



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TESIS DE INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA/PLAN DE NEGOCIO:**

**PLAN DE NEGOCIO EXPORTADOR PARA LA EMPRESA “TEXTILES S.A.C.”**

**GIANCARLO COLQUE FERNÁNDEZ**

**ASESOR:**

**KATHERINE KELLY DELGADO TEJADA**

**PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**AREQUIPA – PERÚ**

**2021**

# ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>6</b>
1.2.1 Objetivo general.....	6
1.2.2 Objetivos específicos.....	6
<b>1.3 VIABILIDAD.....</b>	<b>6</b>
1.3.1 Viabilidad de la idea.....	6
1.3.2 Viabilidad de tiempo.....	7
1.3.3 Viabilidad de acceso a información.....	7
1.3.4 Viabilidad técnica.....	7
1.3.5 Viabilidad comercial.....	7
1.3.6 Viabilidad económica.....	8
<b>1.4 LIMITACIONES.....</b>	<b>8</b>
<b>1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.2.1 Plan de negocio de exportación.....	19
2.2.2 Exportación.....	20
2.2.3 Sector textil.....	20
2.2.4 Plan estratégico.....	21
2.2.5 Plan organizacional.....	21
2.2.6 Investigación de mercados.....	22
2.2.7 Plan de marketing.....	24
2.2.8 Posicionamiento.....	25
2.2.9 Plan de operaciones.....	25
2.2.10 Gestión exportadora.....	26
2.2.11 Plan financiero.....	26
<b>CAPÍTULO III: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>27</b>

3.1.1	Descripción de la empresa .....	27
3.1.2	Historia de la empresa.....	28
3.1.3	Idea de plan de negocio .....	28
3.1.4	Financiamiento requerido .....	29
3.1.5	Propuesta del plan de negocio .....	29
<b>3.2</b>	<b>ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA COMPETENCIA.....</b>	<b>29</b>
3.2.1	Diamante de porter .....	30
3.2.2	Descripción del sector .....	44
3.2.3	Descripción de la competencia .....	45
3.2.4	Análisis pesta .....	63
3.2.5	Análisis interno .....	93
3.2.6	Análisis foda.....	106
<b>CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>		<b>116</b>
<b>4.1</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO INTERNACIONAL .....</b>	<b>116</b>
4.1.1	Clasificación arancelaria .....	116
4.1.2	Tendencia de consumo del producto.....	120
4.1.3	Ciclo de vida del producto (CVP) .....	122
4.1.4	Análisis BCG .....	128
4.1.5	Selección del mercado objetivo .....	130
4.1.6	Ficha país .....	137
4.1.7	Exigencias del producto.....	138
4.1.8	Canales de distribución .....	141
4.1.9	Medios de transporte.....	143
4.1.10	Importaciones.....	144
4.1.11	Tendencia de consumo en el país objetivo .....	144
4.1.12	Comportamiento del consumidor .....	150
<b>4.2</b>	<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>152</b>
4.2.1	Marketing mix .....	152
<b>CAPÍTULO V: ESTUDIO TÉCNICO – PLAN DE OPERACIONES.....</b>		<b>163</b>
<b>5.1</b>	<b>FICHA DE INSUMO - PRODUCTO .....</b>	<b>163</b>
<b>5.2</b>	<b>CADENA DE PRODUCCIÓN.....</b>	<b>164</b>
<b>5.3</b>	<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN.....</b>	<b>166</b>
<b>5.4</b>	<b>ESTÁNDARES DE CALIDAD .....</b>	<b>173</b>

5.5	ANÁLISIS DEL COSTO Y PRECIO DE EXPORTACIÓN .....	173
<b>CAPÍTULO VI: ESTUDIO ORGANIZACIONAL .....</b>		<b>179</b>
6.1	PLAN ORGANIZACIONAL – ORGANIGRAMA. ....	179
6.2	PLAN DE RECURSOS HUMANOS. ....	181
6.3	DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES PRINCIPALES .....	182
6.3.1	Área de ecommerce .....	182
6.3.2	Área de marketing .....	184
6.3.3	Área comercial.....	185
6.3.4	Área de producción .....	189
6.3.5	Área de contabilidad .....	191
<b>CAPÍTULO VII: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO .....</b>		<b>192</b>
7.1	ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	192
7.2	ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS.....	195
7.3	RATIOS FINANCIEROS .....	197
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>204</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>207</b>

## LISTAS ESPECIALES

### LISTA DE TABLAS

TABLA 1 - Tipos de Marketing.....	24
TABLA 2 - Demanda Potencial de los Productos – Valor de importación en 2019 (miles de dólares) .....	33
TABLA 3 - Exportaciones en valor FOB de Incalpaca TPX S.A. en el periodo 2015 - 2019 .....	47
TABLA 4 – Exportaciones en valor FOB de Michell & Cia S.A. en el periodo 2015 - 2019.....	47
TABLA 5 – Exportaciones en valor FOB de Art Atlas S.R.L. en el periodo 2015 - 2019 .....	47
TABLA 6 - Exportaciones en valor FOB de Andesland S.A.C. en el periodo 2015 - 2019.....	53
TABLA 7 – Exportaciones en valor FOB de Cabrera and Company Corporation S.R.L. en el periodo 2015 - 2019.....	53
TABLA 8 – Exportaciones en valor FOB de Fina Alpaca S.R.L. en el periodo 2015 - 2019.....	54
TABLA 9 – Exportaciones en valor FOB de Qori Exports S.R.L. en el periodo 2015 - 2019.....	54
TABLA 10 – Exportaciones en valor FOB de Waka-s Textiles Finos S.A.C en el periodo 2015 - 2019.....	54
TABLA 11 – Posicionamiento de la competencia FEC (Incalpaca TPX y Textiles S.A.C.).....	58
TABLA 12 – Posicionamiento de la competencia FEC (Michell & Cia y Art Atlas).....	59
TABLA 13 - Posicionamiento de la competencia FEC (Andesland y Fina Alpaca) .....	60
TABLA 14 - Posicionamiento de la competencia FEC (Qori y Waka-s Textiles Finos).....	61
TABLA 15 – Países con mayor tasa de IVA .....	69
TABLA 16 – Países con menor tasa de IVA .....	70
TABLA 17 – Países con mayor facilidad para hacer negocios.....	73
TABLA 18 – Países con menor facilidad para hacer negocios.....	73
TABLA 19 – Países con menor nivel de Corrupción.....	74
TABLA 20 – Países con mayor nivel de Corrupción.....	74
TABLA 21 – Tipo de Cambio del Sol Peruano.....	75
TABLA 22 – Nivel de Inflación en el año 2019.....	76
TABLA 23 - PBI per cápita en 2019 (US\$).....	81
TABLA 24 – Ahorro Bruto (% del PBI) .....	81
TABLA 25 – Tasa de Desempleo en 2020 .....	82
TABLA 26 – Población 2020.....	82
TABLA 27 – Estructura de Población de Estados Unidos por edades (2020).....	82
TABLA 28 – Estructura de Población de Japón por edades (2020) .....	84
TABLA 29 – Estructura de Población de Alemania por edades (2020).....	85
TABLA 30 – Estructura de Población de Francia por edades (2020).....	86
TABLA 31 – Estructura de Población de Reino Unido por edades (2020).....	87
TABLA 32 – Evaluación de Factores internos de Textiles S.A.C.....	103
TABLA 33 – Fortalezas y Debilidades .....	107
TABLA 34 – Matriz EFI de Textiles S.A.C. ....	107
TABLA 35 – Oportunidades y Amenazas .....	108
TABLA 36 – Matriz EFE de Textiles S.A.C. ....	109

TABLA 37 – Matriz FODA de Textiles S.A.C.....	112
TABLA 38 – Indicadores de Gestión Estratégica.....	114
TABLA 39 – Clasificación Arancelaria de los Productos de Textiles S.A.C.....	116
TABLA 40 – Exportaciones de la partida 6101.90.10.00.....	117
TABLA 41 – Exportaciones de la partida 6104.41.00.00.....	117
TABLA 42 – Exportaciones de la partida 6104.51.00.00.....	118
TABLA 43 – Exportaciones de la partida 6110.19.10.90.....	118
TABLA 44 – Exportaciones de la partida 6110.19.30.00.....	118
TABLA 45 – Exportaciones de la partida 6115.94.00.00.....	119
TABLA 46 – Exportaciones de la partida 6202.11.00.00.....	119
TABLA 47 – Exportaciones de la partida 6116.91.00.00.....	120
TABLA 48 – Valor Importado de los Productos de Textiles S.A.C. por los Mercados – Países Potenciales (en miles de USD) .....	121
TABLA 49 – Cantidad Importada de los Productos de Textiles S.A.C. por los Mercados – Países Potenciales (en toneladas) .....	121
TABLA 50 – Importaciones en Estados Unidos (2012 – 2019).....	123
TABLA 51 – Importaciones en Japón (2012 – 2019).....	124
TABLA 52 – Importaciones en Alemania (2012 – 2019) .....	125
TABLA 53 – Importaciones en Francia (2012 – 2019).....	126
TABLA 54 – Importaciones en Reino Unido (2012 – 2019).....	127
TABLA 55 – Análisis de Selección de Mercado para Textiles S.A.C. ....	131
TABLA 56 – Ficha País de Alemania.....	137
TABLA 57 – Características de los Canales de Distribución en Alemania .....	141
TABLA 58 – Navieras de transporte entre Callao y Bremerhaven .....	143
TABLA 59 – Mercados proveedores de Alemania (2019).....	144
TABLA 60 – Uso de Tics en Alemania (2020).....	149
TABLA 61 -Frecuencia de uso de internet en Alemania (2020).....	150
TABLA 62 – Población que realiza compras por internet en Alemania (2020).....	150
TABLA 63 – características del Producto.....	152
TABLA 64 -Características de Desarrollo del producto.....	155
TABLA 65 – Estructura de precios de Textiles S.A.C. ....	156
TABLA 66 - Estructura de Precio – Promedio de las empresas líderes en el sector a nivel local. ....	157
TABLA 67 – Características del proceso de producción de Textiles S.A.C.....	164
TABLA 68 – Costos de Producción de Textiles S.A.C. (2019).....	166
TABLA 69 – Materia Prima Directa por Producto de Textiles S.A.C.....	167
TABLA 70 – Costo de Producción de Abrigos para Mujer.....	168
TABLA 71 – Costo de Producción de Capas para Mujer .....	168
TABLA 72 – Costo de Producción de Cardigans para Mujer.....	169
TABLA 73 – Costo de Producción de Vestidos para Mujer.....	169
TABLA 74 – Costo de Producción de Faldas para Mujer .....	169
TABLA 75 – Costo de Producción de Abrigos para Hombre.....	170
TABLA 76 – Costo de Producción de Suéteres para Hombre.....	170
TABLA 77 – Costo de Producción de Cardigans para Hombre .....	170
TABLA 78 – Costo de Producción de Medias .....	171
TABLA 79 – Costo de Producción de Guantes .....	171

TABLA 80 – Costo de Producción de Mitones.....	171
TABLA 81 – Costos de Mano de Obra Directa (MOD).....	172
TABLA 82 – Costo Indirectos de Fabricación.....	172
TABLA 83 – Certificaciones más reconocidas en el mercado alemán.....	173
TABLA 84 – Costos de Exportación.....	174
TABLA 85 – Precio de Mercado en Europa.....	174
TABLA 86 – Datos caso Precio FOB.....	177
TABLA 87 – Estructura del área de Recursos Humanos.....	181
TABLA 88 – Funciones principales del área de ecommerce.....	183
TABLA 89 – Funciones principales del área de marketing.....	184
TABLA 90 – Funciones principales del área comercial.....	185
TABLA 91 – Funciones principales del área de producción.....	189
TABLA 92 – Funciones principales del área de contabilidad.....	191
TABLA 93 - Estado Consolidado de Situación Financiera 2019 - TEXTILES S.A.C. ....	192
TABLA 94 - Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera 2018 – 2019 - Textiles S.A.C. ....	193
TABLA 95 - Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera 2018 – 2019 - Textiles S.A.C. ....	194
TABLA 96 - Estado Consolidado de Ganancias y Pérdidas (2018 y 2019) - Textiles S.A.C. ....	195
TABLA 97 - Análisis Vertical del Estado de Ganancias y Pérdidas 2018 – 2019 - Textiles S.A.C. ....	196
TABLA 98 - Análisis Horizontal del Estado de Ganancias y Pérdidas 2018 – 2019 - Textiles S.A.C. ....	197

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Línea de Productos de Textiles S.A.C. ....	27
GRÁFICO 2 – Fuerzas Competitivas del Sector de Prendas de vestir de Fibra de Alpaca.....	45
GRÁFICO 3 – Resultados de Evaluación FEC.....	62
GRÁFICO 4 – Flujo de inversión extranjera directa (millones de US\$).....	71
GRÁFICO 5 – Inflación a nivel Mundial en el periodo 2000 – 2019.....	76
GRÁFICO 6 – Inflación general número de países.....	76
GRÁFICO 7 – Tasas Reales Globales (%). ....	78
GRÁFICO 8 – Países con Tasa de Interés bajo cero.....	78
GRÁFICO 9 – Alemania (%). ....	79
GRÁFICO 10 – Japón (%). ....	79
GRÁFICO 11 – Tasa de Interés de Estados Unidos (%).....	80
GRÁFICO 12 – Reino Unido (%). ....	80
GRÁFICO 13 – Pirámide de población en Estados Unidos (2020).....	83
GRÁFICO 14 – Pirámide de población en Japón (2020).....	84
GRÁFICO 15 – Pirámide de población en Alemania (2020).....	85
GRÁFICO 16 – Pirámide de población en Francia (2020).....	86
GRÁFICO 17 – Pirámide de población en Reino Unido (2020).....	87
GRÁFICO 18 – Proceso de planificación de Textiles S.A.C. ....	94
GRÁFICO 19 – Organigrama de la empresa Textiles S.A.C. (2020).....	96
GRÁFICO 20 – Proceso de Producción de Textiles S.A.C. ....	99

<i>GRÁFICO 21 – Tendencia de Importación de Estados Unidos</i> .....	124
<i>GRÁFICO 22 – Tendencia de Importación de Japón</i> .....	125
<i>GRÁFICO 23 – Tendencia de Importación de Alemania</i> .....	126
<i>GRÁFICO 24 – Tendencia de Importación de Francia</i> .....	127
<i>GRÁFICO 25 – Tendencia de Importación de Reino Unido</i> .....	128
<i>GRÁFICO 26 – Resultado de Evaluación de Mercados para Textiles S.A.C.</i> .....	134
<i>GRÁFICO 27 – Compradores, Capacidad de Compra e Importadores</i> .....	134
<i>GRÁFICO 28 – Acceso al Mercado y Ventajas Comerciales</i> .....	135
<i>GRÁFICO 29 – Canales de Distribución y Logística Exportadora</i> .....	135
<i>GRÁFICO 30 – Intensidad de la Competencia</i> .....	136
<i>GRÁFICO 31 – Riesgos</i> .....	136
<i>GRÁFICO 32 – Distancia psicológica</i> .....	137
<i>GRÁFICO 33 – Proceso de Tramitación de Exporta Fácil</i> .....	143
<i>GRÁFICO 34 – Distribución de la población alemana por sexo (2020)</i> .....	145
<i>GRÁFICO 35 – Distribución de la población alemana por edades (2019)</i> .....	146
<i>GRÁFICO 36 – Distribución de la población alemana por ubicación geográfica (2019)</i> .....	146
<i>GRÁFICO 37 – Distribución de la población alemana por tipo de hogares (2019)</i> .....	147
<i>GRÁFICO 38 – Personas viviendo solas, por edad y sexo en Alemania (2019)</i> .....	147
<i>GRÁFICO 39 – Gasto promedio por mes y categoría de productos, en Alemania (2018)</i> .....	148
<i>GRÁFICO 40 – Uso de Internet por rango de edades, Alemania (2020)</i> .....	149
<i>GRÁFICO 41 – Distribución Física Internacional Exporta Fácil</i> .....	160
<i>GRÁFICO 42 – DOP Producción de Prendas de vestir de fibra de Alpaca de Textiles S.A.C.</i> .....	165
<i>GRÁFICO 43 – Propuesta de Estructura organizacional - Organigrama de Textiles S.A.C.</i> .....	180

## **LISTA DE FIGURAS**

<i>FIGURA 1 – Flujo de la Cadena Productiva del Sector Textil</i> .....	21
<i>FIGURA 2 – Proceso de Investigación de Mercado</i> .....	23
<i>FIGURA 3 – Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter</i> .....	30
<i>FIGURA 4 – Tienda Virtual de Incalpaca</i> .....	48
<i>FIGURA 5 – Post en Facebook de Incalpaca</i> .....	48
<i>FIGURA 6 – Post en Pinterest de Kuna</i> .....	49
<i>FIGURA 7 – Post en Instagram de Andean</i> .....	49
<i>FIGURA 8 – Página Web de MFH Knits</i> .....	50
<i>FIGURA 9 – Post en Facebook de Michell &amp; Cia</i> .....	50
<i>FIGURA 10 – Post de Instagram de Sol Alpaca</i> .....	51
<i>FIGURA 11 – Página Web de Mallkini</i> .....	51
<i>FIGURA 12 – Página web de Anntarah</i> .....	52
<i>FIGURA 13 – Post en Facebook de Anntarah</i> .....	52
<i>FIGURA 14 – Post en Instagram de Anntarah</i> .....	53
<i>FIGURA 15 – Página Web de Andesland</i> .....	55
<i>FIGURA 16 – Post en Facebook de Fina Alpaca</i> .....	55

<i>FIGURA 17 – Página Web de Qori Exports</i> .....	56
<i>FIGURA 18 – Post en Instagram de Qori Exports</i> .....	56
<i>FIGURA 19 – Página Web de Waka-s Textiles Finos</i> .....	57
<i>FIGURA 20 – Ciclo de Vida del Producto</i> .....	122
<i>FIGURA 21 – Matriz BCG</i> .....	128
<i>FIGURA 22 – Matriz BCG de los Países Potenciales de Textiles S.A.C.</i> .....	130
<i>FIGURA 23 – Atributos del producto</i> .....	153
<i>FIGURA 24 – Proceso de distribución física internacional</i> .....	159
<i>FIGURA 25- Ficha del producto de Textiles S.A.C</i> .....	163
<i>FIGURA 26 – FAS</i> .....	175
<i>FIGURA 27 – FOB</i> .....	175
<i>FIGURA 28 - CFR</i> .....	176
<i>FIGURA 29 - CIF</i> .....	176

## RESUMEN

El presente proyecto explica la elaboración del plan de negocio de exportación para la empresa “Textiles S.A.C.”, que se dedica a la producción y venta de prendas de vestir elaboradas con fibra de alpaca, este plan será de gran importancia para lograr adaptar el modelo de negocio de la empresa al entorno internacional, conocer el potencial de exportación del producto y descubrir oportunidades de participación en diferentes mercados. Se logró lo expuesto realizando un análisis y propuesta de desarrollo bajo el modelo de plan de negocio de exportación de PromPerú (PLANEX), siendo la estructura del proyecto la siguiente: análisis del contexto, investigación de mercado internacional, estudio técnico, estudio organizacional y análisis económico y financiero. Para efecto de desarrollo se hace uso de las siguientes herramientas y/o metodologías: 5 fuerzas de Porter, análisis interno y externo (Pesta), matriz FODA, análisis del ciclo de vida del producto (CVP) y del Boston Consulting Group (BCG), marketing mix, entre otros. Por lo tanto, de acuerdo con el desarrollo del trabajo se determinó como mercado ideal de exportación para Textiles S.A.C. a Alemania; además, se estructuró un plan estratégico para el desarrollo de la empresa en el mercado señalado, considerando la capacidad y recursos de la misma, y las necesidades y requerimientos del mercado alemán.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

“Textiles S.A.C.” es una empresa ubicada en Arequipa que se dedica a la producción y venta de prendas de vestir elaboradas a base de fibra de alpaca; la empresa tiene la necesidad de participar en el mercado internacional para lograr aumentar sus ganancias, mejorar su capacidad de producción e incrementar su nivel de competitividad; sin embargo, no cuenta con un plan que le permita estructurar sus operaciones, acciones comerciales, investigación de mercados y adaptación de sus productos, al entorno internacional.

La empresa ha decidido optar por la internacionalización debido al incremento de las exportaciones dentro de la categoría prendas de vestir de fibra de alpaca y productos afines, este incremento se dio especialmente durante el año 2018 cuando las exportaciones de prendas de vestir de fibra de alpaca llegaron a su más alto nivel de ventas, dirigiéndose principalmente a Estados Unidos (US\$ 25'582,874), Japón (US\$ 3'878,857) y Alemania (US\$ 3'734,525), ubicando a los principales productores dentro del mercado nacional en Puno, Arequipa y Cusco (SIN, 2019) (Rosales, 2019) (Gestión, 2018); el mismo año, gracias al aumento de la demanda China, las exportaciones textiles logran su más alto nivel (Dirección General de Investigación y Estudio sobre el Comercio Exterior, 2019), datos más recientes muestran que, antes de la coyuntura causada por la pandemia, el comportamiento de demanda de mercados favorece a Italia y China, representando el 83.5% de la demanda global, por otro lado, las exportaciones llegaron a un total de 23 países entre los que destacan Italia, China, Taiwán, Corea del Sur, Japón, Noruega, Reino Unido, Alemania, Ecuador y Estados Unidos; según Carlos Penny, presidente del comité textil de ADEX, se considera como destinos ideales para la fibra de alpaca, durante el año 2020, a los mercados de Estados Unidos, Europa y en Asia: India y Japón (Andina, 2020).

Como segundo factor sobre la decisión de expansión internacional de la empresa, se consideran a las actividades de facilitación y apoyo por parte de entidades del Estado dirigido a empresas del sector, como las iniciativas de las marcas sectoriales “Perú Moda” y “Alpaca del Perú” que promueven la comercialización y posicionamiento internacional de la fibra de alpaca y sus derivados (Alpaca del Perú, 2020), o la propuesta de SUNAT al anunciar el proceso de exportación 100% digital de aduanas, que reducirá tiempo y costos significativos al contar con un sistema de exportación expeditivo que fomenta la competitividad en el comercio exterior (Gestión, 2020); adicionalmente, entidades como MINCETUR y PromPerú buscan impulsar la participación del producto en mercados internacionales mediante estrategias como la implementación de campañas para la promoción de marcas de lujo en Europa y Estados Unidos, difusión de la cadena productiva de la alpaca en Puno, Cusco y Arequipa, intensificación de la promoción mediante ferias y misiones comerciales en Inglaterra, Estados Unidos, Corea del Sur, China, Japón, Países Nórdicos, Francia e Italia y elaboración de reportes de oportunidades en mercados (Rojas, 2016).

La empresa considera también, la facilidad que ofrecen los nuevos canales de distribución física internacional, como es la tendencia del comercio electrónico, cuyo comportamiento como modelo de negocio ha evolucionado como lo menciona Helmut Cáceda, CEO de la cámara peruana de comercio electrónico, las transacciones en el comercio electrónico se han duplicado, creciendo 120% en esta nueva normalidad, dentro del territorio nacional, además el número de empresas que han optado por la transformación digital ha crecido 4 veces (Bravo, 2020).

Como causa que incide en el crecimiento del sector, el desarrollo económico es un factor que motiva a la empresa a desarrollar su capacidad exportadora; según Erik Fischer, el comportamiento del sector textil, solo considerando la categoría prendas de vestir, ha disminuido en 49.8% durante el mes de junio del presente año. (Gestión, 2020).

Por otro lado, la empresa considera como factor clave de internacionalización, el reconocimiento del potencial del producto para poder participar en mercados a nivel mundial, y como menciona el portal Alpaca del Perú (2020), el 80% de la producción nacional de fibra de alpaca se encuentra en Perú y posee cualidades que la convierten en la más fina del mundo, logrando posicionarla en vitrinas de Europa, Asia y Norteamérica.

Así mismo, tomando en cuenta el ámbito local, el producto seleccionado: Prendas de Vestir de fibra de alpaca, tiene un gran papel en las exportaciones Arequipeñas, señalando así que el producto tiene alto potencial de exportación:

El 4,3% de las exportaciones de Arequipa y segundo tipo de producto más exportado, corresponde a productos textiles destacándose la fibra de Alpaca (Dirección General de Investigación y Estudio Sobre el Comercio Exterior, 2019).

El 90% de las exportaciones textiles en Arequipa son de productos de lana o pelo fino principalmente de Alpaca. Además, Arequipa maneja el 80% del total de exportaciones, a nivel nacional, de productos de Lana y Pelo Fino y tienen como destino, principalmente, a los mercados de China, Italia y Estados Unidos (Dirección General de Investigación y Estudio Sobre el Comercio Exterior, 2019).

En adición, entre las empresas más valoradas en Perú por su producción de prendas de vestir en fibra de alpaca, las provenientes de Arequipa son las que más volumen de ventas, exportaciones, y participación tienen, Según el portal Andina (2020) las empresas Incalpaca, Michell & Cia, Art Atlas, entre otras, son las principales empresas exportadoras en la categoría señalada.

Conjuntamente, Según el Portal SIICEX (2019), las empresas arequipeñas que participan de las exportaciones según la categoría de producto señalada (Prendas de vestir de fibra de lana o pelo fino) y los mercados a los que se dirigen, son: a) ANDESLAD S.A.C., que se dirige Estados Unidos (96.7%), Bélgica (3%), y Aguas Internacionales (0.3%); b) ART ATLAS S.R.L., que se dirige a Estados Unidos (93%), Hong Kong (1.9%), Países Bajos (1.3%), Irlanda (1%), otros (2.7%); c) CABRERA AND COMPANY CORPORATION S.R.L., que se dirige a Estados Unidos (97.3%), y Corea del Sur (2.7%); d) FINA ALPACA S.R.L., que se dirige a Estados Unidos (55.9%), Reino Unido (18.2%), Australia (12%), Italia (8.4%), otros (5.4%); e) INCALPACA TEXTILES PERUANOS DE EXPORT S.A., que se dirige a Estados Unidos (40.8%), Italia (12.7%), Chile (7.8%), Dinamarca (6%), otros (32.6%); f) KOLLALPACA S.A.C., que solo se dirige al mercado de Estados Unidos (100%); g) MFH KNITS S.A.C., que se dirige a Estados Unidos (84.7%), Argentina (4.4%), Canadá (1.2%), Finlandia (1.2%), otros (8.5%); h) MICHELL & CIA S.A., que se dirige a Estados Unidos (21%), Italia (15.7%), China (14.2%), Reino Unido (8%), Otros (40.6%); i) QORI EXPORTS S.R.L., que se dirige a Canadá (64.6%), Italia (32.1%) y Estados Unidos (3.3%); j) WAKA-S TEXTILES FINOS S.A.C., que se dirige a Alemania (72%), Francia (20.7%), Reino Unido (3.9%) y Argentina (3.4%).

Por lo tanto, se evidencia que implementando el presente plan de exportación la empresa logrará ingresar y desarrollarse eficientemente en el mercado internacional, así como mejorar su nivel de competitividad en diferentes áreas.

## **1.2 OBJETIVOS.**

### ***1.2.1 Objetivo general.***

Desarrollar un plan de negocio de exportación para la empresa “Textiles S.A.C.”

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

- Conocer los antecedentes de la empresa.
- Diseñar un plan estratégico.
- Plantear un plan organizacional.
- Realizar un estudio y selección de mercados internacionales.
- Elaborar un plan de marketing.
- Diseñar un plan de operaciones.
- Realizar un análisis económico y financiero.

## **1.3 VIABILIDAD**

### ***1.3.1 Viabilidad de la idea.***

La idea del proyecto que se propone es viable, debido a la actual oportunidad que tienen las empresas para lograr internacionalizarse mediante la exportación; existe apoyo del Estado, mediante programas de promoción e inserción de las medianas y pequeñas empresas del rubro textil en el mercado internacional (Gestión, 2020). Además, la empresa “Textiles S.A.C.” se dispone a entrar en el área de los negocios internacionales, por lo que el presente proyecto será de gran utilidad para la misma.

### ***1.3.2 Viabilidad de tiempo***

El autor cuenta con el tiempo necesario para poder realizar la tesis tecnológica/plan de negocio dentro de los plazos establecidos por la universidad.

### ***1.3.3 Viabilidad de acceso a información***

El autor cuenta con acceso a las fuentes y herramientas necesarias para la recolección y tratamiento de la información requerida, algunas de estas fuentes de información son:

- PromPerú.
- SIICEX.
- Trademap.

### ***1.3.4 Viabilidad técnica***

El autor cuenta con el conocimiento necesario sobre el área de estudio, teniendo un grado actual de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, para poder desarrollar la presente tesis de investigación tecnológica/plan de negocio; así como, cuenta con los medios necesarios para obtener información referente, si fuera el caso.

### ***1.3.5 Viabilidad comercial***

Se destaca la viabilidad comercial haciendo referencia a la demanda internacional, que según Florencia (2020) se da principalmente en Estados Unidos, Alemania, Japón, Suiza, Chile, Reino Unido, Francia, Australia, Canadá e Italia, llegando a sumar 44,2

millones de dólares en exportaciones entre enero y noviembre del año 2019, resaltándose productos como las chompas, suéteres, abrigos, cardigan, chalinas, medias, entre otros (Andina, 2020).

### **1.3.6 Viabilidad económica**

El autor cuenta con los recursos económicos necesarios para la realización del presente proyecto de investigación.

## **1.4 LIMITACIONES**

La empresa, caso de estudio, por ser pequeña no cuenta con información documentada y estructurada de sus diferentes procesos, lo cual puede ser una limitación al momento de validar datos; sin embargo, se realizará una recolección inicial de los mismos.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Se justifica el desarrollo de este trabajo de investigación, en la relevancia de conocer cómo se estructura un plan de negocios de exportación, así como los factores que influyen en la eficiencia del mismo, ambos aspectos son esenciales en el trabajo dentro del área de la administración y los negocios internacionales; además, se analizará uno de los sectores que presentan mayor nivel de crecimiento en el Perú, y cuyo desarrollo contribuye directamente a la mejora en la calidad de vida de algunas poblaciones vulnerables en nuestro país, al desarrollo sostenible y ambiental, y al crecimiento de la presencia del producto peruano a nivel internacional.

## CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1 ANTECEDENTES.

- **Fuente 1:**

**Nombres y Apellidos del Autor:** Luciana Daniela Fuentes River Ojeda, Alejandra Estefany Salazar Manrique.

**Año de publicación:** 2019

**Título:** “Análisis de Estrategias en Branding y Marketing Digital Aplicado por Empresas Exportadoras del Sector Textil de Confecciones en Alpaca de la Ciudad de Arequipa y Plan de Mejora 2017-2018”.

**Revista / Editorial y Ciudad:** Universidad Católica de Santa María, Arequipa – Perú.

**Resumen/objetivo de la fuente:**

El trabajo de investigación analiza principalmente dos variables: Estrategias de Branding y Marketing Digital, como unidad de estudio analiza a las empresas exportadoras del sector textil y confecciones de Alpaca en Arequipa. La investigación estudia a tres importantes empresas: INCALPACA textiles peruanos de exportación S.A., MICHEL & CIA S.A. y ART ATLAS S.R.L. Para recolectar información de las empresas seleccionadas se hizo uso de una encuesta y una posterior entrevista, la información recogida se procesó mediante uso de estadística y gráficos, que denotan claramente el resultado, mostrando la situación actual de las empresas en temas referidos al marketing digital y el trabajo efectuado enfocado en este.

**Principales hallazgos:**

De la investigación se obtuvo información precisa del análisis de la gestión interna de cada empresa enfocada en puntos como el proceso de exportación, ventajas competitivas de sus productos, marcas que se manejan, tanto propias como externas, capacidad de abastecimiento, medición de ventas, gobernabilidad, marketing digital y ventajas de los medios digitales; esto con objetivo de poder evaluar y proponer medidas

estratégicas que beneficien a la actual situación de las empresas. Se da como resultado de la investigación una propuesta estratégica basada en las medidas a tomar en cuenta para poder mejorar el flujo de trabajo en las áreas de marketing y marketing digital, así como en la inversión y capacitación de personal en este tipo de medios. Esta fuente contribuye a nuestra investigación porque muestra un análisis de las empresas exportadoras de prendas de fibra de Alpaca más importantes en nuestra región, dando a conocer datos relevantes de su historia, procesos y ventajas competitivas vistas desde el ámbito internacional; así como da a conocer los medios de entrada a diferentes mercados internacionales y estadísticas que brindan información sobre el comportamiento del producto a nivel global. Además, podemos observar un análisis estratégico que da información clara sobre la situación digital de las más importantes empresas exportadoras de fibra de alpaca en Arequipa y Perú, así como su propuesta estratégica. Se podría adaptar a la investigación en curso la situación que muestran los autores como resultado de su estudio, dándonos información precisa del comportamiento de la competencia. También es muy relevante la información teórica que nos brindan, sobre la situación de la fibra de alpaca, los procesos que conllevan a que se transforme en prendas de vestir y la situación que esta tiene frente al mercado.

El método utilizado para la recolección de información y tratamiento de esta considera matrices como: EFE, EFI y FODA, para posteriormente se empieza a trazar líneas de acción que sigan el flujo de la propuesta estratégica; la propuesta que hacen los autores como el uso de impulsores de marca o influencers en medios digitales o el envío de descuentos por medios digitales a potenciales clientes, se podrían adaptar como estrategia a nuestro modelo de negocio.

- **Fuente 2:**

**Nombres y Apellidos del Autor:** Edison Bonier Espinoza Arcayo, Jorge Federico Figueroa del Águila, Gianina Pezo Álvarez y José Carlos Sabana Padilla.

**Año de publicación:** 2017

**Título:** Planteamiento Estratégico para Prendas de vestir del Perú.

**Revista / Editorial y Ciudad:** Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima – Perú.

### **Resumen/objetivo de la fuente:**

Las variables que se analizan en el trabajo de investigación son: planeamiento estratégico e industria de prendas de vestir. La investigación se aplica en las siete empresas más importantes pertenecientes a la industria de prendas de vestir y sus referentes en Perú: Devanlay Perú, Topy Top, Textimax, Industrias Nettelco S.A., Sudamericana de Fibras, Michell & Cia S.A. y Creditex, así como también a empresas pertenecientes al sector en los países de México y el salvador, que el autor menciona como competidores principales y a China mencionada como referente. Se hizo uso de matrices estratégicas para la obtención de información y evaluación de resultados.

### **Principales hallazgos:**

La investigación concluye en un ambiente situacional favorable para el futuro del sector, mencionando que las mayores oportunidades de crecimiento se encuentran en el mercado extranjero. El Perú como productor y comercializador de prendas de vestir tiene una clara ventaja comparativa a nivel global que se basa en la alta calidad de Algodón, reconocimiento Internacional, Acuerdos de Libre Comercio firmados en países de América y Europa, Liderazgo en ventas de prendas a base de alpaca. Esta investigación contribuye a la investigación en curso como herramienta que predice el futuro de la industria de prendas de vestir, además como guía para el desarrollo de estrategias para aumentar la ventaja comparativa en el entorno internacional. Podemos aplicar el proceso usado para establecer estrategias y objetivos a corto y largo plazo, prediciendo con mayor eficiencia el posible escenario en el que se desenvolverá la empresa.

#### **● Fuente 3:**

**Nombres y Apellidos del Autor:** Andrea Alejandra Coaguila Rojas, Eva María Montoya Angulo.

**Año de publicación:** 2018

**Título:** Plan de Negocios para la creación de una Empresa de Responsabilidad Social, dedicada al Diseño, Fabricación y Comercialización de Prendas Textiles con Fines Sostenibles en la Ciudad de Arequipa.

**Revista / Editorial y Ciudad:** Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa.

**Resumen/objetivo de la fuente:**

Las variables analizadas en la presente investigación fueron: Estudio de Mercado, Estudio Técnico y Evaluación Financiera, La investigación se aplicó a la población Arequipeña para determinar el nivel de aceptación del producto haciendo uso de Encuestas. Se procesó la información recogida haciendo uso de análisis externo e interno seguidos de una matriz FODA.

**Principales hallazgos:**

Se evidencia aceptación para el desarrollo del modelo empresarial propuesto en la ciudad de Arequipa, se proyecta una demanda de aproximadamente 130 mil prendas textiles de alpaca para el 2023, para el desarrollo del producto se hará uso de fibra fina de hilo de alpaca, se usará como empaque una bolsa de material biodegradable, el precio del producto será de 230 soles, y se distribuirá en diferentes tiendas ya establecidas en la ciudad, además se menciona como medio de promoción del producto a las redes sociales, ferias ecológicas, TV y Google ADS. Por otro lado, mencionan un monto de inversión de hasta S/. 553,273 (quinientos cincuenta y tres mil doscientos setenta y tres soles). Contribuye con nuestra investigación porque las autoras proponen el desarrollo de un producto hecho de fibra de alpaca, dirigido al mercado Arequipeño, es así que, podremos analizar el nivel de aceptación de este tipo de productos de forma local, y analizar cuidadosamente la propuesta que se hace referida a moda lenta y responsabilidad social. De la presente investigación se podría hacer uso del método de predicción de demanda. Además, podríamos enfocarnos en la propuesta de valor eco-amigable que se propone y mejorarla haciendo uso del benchmarking.

**● Fuente 4:**

**Nombres y Apellidos del Autor:** Klaudia Jolanta Rozej

**Año de publicación:** -

**Título:** Internacionalización a través de e-commerce. Oportunidades de Comercio Electrónico Transfronterizo en el sector retail de moda.

**Revista / Editorial y Ciudad:** Universidad de Barcelona.

**Resumen/objetivo de la fuente:**

El documento nos muestra la situación del comercio electrónico transfronterizo para empresas que se dedican al retail de la moda, especialmente se analizan a empresas españolas reconocidas a nivel global, así como nos da una visión holística de la situación internacional.

**Principales hallazgos:**

Se analizará la base teórica sobre el e-commerce y la evolución que ha tenido sobre todo en el ambiente internacional, los métodos de pago existentes, como se desarrollan y quien los provee, se tendrá a alcance la situación global en el área del e-commerce analizando diferentes mercados que participan abiertamente de este, así como los retos y propuestas que poseen. Observamos como los principales grupos del negocio de la moda (Inditex, Mango, Grupo Cortefiel, Desigual, Pepe Jeans) se desenvuelven en el área del comercio electrónico transfronterizo.

El documento analiza los principales problemas del e-commerce transfronterizo, enfocándose principalmente en la experiencia del cliente, ratios de conversión, y la gestión de fraudes. Se menciona que, el comercio electrónico transfronterizo crece satisfactoriamente gracias a los móviles, el internet y el crecimiento tecnológico. Además, se tiene que considerar que los métodos de pago son un aspecto clave para poder llegar eficientemente a los mercados. Finalmente, el comercio virtual a nivel global ha crecido más del doble que la tasa de comercio electrónico doméstico. El acceso a mercados internacionales será efectivo siempre que se maneje adecuadamente el idioma en la página web, que ayudará a profundizar la penetración de diversos mercados.

**● Fuente 5:**

**Nombres y Apellidos del Autor:** PromPerú

**Año de publicación:** 2017

**Título:** Manual Planex: Plan de Negocio Exportador

**Revista / Editorial y Ciudad:** PromPerú, Lima

**Resumen/objetivo de la fuente:**

El Manual PLANEX, es una herramienta que fomenta y aumenta la competitividad de las empresas peruanas a través de la orientación y planificación. El manual consta de seis módulos que explican detalladamente el proceso exportador, haciendo uso de ejemplos que demuestran cómo se procede en cada aspecto; Con esta herramienta se busca lograr el éxito en el mercado exterior, puesto que, definiendo bien el plan de negocios, la toma de decisiones se da de forma eficiente.

**Principales hallazgos:**

Con el desarrollo del presente documento se logrará especificar las responsabilidades y formas de evaluación de los diferentes aspectos involucrados con el modelo de negocio, favorecer el proceso de internacionalización de la empresa, identificar los problemas y oportunidades actuales, proyectarse dentro del planeamiento a largo plazo, verificar la viabilidad económica y financiera del proyecto, permitir enfocar las actividades de comercialización en el entorno internacional y contar con una guía para la autoevaluación de la actividad de la empresa.

El procedimiento que propone el presente documento es el siguiente: antecedentes de la empresa, plan estratégico, estudio de mercado, plan de operaciones, gestión de exportación, y análisis financiero, como factores determinantes del éxito en la formulación del plan de negocios enfocado en la exportación.

**● Fuente 6:**

**Nombres y Apellidos del Autor:** Odar Roberto Florián Castillo

**Año de publicación:** 2015

**Título:** Estrategias de Marketing Global Aplicadas al Sector Textil Peruano para Potenciar su Nivel de Internacionalización.

**Revista / Editorial y Ciudad:** Universidad Camilo José Cela, Madrid, España.

**Resumen/objetivo de la fuente:**

El documento analizado busca describir el sector textil peruano, considerado como parte de las exportaciones no tradicionales, con el fin de determinar las tendencias de los mercados internacionales y el potencial del sector para lograr entrar a dichos mercados, tomando en cuenta el punto de vista del marketing global; como primera parte de desarrollo de la investigación se analizará el comportamiento de las exportaciones textiles y confecciones, el impacto económico que generan y cómo contribuyen con el PBI, como segunda y última parte se realiza la propuesta de marketing con objetivo de profundizar en el nivel de internacionalización del sector, enfocándose en: diseño de productos, calidad y servicio al cliente.

**Principales hallazgos:**

Se hizo uso del programa estadístico minitab, que recogió datos de las 25 empresas exportadoras de textiles y confecciones más resaltantes, analizando las variables: años de crecimiento, promedio de crecimiento, promedio de participación en mercados, y alianzas estratégicas. Además, se consideraron a las fibras de algodón, alpaca y vicuña como objeto de estudio, como resultados finales se obtuvo que: se logró realizar un análisis de situación del sector textil peruano entre los años 2004 y 2014, se determinó que la lana de alpaca es un factor determinante sobre las exportaciones de las 25 empresas más resaltantes, el uso de las redes sociales se presenta como factor de competitividad, se logró elaborar una propuesta enfocada en el marketing global.

**● Fuente 7:**

**Nombres y Apellidos del Autor:** Carla Yolanda Alvarón Sotelo

**Año de publicación:** 2017

**Título:** Exportación de prendas de fibra de alpaca al mercado de Nueva York, Estados Unidos

**Revista / Editorial y Ciudad:** Universidad Tecnológica del Perú, Lima.

**Resumen/objetivo de la fuente:**

Se desarrolla un plan de negocios enfocado en la exportación del producto: prendas de vestir de fibra de alpaca, que se dirige al mercado de Nueva York, se afirma que el mercado en estudio se caracteriza por ser uno de los segmentos que presenta mayor demanda. El proyecto se dirige a las Mypes artesanales de fibra de alpaca, para propiciar un mayor nivel de exportación. Se describe el tema como importante debido a que el sector textil exportador peruano contribuye sustancialmente con el crecimiento de la economía.

**Principales hallazgos:**

Como resultado de estudio del plan de negocio se demuestra que existe alta tendencia sobre la aceptación del producto en nichos de mercado pertenecientes a Estados Unidos; como factores determinantes se tiene que desarrollar: la calidad de las prendas y una confiable administración de la materia prima; como medio de promoción del producto se optará por el uso de catálogos y redes sociales. Se concluye, además, en el alto grado de rentabilidad que presenta el proyecto, exportando aproximadamente 89 toneladas al año.

- **Fuente 8:**

**Nombres y Apellidos del Autor:** María del Carmen Barriga García

**Año de publicación:** 2019

**Título:** Análisis del entorno para formular una propuesta de plan de marketing para la empresa CAPRICCE & INTERNAZIONALE ALPACA S.R.L. – Arequipa 2019

**Revista / Editorial y Ciudad:** Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú

**Resumen/objetivo de la fuente:**

Se analiza a la empresa Capricce & Internationale Alpaca S.R.L., buscando lograr estrategias de marketing para el reconocimiento de marca y su posicionamiento en el mercado; para elaborar la propuesta estratégica del plan de marketing se hace uso del análisis FODA, que incluye la identificación de factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (amenazas y oportunidades).

Es así como las principales variables analizadas en la investigación son: análisis interno, análisis externo, estrategias de segmentación, estrategias de posicionamiento y estrategias operativas; el ámbito de aplicación del estudio propuesto se realiza en la ciudad de Arequipa durante el año 2019 y los métodos usados por el autor para la recolección de datos fueron: entrevista a gerentes de la empresa, focus group a los clientes potenciales y observación documentada y de campo.

### **Principales hallazgos:**

De acuerdo con los resultados de las matrices FODA y BCG se debe hacer uso de la estrategia de cartera para penetrar el mercado actual; además, se sugiere hacer uso de estrategias de segmentación que conlleven a llegar al nuevo target que se caracteriza por ser de mujeres y hombres entre 20 y 65 años que viven en Arequipa y son de nivel socioeconómico A/B y C. Por otro lado, de acuerdo con la estrategia de posicionamiento, se busca ofertar productos sofisticados y exclusivos que respondan a la relación de precio-calidad, además estas cualidades deben ser transmitidas al consumidor a través de la estrategia de diferenciación que se enfoca en la calidad superior de la fibra. Finalmente, se concluye con la respuesta del análisis del marketing mix, que se enfoca en la exclusividad y calidad del producto, la competitividad del precio, la distribución selectiva por canal propio y ajeno, y la promoción enfocada en las preferencias del cliente potencial.

Por tanto, teniendo en cuenta las variables y aspectos analizados y desarrollados en la presente investigación, el método usado por el autor, considerando el análisis del entorno interno y externo mediante las matrices MEFE, MEFI, FODA, MPC y BCG, influye en la propuesta del plan de marketing para la empresa Capricce & Internationale Alpaca S.R.L. Además, teniendo en cuenta las cuestiones específicas, se determinaron las estrategias a usar, así como su desarrollo e influencia.

Entonces, la presente investigación contribuye en el desarrollo de un plan de marketing eficiente; sin embargo, se tiene que considerar el ámbito de desarrollo de la misma, así como las herramientas a disposición del autor y las posibles implicancias de eficiencia en su uso.

- **Fuente 9:**

**Nombres y Apellidos del Autor:** Elio David Perez Paredes

**Año de publicación:** 2019

**Título: Consulting Report:** MIPAKU

**Revista / Editorial y Ciudad:** CENTRUM, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

**Resumen/objetivo de la fuente:**

La fuente analiza a la empresa MiPaku, una extensión de D'Perú Textiles, que se dedica al diseño, fabricación y venta de prendas de alpaca y algodón; el objetivo de este análisis, a modo de consultoría, es lograr la selección de mercados internacionales y determinar los modos de entrada para aumentar las ventas de la empresa, que es el fin principal de esta investigación; como respuesta a ello se desarrollan los siguientes aspectos: requisitos legales, canales de distribución, estrategias de costos y participación en ferias y boutiques; además, se determina el valor presente neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Por otro lado, respecto a las herramientas de análisis que fueron objeto de uso para el procesamiento de información de la presente investigación tenemos las siguientes: 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, análisis PESTE y análisis AMOFHIT; seguidamente, con la información detallada, se procedió a determinar los principales problemas en los mercados destino, y a determinar, mediante una metodología, alternativas de solución y entrada a dichos mercados.

**Principales hallazgos:**

En primer lugar, determinó que la necesidad de aumentar el nivel de ventas por parte de la empresa es debido a que necesita sobrevivir, por ello, para que la compañía logre crecer sostenidamente necesita incursionar en el mercado internacional, otros motivos de expansión internacional se deben al alto nivel de precios percibidos en el mercado peruano y la saturación del mismo; además, considerando los criterios e información propuesta en el análisis PESTE se determinó como potenciales mercados a:

Alemania, Reino Unido, Francia, Noruega, Suecia, Suiza, Estados Unidos, China y Canadá; seguidamente, bajo criterios y parámetros cuantitativos y cualitativos se determinaron como mercados objetivos a: Estados Unidos, Alemania y Reino Unido.

Por otro lado, se determinó que MiPaku tiene que desarrollar aspectos referidos al reconocimiento de su marca; además, la capacidad de producción de la empresa es de 400 piezas por mes por lo que puede abastecer a los tres mercados propuestos; se tiene que considerar, también, que el mercado alemán y el mercado de Reino Unido son los más prometedores respecto a la promoción y el posicionamiento de importaciones procedentes de países en desarrollo, por su parte, Estados Unidos se muestra como el mayor importador de prendas de alpaca.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 *Plan de negocio de exportación***

Según PromPerú (2017), un plan de negocio de exportación es una herramienta de competitividad en los mercados, que dirige las acciones y estrategias a desarrollarse con el objetivo de lograr las metas de una organización y apoyar la toma de decisiones.

Por otro lado, Manrique (2020) indica que un plan de negocio es un documento que registra una serie de pasos para lograr llevar un producto al mercado internacional.

Adicionalmente, según PromPerú (2017), entre las ventajas del uso de un plan de negocios de exportación se encuentran: la identificación de responsabilidades, la estructuración de la idea de negocio de forma interna y externa, transmisión clara de la idea al personal, favorecimiento al proceso de internacionalización de la empresa, identificación de problemas y oportunidades, genera compromiso por parte de los miembros de una empresa, permite organizar las actividades de comercialización y permite contar con una guía de seguimiento y evaluación de las acciones de la empresa.

### **2.2.2 *Exportación***

La exportación es la salida de cualquier mercadería de un territorio aduanero (SIICEX, 2019); y según Galindo (2015), es de gran importancia porque incide en el crecimiento económico, la productividad y el empleo en un país.

Además, las empresas deciden exportar con el fin de incrementar sus volúmenes de producción, reducir sus costos de fabricación, aumentar su competitividad, incrementar la calidad de sus productos, mejorar sus ventas y aumentar su poder de negociación (PromPerú, 2017).

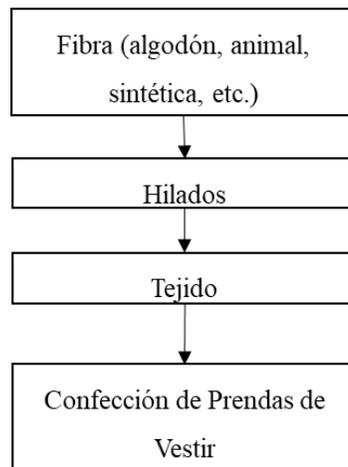
Sin embargo, la exportación está regulada por normas, tratados, acuerdos y convenios internacionales (Comercio y Aduanas, 2019), y según Castro (2020), para poder exportar una empresa primero tiene que definir sus objetivos, conocer los recursos con los que cuenta, identificar la demanda y analizar su costo de oportunidad.

### **2.2.3 *Sector textil***

Según Bustamante (2016), el sector textil cubre diferentes actividades, que van desde el tratamiento de fibras textiles hasta la confección de prendas de vestir y en Perú data de tiempos preincaicos logrando la alta calidad de los insumos que utilizan, como la fibra de alpaca y el algodón pima, siendo considerado, según Serra (2010) uno de los motores de desarrollo y uno de los más grandes generadores de trabajo.

Según el Reporte Financiero Burkenroad Perú (2010), el flujo de producción en el sector textil se da de la siguiente manera:

FIGURA 1 – Flujo de la Cadena Productiva del Sector Textil



Fuente: Reporte Financiero Burkenroad Perú (2010)

#### 2.2.4 Plan estratégico

Según Arqueros et al (2014), el plan estratégico es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones en las organizaciones, en torno a su situación actual y su proyección a futuro, y consiste en la formulación de objetivos para establecer su curso de acción; de la misma manera, Chung (2009) define al plan estratégico como una guía para la organización y una herramienta para el desarrollo de sus actividades.

En adición, Armijo (2009), afirma que el plan estratégico es de carácter iterativo, puesto que para el logro en el desarrollo de las estrategias se debe conocer el desempeño esperado y la forma en la que se medirán.

#### 2.2.5 Plan organizacional

Según PromPerú (2017), un plan organizacional contempla el plan de recursos humanos, y busca desarrollar un cronograma de actividades que permitirán generar un control de las acciones que se realizarán en el plan estratégico, dicho plan organizacional

debe considerar la descripción de la estructura del equipo y del personal, incluyendo un organigrama.

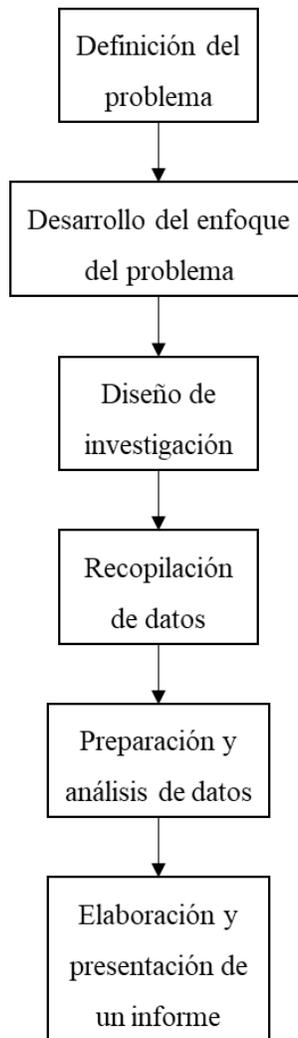
Adicionalmente, según Morejón (2016) el plan organizacional desempeña tres funciones, que son: producir resultados y alcanzar objetivos organizacionales, minimizar la influencia de las diferencias de los individuos sobre la organización y determinar las posiciones y líneas de toma de decisiones.

### **2.2.6 *Investigación de mercados***

Según Malhotra (2008) la investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático de la información con el objetivo de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing; sumado a esto, la American Marketing Association (2017) señala a la investigación de mercados como una función que vincula al consumidor con el comercializador a través de la información, que es utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas, generar, perfeccionar y evaluar acciones, monitorear el desempeño y mejorar la comprensión del marketing.

Malhotra (2008) señala también, que el proceso de investigación de mercados se da de la siguiente forma:

*FIGURA 2 – Proceso de Investigación de Mercado*



*Fuente: Malhotra (2008), elaboración propia*

Conjuntamente a esto, Malhotra (2008) establece que las razones para realizar investigación de mercados son la identificación y solución de problemas de marketing, por ejemplo: potencial de mercado, participación de mercado, características de mercado, segmentación, producto, asignación de precios, entre otros.

### 2.2.7 *Plan de marketing*

Según Minarro (2020) Un plan de marketing es un documento que recoge todos los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing, las estrategias propuestas y la planificación para llevarlo a cabo; Siendo así, la base para cualquier departamento de marketing y organización en general, puesto que las campañas tienen impacto en todos los aspectos referidos a una organización. Conjuntamente, PromPerú (2017) señala que un plan de marketing es usado para definir el segmento de mercado o público objetivo en el cual una empresa pretende posicionarse.

Así mismo, la American Marketing Association (2017) señala al marketing como la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general; y, propone los siguientes tipos de marketing:

*TABLA 1 - Tipos de Marketing*

Marketing de Influencers	Se enfoca en llevar mensajes de marketing a través de personas que tienen influencia sobre los consumidores.
Marketing Relacional	Se dirige con precisión a los consumidores a través del uso de bases de datos, publicidad conductual y análisis, con el objetivo de crear programas de fidelización.
Marketing Viral	Facilita y anima a las personas a transmitir un mensaje de marketing.
Marketing Verde	Describe los esfuerzos sobre la producción, promoción y empaque de manera que responda a fines ecológicos.

Marketing de Palabra Clave	Implica colocar un mensaje de marketing en función a palabras clave y frases específicas que usan para buscar.
Marketing de Guerrilla	Busca desarrollar estrategias de marketing creativas enfocadas en máximos resultados y recursos mínimos.

*Fuente: American Marketing Association (2017), elaboración propia*

### **2.2.8 Posicionamiento**

Según Stanton et al (2004) el posicionamiento busca crear y mantener una imagen distintiva de la competencia en el mercado meta; es decir, se refiere a la imagen del producto en relación con productos de la competencia.

Adicionalmente, Satesmases (2004) afirma que el posicionamiento es el lugar que tiene un producto o marca con relación a otros productos según la percepción del consumidor (Stanton et al, 2004).

### **2.2.9 Plan de operaciones**

Según PQS (2019), el plan de operaciones es un programa que concentra todos los aspectos y detalles que están relacionados con la producción de productos o servicios que ofrece una empresa. Sumado a esto, PromPerú (2017) indica que un plan de operaciones permite conocer cuánto se producirá, de qué manera se producirá y cuál será la distribución física de un producto.

En adición, Zúñiga (2005) menciona a las operaciones como métodos específicos de resolución de problemas en las áreas de programación, inventarios, planificación de materiales y otros.

#### ***2.2.10 Gestión exportadora***

Según Sandoval (2019) la gestión exportadora involucra aspectos referidos a bases legales, regímenes de exportación, contratos, clasificación de mercancías, documentación, control aduanero, logística, costos de operación y etiquetado y rotulado.

Así mismo, según PromPerú (2017) la gestión exportadora implica la capacidad organizativa de una empresa, los conocimientos técnicos del mercado internacional, la logística y los recursos financieros.

#### ***2.2.11 Plan financiero***

Según Esan (2017) un plan financiero integra los planes y estrategias que están dentro del plan de negocios, y permite establecer recursos económicos, determinar costos reales, determinar el monto de inversión, identificar las necesidades de financiamiento del negocio, proyectar los estados financieros y analizar la rentabilidad económica y financiera del negocio. Por otro lado, Ruiz (2011) señala que el plan financiero se refiere a la estimación de ingresos, gastos e inversiones, considerando el plan de negocio y las operaciones de la empresa.

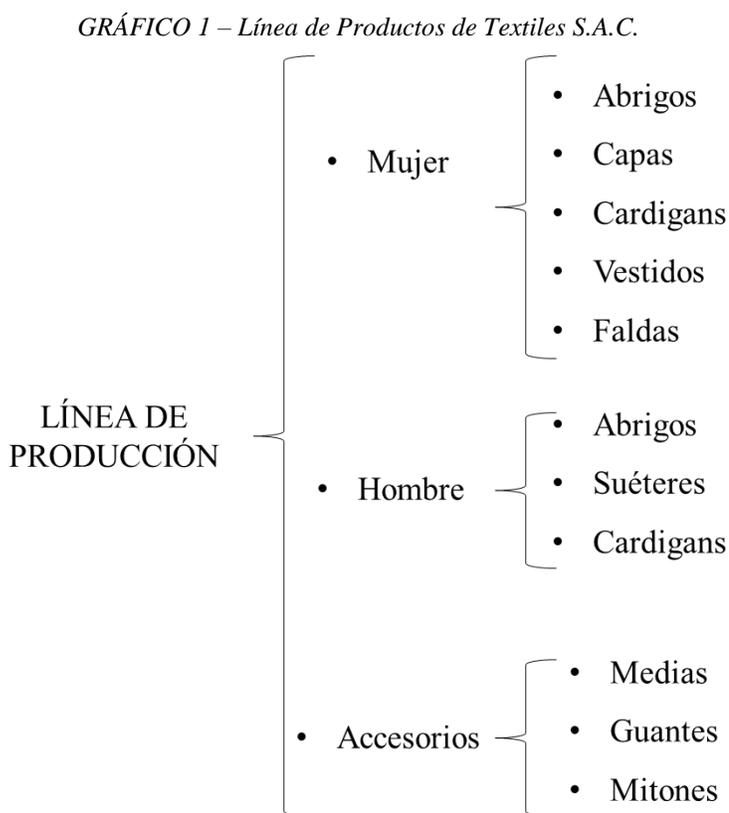
Es importante señalar que el plan financiero es diferente para empresas en marcha y para empresas que están por iniciar; sin embargo, en ambos casos se logrará dar a conocer la rentabilidad de un proyecto y cuándo se recuperará la inversión (Esan, 2017).

## CAPÍTULO III: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

### 3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

#### 3.1.1 Descripción de la empresa

Textiles S.A.C. es una empresa que nace en Arequipa, desarrollando sus operaciones dentro del sector textil y confecciones; la empresa se dedica a la producción y venta de prendas de vestir elaboradas con fibra de alpaca, dirigiendo sus esfuerzos comerciales al consumidor local y al consumidor “turista”, su línea de productos se estructura de la siguiente forma:



*Fuente: Elaboración Propia*

### **3.1.2 Historia de la empresa**

La empresa inició sus operaciones en un pequeño establecimiento en la ciudad de Arequipa, inaugurando su primera tienda el año 2011, empezando con la producción y venta de abrigos para mujeres, elaborados con fibra de alpaca, los dueños de la empresa buscaban dar a conocer y posicionar su producto gracias a las bondades del mismo, que se caracteriza principalmente por su amplia paleta de colores, la calidad de su fibra y sus fines de sostenibilidad.

El crecimiento progresivo de la empresa le permitió aumentar su línea de producción, creando mayor variedad de prendas para mujeres, prendas para hombres y accesorios, todos elaborados a base de fibra de alpaca, cuya procedencia es de criadores locales que procesan la misma fibra, y cuyo tratamiento de producción se da por parte de la empresa a mano de profesionales calificados.

Gracias a los esfuerzos de marketing la empresa logró posicionar sus productos en el mercado local, llegando a inaugurar su tienda virtual el año 2018, buscando aumentar sus ventas y dar a conocer sus productos en el mercado digital.

En la actualidad la empresa tiene una considerable participación de mercado a nivel local y busca ampliar sus operaciones y posicionarse en el mercado internacional.

### **3.1.3 Idea de plan de negocio**

El presente documento se elabora con el fin de satisfacer las necesidades actuales de la empresa, relacionadas con su expansión y crecimiento, se busca lograr la participación del

producto en el mercado internacional, conocer las herramientas que conlleven a dicho fin y establecer un plan de acción para el posicionamiento del producto.

#### ***3.1.4 Financiamiento requerido***

La empresa no requerirá de financiamiento para la elaboración del presente plan de exportación; sin embargo, sí será requerido para el desarrollo de este. La empresa asume totalmente el costo de la ejecución del presente plan; es decir, cuenta con los recursos necesarios para realizar la inversión.

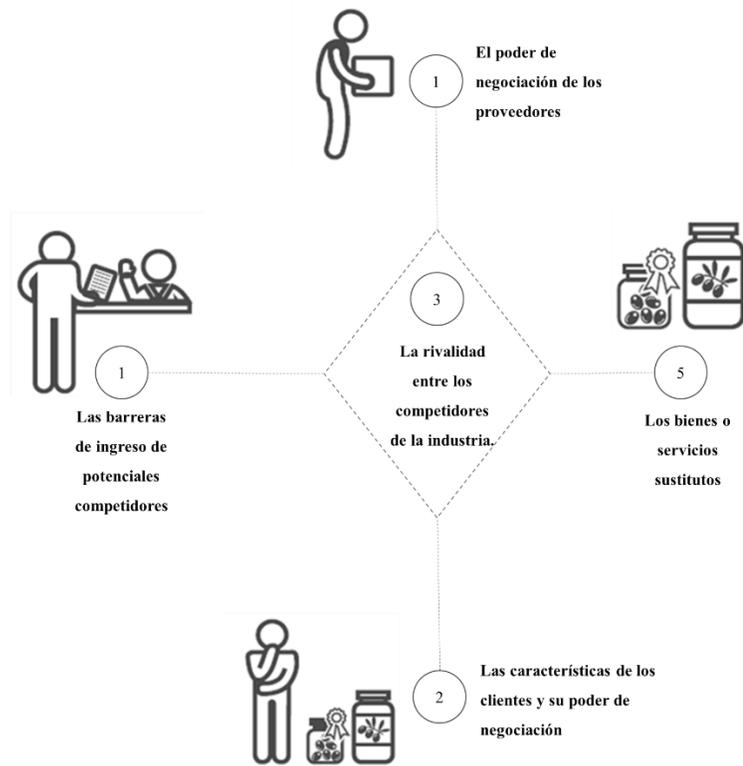
#### ***3.1.5 Propuesta del plan de negocio***

El plan de negocio exportador que se propone en el presente proyecto desarrollará estrategias que conlleven a la empresa a posicionarse en el mercado internacional, mejorando su nivel de competitividad basado en la ejecución responsable socialmente de sus actividades, logrando el crecimiento económico y mejora en la calidad de vida de todos los involucrados, y trabajando bajo fines sostenibles que conlleven al desarrollo del medio ambiente.

### **3.2 ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA COMPETENCIA**

Para analizar el sector y la competencia, se hará uso del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, con las que se describirán a los proveedores, los clientes, la rivalidad entre los competidores de la industria, los potenciales competidores, y los productos sustitutos.

FIGURA 3 – Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente: Planex – PromPerú

### 3.2.1 Diamante de porter

#### 3.2.1.1 Poder de negociación de los proveedores.

La empresa para fabricar sus productos requiere principalmente de fibra de alpaca, además de botones y cremalleras o cierres, por lo que a continuación se detallan los principales proveedores a nivel nacional de los insumos básicos requeridos por la empresa:

- Proveedores de fibra de alpaca:

Según la FAO los productores alpaqueros trabajan 91700 unidades agropecuarias, donde crían 4,384,846 alpacas, de estos el 76% son pequeños productores y el 24% son medianos y grandes productores (Ministerio de Agricultura y Riego, 2020). Además, el Ministerio de Agricultura y Riego (2020) menciona que la crianza de Alpaca se desarrolla principalmente en las siguientes regiones, según su nivel de relevancia: Puno (39.6%), Cusco (14.8%), Arequipa (12.7%), Huancavelica (8.3%), Apurímac (5.9%), Ayacucho (6.2%), Pasco (3.9%), Moquegua (3.51%), Junín (1.6%), Tacna (1.6%) y Lima (1.06%).

Por otro lado, según Gonzales (2019), La Sociedad Nacional de Criadores de Alpacas y Llamas (SPAR), que es una asociación civil sin fines de lucro que representa a las asociaciones regionales de criadores de alpacas y llamas, a principios del año 2020 empieza a incursionar en el procesamiento y producción de fibra de alpaca gracias a la creación de una planta especializada de 10,000 metros cuadrados en la ciudad de Arequipa, que le permitirá competir como asociación con entidades privadas, como Michell e Inalpaca, que actualmente dominan el mercado.

- Proveedores de botones: LR Accesorios & Moda Textiles S.A.C. y R&R Industriales de productos metálicos S.R.L.

LR Accesorios & Moda Textiles S.A.C.: Empresa que ofrece los siguientes artículos: botones de poliéster, botones

laterales, botones metálicos, accesorios de zamak, y latón, encajes, bolillos y cintas. La empresa ubicada en la ciudad de Lima cuenta con una planta industrial de tintorería, acabados especiales y grabado láser de botones

R&R Industriales de Productos Metálicos S.R.L.: Empresa ubicada en Lima que se dedica a la fabricación de accesorios metálicos para la industria de la confección, ofrece: botones, ojalillos, graviches, remaches, casquillos y otros.

- Proveedores de cremalleras: rey y comercial herza.

Rey: empresa ubicada en Lima, dedicada a la comercialización de cierres metálicos, de nylon o de plástico, cintas, elásticos y etiquetas.

Comercial Herza: Empresa ubicada en Lima que comercializa cierres para ropa y accesorios a la medida para fabricantes.

Según Porter (2009), los proveedores logran mayor influencia o poder de negociación si: presentan comportamientos monopólicos, brindan sus productos o servicios a diferentes industrias, el coste de cambiar de proveedor es elevado, ofrecen productos que están diferenciados entre sí, no existe sustituto para el producto ofrecido y se da la amenaza de integración dentro de la industria. Considerando lo expuesto y según la información obtenida, podemos concluir en que el poder de negociación de los proveedores se ve influenciado considerando que el 80 % de la población alpaquera a

nivel internacional se encuentra en Perú (AIA, 2020) y las empresas que trabajan con la fibra de este importante camélido según la FAO (citado por Ministerio de Agricultura y Riego, 2020) comprenden en su mayoría a pequeños productores (70%) es decir que no se da la existencia de un mercado monopólico y, por la cantidad de empresas que operan en el sector se puede sugerir que el coste de cambio de proveedor no es alto en el mercado; Por otro lado, se exponen los factores que aumentan el poder de negociación de los proveedores en el sector estudiado, considerando que no impactan en alto grado al mismo; el comprador directo de fibra de alpaca es la empresa que la trata para convertirla en productos finales, pero hay que considerar también que este producto tiene alta capacidad de exportación siendo, según Michilot (2020) 583 empresas las que exportan al mercado exterior; por otro lado, se considera que no existe sustituto para la fibra de alpaca como insumo, si bien, según Siicex (2016) existen otras fibras de características similares a la de la alpaca, como: la lana de oveja, mohair, angora, cachemir y vicuña, los productos de fibra de alpaca están posicionados por las cualidades únicas de la misma, entre las que resaltan tenemos: la promoción del bienestar animal, las prácticas éticas y el procesamiento natural (AIA, 2020), por lo que se considera que no tiene competencia en cuanto a productos sustitutos.

### 3.2.1.2 Poder de negociación de los compradores.

De acuerdo con las categorías de producto que ofrece Textiles S.A.C., que son elaborados a base de fibra de alpaca, se identifican a los países que presentan mayor nivel de demanda; es así que, según Trademap obtenemos los siguientes datos, considerando el orden de relevancia según el valor total de importación de cada país:

*TABLA 2 - Demanda Potencial de los Productos – Valor de importación en 2019 (miles de dólares)*

<b>Producto</b>	<b>Países Demandantes</b>	<b>Monto</b>
Abrigos para Hombre	1. Reino Unido	\$ 17.221
	2. Alemania	\$ 14.738

	3. Sudán del Sur 4. Myanmar 5. Francia 6. Estados Unidos 7. Hong Kong, China 8. Italia 9. Polonia 10. Arabia Saudita	\$ 13.975 \$ 13.889 \$ 13.234 \$ 10.282 \$ 9.955 \$ 8.327 \$ 5.238 \$ 5.184
Vestidos	1. Japón 2. Estados Unidos 3. Hong Kong 4. Francia 5. Reino Unido 6. China 7. Italia 8. Alemania 9. Países Bajos 10. Rusia	\$ 33.840 \$ 23.976 \$ 20.292 \$ 19.927 \$ 15.358 \$ 14.964 \$ 14.394 \$ 14.271 \$ 12.030 \$ 8.172
Faldas	1. España 2. Japón 3. Hong Kong, China 4. Estados Unidos 5. Francia 6. Alemania 7. Reino Unido 8. Italia 9. Corea 10. China	\$ 10.869 \$ 8.095 \$ 7.003 \$ 4.495 \$ 4.353 \$ 4.195 \$ 3.023 \$ 2.902 \$ 2.596 \$ 2.593
Suéteres, Cardigans	1. Francia 2. Estados Unidos 3. Reino Unido	\$ 33.993 \$ 32.306 \$ 30.743

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. China</li> <li>5. Alemania</li> <li>6. Japón</li> <li>7. Italia</li> <li>8. Países Bajos</li> <li>9. Corea</li> <li>10. Pakistán</li> </ol>	<p>\$ 27.437</p> <p>\$ 23.352</p> <p>\$ 22.206</p> <p>\$ 17.801</p> <p>\$ 14.552</p> <p>\$ 12.756</p> <p>\$ 11.248</p>
Medias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alemania</li> <li>2. Canadá</li> <li>3. Estados Unidos</li> <li>4. Noruega</li> <li>5. Reino Unido</li> <li>6. Dinamarca</li> <li>7. Francia</li> <li>8. Rusia</li> <li>9. Suecia</li> <li>10. Países Bajos</li> </ol>	<p>\$ 26.981</p> <p>\$ 22.998</p> <p>\$ 21.993</p> <p>\$ 16.450</p> <p>\$ 11.399</p> <p>\$ 10.036</p> <p>\$ 10.001</p> <p>\$ 8.913</p> <p>\$ 8.350</p> <p>\$ 8.172</p>
Abrigos para Mujer, Capas, Chaquetones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Japón</li> <li>2. Estados Unidos</li> <li>3. Francia</li> <li>4. España</li> <li>5. Corea</li> <li>6. China</li> <li>7. Alemania</li> <li>8. Italia</li> <li>9. Hong Kong</li> <li>10. Reino Unido</li> </ol>	<p>\$ 214.719</p> <p>\$ 193.399</p> <p>\$ 174.647</p> <p>\$ 172.361</p> <p>\$ 171.809</p> <p>\$ 144.886</p> <p>\$ 143.233</p> <p>\$ 139.151</p> <p>\$ 124.203</p> <p>\$ 119.988</p>
Guantes y Mitones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estados Unidos</li> <li>2. Japón</li> <li>3. Alemania</li> <li>4. Francia</li> </ol>	<p>\$ 12.963</p> <p>\$ 6.698</p> <p>\$ 6.640</p> <p>\$ 5.193</p>

	5. Reino Unido	\$ 3.738
	6. Rusia	\$ 3.311
	7. Canadá	\$ 3.041
	8. Noruega	\$ 2.800
	9. Italia	\$ 2.348
	10. Ucrania	\$ 2.326

*Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos obtenidos de Trademap*

Por tanto, en aspectos generales, se pueden identificar a los países que muestran mejor desempeño en cuanto a la demanda sobre el tipo de productos que ofrece Textiles S.A.C., estos en orden de relevancia son: Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, y Reino Unido; considerando que estos países presentan mayor nivel en valor importado y trabajan con la mayoría de los productos que ofrece Textiles S.A.C.

Según Porter (2009) los compradores acaparan mayor influencia en el poder de negociación cuando fuerzan los precios a la baja y exigen mayor nivel de calidad, aumentando así los costos para la empresa; además, la sensibilidad de precios por parte de los clientes juega un rol importante frente a la influencia de negociación que ejercen. Por tanto, se dice que los compradores aumentan su poder de negociación si: existen pocos compradores o son compradores a gran escala, los productos de la industria no se diferencian entre sí, la variación de coste es mínima al cambiar de vendedor, los compradores tienen capacidad de integración; Así mismo, la sensibilidad frente a precios por parte del comprador se da si: el producto representa un porcentaje importante en el presupuesto del consumidor, los compradores tienen escasos recursos o liquidez, hay diferencia de productos en la industria respecto a la calidad y el rendimiento percibido por el comprador, se da ganancia para el comprador respecto a incentivos y la identidad de marca que influye en el posicionamiento y la percepción de poder de negociación de un comprador. Es así que, se puede determinar el poder de negociación de los compradores considerando que según la AIA (2020) las prendas de alpaca tienen presencia mundial, exhibiéndose en las principales tiendas de marcas

globales llegando también a ser parte de las más importantes ferias comerciales como Perú Moda en Asia, que permitía exponer la oferta exportable a Japón, Corea y China, o la Premier Visión en la costa de los Estados Unidos; Asimismo Perú Moda en Europa que permitía adentrarse en los mercados de Alemania, Francia e Italia; esto evidencia la gran cantidad de demandantes a nivel internacional; Consideremos lo expuesto en la tabla 01 que evidencia la alta demanda en diferentes países a nivel internacional; además, teniendo en cuenta que Estados Unidos es el mercado que muestra mayor impacto en importaciones, según Andina (2020) el comprador estadounidense busca actualmente productos para la temporada verano 2021 que cuente con valores sostenibles, puesto que este factor ya no es tendencia, sino que ahora es un elemento indispensable. Por otro lado, se tiene que tomar en cuenta el precio y la influencia que este ejerce en la sensibilidad del comprador, Si bien las exportaciones de prendas de alpaca y la evolución de las empresas en el rubro han logrado niveles de desarrollo considerables, aún no se alcanza el nivel de exportaciones que tiene por ejemplo las prendas de algodón peruano, sin embargo hay que considerar la comparativa de precios siendo aproximadamente el precio de kilo de prendas de alpaca US\$ 91 el año 2018 y el precio por kilo de prendas de algodón US\$ 44 el mismo año (Agencia AFP, 2019), esto puede evidenciar la preferencia del mercado basado en precios. En adición, se tiene que considerar como un aspecto esencial el formato de comercio, principalmente B2C o B2B, siendo según Malca (2001) el primero la transacción que se realiza entre empresa y consumidor (Business to Consumer) y el segundo la transacción que se realiza entre empresa y empresa (Business to Business), este factor es importante, puesto que en un modelo B2B el cliente–empresa tiene mayor influencia sobre el precio, que el cliente–persona, dependiendo esto de factores internos en cada uno de los mercados–países.

### **3.2.1.3 Rivalidad entre los competidores.**

Entre los principales competidores del sector a nivel local y nacional tenemos los siguientes:

- INCALPACA TPX S.A.

De acuerdo a la página web de Incalpaca (2020) la empresa, parte del Grupo Inca, inicia sus actividades en 1996 teniendo como visión ser referente mundial en la fabricación y comercialización de prendas únicas de alpaca y vicuña, siendo los productos que ofrece la empresa: telas, tejidos de punto, accesorios, confecciones en tejido plano, y línea de casa. Además, la empresa posee certificaciones y premios como: Buenas Prácticas de Comercio Justo, Certificación BASC, Certificación OEA y Certificación GRI.

Por otro lado, la empresa ha desarrollado tres marcas que se detallan a continuación:

- TUMI: herencia andina plasmada en prendas de alpaca, resalta el uso de colores naturales de la fibra, son colecciones de abrigos, suéteres, accesorios y mantas de alta calidad.

- ANDEAN: Inspirado en lugares, costumbres y tradiciones del Perú, se caracteriza por sus colores y texturas y por su vínculo con el cuidado del medio ambiente, entre los productos que ofrecen tenemos:

- Prendas para hombre: cardigans y suéteres.
- Prendas para mujer: abrigos, cardigans, ponchos, sacos y suéteres.
- Casa: llaveros, mantas, monederos, neceser y peluches.
- Accesorios: chalinas, estolas, gorros, guantes, medias y vinchas.

• KUNA: Inspirado en las expresiones estéticas de las antiguas culturas andinas y los diseños exclusivos con un estilo único y diferente, las prendas de Kuna se caracterizan por la suavidad de su fibra. Además, su objetivo es crear prendas de muy alta calidad y promover el cuidado de los camélidos. Entre los productos que ofrecen tenemos:

- Prendas para mujer: abrigos, sacos, capas, ponchos, cardigans, suéteres y vestidos.
- Prendas para hombre: abrigos, capas, cardigans, suéteres y chalecos.
- Accesorios: carteras y mochilas, chalinas, gorros, guantes y estolas.
- Kuna Comfort: suéteres, cardigans, mantas, batas.
- Kuna Luxury: suéteres, ponchos, chalinas, estolas, pañuelos, abrigos entre otros.
- Kuna Home and Relax: peluches y kits de limpieza.

- MICHELL GROUP

De acuerdo con la página web de Grupo Michell (2020), Michell & Cia se funda el año 1931, con el objetivo de hacer conocer la fibra de alpaca en todo el mundo y mostrar todas sus bondades. La empresa ha logrado optar por licencias y certificaciones como: GOTS, Standard 100, Alpaca del Perú, entre otros.

Entre sus marcas tenemos las siguientes:

- MALLKINI: Busca lograr mejorar la crianza de alpacas, tanto Huacayos y Suris, para obtener la fibra y más fina del Perú. Este centro de crianza de alpacas está ubicado en la provincia de Azángaro en Puno, siendo el fundo alpaquero más grande del Perú.

- MFH KNITS: Empresa que produce prendas en tejido de punto y plano, accesorios, abrigos, mantas y alfombras, mediante una cuidadosa selección de fibras y haciendo uso de tecnología de alta calidad en producción.

- SOL ALPACA: Empresa que ofrece los siguientes productos:

- Prendas para mujer: capas, ponchos, abrigos, sacos y chompas.

- Prendas para hombre: abrigos, sacos, chompas y chalecos.
- Accesorios: chalinas, estolas, guantes, gorros y chullos, mantas, medias y souvenirs.

- ART ATLAS

De acuerdo con la página web de Art Atlas (2020), La empresa dedicada a la confección de prendas de vestir, accesorios y línea para el hogar, inicia sus operaciones el año 2003 basados en principios ecológicos, sostenibles y humanos, la marca que administra la empresa es:

- ANNTARAH: Es la única marca de la fundación Art Atlas, nace en Arequipa, y está altamente comprometida con brindar apoyo a mujeres peruanas, haciéndolas parte de la cadena de suministros de la empresa. Entre los principales productos que ofrece esta marca, tenemos:

- Prendas para mujer: abrigos, chaquetas, suéteres, cardigans, capas, ponchos, guantes, mitones, medias, y gorros.
- Prendas para hombre: abrigos, chaquetas, suéteres, cardigans, guantes y medias.
- Prendas para niños: suéteres, cardigans, ponchos, entre otros.
- Hogar: mantas, mascarillas, entre otros.

Además, se consideran a las empresas de menor tamaño y estructura organizacional, que vienen siendo competencia directa de Textiles S.A.C. a las siguientes:

- ANDESLAND S.A.C.: De acuerdo a su página web, es una empresa arequipeña con 10 años en el mercado, cuenta con líneas de casa, textiles y accesorios elaborados con fibra de alpaca; la empresa trabaja con pequeños talleres de artesanos en Arequipa, logrando desarrollar un enfoque humano y social.
- CABRERA AND COMPANY CORPORATION S.R.L.: Empresa Arequipeña con 13 años en el mercado, dedicada al trato de productos textiles.
- FINA ALPACA S.R.L.: Empresa fundada en Arequipa el año 2003, dedicada a la producción y exportación de productos de alpaca, ofrece prendas de vestir, accesorios y línea de casa.
- QORI EXPORTS S.R.L.: Empresa ubicada en Arequipa que se dedica a la elaboración de productos personalizados hechos con fibra de alpaca y elaborados a mano.
- WAKA-S TEXTILES FINOS S.A.C.: Realiza sus operaciones en Arequipa desde el año 2005 e integra los esfuerzos de micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas al rubro textil, para ofrecer sus productos al mercado local e internacional.

Según lo expuesto por Porter (2009) la rivalidad entre los competidores se expresa esencialmente por los descuentos en los precios, mejoras en los productos, campañas de publicidad y mejoras en el servicio; si existen un nivel elevado de rivalidad

entre los competidores se limita el rendimiento de la industria, es así que se determina la intensidad de la rivalidad entre los competidores del sector si: existe un gran número de competidores que son parecidos en tamaño e influencia, se da un lento crecimiento en la industria, las barreras de salida son altas y si los competidores están altamente comprometidos con la industria. Por tanto, dentro de la industria en la que se desenvuelve Textiles S.A.C., existen muchos competidores, sin embargo, existe una gran diferencia entre el tamaño y la influencia que ejerce cada una, siendo según Andina (2020) Incalpaca TPX, Michell & Cia, y Art Atlas las que mejor participación tienen. Además, la industria de prendas de vestir elaboradas con fibra de alpaca ha crecido favorablemente durante los últimos años, en parte gracias al apoyo de entidades del Estado, según la página web de la Asociación Internacional de la Alpaca (2020), los aliados estratégicos de la misma son: PromPerú, INACAL, ITP red CITE, CITE textil camélidos, Cámara de comercio e industria de Arequipa, Asociación de Moda Sostenible del Perú, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Agricultura y Riego, Universidad Nacional Agraria la Molina y ASCALPE, este dato resalta con claridad el apoyo de muchas entidades que favorece el crecimiento de la industria. Sumado a esto, la cantidad de empresas que dedican sus operaciones a la transformación de fibra de alpaca en productos finales, como prendas de vestir, ha incrementado tanto a nivel nacional como internacional, según Gestión (2019) Raúl Ortiz de Zeballos, presidente del Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias, alertó que en la actualidad ya se está comercializando en el mundo prendas de vestir fabricadas con fibra de alpaca que proceden de China, lo que representa una amenaza potencial para los productores nacionales; Es así, que se evidencia cómo la evolución de la industria está formando parte del campo internacional, y como la demanda a nivel internacional y el compromiso de las empresas para con el sector son altos.

#### **3.2.1.4 Barreras de ingreso de potenciales competidores.**

Como los factores que inciden en las barreras que se dan para el ingreso de nuevos competidores Porter (2009) considera los siguientes: economías de escala, el

efecto de red, costo por cambio de cliente, requisitos de capital, acceso a canales de distribución y las políticas establecidas por el gobierno; considerando lo expuesto anteriormente se identifica que en la industria de prendas de vestir se da la economía de escala, esto gracias a la evolución tecnológica que favorece la producción en masa a menor coste; en tal sentido, gracias al desarrollo de la tecnología y los esfuerzos del Estado por el desarrollo de los diferentes sectores, se identifican como potenciales competidores a los productores de fibra de alpaca, puesto que tienen al alcance las herramientas para transformar su producto en productos finales, y también se consideran a las empresas que actualmente producen prendas de vestir, puesto que tienen la tecnología y conocimiento para lograr adaptar sus procesos y comenzar a distribuir una línea de prendas de fibra de alpaca, que está en constante crecimiento en el mercado internacional.

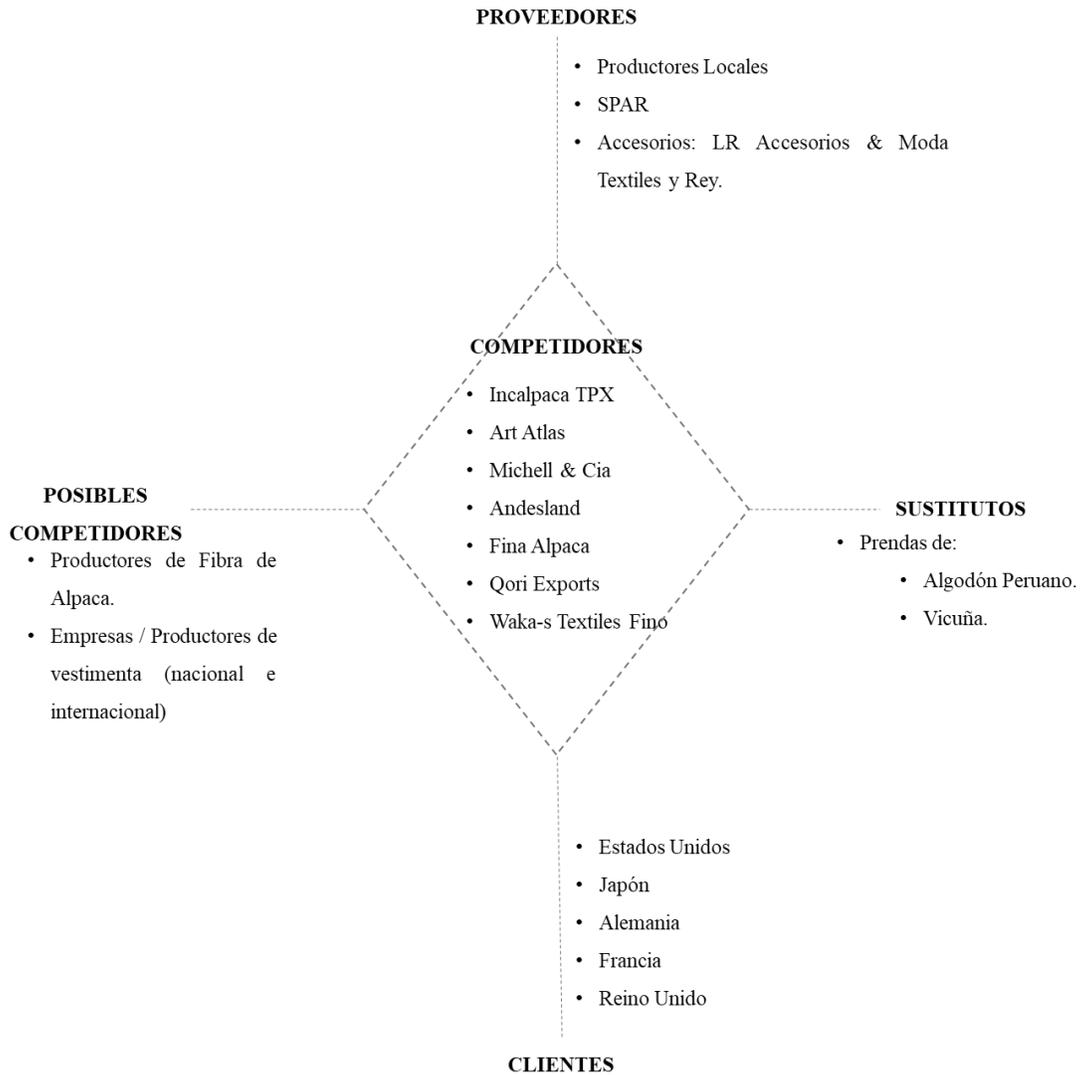
#### **3.2.1.5 Bienes sustitutos.**

Como menciona Porter (2009) un producto sustituto amenaza a una industria si: ofrece precios atractivos, el costo por reemplazo es bajo y cuán propensos son los compradores a la sustitución; es así que, considerando la calidad de las fibras y productos textiles peruanos, un producto que podría sustituir a las prendas de fibra de alpaca son las prendas de algodón en especial algodón pima, que tiene un alto nivel de reconocimiento y participación a nivel internacional destacando por su calidad y precios asequibles.

#### **3.2.2 Descripción del sector**

El sector en el que la empresa estudiada desarrolla sus actividades se describe de la siguiente manera:

GRÁFICO 2 – Fuerzas Competitivas del Sector de Prendas de vestir de Fibra de Alpaca



Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.3 Descripción de la competencia

Para describir el comportamiento de la competencia y su desempeño sobre el mercado y la industria se hará uso del modelo de David Aaker que determinará el posicionamiento de las empresas basado en factores clave de éxito.

Se considera que los factores que determinan el éxito de una empresa, dentro del sector de estudio, son los siguientes: presencia internacional, variación del crecimiento en los últimos 5 años, imagen de marca, presencia y desarrollo digital, certificaciones, participación de mercado considerando el último año de operaciones, variedad de productos y variedad de marcas, es por ello que se realizará la puntuación sobre los factores señalados considerando una escala del 1 al 5, siendo 1 muy poco desarrollado y 5 muy desarrollado, esta evaluación se elaborará considerando a las empresas más resaltantes en el sector: Incalpaca TPX, Michell & Cia y Art Atlas, con el objetivo de comparar el posicionamiento de estas empresas frente a Textiles S.A.C., e identificar cuáles son los factores y oportunidades que se tendrá que desarrollar.

Para esto, consideramos algunos datos expuestos por Siicex (2019) sobre la presencia a nivel internacional por parte de las diferentes empresas:

- Incalpaca: tuvo presencia a nivel internacional en un total de 33 países, siendo los más resaltantes Estados Unidos, Italia, Chile y Dinamarca.
- Michell & Cia: tuvo presencia a nivel internacional en un total de 46 países, siendo los más resaltantes Estados Unidos, Italia, China y Reino Unido.
- Art Atlas. Tuvo presencia Internacional en un total de 11 países, siendo los más resaltantes Estados Unidos, Hong Kong, Países Bajos e Irlanda.

Además, según Sunat (2020), se detalla a continuación el comportamiento de las exportaciones en valor FOB, considerando solo la categoría prendas de vestir, en el periodo 2015 – 2019 de las empresas (Incalpaca TPX, Michell & Cia y Art Atlas):

TABLA 3 - Exportaciones en valor FOB de Incalpaca TPX S.A. en el periodo 2015 - 2019

INCALPACA TEXTILES PERUANOS DE EXPORT S.A.					
2015	2016	2017	2018	2019	TENDENCIA
\$19,600,762.60	\$15,359,983.67	\$17,133,526.25	\$21,144,164.76	\$16,612,272.75	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de Sunat

TABLA 4 – Exportaciones en valor FOB de Michell & Cia S.A. en el periodo 2015 - 2019

MICHELL & CIA S.A.					
2015	2016	2017	2018	2019	TENDENCIA
-	\$24,060,615.39	\$22,149,339.04	\$27,344,112.29	\$24,609,906.32	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de Sunat

TABLA 5 – Exportaciones en valor FOB de Art Atlas S.R.L. en el periodo 2015 - 2019

ART ATLAS S.R.L.					
2015	2016	2017	2018	2019	TENDENCIA
\$4,025,463.39	\$3,912,517.74	\$4,745,570.71	\$6,404,551.05	\$5,207,641.19	

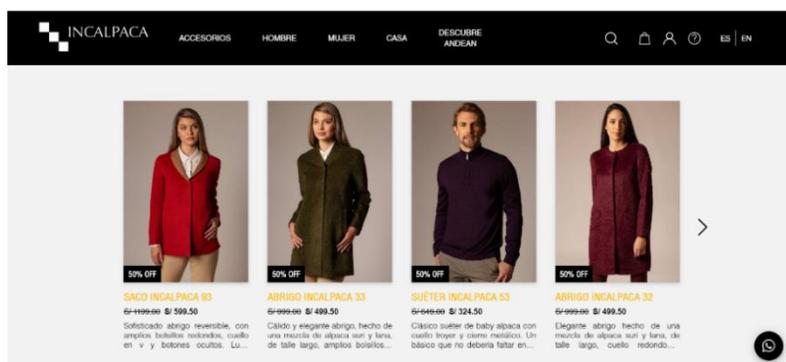
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de Sunat

Por otro lado es importante analizar la imagen que proyecta cada marca así como la interacción que generan en los medios digitales, puesto que esto determina uno de los factores de éxito para las empresas en el sector analizado; Por su parte, Textiles S.A.C. cuenta con una página web y también se desarrolla en la plataforma Facebook buscando compartir contenido referido a su producto y estructurando su página para lograr fácilmente la venta; por otro lado las empresas competencia se desenvuelven de la siguiente manera:

- INCALPACA TPX: cuenta con su propia tienda virtual (<https://incalpacastores.com>) así mismo sus marcas, particularmente, cuentan

también con sus páginas web (<https://kunastores.com/> y <https://andean.com.pe/>), se caracterizan por un diseño estético y amigable con el consumidor, notando claramente la categoría de los productos que ofrecen, la identidad de cada marca que se demuestra por el contenido multimedia y la paleta de colores usados; así como, se denota claramente las características de cada producto, los precios, la modalidad de pago, y los descuentos. Además, es importante considerar que sus páginas cuentan con enlaces directos a sus redes sociales, siendo las más representativas: Whatsapp, Facebook, Instagram, Youtube y Pinterest.

FIGURA 4 – Tienda Virtual de Incalpaca



Fuente: Portal Web de Incalpaca (2020).

Extraído de: <https://incalpacastores.com/>

FIGURA 5 – Post en Facebook de Incalpaca



Fuente: Página de Facebook de Incalpaca.

Extraído de: <https://www.facebook.com/incalpaca/>

FIGURA 6 – Post en Pinterest de Kuna



Fuente: Página de Pinterest de Kuna.

Extraído de: <https://www.pinterest.ca/kunaofficial/>

FIGURA 7 – Post en Instagram de Andean



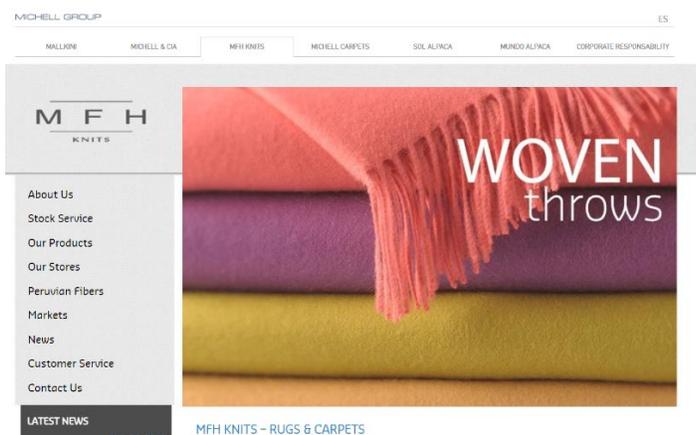
Fuente: Página de Instagram de Andean.

Extraído de: <https://www.instagram.com/andean.oficial/>

- MICHELL & CIA: las diferentes marcas de Michell cuentan con páginas web propias (<https://www.mfhknits.com.pe>, <https://www.solalpaca.com/pe/> y <http://www.mallkini.com.pe/wo-en/>) sin embargo, no se desarrollan de igual forma, siendo sus diseños diferentes e independientes, el contenido compartido

en cada página es diferente respondiendo a fines diferentes de comunicación; la empresa interactúa en las siguientes plataformas: Facebook, Instagram y Youtube.

*FIGURA 8 – Página Web de MFH Knits*



*Fuente: Página de MFH Knits.*

*Extraído de: <https://www.mfhknits.com.pe/home>*

*FIGURA 9 – Post en Facebook de Michell & Cia*



*Fuente: Página de Facebook de Michell.*

*Extraído de: <https://www.facebook.com/MichellAlpaca/>*

FIGURA 10 – Post de Instagram de Sol Alpaca



Fuente: Página de Instagram de Solalpaca.

Extraído de: <https://www.instagram.com/SolAlpaca/>

FIGURA 11 – Página Web de Mallkini

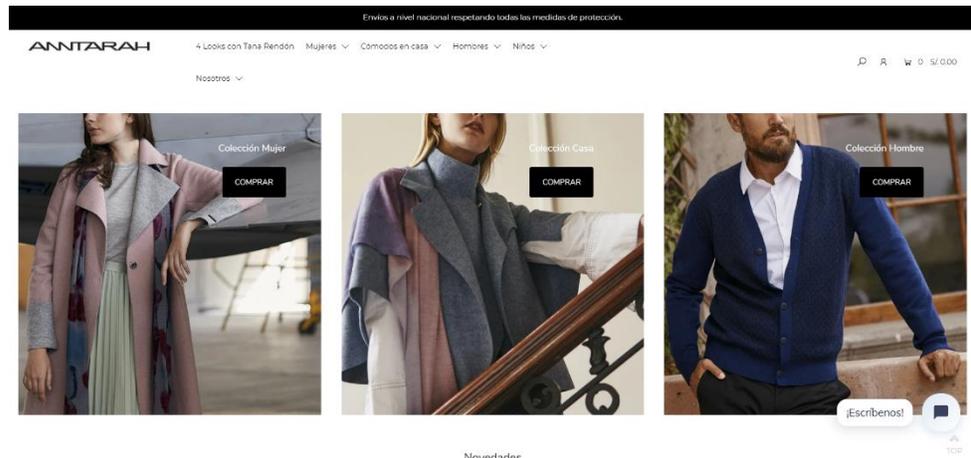


Fuente: Portal Web de Mallkini.

Extraído de: <http://www.mallkini.com.pe/wo-en/>

- ART ATLAS: su única marca, Anntarah, cuenta con una página web (<https://anntarah.com/>); además de una página en Facebook y otra en Instagram; la empresa comparte contenido y conceptos de marca, además estructura bien el diseño de sus portales brindando información sobre la marca, los productos, los precios, entre otros.

FIGURA 12 – Página web de Anntarah



Fuente: Portal Web de Anntarah.

Extraído de: <https://anntarah.com/>

FIGURA 13 – Post en Facebook de Anntarah



Fuente: Página de Facebook de Anntarah.

Extraído de: <https://www.facebook.com/anntarah>

FIGURA 14 – Post en Instagram de Anntarah



Fuente: Página de Instagram de Anntarah. Extraído de:  
[https://www.instagram.com/anntarah\\_/](https://www.instagram.com/anntarah_/)

Por otro lado, es importante detallar algunos aspectos referentes a la competencia, de menor tamaño, de Textiles S.A.C. cuyo comportamiento en exportaciones, a nivel internacional, según Sunat (2020) se da de la siguiente manera en el periodo comprendido entre los años 2015 y 2019:

TABLA 6 - Exportaciones en valor FOB de Andesland S.A.C. en el periodo 2015 - 2019

ANDESLAND S.A.C.					
2015	2016	2017	2018	2019	TENDENCIA
\$701,657.53	\$611,266.83	\$821,657.70	\$967,293.57	\$1,050,152.53	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de Sunat

TABLA 7 – Exportaciones en valor FOB de Cabrera and Company Corporation S.R.L. en el periodo 2015 - 2019

CABRERA AND COMPANY CORPORATION S.R.L.					
2015	2016	2017	2018	2019	TENDENCIA
\$282,638.69	\$183,001.36	\$145,511.11	\$215,756.46	\$251,756.79	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de Sunat

*TABLA 8 – Exportaciones en valor FOB de Fina Alpaca S.R.L. en el periodo 2015 - 2019*

FINA ALPACA S.R.L.					
2015	2016	2017	2018	2019	TENDENCIA
\$242,124.80	\$177,410.90	\$169,744.44	\$321,044.95	\$285,824.27	

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de Sunat*

*TABLA 9 – Exportaciones en valor FOB de Qori Exports S.R.L. en el periodo 2015 - 2019*

QORI EXPORTS S.R.L.					
2015	2016	2017	2018	2019	TENDENCIA
\$826,833.81	\$1,008,535.43	\$588,332.70	\$533,897.44	\$674,036.86	

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de Sunat*

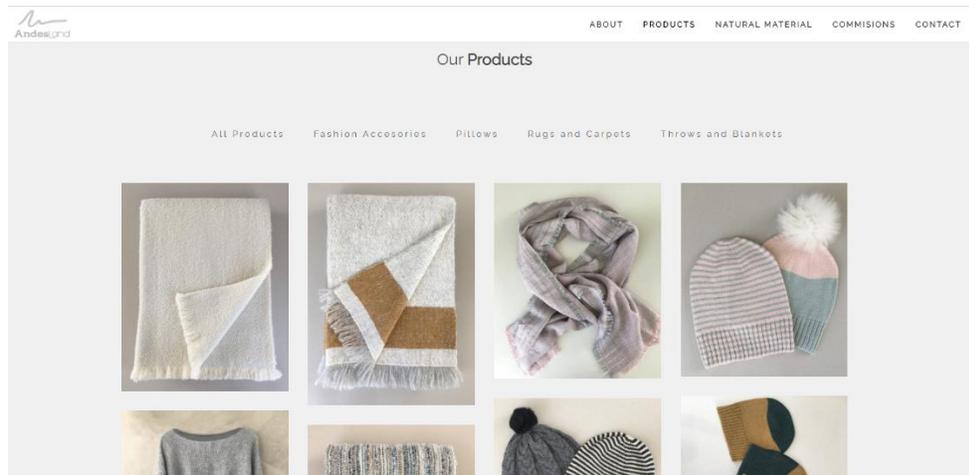
*TABLA 10 – Exportaciones en valor FOB de Waka-s Textiles Finos S.A.C en el periodo 2015 - 2019*

WAKA-S TEXTILES FINOS S.A.C.					
2015	2016	2017	2018	2019	TENDENCIA
\$276,558.62	\$244,910.96	\$367,299.42	\$507,145.40	\$631,132.41	

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de Sunat*

En adición, estas empresas están presentes en el mercado digital, teniendo en cuenta que se encuentran en proceso de desarrollo tanto en sus páginas web como en redes sociales, las más usadas son Facebook e Instagram, como se observa a continuación:

FIGURA 15 – Página Web de Andesland



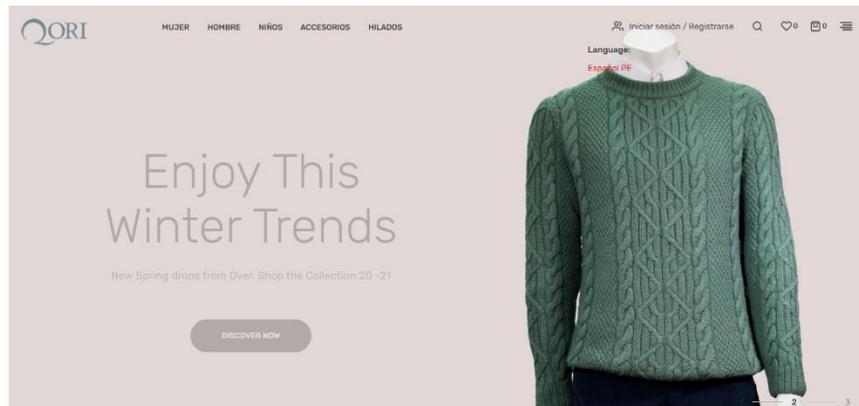
Fuente: Página web de Andesland extraído de <http://www.andesland.pe/>

FIGURA 16 – Post en Facebook de Fina Alpaca



Fuente: Página de Facebook de Fina Alpaca.  
Extraído de <https://www.facebook.com/FinaAlpacaOFICIAL/>

*FIGURA 17 – Página Web de Qori Exports*



*Fuente: Página web de Qori.*

*Extraído de <https://qoriboutique.com/index.php>*

*FIGURA 18 – Post en Instagram de Qori Exports*



*Fuente: Página de Instagram de Qori.*

*Extraído de <https://www.instagram.com/boutiqueqori/>*

FIGURA 19 – Página Web de Waka-s Textiles Finos



Fuente: Página web de Waka-s Textiles Finos.

Extraído de [http://www.waka-s.com.pe/nos\\_perfil.php](http://www.waka-s.com.pe/nos_perfil.php)

TABLA 11 – Posicionamiento de la competencia FEC (Incalpaca TPX y Textiles S.A.C.)

FEC	PESO POR IMPORTANCIA	TEXTILES S.A.C.		INCALPACA TPX	
		CALIFICACIÓN	FORTALEZA DE LA EMPRESA	CALIFICACIÓN	FORTALEZA DE LA EMPRESA
Presencia Internacional	0.17	1	0.17	4	0.68
Variación de crecimiento 2015 – 2019 (ventas)	0.2	3	0.4	3	0.4
Imagen de Marca	0.15	3	0.45	5	0.75
Página Web, Social Media.	0.13	2	0.26	5	0.65
Certificaciones	0.13	1	0.13	5	0.65
Variedad de Productos	0.1	3	0.3	5	0.5
Variedad de Marcas	0.12	3	0.36	5	0.6
<b>TOTAL</b>	1		2.27		4.43

Fuente: Elaboración propia

TABLA 12 – Posicionamiento de la competencia FEC (Michell & Cia y Art Atlas)

FEC	PESO POR IMPORTANCIA	MICHELL & CIA		ART ATLAS	
		CALIFICACIÓN	FORTALEZA DE LA EMPRESA	CALIFICACIÓN	FORTALEZA DE LA EMPRESA
Presencia Internacional	0.17	5	0.85	3	0.51
Variación de crecimiento 2015 – 2019 (ventas)	0.2	4	0.8	3	0.6
Imagen de Marca	0.15	4	0.6	4	0.6
Página Web, Social Media.	0.13	4	0.52	5	0.65
Certificaciones	0.13	5	0.65	4	0.52
Variedad de Productos	0.1	3	0.3	4	0.4
Variedad de Marcas	0.12	5	0.6	3	0.36
<b>TOTAL</b>	1		4.32		3.64

Fuente: Elaboración propia

TABLA 13 - Posicionamiento de la competencia FEC (Andesland y Fina Alpaca)

FEC	PESO POR IMPORTANCIA	ANDESLAND		FINA ALPACA	
		CALIFICACIÓN	FORTALEZA DE LA EMPRESA	CALIFICACIÓN	FORTALEZA DE LA EMPRESA
Presencia Internacional	0.17	2	0.34	3	0.51
Variación de crecimiento 2015 – 2019 (ventas)	0.2	3	0.6	2	0.4
Imagen de Marca	0.15	2	0.3	3	0.45
Página Web, Social Media.	0.13	3	0.39	2	0.26
Certificaciones	0.13	1	0.13	1	0.13
Variedad de Productos	0.1	3	0.3	3	0.3
Variedad de Marcas	0.12	2	0.24	2	0.24
<b>TOTAL</b>	1		2.3		2.29

Fuente: Elaboración propia

TABLA 14 - Posicionamiento de la competencia FEC (Qori y Waka-s Textiles Finos)

FEC	PESO POR IMPORTANCIA	MICHELL & CIA		ART ATLAS	
		CALIFICACIÓN	FORTALEZA DE LA EMPRESA	CALIFICACIÓN	FORTALEZA DE LA EMPRESA
Presencia Internacional	0.17	2	0.34	2	0.34
Variación de crecimiento 2015 – 2019 (ventas)	0.2	2	0.4	3	0.6
Imagen de Marca	0.15	3	0.45	2	0.3
Página Web, Social Media.	0.13	3	0.39	2	0.26
Certificaciones	0.13	1	0.13	1	0.13
Variedad de Productos	0.1	3	0.3	2	0.2
Variedad de Marcas	0.12	2	0.24	3	0.36
<b>TOTAL</b>	1		2.25		2.19

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se puede notar el resultado respecto al posicionamiento de las empresas analizadas, considerando las tablas antes expuestas:

*GRÁFICO 3 – Resultados de Evaluación FEC*



*Fuente: Elaboración propia.*

Por tanto, se concluye en que las empresas con mayor posicionamiento a nivel local son: Incalpaca TPX, Michell & Cia y Art Atlas; así mismo, se identifica como competencia directa de Textiles S.A.C. a: Fina Alpaca y Andesland, puesto que según el gráfico 3 se posicionan antes de la empresa caso de estudio. Además, se tiene que considerar que en el caso de Textiles S.A.C. son 3 los factores cuyo desarrollo eficiente puede contribuir directamente a su crecimiento: lograr presencia internacional, obtener certificaciones y desarrollar su página web y redes sociales.

### 3.2.4 *Análisis pesta*

#### 3.2.4.1 **Factor político**

Para analizar el factor político primero se detallarán algunos aspectos sobre los acuerdos comerciales que tiene Perú, Según el portal web del Ministerio de Economía y Finanzas (2020) un tratado de libre comercio es un acuerdo comercial, con carácter de perpetuidad, entre dos o más países para lograr preferencias arancelarias mutuas y reducir las barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. Es así que, según el portal web de Acuerdos Comerciales del Perú (2020) se tienen los siguientes:

- **LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO (OMC):** La OMC se estableció en 1995 después de terminadas las negociaciones del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) de 1947: Perú forma parte del GATT de 1947 desde el 7 de octubre de 1951 y es miembro fundador de la OMC desde el 1 de enero de 1995. Los acuerdos de la OMC comprenden alrededor de 60 acuerdos y decisiones, y se comprenden como elemento fundamental en el marco de la política comercial del Perú y los negocios internacionales.
- **CAN:** Nace el 26 de mayo de 1969 con el nombre de Pacto Andino, integrado por 5 países: Bolivia, Colombia Chile, Ecuador y Perú, En 1997 se crea el CAN siendo los países participantes: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, con los siguientes objetivos: política exterior común, integración comercial y complementación económica, promoción de la producción, comercio y consumo sostenibles, integración física y desarrollo de fronteras, desarrollo social, turismo, seguridad, cultura, integración energética y recursos naturales y desarrollo de la comunidad andina.

- MERCOSUR: Suscrito entre Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Perú el 30 de diciembre del 2005; A partir del 2012 todos los productos peruanos destinados a Argentina o Brasil tienen una preferencia arancelaria de 100%; así mismo, desde el 2017 gozan de arancel cero los productos peruanos con destino a Paraguay o Uruguay.
- APEC: Es un foro económico establecido en 1989, tiene como objetivos la integración económica y promoción de un crecimiento equilibrado, inclusivo, sostenible e innovador. La APEC trabaja bajo 3 pilares: liberalización del comercio e inversiones, facilitación de los negocios y cooperación económica y técnica. Los miembros de la APEC son los siguientes: Rusia, República popular de China, Vietnam, Tailandia, Malasia, Singapur, República de Corea, Japón, Taipei chino, Hong Kong, Las Filipinas, Brunei Darussalam, Papúa Nueva Guinea, Indonesia, Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Estados Unidos, México, Perú y Chile.
- EFTA: Conformado por Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia, comenzando el año 2010, el TLC entró en vigencia con Suiza, Liechtenstein e Islandia, el año 2011 y Con Noruega el año 2012, este tratado consta sobre los siguientes temas: comercio electrónico, productos agrícolas, pesca, reglas de origen, asuntos aduaneros, facilitación del comercio, reconocimiento de proveedores de servicios, inversiones, colaboración científica y compras públicas.
- Alianza del Pacífico: Iniciativa de Perú que comienza el año 2010, conformado, actualmente, por Perú, Colombia, México y Chile, además por 59 Estados observadores, que comparten los principios y objetivos establecidos en el marco del acuerdo de la Alianza del Pacífico.

- Unión Europea: El acuerdo comercial entre Perú y la Unión Europea entró en vigencia el 2013, incluyendo los siguientes aspectos: acceso a mercados, reglas de origen, asuntos aduaneros, facilitación del comercio, obstáculos técnicos al comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, defensa comercial, servicios, establecimiento y movimiento de capitales, propiedad intelectual compras públicas, competencia, solución de diferencias, desarrollo sostenible, y asistencia técnica. Los países que integran la Unión Europea son: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chequia, Chipre, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Rumanía y Suecia.
- Cuba: Entró en vigencia el 2001, Contempla disposiciones en cuanto a preferencias arancelarias y no arancelarias, normas de origen, salvaguardias, prácticas desleales al comercio, transporte, normalización técnica, inversiones, cooperación comercial, propiedad industrial y disposiciones administrativas.
- Chile: Entró en vigencia el año 2009 teniendo como objetivos promover el desarrollo equilibrado y armónico, intensificar relaciones comerciales y económicas, lograr la expansión y diversificación del comercio, facilitar la circulación transfronteriza de mercancías, promover la competencia leal y aumentar la inversión. El año 2016 el comercio entre ambos países se libera (arancel cero)
- México: Entró en vigencia el año 2012, considerando los siguientes aspectos: acceso a mercados, reglas de origen, reconocimiento de denominaciones de origen, salvaguardias, prácticas desleales del comercio, obstáculos técnicos, normas sanitarias y fitosanitarias,

reconocimiento de título profesionales, inversión, servicios, asuntos institucionales y solución de controversias.

- Estados Unidos: Entra en vigencia el año 2009, en el que se negociaron aspectos referentes a: trato nacional, acceso a mercados, textiles y vestido, reglas de origen, administración aduanera, medida sanitarias y fitosanitarias, obstáculos técnicos al comercio, defensa comercial, contratación pública, inversión, comercio transfronterizo de servicios, servicios financieros, políticas de competencia, telecomunicaciones, comercio electrónico, derechos de propiedad intelectual, laboral, medio ambiente, transparencia, fortalecimiento de capacidades comerciales y solución de controversias.
- Canadá: Entra en vigencia el 2009, considerando lo siguiente: trato nacional y acceso a mercados, reglas de origen, facilitación de comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, obstáculos técnicos al comercio, emergencia y defensa comercial, inversión, comercio transfronterizo de servicios, telecomunicaciones, servicios financieros, entrada temporal personas de negocios, política de competencia, contratación pública, comercio electrónico, laboral, medio ambiente, transparencia y solución de controversias.
- Singapur: Entra en vigencia el año 2009, este acuerdo contempla lo siguiente: comercio de mercancías, medida especial agrícola, reglas de origen, aduanas, medidas sanitarias y fitosanitarias, obstáculos técnicos al comercio, salvaguardias bilaterales, contratación pública, inversión, comercio transfronterizo de servicios, entrada temporal de personas de negocios, comercio electrónico, política de competencia, transparencia, administración del acuerdo y solución de controversias.

- China: Entra en vigencia el año 2010, Este acuerdo contempla lo siguiente: trato nacional y acceso a mercados, reglas de origen, procedimientos aduaneros, defensa comercial, medidas sanitarias y fitosanitarias, obstáculos técnicos al comercio, comercio de servicios, entrada temporal de personas de negocios, inversiones, derechos de propiedad intelectual, cooperación, transparencia, administración del tratado, solución de controversias y excepciones.
- Corea del Sur: Entra en vigencia el año 2011 y suscribe lo siguiente: trato nacional y acceso de mercaderías al mercado, reglas de origen y procedimientos de origen, defensa comercial, obstáculos técnicos al comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, procedimientos aduaneros y facilitación de comercio, comercio transfronterizo de servicios, telecomunicaciones, entrada temporal de personas de negocios, servicios financieros, inversión, comercio electrónico, propiedad intelectual, políticas de competencia, compras públicas, cooperación y fortalecimiento de capacidades comerciales, laboral, medio ambiente, solución de controversias y asuntos institucionales.
- Tailandia: Se encuentra vigente desde el 2011, y señala aspectos relacionados a: acceso a mercados, reglas de origen, medidas sanitarias y fitosanitarias, salvaguardias, obstáculos técnicos al comercio, procedimientos aduaneros, asuntos institucionales y solución de controversias.
- Japón: Entra en vigencia el año 2012 y suscribe conceptos relacionados a: comercio de mercancías, reglas de origen, aduanas y facilitación del comercio, defensa comercial, medidas sanitarias y fitosanitarias, obstáculos técnicos al comercio, contratación pública, comercio transfronterizo de servicios, entrada temporal de nacionales con propósito de negocios, telecomunicaciones, competencia, propiedad

intelectual, cooperación, transparencia, administración del tratado, solución de controversias y mejora del ambiente de negocios. Adicionalmente, se han obtenido dos declaraciones: comercio y medioambiente, y biodiversidad.

- Panamá: Entra en vigencia a partir del 2012. Este tratado se desarrolla considerando el acceso a mercados, intercambio comercial de bienes, servicios e inversiones, reglas de origen, procedimientos aduaneros y facilitación del comercio, cooperación aduanera, obstáculos técnicos al comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, defensa comercial, políticas de competencia, servicios, inversiones, propiedad intelectual, compras públicas, solución de diferencias y asuntos institucionales.
- Costa Rica: Entra en vigencia el año 2013, Considera conceptos referidos a: acceso a mercados, reglas de origen, procedimientos aduaneros y facilitación del comercio, cooperación aduanera, obstáculos técnicos al comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, defensa comercial, políticas de competencia, servicios, inversiones, propiedad intelectual, compras públicas, solución de diferencias y asuntos institucionales.
- Venezuela: Entra en vigencia a partir del 2013, considera: tratamiento arancelario preferencial, régimen de origen, normas y reglamentos técnicos, medidas sanitarias, zoosanitarias y fitosanitarias, medidas de defensa comercial, promoción comercial, administración del acuerdo y solución de controversias.
- Honduras: Entra en vigencia el año 2017, dispone lo siguiente: acceso a mercados, reglas de origen, procedimientos aduaneros y facilitación del comercio, cooperación aduanera, obstáculos técnicos al comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, defensa comercial, políticas de

competencia, servicios, inversiones, propiedad intelectual, compras públicas, entrada temporal de personas de negocios, solución de diferencias y asuntos institucionales.

- Australia: Entra en vigencia el 2020, considera lo siguiente: compromisos respecto a aranceles, medidas sanitarias, obstáculos técnicos al comercio, asuntos aduaneros, comercio de servicios, inversiones, movimiento de personas, comercio electrónico, entre otros. En adición es el primer acuerdo bilateral en el que se considera a la pequeña y mediana empresa.

Se tiene que considerar como un factor importante el IVA (impuesto al valor agregado) debido a que influye directamente en los gastos del consumidor y la demanda de un mercado; en esta parte, es importante resaltar que en el caso de Estados Unidos, según BBVA (2018), no existe el IVA, sino que se da el concepto del Sales Tax, ambos se comportan de forma similar, pero no son lo mismo y este varía de entre 0% y 7%; es así que, se obtuvo los siguientes datos, referidos al IVA considerando los países con mayor y menor tasa:

*TABLA 15 – Países con mayor tasa de IVA*

<b>PÁISES</b>	<b>IVA</b>
Hungría	27%
Dinamarca	25%
Croacia	25%
Noruega	25%
Suecia	25%
Finlandia	24%
Grecia	24%
Islandia	24%
Portugal	23%
Irlanda	23%
Polonia	23%

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de <https://datosmacro.expansion.com/>*

TABLA 16 – Países con menor tasa de IVA

<b>PÁISES</b>	<b>IVA</b>
Afganistán	0%
Hong Kong	0%
Irak	0%
Kuwait	0%
Libia	0%
Omán	0%
Catar	0%
Siria	0%
Estados Unidos	0% - 7%
Canadá	5%
Bareín	5%
Taiwan	5%
Yemen	5%
Panamá	7%
Singapur	7%
Tailandia	7%
Nigeria	7.5%
Suiza	7.7%
Liechtenstein	7.7%

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de <https://datosmacro.expansion.com/>*

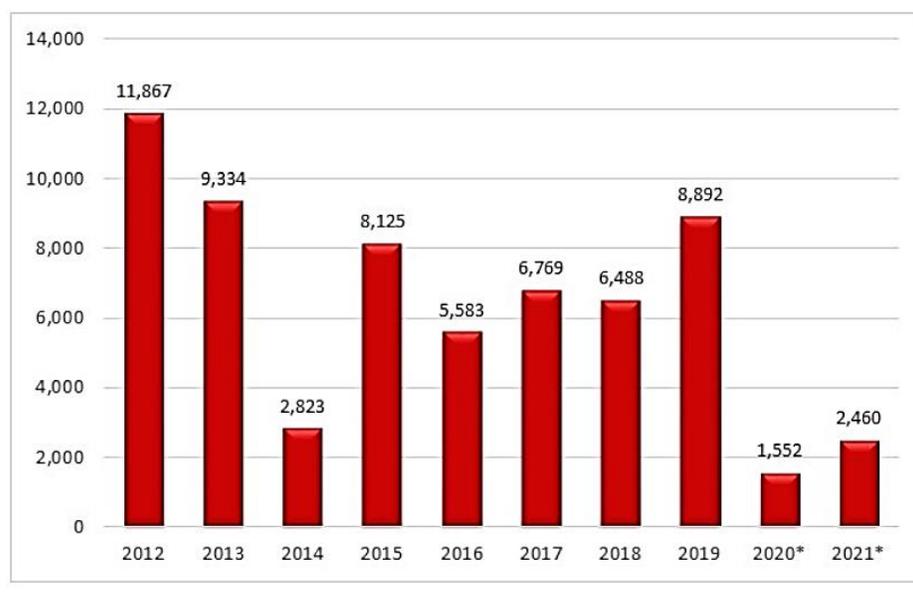
Considerando los mercados potenciales, según el gráfico 03, el comportamiento del IVA se da de la siguiente manera: en Estados Unidos, como se menciona en la tabla 08, varía de entre 0% y 7%; en Japón es de 10%, en Alemania es de 19%, en Francia es de 20% y en Reino Unido es de 20%. Es así que, se considera que tanto Estados Unidos como Japón tienen tasas impositivas favorables para el consumidor, por el contrario, Alemania, Francia y Reino Unido se encuentran sobre el promedio, siendo de las tasas menos favorables para el consumo de bienes.

El Perú al ser parte de una gran variedad de tratados internacionales, como los expuestos anteriormente, asume obligaciones sobre la promoción y protección de la inversión extranjera, como menciona Gestión (2019) los inversionistas o inversiones extranjeras gozan de un marco de protección que las leyes peruanas le otorgan, el cual

no puede ser derogado por las leyes internas, este régimen de protección internacional promueve las inversiones extranjeras y generan empleo, dinamizan la economía y pagan impuestos.

A continuación, se puede denotar el flujo de inversión extranjera directa en Perú en el periodo 2012 – proyectado al 2021:

*GRÁFICO 4 – Flujo de inversión extranjera directa (millones de US\$)*



*Fuente: BCRP (2020) elaborado por Pro - inversión. Extraído de:*

*<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>*

Como menciona Gestión (2019) lo que conforma a los compromisos internacionales en el Perú principalmente se basa en los siguientes principios: trato nacional que otorga a los inversionistas extranjeros un trato no menos favorable al de los inversionistas nacionales, trato de nación más favorecida que concede a la inversión extranjera un trato justo y equitativo que promueva la justicia, trato de nación más favorecida que extiende a las inversiones extranjeras un trato no menos favorable a las inversiones de cualquier país, reglas sobre expropiación, libre transferencia de capitales y requisitos de desempeño.

Por otro lado, Gracias al nuevo reglamento de organización y funciones del PromPerú para el año 2020 se potenciará la participación de las pymes exportadoras y de los operadores turísticos a nivel nacional e internacional, esto como parte de la política de promoción de las inversiones extranjeras, la dinamización de las oficinas comerciales peruanas en el exterior y el impulso de las actividades turísticas y exportadoras de las regiones (PromPerú, 2019).

Finalmente, como aspecto determinante en el factor político, se tiene que resaltar el comportamiento de la burocracia y la corrupción en el país; según comex (2019) respecto al doing business el Perú se ubica en puesto 76 de 190 economías, considerándose que, según Banco Mundial (2020), en Perú, abrir una empresa presenta mayores virtudes en Lima y Arequipa, puesto que se da un mayor uso de los sistemas en línea de registros públicos y se obtiene en menor tiempo licencias de funcionamiento; por otro lado, se menciona que en Perú abrir una empresa se tarda 17 días más que en el promedio de Latinoamérica aunque es un 70% menos costoso; para sobrellevar estos retos se tiene que aumentar el uso de sistemas en línea y lograr un proceso de obtención de licencias unificado y ágil. Conjuntamente, en cuanto al comportamiento de la corrupción a nivel nacional, considerando lo que mencionan Shack, Pérez y Portugal (2020) en el Perú la corrupción se caracteriza por el abuso del poder político en función pública, y se da por la apropiación del recurso público y la distorsión del destino del mismo; en el caso de Arequipa se señala que el año 2019 hubo un perjuicio económico, entendido este como el daño patrimonial estatal, de S/. 21,288,966 (veintiún millones doscientos ochenta y ocho mil novecientos sesenta y seis soles) y el Perú registra un monto de S/. 920,898,986 (novecientos veinte millones ochocientos noventa y ocho mil novecientos ochenta y seis soles) este monto se perdió debido a corrupción o conducta funcional por parte de funcionarios del Estado.

A continuación, se detallan los datos más recientes respecto al doing business y a los niveles de corrupción en las diferentes economías a nivel internacional:

*TABLA 17 – Países con mayor facilidad para hacer negocios*

1	Nueva Zelanda
2	Singapur
3	Hong Kong, China
4	Dinamarca
5	Corea, Rep.
6	Estados Unidos
7	Georgia
8	Reino Unido
9	Noruega
10	Suecia

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Banco Mundial (2020)*

*TABLA 18 – Países con menor facilidad para hacer negocios*

1	Somalia
2	Eritrea
3	Venezuela
4	Yemen
5	Libya
6	South Sudan
7	República Central de África
8	Congo
9	Chad
10	Timor-Leste

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Banco Mundial (2020)*

Considerando los mercados – países de potencial demanda para los productos de Textiles S.A.C., Según el Banco Mundial (2020) tanto Estados Unidos como Reino Unido presentan un nivel favorable en cuanto a doing business; por otro lado, en el ranking Alemania se encuentra en puesto 22, Japón en puesto 29 y Francia en puesto 32, considérese que el estudio se hizo a 190 economías. Y los factores que se midieron fueron: empezar un negocio, contratar empleados, tratar con permisos de construcción, obtener electricidad, registro de propiedad, obtener créditos, protección de los inversores minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, contratos con el gobierno, contratos de refuerzo y resolución de insolvencias (Banco Mundial, 2020).

*TABLA 19 – Países con menor nivel de Corrupción*

1	Dinamarca
2	Nueva Zelanda
3	Finlandia
4	Singapur
5	Suecia
6	Suiza
7	Noruega
8	Países Bajos
9	Alemania
10	Luxemburgo

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Transparency International (2019)*

*TABLA 20 – Países con mayor nivel de Corrupción*

1	Somalia
2	Sudán del Sur
3	Siria
4	Yemen
5	Venezuela
6	Sudán
7	Guinea Ecuatorial
8	Afganistán
9	Corea del Norte
10	Libia

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Transparency International (2019)*

Tomando en cuenta los datos obtenidos por Transparency International (2019), consideramos que Alemania se encuentra entre los 10 países con menor nivel de corrupción a nivel internacional, seguido se encuentra Reino Unido en puesto 15, Japón en puesto 20, Francia en puesto 23 y Estados Unidos en puesto 24, es decir todos los países de mayor demanda potencial en el caso de Textiles S.A.C. presentan bajos niveles de corrupción, considérese que el estudio se realizó a 180 países/Territorios.

### 3.2.4.2 Factor económico

Para analizar el factor económico, primero, se detalla aspectos referentes al tipo de cambio, la inflación y la tasa de interés en los países-mercados que, según el análisis del diamante de Porter realizado, muestran mayor demanda.

- Tipo de cambio:

A continuación, se detalla el tipo de cambio con base en moneda nacional en cada uno de los países de potencial participación para Textiles S.A.C.:

*TABLA 21 – Tipo de Cambio del Sol Peruano*

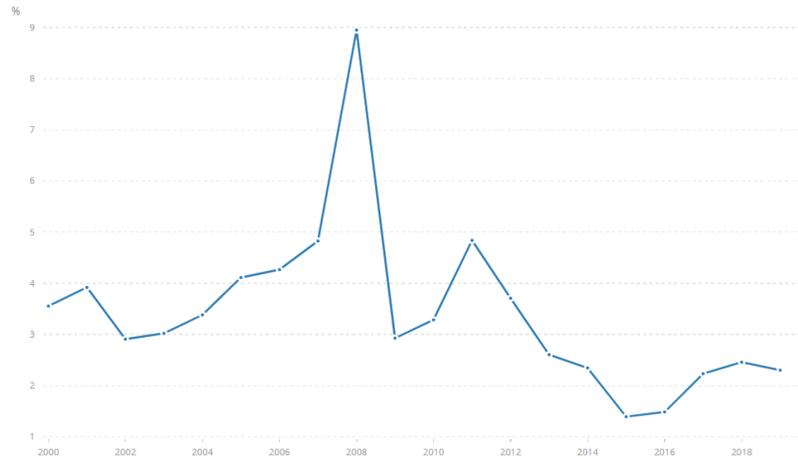
Moneda Nacional	País	Moneda	Valor de Cambio
S/. 1 (un sol)	Estados Unidos	Dólar	0.28 US\$
	Japón	Yen	29.60 ¥
	Alemania	Euro	0.24 €
	Francia	Euro	0.24 €
	Reino Unido	Libra Esterlina	0.22 £

*Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos el 22 de sept. del 2020*

- Inflación:

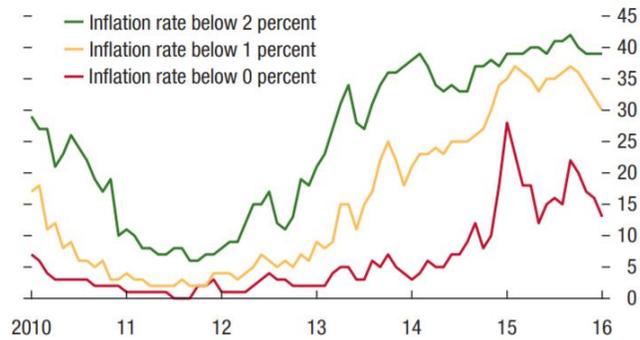
Considerando los datos expuestos por el banco mundial sobre el comportamiento del nivel de inflación a nivel mundial se tiene lo siguiente:

GRÁFICO 5 – Inflación a nivel Mundial en el periodo 2000 – 2019



Fuente: Banco Mundial (2019).

GRÁFICO 6 – Inflación general número de países

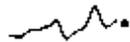
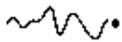
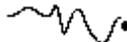
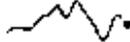


Fuente: Fondo Monetario Internacional (2016)

Además, Considerando el nivel de inflación de las potenciales economías para Textiles S.A.C., tenemos los siguientes datos que se dan el año 2019:

TABLA 22 – Nivel de Inflación en el año 2019

País	Inflación	Tendencia
Estados Unidos	1.8	

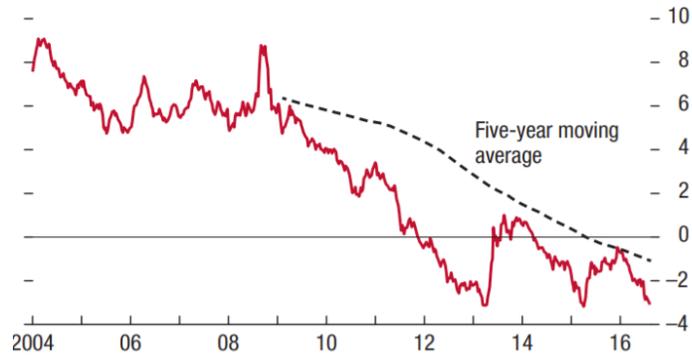
Japón	0.5	
Alemania	1.4	
Francia	1.1	
Reino Unido	1.7	

*Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos del Banco Mundial*

- Tasa de interés:

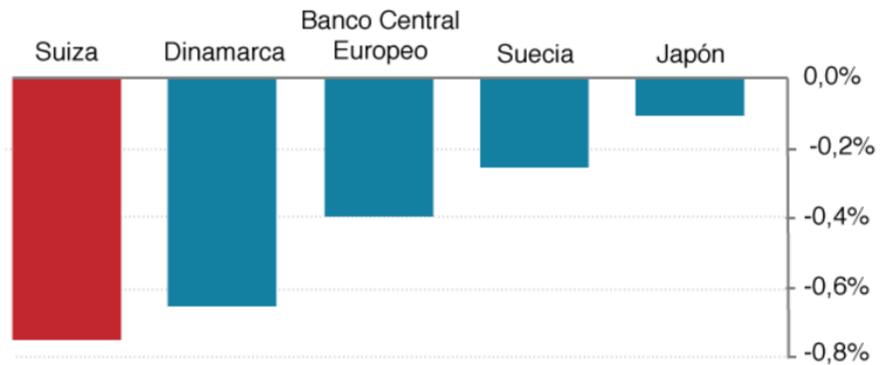
Teniendo en cuenta lo mencionado por Barría (2019), la tasa de interés determina el valor del dinero, es decir, el costo de un crédito o el beneficio de un ahorro; esto impacta directamente en la decisión de los grandes inversores sobre las bolsas considerando la rentabilidad y el nivel de riesgo asociado. Ahora, se considera el caso de países que tienen tasas bajo cero, como Suiza, Dinamarca, los que comprenden el Banco Europeo, Suecia y Japón, se considera que estas medidas promueven el crecimiento económico, logrando aumentar la atracción en gasto e inversión en comparación con el ahorro.

GRÁFICO 7 – Tasas Reales Globales (%)



Fuente: Fondo Monetario Internacional (2016)

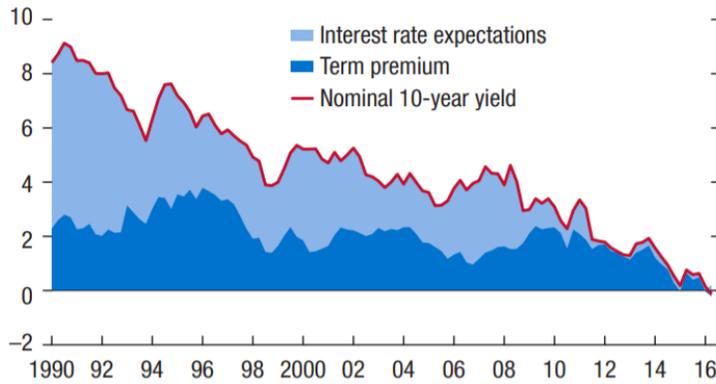
GRÁFICO 8 – Países con Tasa de Interés bajo cero



Fuente: Bloomberg. Extraído de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49426740>

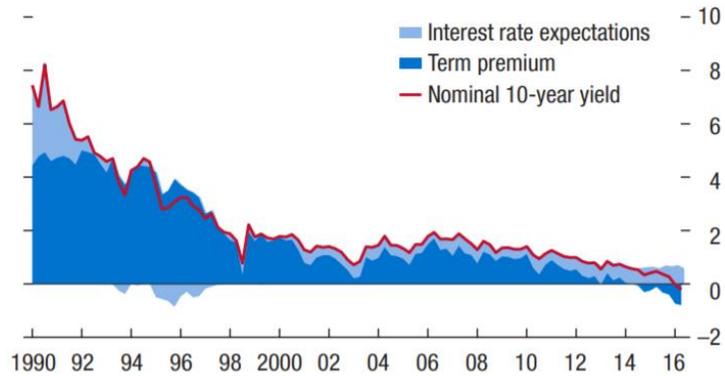
Según el Jorge Serralde, profesor de finanzas de la Universidad del Valle de México, una tasa de interés baja o negativa promueve el consumo, la inversión, el empleo, y los ingresos, y se da cuando una economía presenta un comportamiento desacelerado y se busca aumentar la circulación del dinero (Barría, 2019).

GRÁFICO 9 – Alemania (%)



Fuente: Fondo Monetario Internacional (2016)

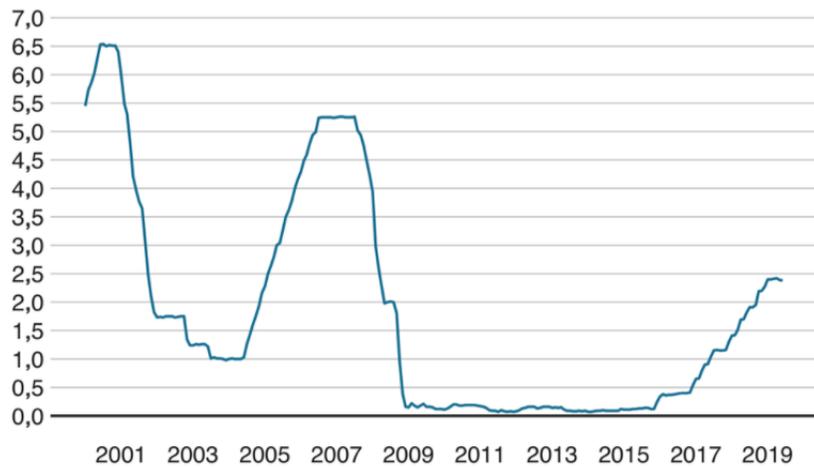
GRÁFICO 10 – Japón (%)



Fuente: Fondo Monetario Internacional (2016)

En el caso de Estados Unidos, debido a la incertidumbre generada por la guerra comercial entre Estados Unidos y China, la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) tomó la decisión de bajar la tasa de interés en 0.25 % considerando también, Según Jerome Powell, presidente de la FED, el panorama económico global y las débiles presiones inflacionarias. (BBC News Mundo, 2019).

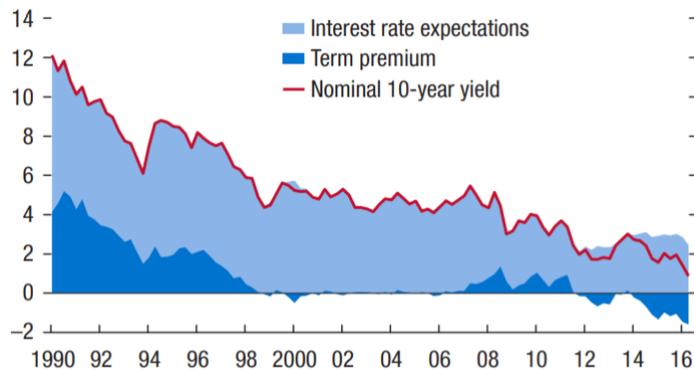
GRÁFICO 11 – Tasa de Interés de Estados Unidos (%)



Fuente: Reserva Federal de Estados Unidos. Extraído de:  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-49181674>

En el Caso de Reino Unido el año 2020 baja su tasa hasta el mínimo histórico de 0.1%, el Banco de Inglaterra explica esta medida como necesaria para el desarrollo económico ante el impacto a causa de coronavirus (Andina, 2020). A continuación, se observa el comportamiento histórico de la tasa de interés:

GRÁFICO 12 – Reino Unido (%)



Fuente: Fondo Monetario Internacional (2016)

Seguidamente es importante señalar el comportamiento en cuanto al PBI -per cápita, la capacidad de ahorro de la población y el nivel de desempleo presentado.

- PBI – per cápita:

*TABLA 23 - PBI per cápita en 2019 (US\$)*

PAÍS	PBI - per cápita
Estados Unidos	\$ 65,118.40
Japón	\$ 40,246.90
Alemania	\$ 46,258.90
Francia	\$ 40,493.90
Reino Unido	\$ 42,300.30

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Banco Mundial*

Como se aprecia en la tabla 15, el país cuya población aparentemente tiene mayor capacidad de gasto es Estados Unidos, esto representa una oportunidad de desarrollo para la empresa.

- Capacidad de ahorro:

*TABLA 24 – Ahorro Bruto (% del PBI)*

PAÍS	AÑO	AHORRO
Estados Unidos	2018	19%
Japón	2018	28%
Alemania	2019	29%
Francia	2019	23%
Reino Unido	2019	14%

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Banco Mundial*

En la tabla 16 se aprecia que los países con mayor capacidad de ahorro son Alemania y Japón, y los países con menor capacidad de ahorro son Reino Unido y Estados Unidos, esto puede representar tanto una oportunidad de desarrollo, en los países que son más propensos a gastar que a ahorrar, o una oportunidad de estabilidad del mercado, en los países que son más propensos a ahorrar que a gastar.

- Empleo y desempleo:

*TABLA 25 – Tasa de Desempleo en 2020*

PAÍS	DESEMPLEO
Estados Unidos	3.9%
Japón	2.3%
Alemania	3%
Francia	8.3%
Reino Unido	4.1%

*Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos del Banco Mundial*

Los países con menor tasa de desempleo son Japón y Alemania, considerando que los demás tienen también tasas bajas, esto significa para Textiles S.A.C. una oportunidad de crecimiento.

### 3.2.4.3 Factor social

- Crecimiento Poblacional:

*TABLA 26 – Población 2020*

PAÍS	POBLACIÓN TOTAL
Estados Unidos	332,639,102
Japón	125,507,472
Alemania	80,159,662
Francia	67,848,156
Reino Unido	65,761,117

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del CIA (Central Intelligence Agency)*

- Estructura de edades:

En Estados Unidos tenemos la siguiente estructura de Población – edad en el año 2020:

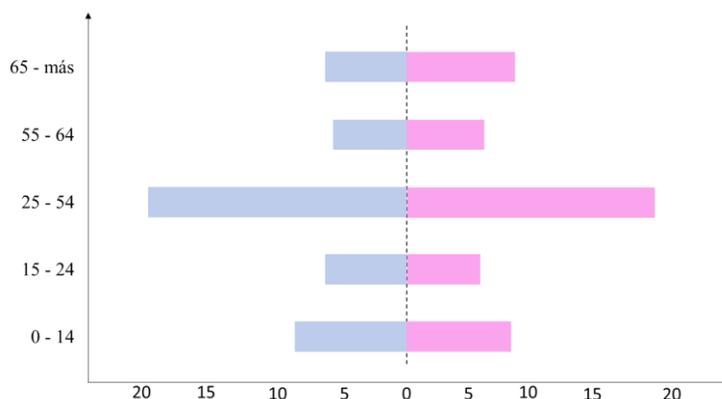
*TABLA 27 – Estructura de Población de Estados Unidos por edades (2020)*

PAÍS	EDAD	% DE POBLACIÓN	HOMBRES	MUJERES
Estados Unidos	0 - 14	18.46%	31374555	30034371
	15 - 24	12.91%	21931368	21006463
	25 - 54	38.92%	64893670	64564565
	55 - 64	12.86%	20690736	22091808
	65 - más	16.85%	22091808	31037419

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del CIA*

Estados Unidos presenta, según Rodríguez, Álvarez y Castañeda (2007), un comportamiento de perfil constrictivo, donde la población está en proceso de envejecimiento y sus tasas de fecundidad y mortalidad tienen un comportamiento decreciente, notándose esto de la siguiente manera:

*GRÁFICO 13 – Pirámide de población en Estados Unidos (2020)*



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del CIA*

Por otro lado, en Japón, la estructura de edades se da de la siguiente forma:

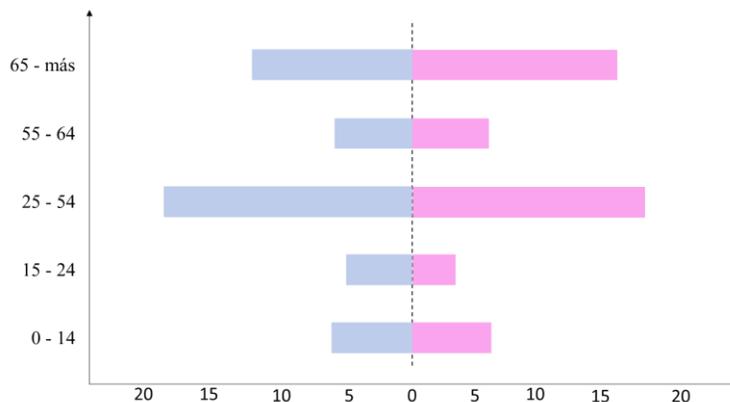
*TABLA 28 – Estructura de Población de Japón por edades (2020)*

PAÍS	EDAD	% DE POBLACIÓN	HOMBRES	MUJERES
Japón	0 - 14	12.49%	8047183	7623767
	15 - 24	9.47%	6254352	5635377
	25 - 54	36.80%	22867385	23317140
	55 - 64	12.06%	7564067	7570732
	65 - más	29.18%	16034973	20592496

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del CIA (Central Intelligence Agency)*

En el caso de Japón presentamos en mayor cantidad una población en proceso de envejecimiento y una población en etapa de vejez, es decir, como mencionan Rodríguez, Álvarez y Castañeda (2007) esta población tiene una baja tasa tanto de fecundidad como de mortalidad, y se denota de la siguiente manera:

*GRÁFICO 14 – Pirámide de población en Japón (2020)*



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del CIA*

Sumado a esto, la estructura poblacional de acuerdo a las edades en Alemania se da de la siguiente manera:

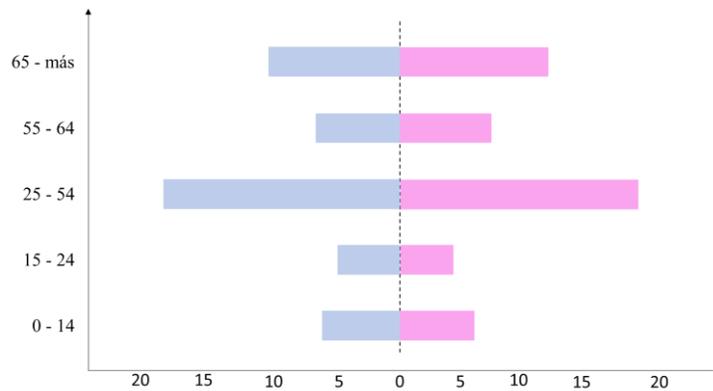
*TABLA 29 – Estructura de Población de Alemania por edades (2020)*

PAÍS	EDAD	% DE POBLACIÓN	HOMBRES	MUJERES
Alemania	0 - 14	12.89%	5302850	5025863
	15 - 24	9.81%	4012412	3854471
	25 - 54	38.58%	15553328	15370417
	55 - 64	15.74%	6297886	6316024
	65 - más	22.99%	8148873	10277538

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del CIA (Central Intelligence Agency)*

Considerando que la mayoría de la población se encuentra en proceso de envejecimiento, se nota que la tasa de natalidad es baja, y la tasa de mortalidad presenta un comportamiento decreciente:

*GRÁFICO 15 – Pirámide de población en Alemania (2020)*



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del CIA*

Teniendo en cuenta ahora, en Francia se estructura la población por edades, de la siguiente forma:

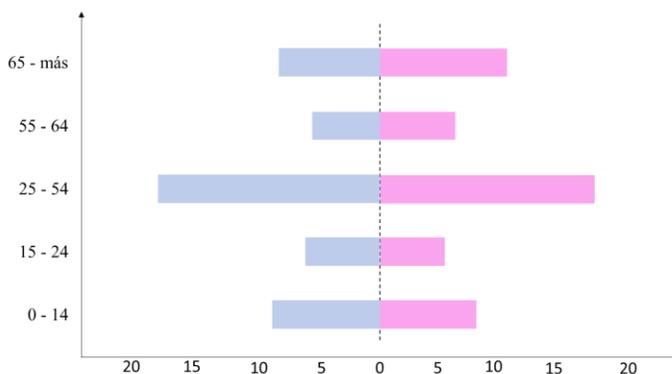
*TABLA 30 – Estructura de Población de Francia por edades (2020)*

PAÍS	EDAD	% DE POBLACIÓN	HOMBRES	MUJERES
Francia	0 - 14	18.83%	6368767	6085318
	15 - 24	11.88%	4122981	3938938
	25 - 54	36.83%	12619649	12366120
	55 - 64	12.47%	4085564	4376272
	65 - más	20.46%	6029303	7855244

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del CIA (Central Intelligence Agency)*

Con base en la tabla 30 se describe que Francia también presenta una población alta en proceso de envejecimiento, sin embargo, la población en etapa de vejez, y de niñez no presenta tasas tan bajas como la de los demás países, lo que evidencia cierta estabilidad en el control de las tasas de natalidad y mortalidad.

*GRÁFICO 16 – Pirámide de población en Francia (2020)*



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del CIA*

Finalmente, en cuanto a la estructura de la población en Reino Unido tenemos lo siguiente:

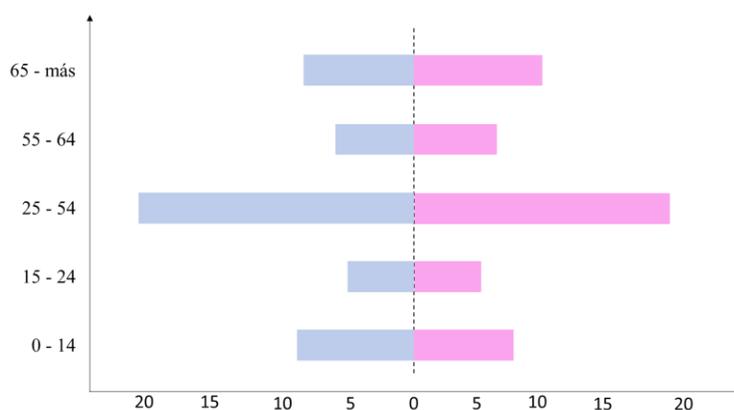
*TABLA 31 – Estructura de Población de Reino Unido por edades (2020)*

PAÍS	EDAD	% DE POBLACIÓN	HOMBRES	MUJERES
Reino Unido	0 - 14	17.63%	5943435	5651780
	15 - 24	11.49%	3860435	3692398
	25 - 54	39.67%	13339965	12747598
	55 - 64	12.73%	4139378	4234701
	65 - más	18.48%	5470116	6681311

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del CIA (Central Intelligence Agency)*

Considerando la tabla 31, en Reino Unido se da un comportamiento similar al de los demás países en estudio; sin embargo, la población joven y en vejez no presentan niveles muy bajos:

*GRÁFICO 17 – Pirámide de población en Reino Unido (2020)*



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del CIA*

- Cambios sociales y culturales:

Según el Plan de Desarrollo de Mercados de PromPerú (2020) obtenemos la siguiente información sobre comportamiento social y cultural de los mercados en estudio:

Estados Unidos: es considerado la primera economía a nivel mundial, siendo el tercer país más poblado, sus principales ciudades son: Los Ángeles, Chicago, Nueva York,

Houston, Filadelfia, Dallas, Miami, Washington, Atlanta y Detroit, su idioma oficial es el inglés con una participación del 79% y cerca del 13% de habitantes hablan español. Además, considerar que debido a los últimos incidentes a nivel mundial (problemas financieros, crisis políticas, protestas sociales, actos terroristas y fuertes fluctuaciones cambiarias) la percepción del estadounidense sobre el ahorro es más importante, debido a la incertidumbre de afrontar cualquier tipo de riesgo, por lo que el consumidor tiende a escoger con más cuidado los bienes que satisfagan sus necesidades básicas, en cuanto a productos textiles se optará por los aspectos sociales, ambientales, sostenibles y responsables, buscando más información sobre la historia, el diseño y la inspiración detrás del producto. Por otro lado, en la cultura de los negocios los estadounidenses se caracterizan por ser directos, breves, prácticos y claros, además la puntualidad tiene un alto nivel de importancia, es necesario también hablar en inglés o contar con un intérprete, conversar de forma clara y formal, y no es correcto hablar sobre temas políticos o religiosos.

Japón: considerada la tercera economía más grande del mundo y cuenta con un mercado de alto poder adquisitivo, el consumidor japonés es muy exigente respecto a la calidad de los productos, y confía mucho en las empresas japonesas; en cuanto a la vestimenta, el consumidor japonés usaba ropa formal para trabajar, pero ahora se usa ropa casual y se sigue de cerca los patrones de la moda, para el consumidor japonés es importante la versatilidad y el estilo de vida; adicionalmente, el gobierno en Japón ha implementado dos campañas para reducir el uso de energía: cool biz (verano) y warm biz (invierno), en el primero se sugiere mantener una temperatura

del aire acondicionado de 28 °C y usar camisas ligeras de mangas cortas, no usar corbata, etc., y en el segundo caso tener una calefacción de 20 °C y usar ropa abrigadora como chompas, bufandas o gorros. Por otro lado, en cuanto a la cultura en los negocios, se tiene que en Japón se prioriza la armonía de los grupos y la confianza, buscan socios comerciales a largo plazo, los flujos de calidad y logística son más importantes que el precio; además, para ellos es mejor negociar con sus compatriotas, es necesario tener un intermediario japonés, en las reuniones empresariales, prima la puntualidad, la cortesía, uso de intérpretes, y la planeación anticipada.

Alemania: es la principal economía de la Unión Europea, se caracteriza por ser un mercado muy competitivo, prima la calidad en todo el proceso productivo, los precios asequibles, la sanidad, la protección al consumidor, los acabados, la presentación del producto, y es importante también los aspectos relacionados con el cuidado del medio ambiente, la biodiversidad y el desarrollo sostenible. Al consumidor alemán le atrae conocer la historia y procedencia de los productos y el vínculo que los une. En cuanto a la cultura en los negocios, se resalta la importancia de la puntualidad, la formalidad, el respeto, la seriedad, los detalles, la planificación, y las relaciones comerciales a largo plazo.

Francia: uno de los principales líderes en la unión Europea y su idioma oficial es el francés, en el ámbito de los negocios, se valora mucho la cortesía, y un cierto grado de formalidad, la comunicación se da de forma directa, las reuniones se deben planear con 2 semanas de anticipación, se

debe considerar también que los franceses son muy minuciosos, y que generalmente solo los altos cargos toman decisiones, la elegancia en las reuniones de negocio es muy importante, así como la presentación de tarjetas de negocios.

Reino Unido: constituido por cuatro países (Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte) donde el 83% de su población es blanca de origen inglés o irlandés, las principales ciudades de Reino Unido son: Londres, Birmingham y Glasgow; en cuanto a sus niveles socioeconómicos se divide de la siguiente forma: élite (6%), clase media establecida (25%), técnico de clase media (6%), trabajadores nuevos ricos (15%), clase obrera tradicional (14%), trabajadores de servicio emergente (19%) y precariado (15%); el consumidor de Reino Unido usa prendas de vestir de acuerdo a su estilo de vida: ropa de trabajo, ropa formal o traje de noche, ropa casual, ropa para actividades cotidianas, ropa para socializar, ropa deportiva, etc. Por otro lado, respecto a la cultura empresarial se caracteriza por la cortesía, disciplina y puntualidad, las reuniones de negocios son bien estructuradas y organizadas.

#### **3.2.4.4 Factor tecnológico**

En primer lugar, se considera que en la actualidad la industria textil sufre un proceso de evolución tecnológica, haciendo uso de la simulación de procesos, mecatrónica avanzada, robótica, visión artificial, tecnología de producción, modelamiento 3D, impresión digital, etc., el reto actual es lograr desarrollar una prenda personalizada y automatizada (Chávez, 2019).

Como señala Sergio Rodríguez, director ejecutivo del ITP (Instituto Tecnológico de la Producción), a través de la red CITE textiles camélidos se viene apoyando a los emprendedores a través del uso de tecnología, con el objetivo de lograr innovación, mayor calidad y acceso a nuevos mercados (ITP, 2019). Por otro lado, Romainville (2019) afirma que las empresas textiles están aumentando su inversión en tecnología con el objetivo de elevar sus estándares de calidad, esto debido a la inestabilidad económica y la alta competitividad de empresas extranjeras, logrando así automatizar sus procesos, reducir costos y tener productos con alto valor agregado.

Por otro lado, según ADEX se ha realizado inversión tecnológica sobre todo en los procesos de corte, estampado y costura. Además, empresas como Inca Tops invierten en tecnología sobre procesos de empaquetado, etiquetado y sistemas de información, Michell realiza inversión tecnológica para el desarrollo de nuevos tipos de hilados que mezclan la fibra de alpaca con fibras como la seda y la lana y en sistemas de información para dar seguimiento a su proceso de producción.

Asimismo, considerando en entorno evolutivo del producto y de las necesidades del mercado, el concepto de Digital Clothing está evolucionando rápidamente, según Semic (2019) se debe principalmente al nulo impacto ambiental que tiene y al concepto que maneja, la evolución digital está en constante evolución y el concepto de moda digital es una oportunidad de desarrollo para satisfacer nuevos mercados. Por otro lado, Kovacevic (2020) afirma que el digital clothing es una combinación de la moda y la tecnología, y frente al covid-19 surge una oportunidad para desarrollarse en este campo, la moda digital se caracteriza por lograr libertad, fantasía y autoexpresión.

Adicionalmente, respecto al uso de medios digitales, según Gonzáles (2020), para lograr mejorar los mecanismos de comunicación se tiene que hacer uso de las redes sociales, esto logrará mejorar la percepción sobre la atención que se le dé al consumidor en canales de compra virtual, tallas, colores, marcas, promociones, etc.; además, Bravo

(2020) menciona que una tienda virtual puede desarrollarse en marketplaces logrando así, tener mayores niveles de tráfico sin necesidad de tener conocimientos técnicos sobre plataformas de ventas online, por otro lado si se busca desarrollar una tienda virtual propia, se requerirá de un SaaS (software as a service) teniendo entre los más populares los siguientes: Shopify, Wix, Samishop, Simbel ecommerce y VTEX, o también se puede hacer uso de un open source (de código abierto) entre los que destacan los siguientes: WooCommerce, Prestashop y Magento.

Finalmente, se tiene que considerar que según Bravo (2020) Perú ocupa el puesto 72 en un ranking de 85 países, teniendo un índice de 0.42% sobre 1, respecto a la calidad de vida digital, esto impacta directamente en la calidad de los precios de internet, la seguridad e infraestructura electrónicas y los servicios del e-gobierno.

#### **3.2.4.5 Factor ambiental**

Las empresas del rubro textil, en la actualidad, enfocan sus esfuerzos en la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente, esto representa un factor determinante de valor para el consumidor (Romainville, 2019). Empresas como Textil del Valle tiene como objetivo para el año 2020 reprocesar el 50% del agua usada y hacer uso de un 50% de energía mediante paneles solares. Por su parte Michell cuenta con una línea de productos que se fabrican con base en la materia prima sobrante, logrando autosostenibilidad (Romainville, 2019). Además, según Expotextilnews (2020) empresas internacionales como Ralph Lauren empiezan a invertir en startups que logran reciclar fibras naturales; Además, en el sector de la alpaca, existen programas como el Sustainable Alpaca Network que es parte de la marca Pacamarca y se dedica a mejorar la genética de los animales, buscando preservación, mejorar la crianza y la calidad de vida de la alpaca. (<https://pacamarca.com>, 2020)

Por otra parte, Según Larios (2019) el sistema actual de la industria de la vestimenta es altamente contaminante, debido al sistema lineal en cuanto a la

producción, distribución y uso, y la utilización de recursos no renovables para su fabricación, a esto se le llama moda rápida o fast fashion; Considerando esto, surge una oportunidad de desarrollo en la moda sostenible o slow fashion, que se basa en mejorar aspectos como: el consumo de agua, las emisiones de energía, uso de químicos, creación de residuos, prácticas laborales, salud y seguridad, comunidad y prácticas éticas, todo ello considerando tanto aspectos medioambientales como socioeconómicos. Adicionalmente, Perú Retail (2019) menciona los efectos del Fast Fashion y son los siguientes: uso de grandes cantidades de agua, aguas residuales, emisiones de carbono y uso de insumos tóxicos, factores que conllevan a un acelerado deterioro del medio ambiente. Finalmente, teniendo en cuenta lo mencionado por García (2020), aparte de la filosofía slow fashion que nace en 2007, surge un movimiento en 2013 llamado fashion revolution, y busca conectar al consumidor final con los productores de sus prendas de vestir, considerando aspectos sociales y ambientales en la cadena de suministros de las empresas.

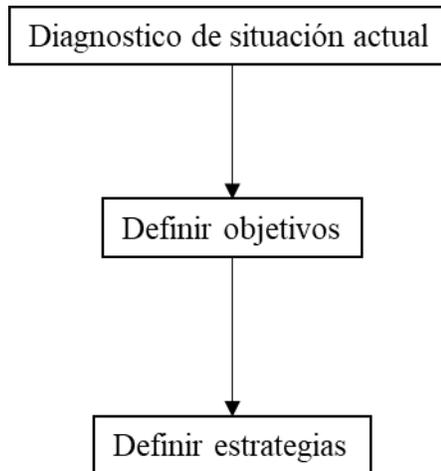
### **3.2.5 *Análisis interno***

#### **3.2.5.1 Gestión administrativa**

- Administración:

La empresa, Textiles S.A.C., se caracteriza por llevar a cabo un proceso cuidadoso de planificación para lograr el desarrollo de sus actividades, esto se da de forma semanal, considerando la evaluación del desempeño de las decisiones tomadas en reunión con gerencia y estableciendo parámetros en la toma de decisiones.

GRÁFICO 18 – Proceso de planificación de Textiles S.A.C.



*Fuente: Elaboración propia*

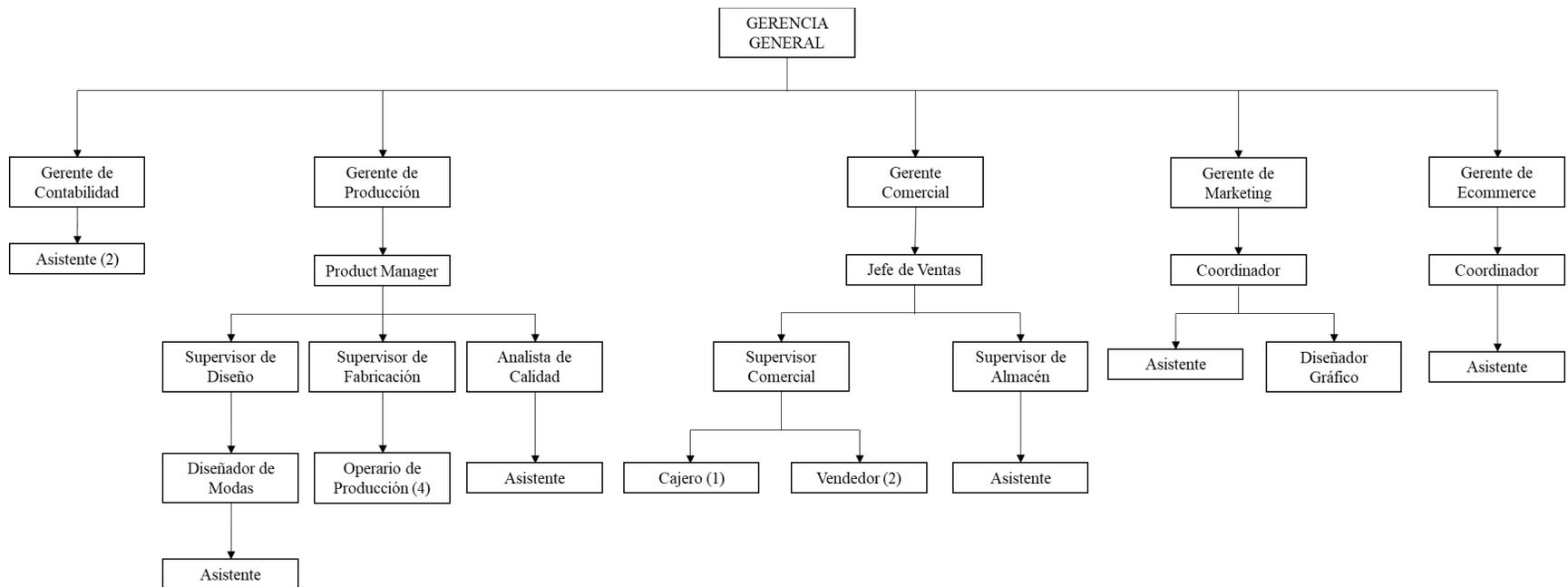
Sin embargo, la comunicación de las estrategias se da solo con el personal gerencial mas no con el personal operativo, esto debido a que la empresa no tiene políticas estructuradas de comunicación de la estrategia del negocio, dejando esta tarea a los gerentes de las diferentes áreas de la empresa, lo que en la mayoría de veces resulta ineficiente en para el trabajo en equipo y tiene como resultado la falta de conocimiento de las líneas operativas de la empresa sobre el concepto de la estrategia del negocio. Por otro lado, es importante señalar que tanto los objetivos como las metas del negocio son adecuadamente comunicados a todo su personal mediante en intranet de la empresa.

En adición, se señala que la empresa cuenta con políticas estructuradas que guían las acciones de cada uno de sus trabajadores, esto se refleja en el MOF (manual de operaciones y funciones) de la organización.

- Organización:

Textiles S.A.C. cuenta con un organigrama, donde se puede claramente observar la estructura de su organización, este se desarrolla de la siguiente forma:

GRÁFICO 19 – Organigrama de la empresa Textiles S.A.C. (2020)



Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, en cuanto a la descripción de tareas y/o funciones, la empresa cuenta con un MOF, donde especifica las capacidades, funciones, y metas de cada puesto. Sin embargo, no cuenta con un manual donde se detalle cada uno de los procedimientos que se llevarán a cabo, esto lo realiza independientemente cada gerente. Además, es importante señalar que, a nivel organizacional, no se cuenta con programas de capacitación para el personal y las tareas de recursos humanos son asumidas por gerencia general, encargándose así, de la selección, contratación y seguimiento del personal, con ayuda de cada gerencia.

- Satisfacción del cliente:

En primer lugar, es importante señalar que la empresa no cuenta con un área especializada que se dedique a la atención post – venta, esta actividad es desarrollada, tanto por el área de ecommerce mediante las respuestas en redes sociales y en página web como por el área de ventas en tienda física. Es preciso mencionar que el área de marketing desarrolla estrategias para gestionar la relación con los clientes, esto mediante la coordinación colaborativa de las diferentes áreas para establecer parámetros de acción y respuesta.

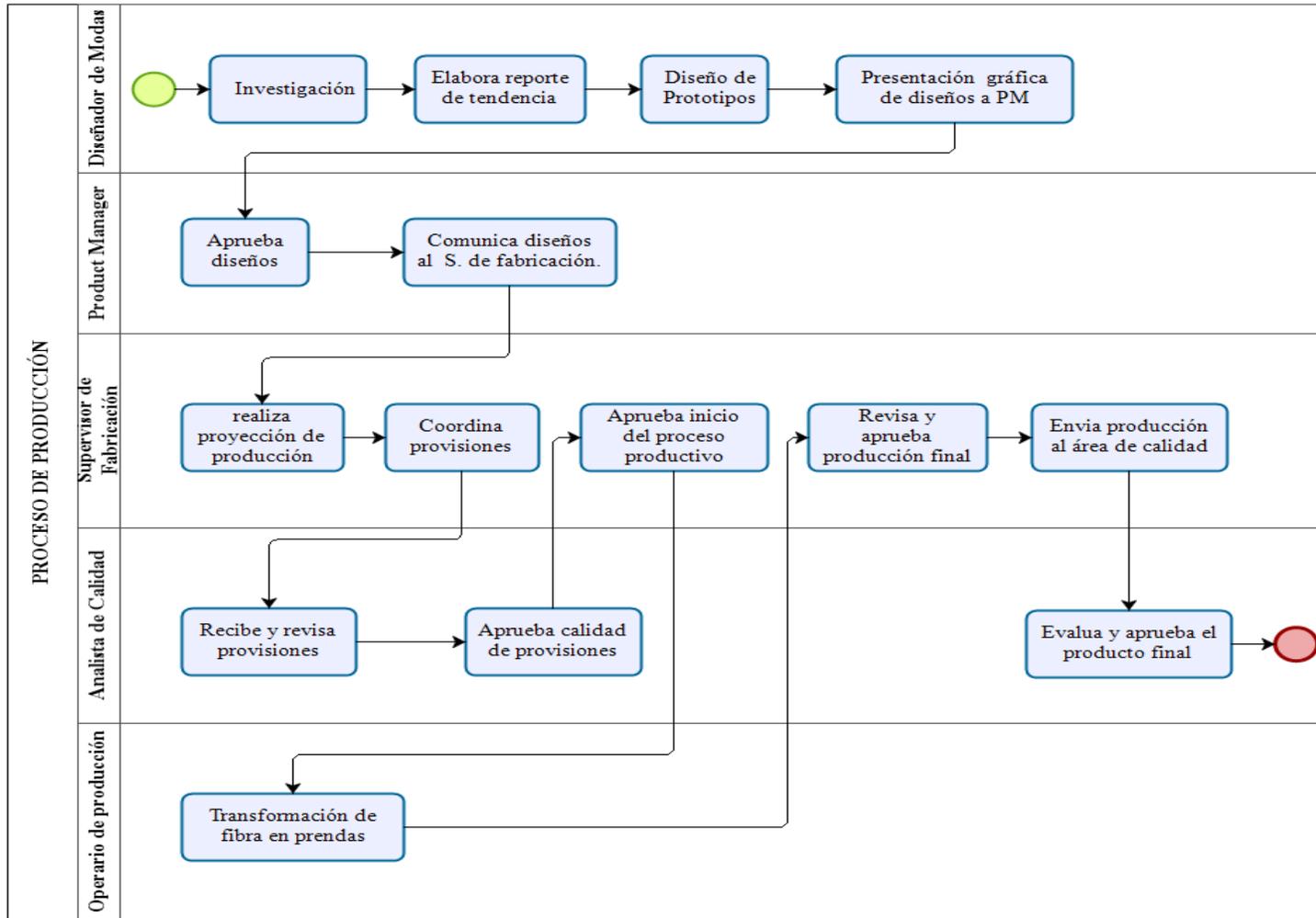
### **3.2.5.2 Gestión productiva y logística**

- Producción

Primeramente, es importante señalar que el área de producción tiene lineamientos establecidos para determinar la cantidad producida por periodo, esto considerando parámetros de demanda, costos, y capacidad productiva; además, existe un diagrama referido al proceso de

producción que explica el flujo completo del mismo y se da de la siguiente forma:

GRÁFICO 20 – Proceso de Producción de Textiles S.A.C.



Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos obtenidos de Textiles S.A.C.

Es preciso señalar que el área de calidad viene desarrollando un instructivo de tratamiento sobre los procesos de producción, si bien la empresa no cuenta con un instructivo oficial, comparte información referencial con los trabajadores operativos, para mejorar en cuanto a la evaluación de calidad. Por otro lado, la planta de producción de la empresa cuenta con la capacidad necesaria para adaptarse al entorno exportador, teniendo en cuenta también la capacidad financiera para invertir en tecnología con el objetivo de aumentar o mejorar su línea de producción, adaptándose así, a las nuevas, tendencias y requerimientos en el mercado.

- Sistema de gestión medioambiental

El área de calidad se encarga de establecer políticas referidas a los aspectos ambientales, higiénicos y de seguridad, sin embargo, no está establecido un procedimiento que regule el control sobre el impacto medioambiental; es necesario precisar que en trabajo conjunto el área de fabricación y el área de calidad realizan esfuerzos para minimizar el riesgo ambiental, reduciendo el uso de contaminantes, agua y energía, además trabajan bajo la filosofía del slow fashion.

### **3.2.5.3 Gestión de los mercados internacionales y logística exportadora**

- Investigación y desarrollo

Es importante señalar que la empresa realiza investigación para el desarrollo de nuevos productos, esto dependiendo de la tendencia del mercado y la estacionalidad, primavera – verano (PV) y otoño – invierno (OI); además, se respetan las normas técnicas vigentes y se busca lograr estándares de calidad para el desarrollo exportador; se puede destacar

que los productos de Textiles S.A.C. han evolucionado a lo largo de los años, sobre todo en aspectos diseñados por el área de calidad respecto a las características propias de la fibra de alpaca y el cuidado ambiental.

Por otro lado, el área de marketing también realiza esfuerzos en investigación respecto a mercados y tendencias de mercado con el objetivo de obtener información suficiente para establecer estrategias conjunto con el área de producción, referidas a los conceptos del marketing mix.

- Canales de distribución

Textiles S.A.C. conoce claramente los canales de distribución que se desarrollan en el sector, considerando los principales: ventas en tienda física, página web y redes sociales; la empresa, mediante sus áreas de marketing y ecommerce, realiza evaluaciones e investigación respecto a sus canales propios y los canales potenciales con los que podría desarrollarse.

Por otro lado, considerando el entorno internacional, se tiene que identificar el canal por el cual se hará llegar el producto al consumidor, la empresa no ha realizado evaluaciones respecto a esto.

- Logística exportadora

En primer lugar, se señala que la empresa no hace uso de materia prima importada en ninguno de sus procesos de producción. Por otro lado, la empresa cuenta con un registro de documentación que sustentan sus operaciones: órdenes de compra, facturas, etc.

Es importante señalar que se requiere resolver o mejorar los aspectos referidos a empaque y embalaje de sus productos, adaptándose a las normas y requerimiento de los mercados internacionales; además, se requiere también contar con personal para el desarrollo eficiente de las exportaciones, que entre sus capacidades pueda conocer los Incoterms 2020, así como las certificaciones y documentos que se requieren para lograr dicho fin.

#### **3.2.5.4 Gestión económica y financiera**

- Costos y presupuestos:

Mediante el área de contabilidad la empresa establece su estructura de costos, así como proyecciones de los mismos para periodos futuros, sin embargo, no conoce los costos que requieren tanto las importaciones y las exportaciones; Además, la empresa realiza esfuerzos para reducir sus costos y mejorar su productividad.

- Financiamiento a la exportación:

En cuanto a exportación, la empresa no ha realizado presupuestos; sin embargo, cuenta con los recursos necesarios para realizar la actividad, pero no ha realizado una evaluación de los riesgos ni la rentabilidad esperada.

De acuerdo con la información brindada por la empresa y como sugiere el manual PLANEX de Promperú (2017), para identificar de forma rápida las fortalezas y debilidades de Textiles S.A.C. se hará uso de la siguiente matriz, donde se puntuará cada actividad, de acuerdo a las cuestiones propuestas en el manual PLANEX, en una

escala del 1 al 3, teniendo en cuenta que 1 es no o nunca, 2 algunos o a veces y 3 si o siempre:

TABLA 32 – Evaluación de Factores internos de Textiles S.A.C.

ÁREA	PUNTAJE
<b>Administración</b>	<b>11</b>
¿Realiza una planificación para el desarrollo de sus actividades?	3
¿Posee el personal una clara y bien articulada declaración del concepto de estrategia y de negocio?	1
¿Podrían, usted y sus colaboradores, escribir una declaración sobre el concepto estratégico del negocio?	1
¿Los objetivos y las metas han sido debidamente comunicados?	3
¿Se tienen políticas que guíen las acciones por cada departamento, por escrito?	3
<b>Organización</b>	<b>11</b>
¿Se utilizan organigramas para visualizar la organización?	3
¿Cuenta la empresa con manuales de procedimientos?	1
¿Existen en la empresa manuales de descripción de puestos?	3
¿Para crear un puesto se realiza un análisis de tareas a efectuar?	2
¿Existe un programa de capacitación de personal?	1
¿Se tiene un procedimiento definido para la calificación, selección y contratación del personal?	1
<b>Satisfacción del cliente</b>	<b>6</b>
¿Cuenta la empresa con un servicio post - venta para mejorar y fortalecer su relación con los clientes?	1
¿Cuenta con una estrategia formal para administrar sus relaciones con clientes?	2
¿Ha establecido coordinación, colaboración, y procesos eficaces que integren la función de marketing, ventas, y servicios para responder mejor a sus clientes?	2
¿Tiene procesos e indicadores de las relaciones con sus clientes dirigidos a retener a los rentables?	1

<b>Producción</b>	<b>17</b>
¿Se hace planificación de la producción?	3
¿Se utilizan diagramas de flujo de los procesos?	2
¿Se documentan todos los procesos de producción (procedimientos, instructivos, registros)?	2
¿Tiene la planta la capacidad para producir las cantidades necesarias para pedidos de exportación futuros?	3
¿Tienen capacidad para cambiar de maquinaria y equipo?	3
¿Tiene la planta la flexibilidad para realizar cambios en el proceso para responder a la variación en los requerimientos del cliente?	2
¿Cuenta con un sistema establecido que garantice un nivel de calidad constante de los productos a exportar?	2
<b>Sistema de gestión medioambiental</b>	<b>9</b>
¿Se ejecuta una política ambiental, de higiene y seguridad?	2
¿Está definido el sistema de control medio ambiental?	1
¿Se cuenta con sistemas de gestión ambiental y de producción limpia?	2
¿Tiene un control de los contaminantes y lleva los registros correspondientes?	2
¿Se han establecido metas explícitas para la reducción de generación de residuos sólidos, líquidos y atmosféricos?	2
<b>Investigación y desarrollo</b>	<b>20</b>
¿La empresa realiza investigación para desarrollar productos nuevos, para responder a las tendencias y cambios del mercado?	2
¿La empresa trabaja con normas técnicas y estándares de calidad?	2
¿Ha introducido diferencias sustanciales en su producto recientemente?	2
¿Cuenta la empresa con procedimientos escritos para la incorporación de nuevos conocimientos?	1
¿La empresa ha investigado que el incremento del valor agregado al producto, puede ubicarla en una región distinta y más rentable del mercado?	1

¿La empresa cuenta con un encargado que atiende al cien por ciento la exportación?	1
¿La empresa realiza estudios de mercado?	3
¿El departamento de mercadotecnia ha desarrollado el mix de marketing de las principales líneas y lo revisa con frecuencia?	3
¿La empresa cuenta con soporte promocional: fichas técnicas, catálogos, muestrarios, cartas de presentación y páginas Web?	3
¿La empresa cuenta con un plan de participación en eventos comerciales internacionales?	1
¿La empresa conoce las preferencias arancelarias para sus productos en los países desarrollados?	1
<b>Canales de distribución</b>	<b>8</b>
¿Conoce los distintos canales de distribución existentes para sus productos?	3
¿Ha examinado recientemente su estrategia de canales de distribución para identificar oportunidades y amenazas potenciales?	3
¿La empresa cuenta con criterios definidos para la selección de intermediarios?	1
¿Cuenta con criterios para localizar, seleccionar y negociar términos con agentes de venta para obtener una ventaja estratégica?	1
<b>Logística exportadora</b>	<b>6</b>
¿Utiliza su proceso productivo materia prima importada?	1
¿Cuenta con documentación sustentadora de sus operaciones como órdenes de compra, facturas, informes de calidad, informes de horas trabajadas y documentos de exportación (si exporta)?	2
¿Estudia los requerimientos de empaque y embalaje de su producto, para el transporte de la mercadería?	1
¿Utiliza la empresa personal especializado que conoce e interpreta con precisión los Incoterms 2020 de la Cámara de Comercio Internacional?	1
¿El personal de la empresa conoce de certificaciones y documentos requeridos para exportación?	1

<b>Costos y Presupuestos</b>	<b>7</b>
¿Cuenta con una estructura de costos para determinar sus costos?	3
¿Conoce los elementos de costos a considerar en una importación?	1
¿Conoce los elementos de costos a considerar en la logística exportadora?	1
¿Realiza por lo menos cada seis meses un análisis de valores en el área técnica y de producción, tratando de reducir costos o aumentar su productividad?	2
<b>Financiamiento a la Exportación</b>	<b>6</b>
¿Ha presupuestado el capital inicial que necesita para comenzar a exportar y cuándo lo necesitará?	1
¿La empresa cuenta con recursos para desarrollar el mercado externo, sin poner en peligro su posición en el mercado nacional?	2
¿Evaluó bien la rentabilidad en condiciones, como distintos medios de pago, volumen del pedido, términos de pago, etc.?	1
¿Sabe utilizar el financiamiento pre - embarque y post - embarque?	1
¿Evaluó los riesgos a los que está expuesto a causa de la exportación y ha tomado precauciones para asegurarse contra todos esos riesgos?	1

*Fuente: Elaboración Propia*

### 3.2.6 *Análisis foda*

#### 3.2.6.1 **Matriz de evaluación de los factores internos**

A continuación, se detallan los factores internos más relevantes considerando las fortalezas y debilidades de Textiles S.A.C.

TABLA 33 – Fortalezas y Debilidades

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F1. Planificación estratégica.	D1. No hay área estructurada de Recursos humanos.
F2. Área de producción eficiente.	D2. No existe un manual de procedimientos o procesos.
F3. Maquinaria y Equipo apropiados.	D3. No se cuenta con atención post – venta.
F4. La empresa cuenta con presencia en medios digitales.	D4. Deficiente seguimiento a los clientes.
F5. Cuenta con área de contabilidad que lleva registro de aspectos económicos y financieros.	D5. Sistema de gestión ambiental deficiente.
	D6. No hay área o especialistas en negocios Internacionales.
	D7. Deficientes mecanismos de I + D

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar y determinar las fortalezas y debilidades más relevantes dentro de las áreas funcionales de la empresa se elaborará la matriz EFI (evaluación de factores internos):

TABLA 34 – Matriz EFI de Textiles S.A.C.

<b>N</b>	<b>Criterio</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
1	F1. Planificación estratégica	6%	3	0.18
2	F2. Producción	7%	4	0.28
3	F3. Maquinaria y Equipo	4%	3	0.12
4	F4. Medios Digitales	10%	4	0.4

5	F5. Registro Económico y Financiero	2%	3	0.06
6	D1. Recursos humanos	8%	2	0.16
7	D2. Manual de Procesos	8%	2	0.16
8	D3. Atención Post - Venta	11%	1	0.11
9	D4. Seguimiento al cliente	9%	1	0.09
10	D5. Gestión Ambiental	11%	1	0.11
11	D6. Área de Negocios Internacionales	13%	1	0.13
12	D7. I + D	11%	1	0.11
		100%		1.91

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.2.6.2 Matriz de evaluación de los factores externos

A continuación, se detallan los factores externos más relevantes considerando las fortalezas y debilidades de Textiles S.A.C.

*TABLA 35 – Oportunidades y Amenazas*

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O1. TLC	A1. Competencia
O2. Proveedores	A2. Sustitutos
O3. Demanda Internacional	A3. Pandemia
O4. Financiamiento barato	A4. Doing Business
O5. PBI - Per cápita	A5. Corrupción
O6. Crecimiento de mercados Internacionales	A6. Evolución Tecnológica
O7. Apoyo del Estado	
O8. Digital Clothing	
O9. Moda Sostenible	

*Fuente: Elaboración propia*

Para evaluar y determinar las oportunidades y amenazas más relevantes en el mercado, se elaborará la matriz EFE (evaluación de factores externos):

TABLA 36 – Matriz EFE de Textiles S.A.C.

<b>N</b>	<b>Criterio</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
1	O1. Tratados de libre comercio	9%	1	0.09
2	O2. Proveedores	5%	3	0.15
3	O3. Demanda Internacional	10%	1	0.1
4	O4. Financiamiento barato	7%	1	0.07
5	O5. PBI - Per cápita	7%	1	0.07
6	O6. Crecimiento de mercados Internacionales	6%	1	0.06
7	O7. Apoyo del Estado	10%	2	0.2
8	O8. Digital Clothing	9%	1	0.09
9	O9. Moda Sostenible	9%	2	0.18
10	A1. Competencia	8%	2	0.16
11	A2. Sustitutos	2%	2	0.04
12	A3. Pandemia	4%	3	0.12
13	A4. Doing Business	6%	1	0.06
14	A5. Corrupción	2%	1	0.02
15	A6. Evolución Tecnológica	6%	2	0.12
		100%		1.53

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.6.3 Plan estratégico:

- Visión:

Ser una empresa posicionada en el mercado internacional, reconocida por sus valores de sostenibilidad e innovación, que contribuya al desarrollo y empoderamiento de sus accionistas, colaboradores y comunidad.

- Misión:

Somos una empresa que diseña, confecciona y comercializa prendas de vestir de fibra de alpaca en el mercado interno, ofrecemos productos de alto valor en calidad y diseño.

- Objetivos, Estrategias e Indicadores:

Los objetivos de la empresa Textiles S.A.C. luego del desarrollo del análisis de los factores que inciden en el plan de exportación se desarrollan de la siguiente manera:

- Gestionar el talento humano con base en una estructura eficiente.
- Estructurar gráficamente los procesos de la empresa
- Atender los requerimientos pre y posventa del cliente de forma eficiente.
- Adaptar el diseño de los productos bajo fines sostenibles y de innovación.
- Reforzar los conocimientos de la empresa en negocios internacionales.
- Reconocer oportunidades de desarrollo en un mercado internacional.

- Gestionar alianzas estratégicas con proveedores.
- Obtener certificaciones de calidad para la empresa.
- Desarrollar la logística de exportación para la empresa.

Para el logro de los objetivos propuestos, se plantea el desarrollo de las siguientes estrategias, considerando la evaluación de los factores internos y los factores externos.

TABLA 37 – Matriz FODA de Textiles S.A.C.

		CD	FORTALEZAS	CD	DEBILIDADES
		F1	Planificación estratégica.	D1	No hay área estructurada de Recursos humanos.
		F2	Área de producción eficiente.	D2	No existe un manual de procedimientos o procesos.
		F3	Maquinaria y Equipo apropiados.	D3	No se cuenta con atención post – venta.
		F4	La empresa cuenta con presencia en medios digitales.	D4	Deficiente seguimiento a los clientes.
		F5	Cuenta con área de contabilidad que lleva registro de aspectos económicos y financieros.	D5	Sistema de gestión ambiental deficiente.
				D6	No hay área o especialistas en negocios Internacionales.
				D7	Deficientes mecanismos de I + D
CD	OPORTUNIDADES	CD	ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS)	CD	ESTRATEGIAS DO (REORIENTACIÓN)
O1	TLC	F1O7	Incorporar en la planificación estratégica métodos para obtener apoyo de entidades del Estado y lograr ser parte de las marcas sectoriales.	D3, D4O3	Implementar un área de posventa y seguimiento al cliente.
O2	Proveedores	F2O9	Evaluar y modificar la tecnología de producción para adaptarse a fines de sostenibilidad.	D5O9	Implementar procedimientos de control e investigación en sostenibilidad.
O3	Demanda Internacional	F4O8	Evaluar e Incorporar una línea de productos digitales (Digital Clothing)	D7O8	Desarrollar métodos de tratamiento del producto enfocado en la innovación.
O4	Financiamiento barato	F3O2	Evaluar y Mejorar la capacidad productiva.	D6O3, O6	Poner en Marcha un área de Negocios Internacionales.
O5	PBI - Per cápita	F1O6	Adaptar la planificación estratégica bajo fines de comercio internacional.		
O6	Crecimiento de mercados Internacionales				
O7	Apoyo del Estado				
O8	Digital Clothing				
O9	Moda Sostenible				
CD	AMENAZAS	CD	ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)	CD	ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)
A1	Competencia	F4A6	Adaptar un proceso de marketing digital al modelo de negocio.	D7A1	Adaptar el concepto de marca para mejorar la percepción del buyer persona.
A2	Sustitutos	F4A6	Estructurar el proceso de contenidos y engagement.	D4A6	Incorporar sistemas de información para la gestión de clientes y procesos.
A3	Pandemia	F1A1	Constituir los procesos de planificación Estratégica bajo los conceptos de mejora continua y just in time.	D7A2	Crear métodos para generar valor agregado sobre el producto.
A4	Doing Business				
A5	Corrupción				
A6	Evolución Tecnológica				

Fuente: Elaboración propia

Cada estrategia será desarrollada bajo el control progresivo de indicadores, que se comportan como instrumentos de planeación y medirán el desempeño de cada estrategia para el logro de los objetivos propuestos.

TABLA 38 – Indicadores de Gestión Estratégica

ESTRATEGIA	INDICADOR	OBJETIVO	DISEÑO	DEFINICIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO
Implementar el área de postventa y seguimiento al cliente.	Customer Satisfaction Score.	Medir el nivel de satisfacción del cliente de forma cuantitativa.	Escala del 1 al 5	Se evaluarán a los clientes, pidiéndole calificar en una escala del 1 al 5, donde 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho.	Área de Atención al Cliente	Semanal
Desarrollo de control e investigación en sostenibilidad.	Reducción en Gastos de Energía (E) y Agua (A).	Medir el nivel de reducción del gasto en energía y agua.	Gastos (EyA). periodo 2 – Gastos (EyA). periodo 1	Indicará la reducción en gastos e impacto del uso de energía no renovable y agua.	Área de Calidad	Mensual
Innovación en el desarrollo de productos.	Tasa de Eficiencia en I+D.	Medir el nivel de eficiencia de las acciones de innovación (I+D).	Gastos en I+D / Ventas totales	El indicador se dará en valor porcentual, mientras más cerca al valor 0 este, más eficiente resultan los esfuerzos en I+D.	Product Manager	Mensual
Desarrollo del área de Negocios Internacionales.	ROI	Medir el rendimiento del área de Exportaciones.	Beneficio del área / Ventas Totales	Representa el valor porcentual del retorno de la inversión realizada en el área de Negocios Internacionales.	Área de Exportación	Semestral
Incorporar sistemas de información para la gestión de procesos.	Variación del Tiempo en gestión de procesos.	Cumplir con el tiempo de duración de los procesos dentro de la organización.	Tiempo de duración estipulado/ Tiempo de duración real.	Se denotará la variación del tiempo de realización de un proceso, siendo 1 el valor óptimo.	Gerencia de cada área funcional	Al término de cada proceso.
Adaptar la tecnología de producción a fines sostenibles	Tasa de Reducción de Residuos.	Medir el porcentaje de reducción de los residuos entre dos periodos.	Residuos periodo 1 (Kg) / Residuos periodo 2 (KG)	Se evaluará el nivel porcentual de reducción de la cantidad en Kg de residuos.	Área de Calidad	Mensual

Evaluar y Mejorar la capacidad productiva.	Utilización de la capacidad	Medir el porcentaje de utilización del total de la capacidad de producción	Capacidad Utilizada / Capacidad Disponible	Se especificará, porcentualmente, cuánto se usa de la capacidad de producción total (en unidades)	Área de Producción	A la salida de cada lote de producción
Adaptar la planificación estratégica a fines de comercio internacional.	Participación del Área de Exportaciones	Medir el crecimiento del área de exportaciones.	Costo de Exportaciones / Costos Totales	Se evaluará el impacto del área de negocios internacionales en los costos o presupuesto de la empresa.	Área de Exportación	Mensual
Integrar el marketing digital al modelo de negocio.	Tasa de Conversión	Medir la cantidad de visitantes que se convierten en seguidores.	Cantidad de Seguidores / Cantidad de Visitantes	Se notará la cantidad porcentual de visitantes que deciden ser parte de la comunidad digital de la marca.	Área de Ecommerce	Semanal
Desarrollo del proceso de contenidos y engagement.	Tasa de Interacción	Medir la cantidad de seguidores que interactúan con la marca por medios digitales.	Cantidad de Interacciones / Cantidad de Seguidores	Se denotará de forma porcentual la cantidad de seguidores que interactúan con la marca (Likes, Shares, Comentarios, Etiquetas).	Área de Ecommerce	Semanal
Enfoque de los procesos de planificación Estratégica en mejora continua y just in time.	Tasa de Rendimiento Operacional	Medir el desempeño de cada área frente a los objetivos planteados.	Utilidad Real / Utilidad Esperada	Se representará la eficiencia de cada área funcional de la empresa frente a los objetivos planteados en un periodo determinado, mientras más cerca de 1 mayor eficiencia muestra.	Gerencia General	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

## CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 4.1 ESTUDIO DE MERCADO INTERNACIONAL

#### 4.1.1 Clasificación arancelaria

Como primer paso, se detalla la clasificación arancelaria de los productos que ofrece Textiles S.A.C., y esta se da de la siguiente forma:

*TABLA 39 – Clasificación Arancelaria de los Productos de Textiles S.A.C.*

<b>PARTIDA ARANCELARIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>TIPO DE TEJIDO</b>	<b>MATERIAL</b>
6101.90.10.00	Abrigos, Chaquetones, Capas, Anoraks, Cazadoras, y artículos similares, excepto los artículos de la partida 61.03	Hombres o Niños	de Punto	de Lana o Pelo Fino
6104.41.00.00	Vestidos	Mujeres o Niñas	de Punto	de Lana o Pelo Fino
6104.51.00.00	Faldas y Faldas Pantalón	Mujeres o Niñas	de Punto	de Lana o Pelo Fino
6110.19.10.90	Suéteres (Jersey), con cuello diferente al de cisne	-	de Punto	de Pelo Fino
6110.19.30.00	Cárdigan	-	de Punto	de Pelo Fino
6115.94.00.00	Medias, Calcetines, y demás artículos de calcetería	-	de Punto	de Lana o Pelo Fino
6202.11.00.00	Abrigos, Impermeables, Chaquetones, Capas y artículos similares	Mujeres o Niñas	excepto los de Punto	de Lana o Pelo Fino

6116.91.00.00	Guantes, mitones y manoplas, de punto.	-	de Punto	de Lana o Pelo Fino
---------------	----------------------------------------	---	----------	---------------------

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos de Arancel de Aduanas 2017

Además, considerando la tabla 39, se analiza la tendencia de exportación del Perú hacia el mundo, de cada partida arancelaria, teniendo en cuenta un periodo de 5 años (2015 – 2019), el valor de exportación en FOB, en Kilogramos, y un estimado del precio por kilogramo:

TABLA 40 – Exportaciones de la partida 6101.90.10.00

Exportaciones Peruanas de la Partida Arancelaria: 6101.90.10.00 del 2015 al 2019						
Años	2015	2016	2017	2018	2019	Tendencia
Valor FOB (USD)	\$ 259,430.36	\$ 558,445.29	\$ 244,136.74	\$ 366,842.42	\$ 319,289.54	
Peso Neto (Kg)	11835.79	16361.84	13072.28	14785.21	18576.65	
Precio Promedio (USD/Kg)	\$ 21.92	\$ 34.13	\$ 18.68	\$ 24.81	\$ 17.19	

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos de SUNAT

TABLA 41 – Exportaciones de la partida 6104.41.00.00

Exportaciones Peruanas de la Partida Arancelaria: 6104.41.00.00 del 2015 al 2019						
Años	2015	2016	2017	2018	2019	Tendencia
Valor FOB (USD)	\$ 512,948.53	\$ 536,327.56	\$ 498,900.34	\$ 600,305.48	\$ 366,929.97	
Peso Neto (Kg)	3797.89	4670.58	4243.55	4791.81	2899.61	
Precio Promedio (USD/Kg)	\$ 135.06	\$ 114.83	\$ 117.57	\$ 125.28	\$ 126.54	

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos de SUNAT

TABLA 42 – Exportaciones de la partida 6104.51.00.00

Exportaciones Peruanas de la Partida Arancelaria: 6104.51.00.00 del 2015 al 2019						
Años	2015	2016	2017	2018	2019	Tendencia
Valor FOB (USD)	\$ 209,603.54	\$ 242,073.22	\$ 137,082.99	\$ 187,555.40	\$ 203,134.94	
Peso Neto (Kg)	1574.52	2162.01	1388.95	1351.97	1724.24	
Precio Promedio (USD/Kg)	\$ 133.12	\$ 111.97	\$ 98.70	\$ 138.73	\$ 117.81	

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos de SUNAT

TABLA 43 – Exportaciones de la partida 6110.19.10.90

Exportaciones Peruanas de la Partida Arancelaria: 6110.19.10.90 del 2015 al 2019						
Años	2015	2016	2017	2018	2019	Tendencia
Valor FOB (USD)	\$9,317,982.10	\$9,099,041.66	\$10,359,896.12	\$11,276,616.64	\$9,791,594.03	
Peso Neto (Kg)	98617.03	111610.43	135546.60	119455.54	95384.80	
Precio Promedio (USD/Kg)	\$ 94.49	\$ 81.53	\$ 76.43	\$ 94.40	\$ 102.65	

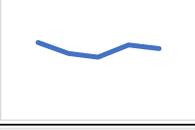
Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos de SUNAT

TABLA 44 – Exportaciones de la partida 6110.19.30.00

Exportaciones Peruanas de la Partida Arancelaria: 6110.19.30.00 del 2015 al 2019						
Años	2015	2016	2017	2018	2019	Tendencia
Valor FOB (USD)	\$4,657,540.02	\$4,903,444.11	\$ 4,378,343.26	\$ 5,427,452.95	\$4,105,941.08	
Peso Neto (Kg)	40386.59	46963.30	44837.91	54909.58	48877.56	
Precio Promedio (USD/Kg)	\$ 115.32	\$ 104.41	\$ 97.65	\$ 98.84	\$ 84.00	

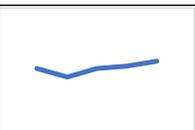
Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos de SUNAT

*TABLA 45 – Exportaciones de la partida 6115.94.00.00*

Exportaciones Peruanas de la Partida Arancelaria: 6115.94.00.00 del 2015 al 2019						
Años	2015	2016	2017	2018	2019	Tendencia
Valor FOB (USD)	\$2,515,341.17	\$1,978,413.11	\$ 1,930,602.49	\$ 3,006,145.84	\$3,073,300.59	
Peso Neto (Kg)	66047.07	53526.19	48885.16	62379.98	59346.10	
Precio Promedio (USD/Kg)	\$ 38.08	\$ 36.96	\$ 39.49	\$ 48.19	\$ 51.79	

*Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos de SUNAT*

*TABLA 46 – Exportaciones de la partida 6202.11.00.00*

Exportaciones Peruanas de la Partida Arancelaria: 6202.11.00.00 del 2015 al 2019						
Años	2015	2016	2017	2018	2019	Tendencia
Valor FOB (USD)	\$5,602,547.43	\$2,923,269.67	\$ 3,094,585.22	\$ 5,322,563.05	\$5,357,402.80	
Peso Neto (Kg)	47849.71	29518.53	26649.53	43024.10	40585.76	
Precio Promedio (USD/Kg)	\$ 117.09	\$ 99.03	\$ 116.12	\$ 123.71	\$ 132.00	

*Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos de SUNAT*

*TABLA 47 – Exportaciones de la partida 6116.91.00.00*

Exportaciones Peruanas de la Partida Arancelaria: 6116.91.00.00 del 2015 al 2019						
Años	2015	2016	2017	2018	2019	Tendencia
Valor FOB (USD)	\$1,427,356.40	\$1,528,860.15	\$ 1,283,371.32	\$ 1,527,016.90	\$1,552,536.58	
Peso Neto (Kg)	28396.68	26936.97	20309.16	21636.45	19675.35	
Precio Promedio (USD/Kg)	\$ 50.26	\$ 56.76	\$ 63.19	\$ 70.58	\$ 78.91	

*Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos de SUNAT*

#### **4.1.2 Tendencia de consumo del producto**

Para analizar la tendencia de consumo, se considera los datos explicados en la tabla 02, donde se señalan como los mercados que muestran mayor nivel de consumo a los siguientes: Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia y Reino Unido; a continuación, se detallarán el comportamiento de consumo de acuerdo al valor en miles de dólares importado y la cantidad en toneladas importada de cada mercado potencial para la empresa:

TABLA 48 – Valor Importado de los Productos de Textiles S.A.C. por los Mercados – Países Potenciales (en miles de USD)

<b>Partida Arancelaria</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>Japón</b>	<b>Alemania</b>	<b>Francia</b>	<b>Reino Unido</b>
620211	193399	214719	143233	174647	119905
610441	23976	33840	14271	19927	15359
610451	4495	8095	4195	4353	3020
610190	10282	3946	14738	13234	17224
611019	32306	22206	23352	33993	30699
611594	21993	3793	26981	10001	11397
611691	12963	6698	6640	5193	3738
<b>TOTAL</b>	<b>299414</b>	<b>293297</b>	<b>233410</b>	<b>261348</b>	<b>201342</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en Trademap

TABLA 49 – Cantidad Importada de los Productos de Textiles S.A.C. por los Mercados – Países Potenciales (en toneladas)

<b>Partida Arancelaria</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>Japón</b>	<b>Alemania</b>	<b>Francia</b>	<b>Reino Unido</b>
620211	3289	2453	2132	2668	1393
610441	176	437	115	159	259
610451	33	92	49	36	35
610190	207	23	189	161	571
611019	398	192	271	-	568
611594	834	70	714	289	483
611691	231	66	88	48	118
<b>TOTAL</b>	<b>5168</b>	<b>3333</b>	<b>3558</b>	<b>3361</b>	<b>3427</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en Trademap

Además, teniendo en cuenta las tendencias en la industria de la moda, Según Promperú (2019) tenemos lo siguiente:

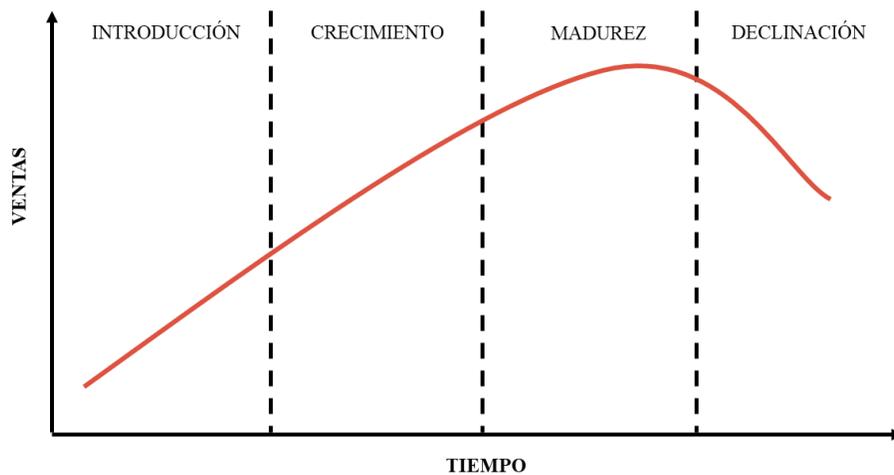
- Mix & Match, el 55% de los millennials combinan prendas de lujo con moda de gama media y streetwear, esto es un efecto de la autoexpresión e individualismo del consumidor.

- Moda Circular, Reventa y Venta de productos de segunda mano, las marcas que resaltan por su estrategia de moda circular son: Burberry, Gap, H&M, HSBC, NIKE y Stella Mc Cartney.
- El interés del consumidor se ve mayormente influenciado por lucir una prenda antes que por poseerla.
- Ecommerce, las ventas en internet incrementan cada vez más, esto debido especialmente al uso de los smartphones.
- Small Brand: marcas de diseño independiente y enfocadas en un solo nicho.

### 4.1.3 Ciclo de vida del producto (CVP)

El ciclo de vida del producto se considera como el modelo que grafica el paso de productos por el transcurso del tiempo, considerando el nivel de ventas que presentan, se divide en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación; y cada etapa tiene características particulares que se traducen en oportunidades y riesgos que determinarán la rentabilidad de una empresa (Sandhusen, 2015)

FIGURA 20 – Ciclo de Vida del Producto



Fuente: Elaboración Propia

Se realizará un análisis de la tendencia de importaciones de cada mercado – país para determinar en qué etapa del ciclo de vida se encuentran los productos ofrecidos por Textiles S.A.C. y descubrir características y oportunidades del comportamiento del producto en dichos mercados:

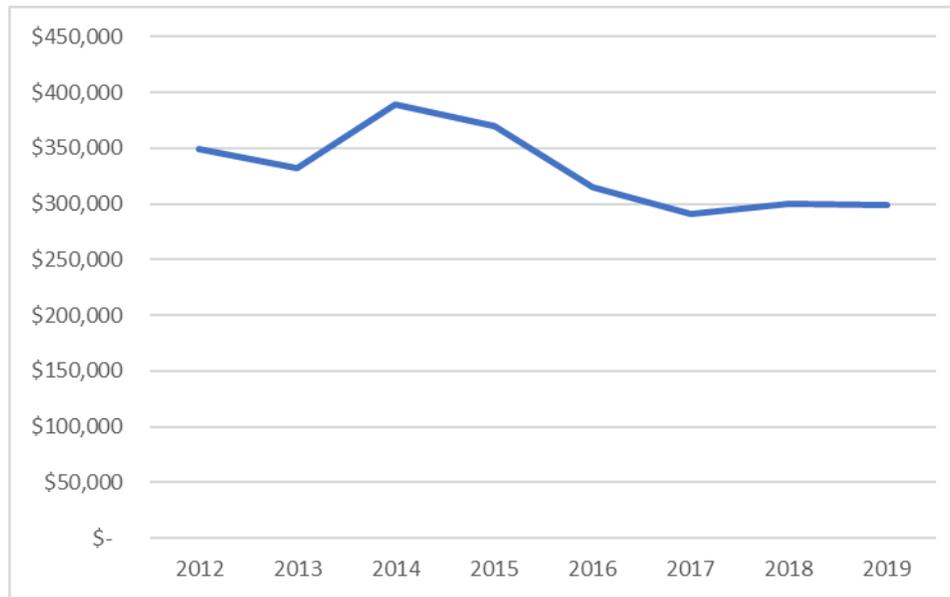
- Estados Unidos: Como se observa el gráfico 22, el nivel de ventas en el país señalado es vegetativo, se encuentra en la etapa de madurez, es decir presenta una tasa de crecimiento pequeña o nula, los segmento de mercado atendidos varían en cantidades considerables, los beneficios de las empresas participantes en el mercado han alcanzado su punto más alto y comienzan a decrecer, se da la existencia de un mercado masivo, el nivel de competencia aumenta, y se definen las cuotas de mercado; Por tanto, una empresa que participa en este mercado tiene que enfocar esfuerzos en alargar su línea de productos para atender a nuevos segmentos de mercado, mejorar la calidad del servicio brindado, reducir costos, desarrollar estrategias de precios y promoción así como mecanismos de distribución eficientes,

*TABLA 50 – Importaciones en Estados Unidos (2012 – 2019)*

<b>Partida Arancelaria</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
620211	\$214,320	\$215,344	\$253,939	\$248,612	\$198,575	\$179,095	\$190,827	\$193,399
610441	\$ 46,999	\$ 36,058	\$ 39,641	\$ 34,646	\$ 32,763	\$ 31,327	\$ 24,777	\$ 23,976
610451	\$ 5,724	\$ 6,062	\$ 6,491	\$ 7,627	\$ 7,167	\$ 4,936	\$ 4,091	\$ 4,495
610190	\$ 6,355	\$ 7,288	\$ 9,391	\$ 8,537	\$ 7,143	\$ 7,142	\$ 9,637	\$ 10,282
611019	\$ 35,336	\$ 30,886	\$ 45,766	\$ 33,893	\$ 30,416	\$ 30,289	\$ 32,514	\$ 32,306
611594	\$ 21,425	\$ 22,307	\$ 16,722	\$ 18,454	\$ 24,785	\$ 26,833	\$ 25,036	\$ 21,993
611691	\$ 18,506	\$ 14,459	\$ 16,953	\$ 18,284	\$ 13,693	\$ 11,419	\$ 12,623	\$ 12,963
<b>TOTAL</b>	<b>\$348,665</b>	<b>\$332,404</b>	<b>\$388,903</b>	<b>\$370,053</b>	<b>\$314,542</b>	<b>\$291,041</b>	<b>\$299,505</b>	<b>\$299,414</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Trademap*

GRÁFICO 21 – Tendencia de Importación de Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Trademap

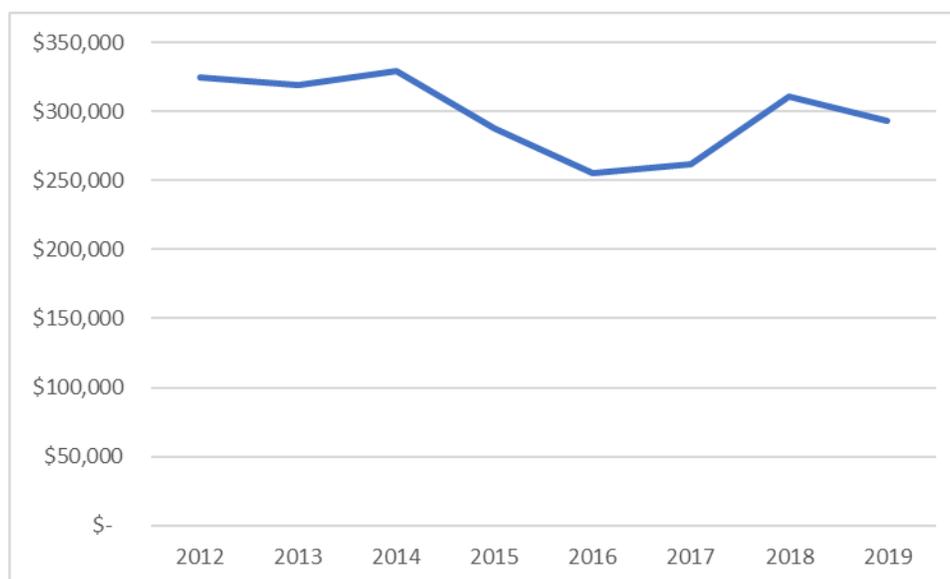
- **Japón:** En este mercado, el comportamiento es similar, se encuentra en una etapa de madurez dentro del ciclo de vida del producto, el nivel de ventas comienza a disminuir o tiende a estabilizarse, las empresas tienen que desarrollar más líneas de productos y reducir los costos; además enfocarse en estrategias que le permita comunicar el valor de su marca o producto y mejorar la gestión de sus procesos de distribución.

TABLA 51 – Importaciones en Japón (2012 – 2019)

Partida Arancelaria	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
620211	\$ 217,204	\$ 205,309	\$ 214,902	\$ 208,414	\$ 188,473	\$ 196,341	\$ 232,690	\$ 214,719
610441	\$ 33,583	\$ 31,487	\$ 39,207	\$ 25,567	\$ 22,023	\$ 20,470	\$ 25,559	\$ 33,840
610451	\$ 5,077	\$ 5,535	\$ 8,490	\$ 5,992	\$ 6,853	\$ 5,034	\$ 6,450	\$ 8,095
610190	\$ 9,999	\$ 13,580	\$ 10,029	\$ 6,972	\$ 6,661	\$ 4,438	\$ 6,142	\$ 3,946
611019	\$ 34,681	\$ 40,287	\$ 37,729	\$ 24,961	\$ 21,631	\$ 25,173	\$ 28,751	\$ 22,206
611594	\$ 4,871	\$ 4,712	\$ 4,316	\$ 4,058	\$ 2,858	\$ 2,869	\$ 3,170	\$ 3,793
611691	\$ 19,468	\$ 18,006	\$ 14,858	\$ 11,411	\$ 7,210	\$ 7,817	\$ 8,059	\$ 6,698
<b>TOTAL</b>	<b>\$324,883</b>	<b>\$318,916</b>	<b>\$329,531</b>	<b>\$287,375</b>	<b>\$255,709</b>	<b>\$262,142</b>	<b>\$310,821</b>	<b>\$293,297</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Trademap

GRÁFICO 22 – Tendencia de Importación de Japón



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Trademap

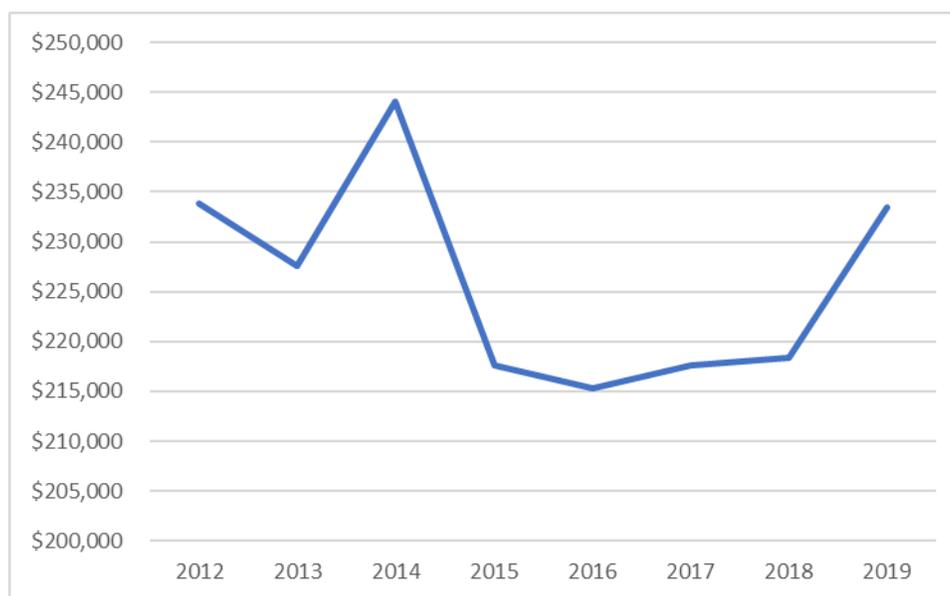
- Alemania: Se encuentra en la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto, considerar que según la gráfica 24 se denota que ya se pasó por una etapa de declive, y al llegar al punto de ventas más bajo el año 2016, se volvió a comenzar el ciclo de vida, llegando a la actualidad a considerarse una etapa de crecimiento, es decir las empresas el valor del producto está en crecimiento; además, nuevos segmentos de mercado y empresas competencia están emergiendo, se tiene que considerar incrementar los esfuerzos en desarrollo de marca y estrategias de costos y precios.

TABLA 52 – Importaciones en Alemania (2012 – 2019)

Partida Arancelaria	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
620211	\$128,344	\$127,466	\$138,139	\$130,694	\$137,080	\$135,847	\$135,130	\$143,233
610441	\$ 26,314	\$ 23,946	\$ 19,518	\$ 19,834	\$ 19,173	\$ 16,693	\$ 14,929	\$ 14,271
610451	\$ 8,540	\$ 6,166	\$ 8,356	\$ 5,836	\$ 4,501	\$ 5,011	\$ 3,715	\$ 4,195
610190	\$ 7,324	\$ 9,676	\$ 10,541	\$ 8,329	\$ 8,892	\$ 10,614	\$ 12,581	\$ 14,738
611019	\$ 21,892	\$ 20,777	\$ 27,540	\$ 23,141	\$ 17,288	\$ 20,047	\$ 20,626	\$ 23,352
611594	\$ 32,755	\$ 31,428	\$ 32,367	\$ 24,332	\$ 22,968	\$ 22,447	\$ 24,227	\$ 26,981
611691	\$ 8,704	\$ 8,100	\$ 7,578	\$ 5,493	\$ 5,376	\$ 6,958	\$ 7,201	\$ 6,640
<b>TOTAL</b>	<b>\$233,873</b>	<b>\$227,559</b>	<b>\$244,039</b>	<b>\$217,659</b>	<b>\$215,278</b>	<b>\$217,617</b>	<b>\$218,409</b>	<b>\$233,410</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Trademap

GRÁFICO 23 – Tendencia de Importación de Alemania



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Trademap

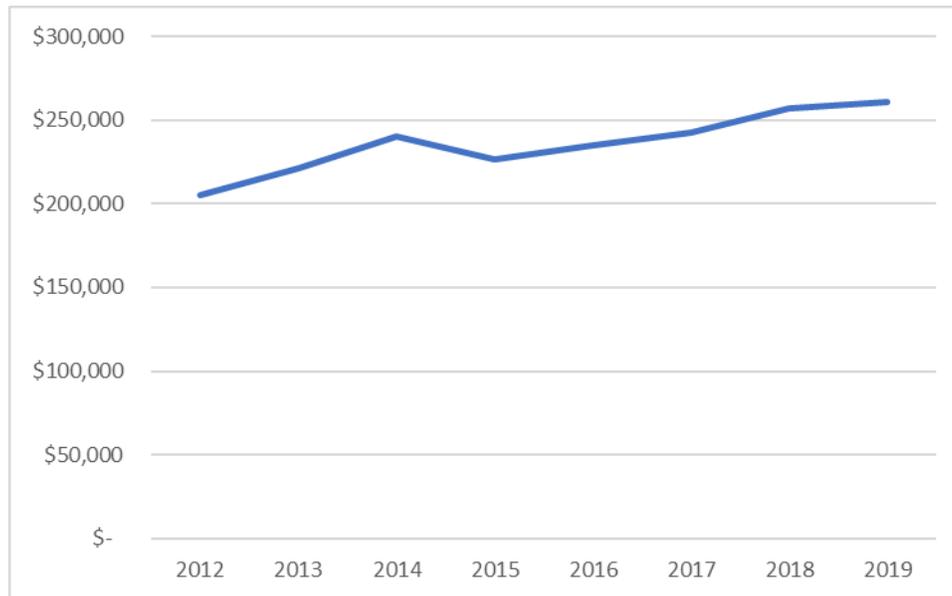
- Francia: A diferencia del resto de mercados potenciales, Francia presenta un comportamiento típico de la etapa de crecimiento y se caracteriza por tener una tasa alta en crecimiento de mercado y ventas, no hay una gran cantidad de segmentos satisfechos, los cambios tecnológicos influyen en gran medida en la ventaja competitiva y el beneficio por unidad llega a su punto más alto. Las empresas, frente a este escenario, tienen que mejorar su estrategia de ventas, inversión en investigación y desarrollo, estrategias de precios y promoción.

TABLA 53 – Importaciones en Francia (2012 – 2019)

Partida Arancelaria	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
620211	\$126,958	\$132,592	\$147,681	\$152,255	\$162,993	\$169,354	\$178,241	\$174,247
610441	\$ 29,650	\$ 31,220	\$ 27,769	\$ 20,076	\$ 21,928	\$ 18,144	\$ 16,746	\$ 19,927
610451	\$ 3,832	\$ 4,002	\$ 3,329	\$ 3,026	\$ 2,893	\$ 3,043	\$ 2,683	\$ 4,353
610190	\$ 6,478	\$ 7,734	\$ 6,821	\$ 10,066	\$ 8,840	\$ 9,810	\$ 11,768	\$ 13,234
611019	\$ 17,671	\$ 21,754	\$ 31,567	\$ 24,522	\$ 22,098	\$ 25,669	\$ 32,489	\$ 33,993
611594	\$ 15,373	\$ 18,080	\$ 17,627	\$ 12,305	\$ 11,821	\$ 11,768	\$ 10,058	\$ 10,001
611691	\$ 5,223	\$ 5,611	\$ 5,201	\$ 4,482	\$ 4,199	\$ 4,821	\$ 4,830	\$ 5,193
<b>TOTAL</b>	<b>\$205,185</b>	<b>\$220,993</b>	<b>\$239,995</b>	<b>\$226,732</b>	<b>\$234,772</b>	<b>\$242,609</b>	<b>\$256,815</b>	<b>\$260,948</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Trademap

GRÁFICO 24 – Tendencia de Importación de Francia



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Trademap

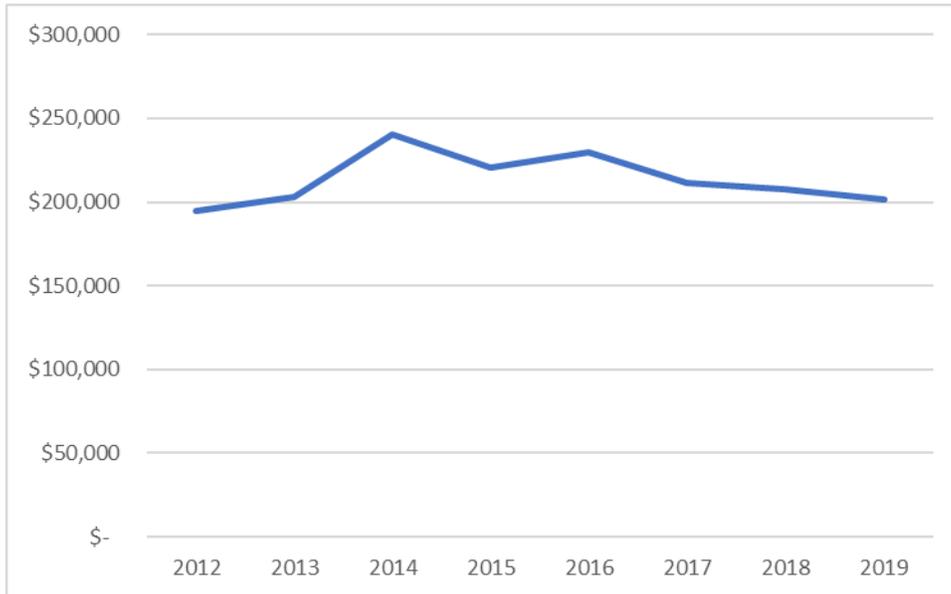
- Reino Unido: A igual que en Estado Unidos y Japón, en Reino Unido el producto se encuentra en una etapa de madurez; sin embargo, la tendencia de ventas comienza a estabilizarse, considerando que es la etapa que más tiempo de duración tiene, las estrategias que debe incorporar una empresa tienen que enfocarse en: precios, promoción, segmentación, costos y distribución.

TABLA 54 – Importaciones en Reino Unido (2012 – 2019)

Partida Arancelaria	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
620211	\$ 105,123	\$ 111,837	\$ 143,098	\$ 133,247	\$ 133,376	\$ 122,001	\$ 127,969	\$ 119,905
610441	\$ 22,491	\$ 21,973	\$ 23,204	\$ 20,732	\$ 21,525	\$ 18,896	\$ 15,685	\$ 15,359
610451	\$ 2,863	\$ 2,587	\$ 2,877	\$ 3,591	\$ 3,170	\$ 3,094	\$ 2,637	\$ 3,020
610190	\$ 9,705	\$ 12,460	\$ 14,748	\$ 15,047	\$ 20,746	\$ 21,488	\$ 18,728	\$ 17,224
611019	\$ 24,983	\$ 28,282	\$ 29,255	\$ 27,869	\$ 29,657	\$ 27,730	\$ 25,300	\$ 30,699
611594	\$ 19,908	\$ 18,451	\$ 21,824	\$ 14,891	\$ 17,060	\$ 14,522	\$ 12,619	\$ 11,397
611691	\$ 9,344	\$ 7,491	\$ 5,523	\$ 4,940	\$ 4,137	\$ 3,739	\$ 4,339	\$ 3,738
<b>TOTAL</b>	<b>\$194,417</b>	<b>\$203,081</b>	<b>\$240,529</b>	<b>\$220,317</b>	<b>\$229,671</b>	<b>\$211,470</b>	<b>\$207,277</b>	<b>\$201,342</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Trademap

GRÁFICO 25 – Tendencia de Importación de Reino Unido

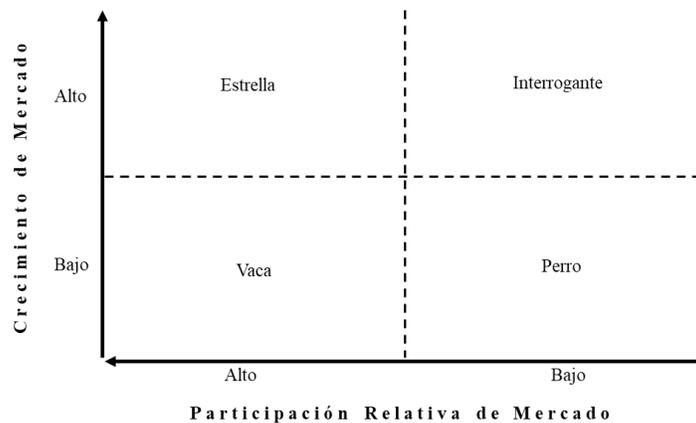


Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Trademap

#### 4.1.4 Análisis BCG

La matriz BCG toma dos factores para determinar la posición de un producto, estos son: la tasa de crecimiento del mercado y la participación de mercado; los productos se clasifican en cuatro categorías: estrella, interrogante, perro y vaca.

FIGURA 21 – Matriz BCG

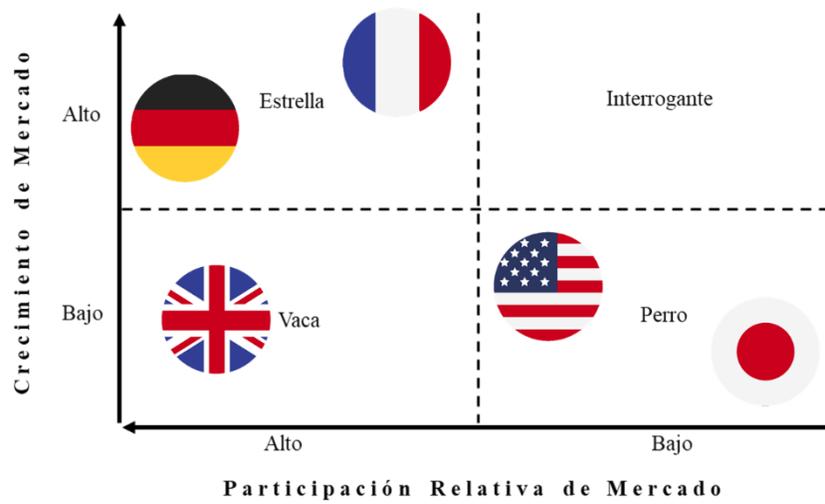


Fuente: Elaboración Propia

- Estados Unidos y Japón: Según la teoría brindada por Promperú (2017) el comportamiento de la tendencia de ventas en estos países responde a las características del producto perro, puesto que el producto ha llegado a una etapa de madurez que tiende a la declinación, se tiene que considerar que para el ingreso de una nueva empresa existen muchas barreras, puesto que las cuotas de mercado están definidas; además, se tiene que considerar que el nivel de importaciones es alto, y este resultado puede variar considerando las tendencias actuales de consumo, factor que puede permitir el aumento sustancial de las ventas, como el aparente caso de Alemania.
- Alemania y Francia: Ambos mercados al estar en situación de crecimiento, según el ciclo de vida del producto, representan la oportunidad ideal para las empresas en cuanto a rentabilidad a largo plazo, considerándose productos estrella, las empresas tienen que realizar inversiones considerables con el objetivo de lograr posicionamiento, se tiene que considerar estrategias referidas a la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal, penetración y desarrollo de mercados, desarrollo de productos y asociaciones.
- Reino Unido: Teniendo en cuenta que en Reino Unido el producto está en una etapa de madurez, se considera que se categoriza como producto vaca; es así que, se infiere que el producto se encuentra en un mercado maduro, las empresas no requieren de grandes inversiones sobre el desarrollo del producto, ya que los márgenes de ingresos son altos.

Por tanto, el desarrollo de la matriz BCG para determinar la posición de los productos se da de la siguiente forma:

FIGURA 22 – Matriz BCG de los Países Potenciales de Textiles S.A.C.



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.5 Selección del mercado objetivo

Para la selección del mercado, se hará uso de un test propuesto por Promperú (2017) en su manual PLANEX:

TABLA 55 – Análisis de Selección de Mercado para Textiles S.A.C.

PREGUNTAS		Estados Unidos	Japón	Alemania	Francia	Reino Unido
<b>Compradores, capacidad de compra e importadores</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>
1	La población es numerosa y cuenta con ingreso disponible suficiente como para configurar un mercado objetivo.	3	3	2	1	1
2	Las importaciones de mi producto en el mercado objetivo son elevadas en términos de valor y volumen.	3	3	3	3	3
3	La tendencia de las importaciones es creciente y se espera que siga aumentando.	2	2	3	3	2
<b>Acceso al mercado y ventajas comerciales</b>		<b>22</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>21</b>
4	Las barreras arancelarias son bajas.	3	3	3	2	3
5	Las barreras no arancelarias no representan una limitación para el ingreso al mercado (considerando los obstáculos burocráticos a las importaciones: licencias, permisos, trámites, documentación, etc.)	2	2	2	2	2
6	Las regulaciones técnicas (requerimientos normativos para el producto) cumplen su rol sin constituirse en obstáculos o restricciones ocultas al comercio de los productos que exportó.	2	2	2	2	2
7	El acceso a la información es fácil y de bajo costo.	3	3	3	3	3
8	Existen en este mercado preferencias arancelarias que facilitan el acceso al mercado.	3	3	3	3	3

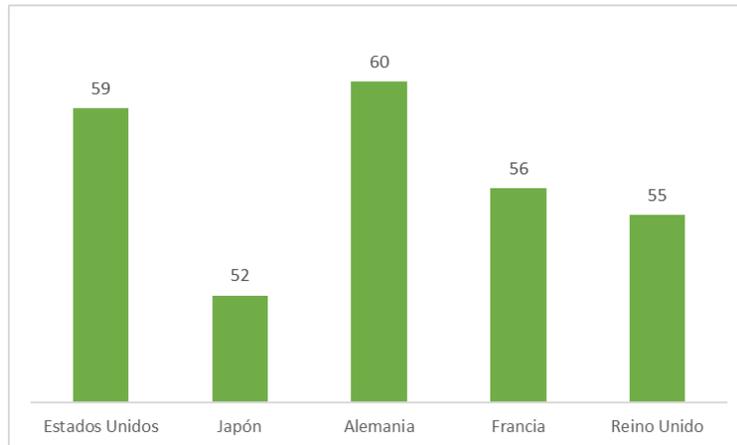
9	Existen en este mercado: Representaciones diplomáticas, oficina comercial, cámaras binacionales, oficina de promoción de importaciones, bancos corresponsales de los principales bancos del Perú.	3	2	3	3	2
10	PromPerú cuenta con programas de promoción comercial para los exportadores que desean ingresar a este mercado (capacitación, asistencia técnica, ferias y exhibiciones especializadas, misiones de vendedores o compradores).	3	3	3	3	3
11	Existen en este mercado exhibiciones comerciales especializadas tales como ferias y ruedas de negocios, que sirven de apoyo a nuestra labor de mercadeo.	3	2	3	2	3
<b>Canales de distribución y logística exportadora</b>		<b>11</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
12	El conocimiento de los canales de distribución en el país objetivo es amplio.	3	3	3	3	3
13	Los medios logísticos existentes permiten llegar sin mayor retraso o dificultad a este mercado.	1	1	1	1	1
14	Los costos de transporte no afectan significativamente las posibilidades de exportación de mi producto.	3	1	2	2	2
15	Los requerimientos de envase y embalaje del país de destino no constituyen una dificultad para la exportación.	3	1	2	2	2
16	Poseo suficiente experiencia en contratos de compra venta internacional y conocimiento de condiciones de pago más frecuentes en el país objetivo.	1	1	1	1	1
<b>Intensidad de la competencia</b>		<b>6</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>
17	Los productores locales no representan una fuerte competencia y no tienen una gran capacidad de influencia sobre las políticas comerciales.	2	2	3	3	3

18	Los competidores externos son pocos y presentan un bajo posicionamiento en el mercado.	3	2	3	2	1
19	Los exportadores peruanos de mis productos son escasos y no presentan en la actualidad un posicionamiento superior al de mi empresa en este mercado	1	1	3	3	3
<b>Riesgos</b>		<b>6</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
20	El país no presenta riesgos desde el punto de vista socioeconómico, político, legal y comercial.	1	2	2	2	2
21	Las empresas con las que voy a negociar presentan un nivel de riesgo entre bajo y mínimo.	3	3	3	3	3
22	La percepción de la comunidad empresarial respecto a la calidad de buen pagador de las empresas del país es buena.	2	2	2	2	2
<b>Distancia psicológica</b>		<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
23	Mi empresa tiene experiencia en el mercado	1	1	1	1	1
24	Existe afinidad cultural y buena comunicación con la comunidad empresarial de este país.	2	1	1	1	1
25	Mi empresa cuenta con contactos de negocios previamente establecidos.	1	1	1	1	1
26	Mi producto puede ser adaptado a los requerimientos del mercado, de ser necesario, sin mayor dificultad.	2	2	2	2	2
<b>TOTAL</b>		<b>59</b>	<b>52</b>	<b>60</b>	<b>56</b>	<b>55</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

De acuerdo con la tabla 55, Alemania muestra el escenario más favorable para la entrada de Textiles S.A.C. a continuación se muestra el resultado general y de cada aspecto evaluado:

*GRÁFICO 26 – Resultado de Evaluación de Mercados para Textiles S.A.C.*



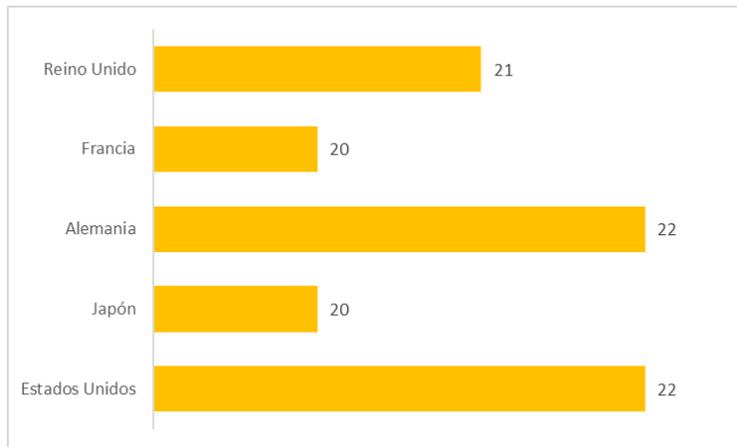
*Fuente: Elaboración propia*

*GRÁFICO 27 – Compradores, Capacidad de Compra e Importadores*



*Fuente: Elaboración propia*

*GRÁFICO 28 – Acceso al Mercado y Ventajas Comerciales*



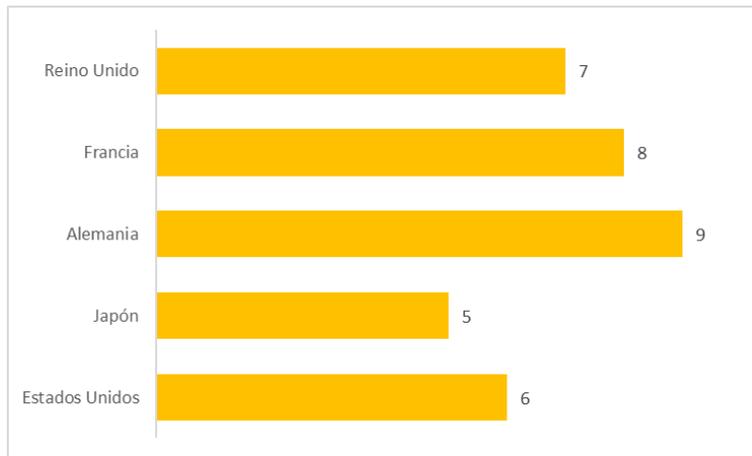
*Fuente: Elaboración propia*

*GRÁFICO 29 – Canales de Distribución y Logística Exportadora*



*Fuente: Elaboración propia*

*GRÁFICO 30 – Intensidad de la Competencia*



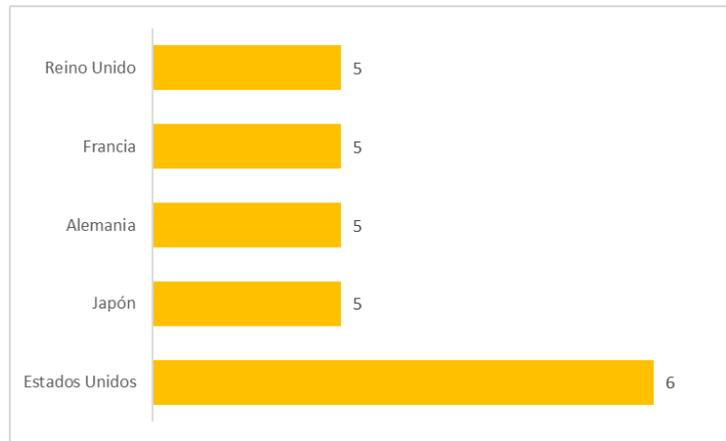
*Fuente: Elaboración propia*

*GRÁFICO 31 – Riesgos*



*Fuente: Elaboración propia*

*GRÁFICO 32 – Distancia psicológica*



*Fuente: Elaboración propia*

Por tanto, se concluye que el mercado elegido será Alemania, teniendo una puntuación de 60, que supera a la puntuación de los demás mercados.

#### **4.1.6 Ficha país**

*TABLA 56 – Ficha País de Alemania*

<b>País Objetivo</b>	<b>Alemania</b>
Área:	357.022 kilómetros cuadrados.
Capital:	Berlín
Ciudades importantes:	Hamburgo, Munich, Colonia.
Población:	80,159,662 personas
Idioma oficial:	Alemán
Ubicación geográfica:	Europa Central.
Moneda:	Euro
Sistema cambiario:	€1 = S/ 4.23
PBI:	3.435.210M.€
PBI per cápita:	41,350.00 €

Tasa de crecimiento anual:	2.4%
Clima:	templado y marino; inviernos y veranos frescos, nublados y húmedos; ocasional viento cálido de montaña.
Pesos y medidas:	Sistema Inglés
Días festivos:	3 de octubre

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de CIA*

#### **4.1.7 Exigencias del producto**

##### **4.1.7.1 Barreras arancelarias**

El régimen arancelario puede fijarse sobre una base, NMF (nación más favorecida), general o preferencial, de acuerdo a macmap.org (2020) los productos que ofrece textiles S.A.C. de acuerdo a sus partidas arancelarias, tienen una tasa preferencial del 0% para el mercado alemán, esto gracias al TLC CAN – UE que entró en vigor desde el año 2013.

Además, considerando lo mencionado en el portal web de Acuerdos Comerciales del Perú (2020), el acuerdo establecido entre la UE y la CAN considera solo el pilar comercial, comprendido este por negociaciones sobre: acceso a mercados, reglas de origen, Asuntos aduaneros, obstáculos técnicos al comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, instrumentos de defensa comercial, servicios, establecimiento y movimiento de capitales, compras públicas, propiedad intelectual, competencia, solución de diferencias, comercio y desarrollo sostenible, fortalecimiento de capacidades y cooperación. Por otro lado, se firmó un acuerdo exclusivo entre la UE y Perú que entró en vigencia el año 2013, en el que se negociaron los siguientes objetivos:

- Garantizar el acceso preferencial a las exportaciones peruanas.
- Eliminar las distorsiones causadas por los aranceles, cuotas de importación, subsidios y barreras para - arancelarias, y considerar el nivel de competitividad del Perú para definir los plazos de desgravación.
- Desarrollo de economías de escala, especialización económica y eficiencia de los factores productivos.
- Fortalecer la institucionalidad, competitividad y mejores prácticas empresariales.
- Mecanismos de defensa sobre intereses comerciales.
- Mejorar la clasificación de riesgo del Perú, disminuir los costos de crédito y lograr estabilidad en el mercado de capitales.
- Facilitar tecnología a menores precios.

Para obtener el beneficio de tratamiento arancelario preferencial, estipulado en el acuerdo, se tiene que lograr un certificado de origen, que trabaje bajo los criterios calificación de origen, detallados en dicho documento.

#### **4.1.7.2 Barreras pararancelarias**

En primer lugar, según el Servicio de ayuda comercial del European Commission (2020), sobre los requerimientos técnicos dados en cualquier país miembro de la Unión Europea, se tiene que cumplir con los requisitos generales de seguridad, informar sobre los riesgos y precauciones de los productos y notificar a las autoridades si algún producto es peligroso; el organismo encargado de velar por la seguridad del producto y la toma de medidas correctivas en la Unión Europea es la Directiva General de Seguridad de Productos (GPSD). Además, se adopta un mecanismo armonizado de normas técnicas, que se enfoca en los requisitos generales de salud y seguridad y las especificaciones técnicas de los productos; los organismos que dirigen estos aspectos son: el comité europeo de normalización (CEN), comité europeo de normalización

electrónica (CENELEC) y el instituto europeo de normas de telecomunicaciones (ETSI). Por otro lado, los fabricantes o productores que venden sus productos en países miembros de la unión europea tienen que designar a un representante que esté autorizado en la unión europea para que actúe en su nombre.

En adición, respecto al embalaje, este debe cumplir con requisitos medioambientales y sanitarios, estos requisitos se observan en la Directiva 94/62/CE sobre envases y residuos de envases, que tiene como objetivo mejorar la calidad medioambiental al prevenir y reducir el impacto de los envases y residuos de envases en el medio ambiente, prevenir la producción de residuos de envases y promover la reutilización, reciclaje y formas de recuperación de los residuos de envases. Conjuntamente, se establecen los requisitos esenciales de los envases puestos en el mercado de la unión europea, estos son: limitar el peso y el volumen de los envases en una cantidad mínima, minimizar el contenido de sustancias y materiales peligrosos en el embalaje y el diseño de envases reutilizables (European Commission, 2020).

Sumado a esto, respecto al etiquetado, los productos comercializados en la unión europea tienen que cumplir con los siguientes requisitos: proteger la salud, seguridad e intereses de los consumidores, y proporcionar información sobre el producto respecto a su contenido, composición, usos seguros, precauciones especiales, etc., se debe considerar que en el caso de productos textiles que contienen determinadas sustancias químicas (tris, Bifenilos polibromados, mercurio, dioctilestaño, níquel, azoidos, etoxilatos, cromo, hidrocarburos policíclicos) se restringen su entrada al mercado. La etiqueta de los productos textiles debe indicar el contenido de la fibra de forma clara y separada de otra información, y debe estar en idioma alemán; además, los fabricantes del producto pueden solicitar la etiqueta ecológica enviando una solicitud al país europeo donde se comercializa el producto (Alemania), se considerarán aspectos de evaluación referidos a la fibra textil, los procesos, productos químicos usados, y aptitud para el uso (European Commission, 2020), y según Promperú (2020) la etiqueta también tiene que contemplar información referida al responsable e insumos importados,

también se considera que el material de la etiqueta debe ser resistente, con la misma vida útil de la pieza textil.

Además, según los requisitos de acceso a mercados (RAM) de Promperú (2020), para el ingreso eficiente al mercado alemán se puede optar por certificaciones voluntarias tales como: OEKOTEX, etiqueta ecológica, etiqueta BLAUER ENGEL, ISO, Fair Trade, etc.

Por otro lado, se tiene que considerar que según la European Commission (2020) la isla de Heligoland y el territorio de Büsingen forman parte de la República Federal de Alemania, pero están excluidos del territorio aduanero europeo.

#### 4.1.8 Canales de distribución

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019) Alemania cuenta con el sector retail de confecciones más grande de Europa, que se segmenta de la siguiente forma: mujeres (55%), hombres (31%) y niños (14%); por otro lado, los canales de distribución existentes en Alemania son los siguientes:

TABLA 57 – Características de los Canales de Distribución en Alemania

CANALES	CARACTERÍSTICAS
Supermercados Tiendas Minoristas de descuento Mercados Callejeros	Calidad baja, bajos precios, grandes cantidades.
Compañías de mail order Minoristas independientes	calidad media, precios moderados.
Cadenas de prendas de vestir Grandes almacenes Tiendas especializadas	Buena calidad, precios altos, cantidades pequeñas.
Tiendas de diseño	Calidad muy alta, precios altos, cantidades pequeñas.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Promperú (2019)

Por otro lado, considerando a los principales intermediarios en este mercado tenemos que los Brokers o casas de compra son los que principalmente suministran a los diferentes canales en el mercado; según MINCETUR, se recomienda a los exportadores peruanos de prendas de fibra de alpaca trabajar con diseñadores y fabricantes y confecciones de gama alta en el mercado alemán (Promperú, 2019).

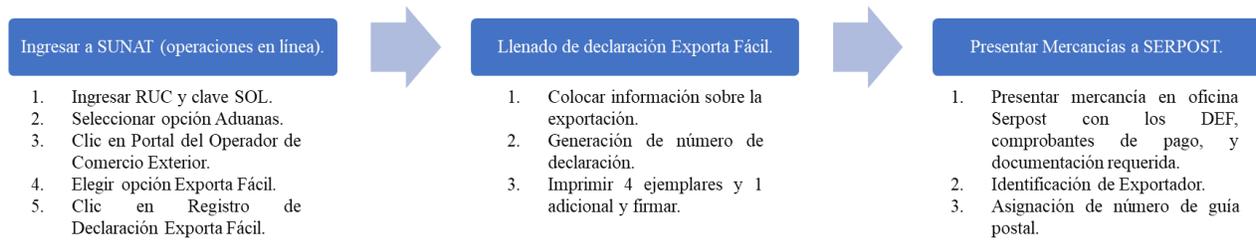
Adicionalmente, según SUNAT (2020) existe un mecanismo llamado Exporta Fácil, que promueve las exportaciones de las micro y pequeñas empresas y busca el fácil acceso a mercados internacionales mediante Serpost S.A., entre los principales beneficios de este mecanismo se tiene los siguientes:

- Permite el comienzo del proceso del trámite de exportación desde cualquier lugar a nivel nacional.
- Exportación simple, económica y segura.
- Trámite sencillo, ágil y seguro.
- Seguimiento de envíos mediante internet.

Además, como requisitos, SUNAT (2020), menciona los siguientes: RUC, factura o boleta de venta, documentos de control en caso de mercancías restringidas, certificado de origen y otros documentos de despacho que se exija. Se considera también que en cuanto a los pagos que se realizan mediante este proceso solo consta del traslado de mercancías que se exportan y las tarifas y pesos definidos por Serpost.

En adición, el proceso de tramitación que se debe seguir para optar por este mecanismo es el siguiente:

GRÁFICO 33 – Proceso de Tramitación de Exporta Fácil



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Sunat (2020)

#### 4.1.9 Medios de transporte

Según SUNAT el medio más utilizado entre Perú y Alemania es el marítimo con más del 95%, el puerto de Bremerhaven recibe productos referidos a confecciones, categoría donde se encuentra el producto ofrecido por Textiles S.A.C., se tiene que considerar en Alemania hay dos zonas francas: Bremerhaven y Cuxhaven, considerar también que el puerto Bremerhaven está dentro de los cinco puertos con mayor movimiento en el continente europeo (Promperú, 2019); a la actualidad, según Siicex (2020), se trabaja con las siguientes líneas navieras, que transporta mercadería entre el puerto de origen Callao (Perú) y puerto destino Bremerhaven (Alemania), considerar que el costo promedio de flete por contenedor de 20 pies es de \$ 1729.00 (mil setecientos veintinueve dólares) y por contenedor de 40 pies es de \$ 2048.00 (dos mil cuarenta y ocho dólares):

TABLA 58 – Navieras de transporte entre Callao y Bremerhaven

Línea Naviera	Agente	Depósito	Días de Tránsito	Frecuencia de Salida
MAERSK LINE	MAERSK PERÚ	ALCONSA	28	Semanal
HAPAG LLOYD	TRAMARSA	DPWORLD	28	Semanal
MSC	MSC PERÚ	DEMARES	29	Semanal

Fuente: Siicex a partir de datos obtenidos de <http://www.mapex.pe/rutasmaritimas/empresa?pruta=167>

Entre las ventajas de uso de líneas marítimas resaltan los grandes volúmenes de carga y las tarifas de flete más económicas; sin embargo, entre las desventajas están la lentitud de transporte y la llegada a pocos puntos.

#### 4.1.10 Importaciones

En primer lugar, se analiza el valor de las importaciones realizadas por Alemania de todo el mundo el año 2019, respecto a las partidas arancelarias que corresponden a los productos ofrecidos por Textiles S.A.C., considerando la tabla 51, se denota el valor importado y se determina que es el tercer mayor importador a nivel internacional respecto a los productos ofrecidos por Textiles S.A.C., ahora, considerando a los principales proveedores de Alemania respecto a los productos señalados, tenemos los siguientes:

TABLA 59 – Mercados proveedores de Alemania (2019)

PAÍS PROVEEDOR	PARTIDA ARANCELARIA						
	620211	610441	610451	611019	611594	620211	611691
	Italia	China	China	Italia	Túnez	Italia	China
	China	Italia	Turquia	China	Serbia	China	Sri Lanka
	Marruecos	Turquia	Italia	Austria	Italia	Marruecos	Perú
	Rumania	Francia	Hungría	Perú	Eslovaquia	Rumania	Austria
	Bulgaria	Madagascar	Bulgaria	Países Bajos	Turquía	Bulgaria	Italia

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Trademap*

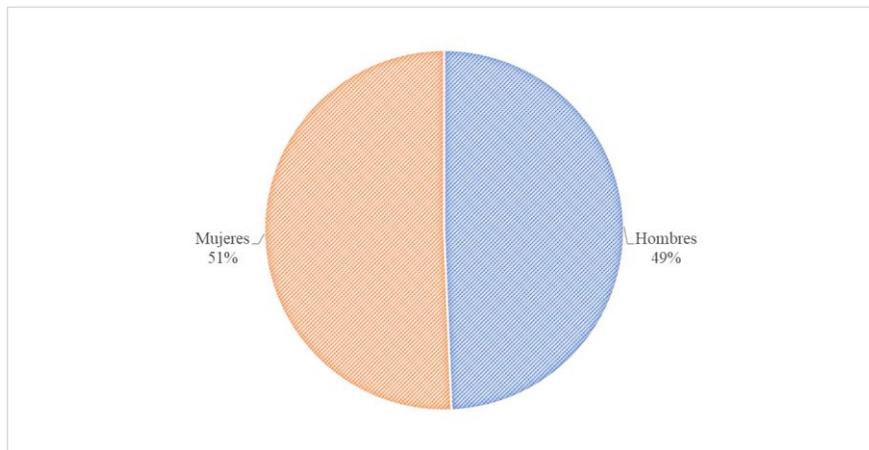
#### 4.1.11 Tendencia de consumo en el país objetivo

Para reconocer la tendencia de consumo es importante, en primer lugar, segmentar el mercado para lograr identificar el perfil del consumidor, para lograr este objetivo y reconocer información relevante sobre el mercado alemán se hará uso de la información proporcionada por DESTATIS (oficina Federal de Estadística de Alemania) que presenta datos oficiales referidos a la sociedad, la economía, el medio ambiente y el Estado.

#### 4.1.11.1 Segmentación demográfica

En cuanto a la población de Alemania, tenemos que, como se observa en el gráfico 34, la distribución por sexo es casi similar, siendo las mujeres un 51 % de la población total y los hombres un 49%.

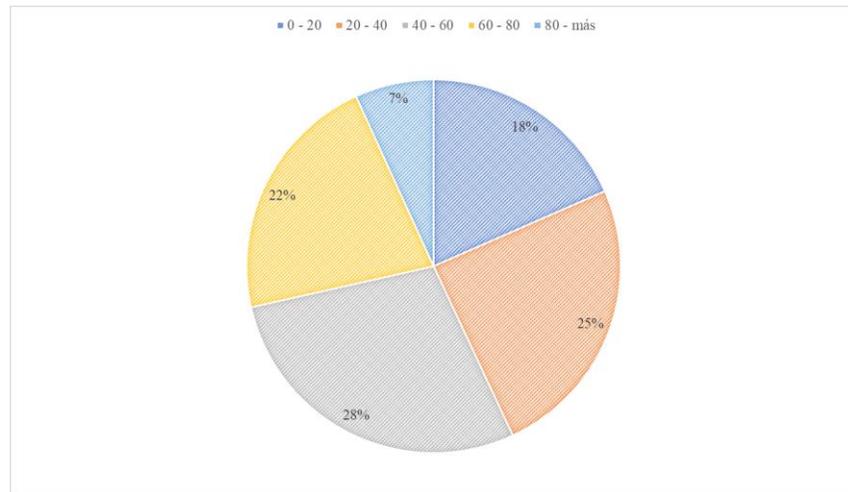
*GRÁFICO 34 – Distribución de la población alemana por sexo (2020)*



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de DESTATIS*

Por otro lado, se considera la distribución por edades, que según el gráfico 35 la población con mayor proporción está entre las edades de 40 y 60 años.

GRÁFICO 35 – Distribución de la población alemana por edades (2019)

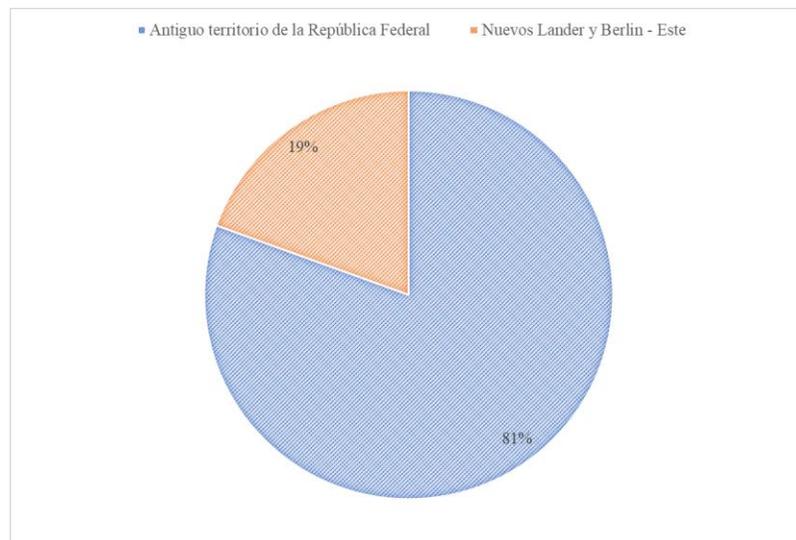


Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de DESTATIS

#### 4.1.11.2 Segmentación geográfica

Geográficamente Alemania se divide en dos sectores, el antiguo territorio de la República Federal y los nuevos Lander y Berlín del este, a continuación, se detalla la proporción de población según su ubicación geográfica.

GRÁFICO 36 – Distribución de la población alemana por ubicación geográfica (2019)

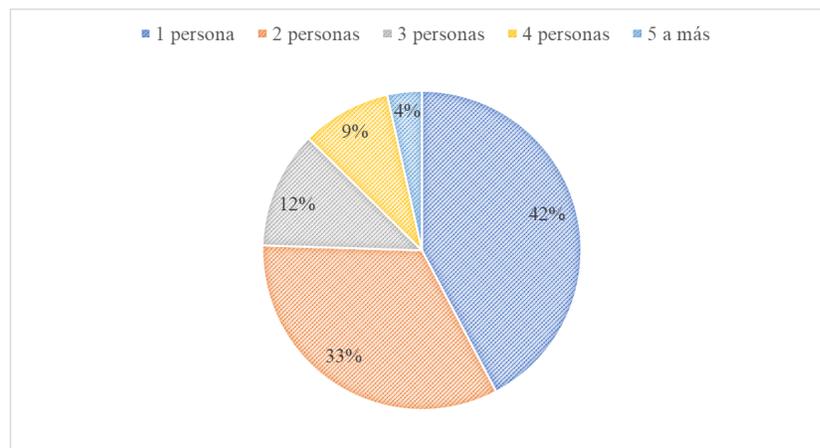


Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de DESTATIS

### 4.1.11.3 Segmentación psicográfica

En primer lugar, se señala la distribución por hogares en Alemania, esta se dará considerando la cantidad de individuos por hogar, y la proporción de estos respecto al total del mercado.

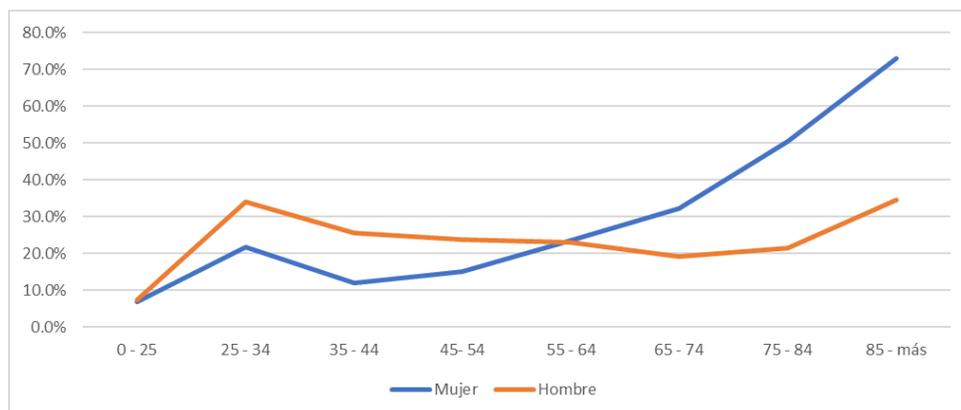
GRÁFICO 37 – Distribución de la población alemana por tipo de hogares (2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de DESTATIS

Además, considerando a las personas que viven solas, es decir el tipo de hogares de un solo individuo, se considera lo siguiente teniendo en cuenta rangos de edades y porcentaje de la población por sexo:

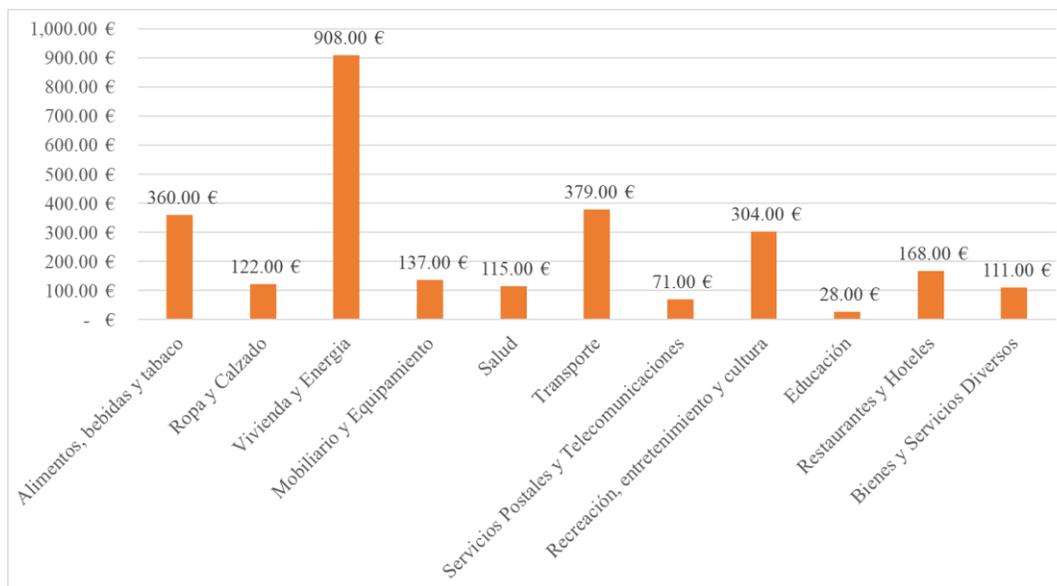
GRÁFICO 38 – Personas viviendo solas, por edad y sexo en Alemania (2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de DESTATIS

Por otro lado, es importante analizar el gasto promedio mensual que realizan los hogares en Alemania, y considerar las categorías de productos en el mercado, para poder determinar cuáles son los productos o tipo de productos de mayor nivel de consumo, esto se refleja en el gráfico 39.

*GRÁFICO 39 – Gasto promedio por mes y categoría de productos, en Alemania (2018)*



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de DESTATIS*

Asimismo, respecto al uso de tecnologías de información dentro del territorio alemán, según la tabla 49, el alto uso de teléfono móvil y acceso a internet, características que pueden actuar como una oportunidad para Textiles S.A.C.

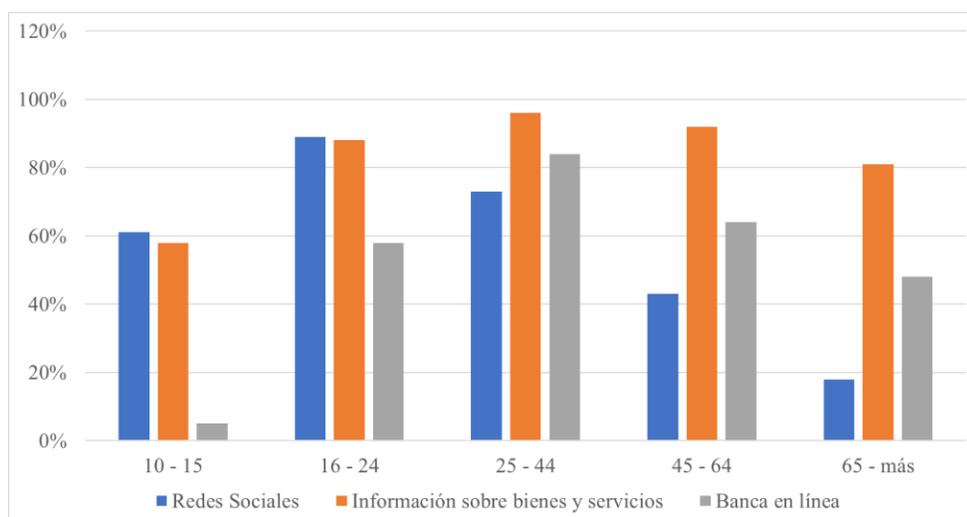
TABLA 60 – Uso de Tics en Alemania (2020)

Total de Hogares	37993
TICS	
TICS	Hogares
Computadora personal	91.9%
Teléfono fijo	85.3%
Teléfono móvil	97.5%
Notebook	74.5%
Tableta	51.0%
Impresora	77.0%
Conexión a Internet	94.3%
Sistema de navegación en coche	44.4%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de DESTATIS

Por tanto, en cuanto al comportamiento del consumidor alemán respecto al uso de internet se tiene que, respecto a redes sociales, la población comprendida entre 16 y 24 años muestra mayor participación; respecto a la búsqueda de información de bienes y servicios la población que mayor participación muestra es la de entre 25 y 44 años y al mismo tiempo también resalta respecto al uso de banca en línea.

GRÁFICO 40 – Uso de Internet por rango de edades, Alemania (2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de DESTATIS

Además, considerando la frecuencia de uso de internet, según DESTATIS, se tiene lo siguiente:

*TABLA 61 -Frecuencia de uso de internet en Alemania (2020)*

Categoría	%
Todos los días o casi todos los días	92%
Al menos una vez a la semana	6%
menos de una vez por semana	2%

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de DESTATIS*

Además, considerando las compras o el comportamiento de compra por internet que realiza el consumidor alemán tenemos que aproximadamente el 74% de la población total realiza compras por medios digitales.

*TABLA 62 – Población que realiza compras por internet en Alemania (2020)*

Género	%
Hombres	74%
Mujeres	73%

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de DESTATIS*

#### **4.1.12 Comportamiento del consumidor**

Como se describe en el gráfico 38 los hábitos de consumo, que se denotan en la proporción de gastos, se enfocan en mayor medida en vivienda, transporte y alimentación; Sin embargo, se tiene que considerar que esos gastos responden a necesidades básicas, por otro lado, se puede distinguir que cada hogar en promedio gasta 122 € al mes en ropa y calzado y 304 € al mes en recreación, entretenimiento y cultura. Por su parte Wandelt (2019) señala que al año 2017 la tendencia de consumo hacía referencia a los hábitos alimenticios, el consumidor alemán está más preocupado por su salud y estilo de vida sostenible, se da la preferencia por opciones de alto valor en proteínas, sustitutos de carne y opciones vegetarianas; además, siguiendo con la línea de

preferencia de productos relacionados con la salud, la sostenibilidad y el medio ambiente, resalta el crecimiento del consumo en ropa sostenible, superfoods y bebidas especiales (Promperú, 2019).

Respecto al producto prendas de vestir y textiles de alpaca, Promperú (2017) señala que el mercado alemán no tiene el conocimiento necesario sobre sus beneficios y características como lana fina, para el consumidor alemán es importante conocer la procedencia del producto, por lo que es importante brindarle información sobre la historia y tradición de la alpaca en el Perú. Por otro lado, según Wandelt (2019) entre las características que requiere el consumidor alemán sobre el producto destacan la calidad, la sostenibilidad, información y la transparencia.

En adición, según Ingeborg Neumann, presidenta de la Asociación General de la Industria Textil y de la Moda Alemana, un factor clave que está cambiando la tendencia de uso de prendas de vestir es la digitalización, puesto que la moda es muy sensible y existe mayor libertad en cuanto a elección; también, un factor determinante es la influencia ejercida por artistas, famosos e influencers, que determinan parámetros de moda sobre diferentes grupos sociales (Confederación de la industria alemana de textil y moda, 2020). Por su parte, Umweltbundesamt afirma que Alemania fue el mayor importador de ropa y calzado de la Unión Europea el año 2017 y tanto la calidad del producto como factores de sostenibilidad están ganando mayor importancia en el mercado (Promperú, 2019). Es importante señalar que, según GFK (Growth from Knowledge), la propensión a la compra en Alemania está en aumento, esto debido a las crecientes expectativas sobre los ingresos de la población (GFK, 2019).

## 4.2 PLAN DE MARKETING

### 4.2.1 Marketing mix

#### 4.2.1.1 Producto:

- Antecedentes:

Textiles S.A.C. ofrece las siguientes prendas de vestir: abrigos, capas, cárdigan, vestidos, faldas, suéteres, medias, guantes y mitones; sus líneas de producto ofrecen prendas tanto para hombres como mujeres, el material de sus prendas es 100% de fibra de alpaca.

- Características:

TABLA 63 – características del Producto

CATEGORÍA	DETALLE
Enfoque	Sostenible y eco amigable
Calidad	Baby
Peso Promedio	0.70 Kg
Material	100% Alpaca
Paleta de Colores	
Tallas	S / M / L / XL
Diseños	Exclusivos
Precio Promedio	S/. 420.00

Fuente: Elaboración propia

- Ciclo de Vida:

El tipo de producto que ofrece Textiles S.A.C. se encuentra en una etapa de crecimiento tanto en el mercado nacional, como en muchos mercados a nivel internacional, incluido el mercado alemán, las ventas de la empresa han crecido considerablemente en el último año, así como la demanda por diferentes nichos de mercado, a nivel internacional se ve reflejado en el crecimiento de las importaciones del tipo de producto; así como, en las acciones del Estado peruano para fomentar la exportación y participación internacional del producto.

- Atributos:

Considerando los atributos principales del producto promedio ofrecido por Textiles S.A.C., tenemos los siguientes:

*FIGURA 23 – Atributos del producto*



*Fuente: Elaboración Propia*

- Calidad:

El producto pasa por un proceso de calidad, desde que se obtiene la fibra hasta que se entrega la prenda de vestir, el enfoque de calidad sobre el producto

responde a fines de calidad del material, calidad del diseño y producto terminado y calidad enfocada hacia fines de sostenibilidad ambiental; además, como requisito de entrada al mercado internacional la empresa debería optar por certificaciones internacionales de calidad y prácticas sostenibles.

- Envase:

En cuanto al envase o contenedor del producto, el producto se envuelve en una bolsa de plástico y posteriormente se pone dentro de una caja de cartón que se asegura con cintas, las funciones principales del envase usado por la empresa son: proteger y conservar, proyectar la imagen de la marca y como motivador a la compra. Es importante señalar que la empresa está realizando esfuerzos para lograr obtener empaques más sostenibles, respondiendo a los fines de reducir el impacto ambiental y reciclar.

- Etiquetado:

Según el servicio de ayuda comercial de la European Commission (2020) el fabricante, distribuidor o importador debe asegurar el suministro de la etiqueta de forma precisa, indicando la composición del producto (fibras). Además, la etiqueta debe cumplir con las siguientes características: estar adherida de forma segura, el escrito tiene que ser en idioma alemán y no debe contener abreviaturas a menos que estén definidas por normas internacionales.

Además, si un producto está compuesto exclusivamente por una fibra, se debe marcar como 100%, puro o todo; por el contrario, si el producto es multi-fibras se etiquetará con el nombre y peso porcentual de todas las fibras que lo constituyen en orden descendente. Adicionalmente, se debe considerar que los términos “lana virgen” o lana de vellón” solo se pueden usar para productos de una fibra que no ha sido antes parte de un producto terminado, no se han

sometido a procesos de hilado distintos de los requeridos en la fabricación del producto y no ha sido dañado por trato o uso (European Comisión, 2020).

- Desarrollo del Producto:

*TABLA 64 -Características de Desarrollo del producto*

Diseño	El diseño del producto cambia por temporada, campañas y pedidos especiales; además, se considera la opción de desarrollo de una línea de digital clothing.
Marca	Todas las decisiones sobre la modificación de la marca, o estrategias de Branding se discutirán con la junta directiva, las modificaciones se pueden dar si es que el mercado lo requiere.
Servicio Post - Venta	Textiles S.A.C. desarrollará un área post venta, que atenderá directamente al cliente vía digital, haciendo uso de las TICs.

*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.2.1.2 Precio:**

- Estructura de Precios:

La estructura de precios por producto, en dólares considerando el tipo de cambio actual de S/. 3.60 (tres soles con sesenta céntimos) y los márgenes de ganancia se denotan en la estructura de la empresa y se detallan a continuación.

TABLA 65 – Estructura de precios de Textiles S.A.C.

CATEGORIA	PRODUCTOS	PRECIO	MARGEN
MUJERES	Abrigos	\$ 90.32	145%
	Capas	\$ 50.92	115%
	Cardigans	\$ 47.35	95%
	Vestidos	\$ 85.23	185%
	Faldas	\$ 49.31	115%
HOMBRES	Abrigos	\$ 90.45	135%
	Suéteres	\$ 49.14	95%
	Cardigans	\$ 54.31	106%
ACCESORIOS	Medias	\$ 15.76	55%
	Guantes	\$ 31.53	210%
	Mitones	\$ 29.83	205%

Fuente: Elaboración propia

Es así que los productos que representan mayores ingresos para la empresa son los abrigos, capas, cárdigan y suéteres, mientras los que representan menor nivel de ingreso son los pertenecientes a la categoría accesorios.

- Comparación con los precios de la competencia:

En cuanto a la competencia, se tomará como referencia a las empresas de mayor posicionamiento en el mercado: Inalpaca TPX, Michell & Cia y Art Atlas; claramente se denota que Inalpaca gestiona el nivel más elevado en precios frente a la competencia; en adición, tanto Michell como Art Atlas gestionan un nivel de precios más eficiente al de Textiles S.A.C.

*TABLA 66 - Estructura de Precio – Promedio de las empresas líderes en el sector a nivel local.*

	<b>INCALPACA TPX</b>		<b>MICHELL &amp; CIA</b>		<b>ART ATLAS</b>	
<b>CATEGORIA</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PRECIO PROMEDIO</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PRECIO PROMEDIO</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PRECIO PROMEDIO</b>
MUJERES	Abrigos	\$ 328.57	Abrigos	\$ 365.71	Abrigos	\$ 285.71
	Capas	\$ 234.29			Capas	\$ 200.00
	Cardigans	\$ 200.00	Capas	\$ 186.29	Cardigans	\$ 142.86
	Vestidos	\$ 185.71				
HOMBRES	Abrigos	\$ 428.57	Abrigos	\$ 371.43	Abrigos	\$ 277.14
	Suéteres	\$ 168.57	Suéteres	\$ 148.57	Suéteres	\$ 120.00
	Cardigans	\$ 197.14			Cardigans	\$ 131.43
ACCESORIOS	Medias	\$ 15.71	Medias	\$ 18.57	Medias	\$ 18.57
	Guantes	\$ 51.43	Guantes	\$ 42.86	Guantes	\$ 42.86
	Mitones	\$ 51.43	Mitones	\$ 33.14	Mitones	\$ 22.86

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las páginas web de Incalpaca, Michell y Art Atlas (2020)*

- Políticas y Sistemas de descuento y rebajas en Precios:

Considerando el modelo de negocio, la venta se dirige a las tiendas especializadas, cadenas de prendas de vestir y tiendas de diseño, dependiendo del pedido se tendrá en cuenta lo siguiente: descuentos por producto en el caso de pedidos mayoristas, en el caso del comercio B2C la empresa establecerá descuentos exclusivos en su tienda virtual; además las modificaciones sobre precio o descuento se coordinarán en junta directiva, teniendo en cuenta las campañas en el país destino así como las fechas importantes (días festivos, ofertas web, etc.).

- Condiciones de Pago:

Las condiciones de pago se acordarán en el contrato y de acuerdo con los intereses de las partes, la modalidad de pago podrá ser: pago anticipado, carta de crédito, crédito documentario y pago directo, dependiendo de la relación contractual entre las partes; por otro lado, en el caso del comercio B2C la modalidad de pago será mediante pasarelas de pago, que según Bravo (2020) son un servicio que se implementa en las tiendas virtuales para poder recibir pagos online.

#### **4.2.1.3 Plaza:**

- Canales de Distribución

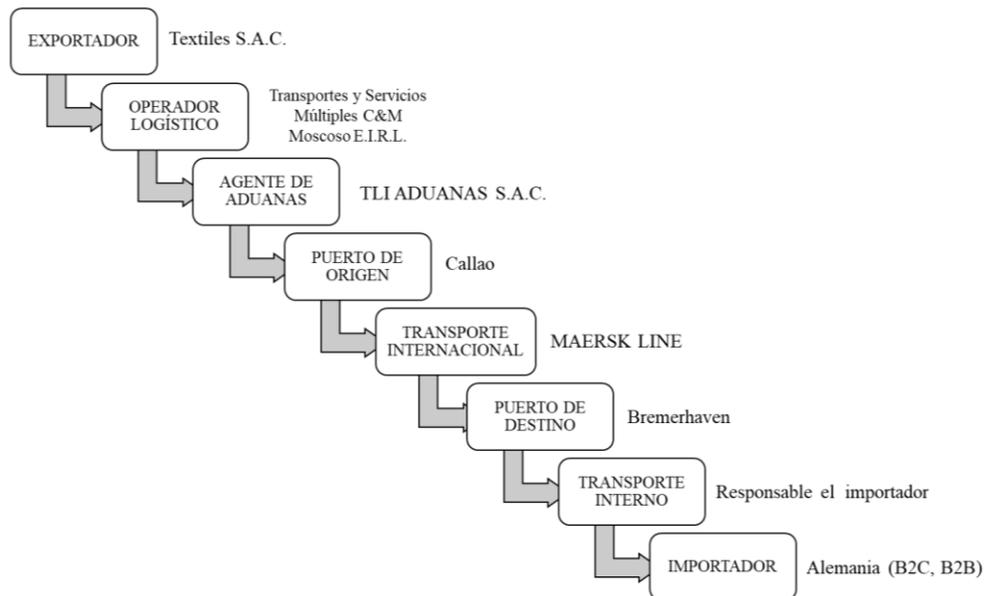
Textiles S.A.C. en el mercado alemán, en cuanto al comercio B2B, distribuirá sus productos a través de cadenas de prendas de vestir, tiendas especializadas y tiendas de diseño; que se caracterizan por ofrecer productos de alta calidad, de precios altos y en cantidades pequeñas y medianas; por otro lado, en cuanto al comercio B2C, la empresa contará con una tienda virtual, en la que

ofrecerá directamente sus productos al consumidor alemán, contará además con presencia en redes sociales.

- Distribución Física Internacional del Producto (DFI):

Para aumentar la competitividad de la empresa respecto a la competencia, es importante identificar los aspectos referentes a la distribución física internacional, que refieren a la minimización de costos de transporte, optimización de inventarios, optimización de rutas de transporte y mejorar la calidad del servicio al cliente; es así que, el proceso básico por el que sigue el producto desde la ubicación del exportador hacia la ubicación del importador es el siguiente:

*FIGURA 24 – Proceso de distribución física internacional*

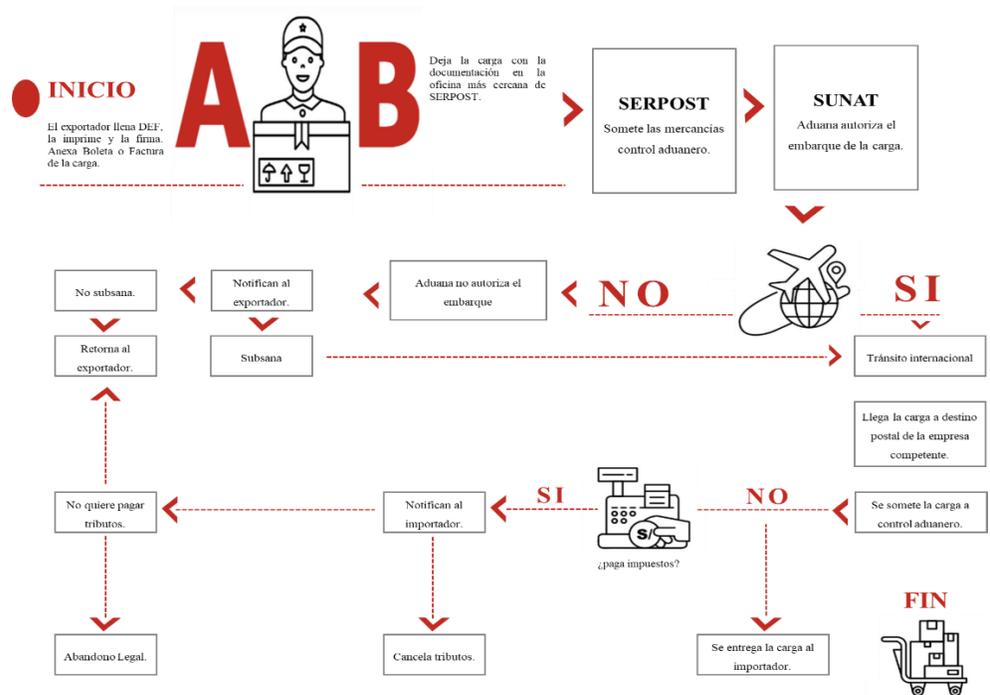


*Fuente. Elaboración propia*

Se tiene que considerar que, siendo el mecanismo de exportación, sugerido para Textiles S.A.C., Exporta Fácil, el servicio logístico será proporcionado por Serpost y no requerirá de revisión de aduanas; además, el proceso de DFI se

adapta a los requerimientos y facilidades dadas por Exporta Fácil y se desarrollan de la siguiente manera:

GRÁFICO 41 – Distribución Física Internacional Exporta Fácil



Fuente: Guía definitiva Exporta Fácil 2019

- Características de la Carga:

En el mercado alemán respecto al acondicionamiento de la carga, que se refiere al empaque y el embalaje, se tiene que cumplir con los requerimientos medioambientales y sanitarios, dadas por la directiva 94/62/CE sobre envases y residuos de envases, es importante señalar, que tanto el empaque como el embalaje tienen que responder a fines de reciclaje y reutilización (European Comission, 2020)

Además, se tiene que considerar que no hay límite de veces para usar Exporta Fácil y cada Declaración Exporta Fácil (DEF) ampara como máximo, mercadería por US\$ 7500.00; además, cada DEF puede consignar varios bultos, siempre y cuando cada uno no supere los 30 Kg.

- Medio de Transporte elegido:

El medio de transporte del que se hará uso es el marítimo, y la distribución será desde el puerto del Callao hacia el puerto de Bremerhaven, el tiempo de tránsito es de entre 28 y 29 días.

#### **4.2.1.4 Promoción:**

- Publicidad:

El material promocional que ofrecerá la empresa tiene que brindar información sobre la calidad y las bondades del producto, así como información referente a la procedencia de este, y los procesos que implican su producción, es importante señalar, también, datos que detalle los factores de sostenibilidad, y responsabilidad social y ambiental.

- Promoción de Ventas y Venta personal:

Es importante considerar la participación en ferias comerciales, en Alemania según Promperú (2019) las ferias que se refieren a los productos textiles y confecciones son: CPD Signatures en Düsseldorf cada dos años, Bread & Butter en Berlín cada 2 años, Premium Berlín en Berlín dos veces al año, Ethical Fashion/Green Show en Berlín dos veces al año e InNatex en Wiesbaden dos veces al año.

Por otro lado, respecto a la venta personal, para establecer negocios con las empresas o tipo de empresas seleccionados (cadenas de prendas de vestir, tiendas especializadas y tiendas de diseño) se tiene que considerar la cultura de negocios expuesta por Promperú (2019) que resalta como aspectos más importantes los siguientes: puntualidad, formalidad, seriedad, planificación, respeto y considerar las relaciones a largo plazo.

- Relaciones Públicas:

Se busca lograr los estándares necesarios para tener el apoyo de Promperú y ser parte de la marca sectorial de Alpaca del Perú.

- Marketing Interno de la empresa:

La empresa establece políticas de comunicación que involucran a la nueva área de exportaciones, buscando desarrollar una visión internacional en la empresa.

## CAPÍTULO V: ESTUDIO TÉCNICO – PLAN DE OPERACIONES

### 5.1 FICHA DE INSUMO - PRODUCTO

FIGURA 25- Ficha del producto de Textiles S.A.C

#### PRENDAS DE VESTIR DE FIBRA DE ALPACA



#### PARTIDAS ARANCELARIAS

6101901000	6110193000
6104410000	6115940000
6104510000	6202110000
6110191090	6116910000

#### INSUMOS:

Los insumos principales son fibra de alpaca, y accesorios, como cremalleras o botones.

#### MANO DE OBRA:

Se cuenta con mano de obra directa, los operarios de producción, que se encargan de la fabricación de los productos terminados, y mano de obra indirecta, personal administrativo y de control.

#### CARACTERÍSTICAS:

- Calidad de fibra: Baby (20.1 a 23 micrones) y Fleece (23.1 a 26.5 micrones).
- Producto 100% de fibra de alpaca.
- Capacidad elástica.
- Propiedad térmica
- Alta durabilidad.
- Eco amigable.
- Propiedad hipoalergénica.

#### PRESENTACIÓN:

Se envuelve en una bolsa biodegradable para garantizar su cuidado, posteriormente, el empaque es una caja de cartón correctamente sellada, respondiendo a fines de sostenibilidad y protección del producto.

#### COMENTARIOS:

Producto innovador y moderno, con fines de sostenibilidad ambiental; además, producto de alta calidad en la industria de los textiles y confecciones, con muchas cualidades que lo distinguen a nivel internacional.

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.2 CADENA DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción de Textiles S.A.C. sigue una serie de pasos, explicados en el gráfico 21, considerando esto se establece la siguiente información, que explica los aspectos esenciales del proceso considerando el tiempo aproximado de duración de los mismos e información correspondiente a procesos que involucran a los proveedores de la empresa.

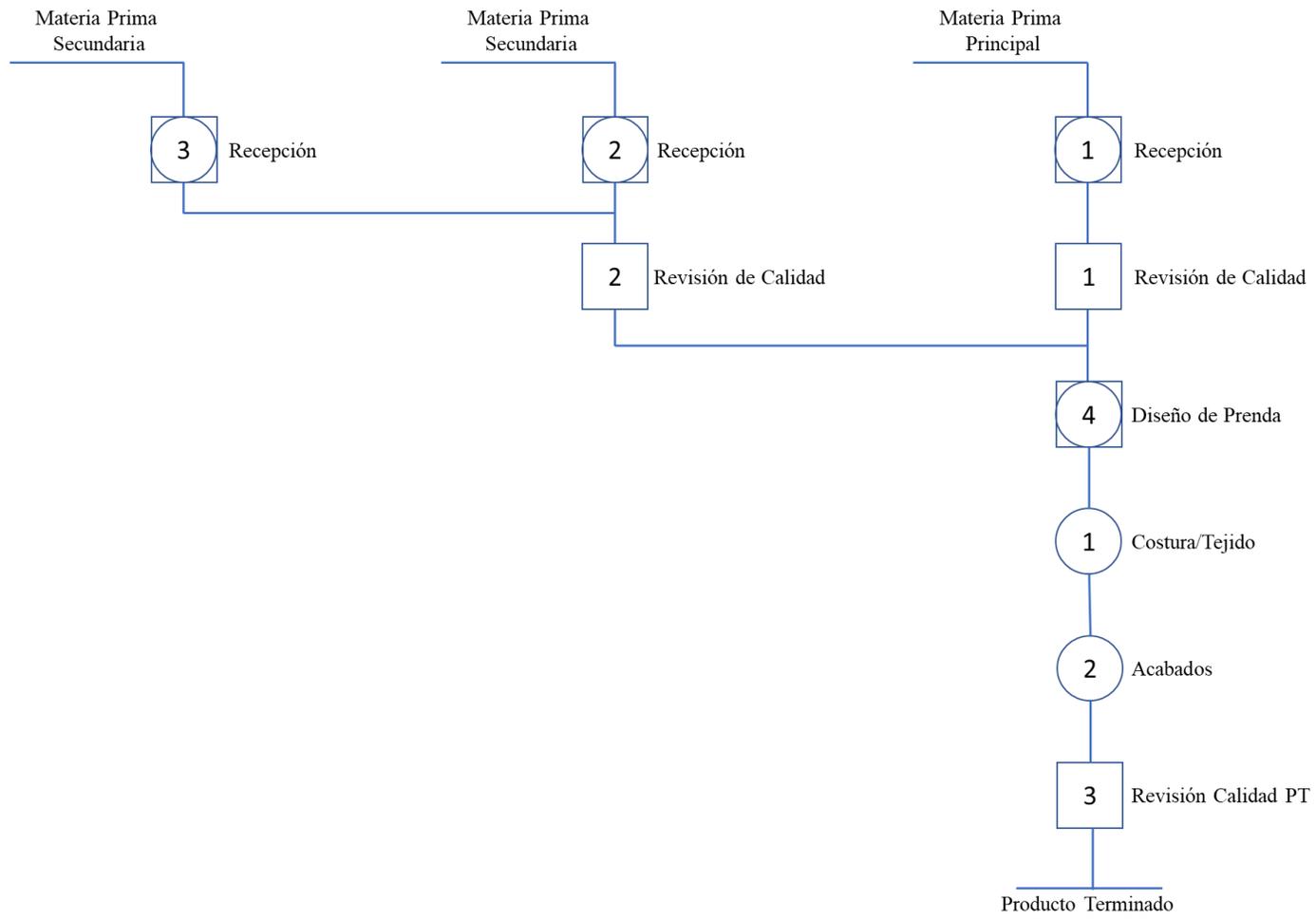
*TABLA 67 – Características del proceso de producción de Textiles S.A.C.*

<b>PROCESO</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>TIEMPO</b>
Revisión de calidad del insumo	Propio	2 días
Diseño de Prendas	Propio	5 días
Costura / tejido	Propio	31 días
Acabado	Propio	9 días
Presentación de la Prenda	Propio	1 días
Revisión de calidad de producto terminado	Propio	3 días

*Fuente: Elaboración propia*

Seguidamente, se detalla el proceso que involucra al flujo de producción de las prendas de Textiles S.A.C., considerando aspectos esenciales en su desarrollo:

GRÁFICO 42 – DOP Producción de Prendas de vestir de fibra de Alpaca de Textiles S.A.C.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de AIA y Textiles S.A.C.

### 5.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Para identificar los costos de producción se tienen que identificar las variables que intervienen en su desarrollo, siendo estas, los costos en materia prima directa, costos de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, es así que, teniendo en cuenta ello, los costos de producción de textiles S.A.C. que se dieron el periodo 2019 se detallan a continuación:

*TABLA 68 – Costos de Producción de Textiles S.A.C. (2019)*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Materia Prima	S/ 57.47	S/ 407,450.70
Mano de Obra Directa	S/ 1.96	S/ 13,917.67
Costos Indirectos de Fabricación	S/ 62.53	S/ 443,340.00
<b>Total</b>	<b>S/ 121.96</b>	<b>S/ 864,708.37</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En primer lugar, para determinar los costos de materia prima directa, que, en total, según la tabla 68, son S/. 407,450.70 (cuatrocientos siete mil cuatrocientos cincuenta con setenta céntimos) es necesario determinar el costo total y unitario de cada uno de los tipos de productos que ofrece Textiles S.A.C., también es importante considerar el nivel de producción dado a cada uno de los tipos de productos, así como los insumos que son usados para cada uno de ellos, a continuación, se presenta información que refiere a lo antes mencionado considerando la cantidad producida en el periodo 2019 y la cantidad de insumos usados por producto:

*TABLA 69 – Materia Prima Directa por Producto de Textiles S.A.C.*

<b>LÍNEA DE PRODUCTOS</b>		<b>Capacidad de Producción ANUAL</b>	<b>Fibra de Alpaca (Kg)</b>	<b>Botones</b>	<b>Cremalleras</b>	<b>Hang Tags</b>	<b>Etiqueta</b>	<b>Bolsa Biodegradable</b>	<b>Caja</b>	<b>Cienta (metros)</b>	<b>Sticker de Seguridad</b>
<b>MUJER</b>	<b>Abrigos</b>	620	0.65	5	0	1	1	1	1	0.35	2
	<b>Capas</b>	650	0.42	0	0	1	1	1	1	0.35	2
	<b>Cardigans</b>	750	0.37	3	0	1	1	1	1	0.35	2
	<b>Vestidos</b>	550	0.58	0	0	1	1	1	1	0.35	2
	<b>Faldas</b>	500	0.36	0	1	1	1	1	1	0.35	2
<b>HOMBRE</b>	<b>Abrigos</b>	500	0.67	6	0	1	1	1	1	0.35	2
	<b>Suéteres</b>	620	0.35	5	0	1	1	1	1	0.35	2
	<b>Cárdigans</b>	550	0.38	5	0	1	1	1	1	0.35	2
<b>ACCESORIOS</b>	<b>Medias</b>	650	0.08	0	0	1	1	1	1	0.2	1
	<b>Guantes</b>	850	0.08	0	0	1	1	1	1	0.2	1
	<b>Mitones</b>	850	0.07	0	0	1	1	1	1	0.2	1

*Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo con la información presentada en la tabla 68 se determina el costo unitario y total de producción de cada elemento ofrecido por Textiles S.A.C. considerando el uso de los diferentes insumos en cada unidad de producto y el nivel de producción de la empresa por tipo de producto:

*TABLA 70 – Costo de Producción de Abrigos para Mujer*

INSUMOS	UNIDAD	MEDIDA	TOTAL DE PRODUCCIÓN	COSTO POR UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL ESTIMADO
Fibra de Alpaca	0.65	Kg	403	S/ 140.00	S/ 91.00	S/ 56,420.00
Botones	5	unidades	3100	S/ 3.05	S/ 15.25	S/ 9,455.00
Cremalleras	0	unidad	0	S/ 5.70	S/ -	S/ -
Hang tags	1	unidad	620	S/ 0.70	S/ 0.70	S/ 434.00
Etiqueta	1	unidad	620	S/ 0.15	S/ 0.15	S/ 93.00
Bolsa Biodegradable	1	unidad	620	S/ 0.71	S/ 0.71	S/ 440.20
Cajas	1	unidad	620	S/ 0.06	S/ 0.06	S/ 37.20
Cinta	0.35	metros	217	S/ 6.50	S/ 2.28	S/ 1,410.50
Sticker de seguridad	2	unidades	1240	S/ 0.08	S/ 0.16	S/ 99.20
					<b>S/ 110.31</b>	<b>S/ 68,389.10</b>
						<b>\$ 19,539.74</b>

*Fuente: Elaboración propia*

*TABLA 71 – Costo de Producción de Capas para Mujer*

INSUMOS	UNIDAD	MEDIDA	TOTAL DE PRODUCCIÓN	COSTO POR UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL ESTIMADO
Fibra de Alpaca	0.42	Kg	273	S/ 140.00	S/ 58.80	S/ 38,220.00
Botones	0	unidades	0	S/ 3.05	S/ -	S/ -
Cremalleras	0	unidad	0	S/ 5.70	S/ -	S/ -
Hang tags	1	unidad	650	S/ 0.70	S/ 0.70	S/ 455.00
Etiqueta	1	unidad	650	S/ 0.15	S/ 0.15	S/ 97.50
Bolsa Biodegradable	1	unidad	650	S/ 0.71	S/ 0.71	S/ 461.50
Cajas	1	unidad	650	S/ 0.06	S/ 0.06	S/ 39.00
Cinta	0.35	metros	228	S/ 6.50	S/ 2.28	S/ 1,478.75
Sticker de seguridad	2	unidades	1300	S/ 0.08	S/ 0.16	S/ 104.00
					<b>S/ 62.86</b>	<b>S/ 40,855.75</b>
						<b>\$ 11,673.07</b>

*Fuente: Elaboración propia*

TABLA 72 – Costo de Producción de Cardigans para Mujer

INSUMOS	UNIDAD	MEDIDA	TOTAL DE PRODUCCIÓN	COSTO POR UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL ESTIMADO
Fibra de Alpaca	0.37	Kg	278	S/ 140.00	S/ 51.80	S/ 38,850.00
Botones	3	unidades	2250	S/ 3.05	S/ 9.15	S/ 6,862.50
Cremalleras	0	unidad	0	S/ 5.70	S/ -	S/ -
Hang tags	1	unidad	750	S/ 0.70	S/ 0.70	S/ 525.00
Etiqueta	1	unidad	750	S/ 0.15	S/ 0.15	S/ 112.50
Bolsa Biodegradable	1	unidad	750	S/ 0.71	S/ 0.71	S/ 532.50
Cajas	1	unidad	750	S/ 0.06	S/ 0.06	S/ 45.00
Cinta	0.35	metros	263	S/ 6.50	S/ 2.28	S/ 1,706.25
Sticker de seguridad	2	unidades	1500	S/ 0.08	S/ 0.16	S/ 120.00
					<b>S/ 65.01</b>	<b>S/ 48,753.75</b>
						<b>\$ 13,929.64</b>

Fuente: Elaboración propia

TABLA 73 – Costo de Producción de Vestidos para Mujer

INSUMOS	UNIDAD	MEDIDA	TOTAL DE PRODUCCIÓN	COSTO POR UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL ESTIMADO
Fibra de Alpaca	0.58	Kg	319	S/ 140.00	S/ 81.20	S/ 44,660.00
Botones	0	unidades	0	S/ 3.05	S/ -	S/ -
Cremalleras	0	unidad	0	S/ 5.70	S/ -	S/ -
Hang tags	1	unidad	550	S/ 0.70	S/ 0.70	S/ 385.00
Etiqueta	1	unidad	550	S/ 0.15	S/ 0.15	S/ 82.50
Bolsa Biodegradable	1	unidad	550	S/ 0.71	S/ 0.71	S/ 390.50
Cajas	1	unidad	550	S/ 0.06	S/ 0.06	S/ 33.00
Cinta	0.35	metros	193	S/ 6.50	S/ 2.28	S/ 1,251.25
Sticker de seguridad	2	unidades	1100	S/ 0.08	S/ 0.16	S/ 88.00
					<b>S/ 85.26</b>	<b>S/ 46,890.25</b>
						<b>\$ 13,397.21</b>

Fuente: Elaboración propia

TABLA 74 – Costo de Producción de Faldas para Mujer

INSUMOS	UNIDAD	MEDIDA	TOTAL DE PRODUCCIÓN	COSTO POR UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL ESTIMADO
Fibra de Alpaca	0.36	Kg	180	S/ 140.00	S/ 50.40	S/ 25,200.00
Botones	0	unidades	0	S/ 3.05	S/ -	S/ -
Cremalleras	1	unidad	500	S/ 5.70	S/ 5.70	S/ 2,850.00
Hang tags	1	unidad	500	S/ 0.70	S/ 0.70	S/ 350.00
Etiqueta	1	unidad	500	S/ 0.15	S/ 0.15	S/ 75.00
Bolsa Biodegradable	1	unidad	500	S/ 0.71	S/ 0.71	S/ 355.00
Cajas	1	unidad	500	S/ 0.06	S/ 0.06	S/ 30.00
Cinta	0.35	metros	175	S/ 6.50	S/ 2.28	S/ 1,137.50
Sticker de seguridad	2	unidades	1000	S/ 0.08	S/ 0.16	S/ 80.00
					<b>S/ 60.16</b>	<b>S/ 30,077.50</b>
						<b>\$ 8,593.57</b>

Fuente: Elaboración propia

*TABLA 75 – Costo de Producción de Abrigos para Hombre*

INSUMOS	UNIDAD	MEDIDA	TOTAL DE PRODUCCIÓN	COSTO POR UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL ESTIMADO
Fibra de Alpaca	0.67	Kg	335	S/ 140.00	S/ 93.80	S/ 46,900.00
Botones	6	unidades	3000	S/ 3.05	S/ 18.30	S/ 9,150.00
Cremalleras	0	unidad	0	S/ 5.70	S/ -	S/ -
Hang tags	1	unidad	500	S/ 0.70	S/ 0.70	S/ 350.00
Etiqueta	1	unidad	500	S/ 0.15	S/ 0.15	S/ 75.00
Bolsa Biodegradable	1	unidad	500	S/ 0.71	S/ 0.71	S/ 355.00
Cajas	1	unidad	500	S/ 0.06	S/ 0.06	S/ 30.00
Cinta	0.35	metros	175	S/ 6.50	S/ 2.28	S/ 1,137.50
Sticker de seguridad	2	unidades	1000	S/ 0.08	S/ 0.16	S/ 80.00
					<b>S/ 116.16</b>	<b>S/ 58,077.50</b>
						<b>\$ 16,593.57</b>

*Fuente: Elaboración propia*

*TABLA 76 – Costo de Producción de Suéteres para Hombre*

INSUMOS	UNIDAD	MEDIDA	TOTAL DE PRODUCCIÓN	COSTO POR UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL ESTIMADO
Fibra de Alpaca	0.35	Kg	217	S/ 140.00	S/ 49.00	S/ 30,380.00
Botones	5	unidades	3100	S/ 3.05	S/ 15.25	S/ 9,455.00
Cremalleras	0	unidad	0	S/ 5.70	S/ -	S/ -
Hang tags	1	unidad	620	S/ 0.70	S/ 0.70	S/ 434.00
Etiqueta	1	unidad	620	S/ 0.15	S/ 0.15	S/ 93.00
Bolsa Biodegradable	1	unidad	620	S/ 0.71	S/ 0.71	S/ 440.20
Cajas	1	unidad	620	S/ 0.06	S/ 0.06	S/ 37.20
Cinta	0.35	metros	217	S/ 6.50	S/ 2.28	S/ 1,410.50
Sticker de seguridad	2	unidades	1240	S/ 0.08	S/ 0.16	S/ 99.20
					<b>S/ 68.31</b>	<b>S/ 42,349.10</b>
						<b>\$ 12,099.74</b>

*Fuente: Elaboración propia*

*TABLA 77 – Costo de Producción de Cardigans para Hombre*

INSUMOS	UNIDAD	MEDIDA	TOTAL DE PRODUCCIÓN	COSTO POR UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL ESTIMADO
Fibra de Alpaca	0.38	Kg	209	S/ 140.00	S/ 53.20	S/ 29,260.00
Botones	5	unidades	2750	S/ 3.05	S/ 15.25	S/ 8,387.50
Cremalleras	0	unidad	0	S/ 5.70	S/ -	S/ -
Hang tags	1	unidad	550	S/ 0.70	S/ 0.70	S/ 385.00
Etiqueta	1	unidad	550	S/ 0.15	S/ 0.15	S/ 82.50
Bolsa Biodegradable	1	unidad	550	S/ 0.71	S/ 0.71	S/ 390.50
Cajas	1	unidad	550	S/ 0.06	S/ 0.06	S/ 33.00
Cinta	0.35	metros	193	S/ 6.50	S/ 2.28	S/ 1,251.25
Sticker de seguridad	2	unidades	1100	S/ 0.08	S/ 0.16	S/ 88.00
					<b>S/ 72.51</b>	<b>S/ 39,877.75</b>
						<b>\$ 11,393.64</b>

*Fuente: Elaboración propia*

*TABLA 78 – Costo de Producción de Medias*

INSUMOS	UNIDAD	MEDIDA	TOTAL DE PRODUCCIÓN	COSTO POR UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL ESTIMADO
Fibra de Alpaca	0.08	Kg	52	S/ 140.00	S/ 11.20	S/ 7,280.00
Botones	0	unidades	0	S/ 3.05	S/ -	S/ -
Cremalleras	0	unidad	0	S/ 5.70	S/ -	S/ -
Hang tags	1	unidad	650	S/ 0.70	S/ 0.70	S/ 455.00
Etiqueta	1	unidad	650	S/ 0.15	S/ 0.15	S/ 97.50
Bolsa Biodegradable	1	unidad	650	S/ 0.71	S/ 0.71	S/ 461.50
Cajas	1	unidad	650	S/ 0.06	S/ 0.06	S/ 39.00
Cinta	0.20	metros	130	S/ 6.50	S/ 1.30	S/ 845.00
Sticker de seguridad	1	unidades	650	S/ 0.08	S/ 0.08	S/ 52.00
					<b>S/ 14.20</b>	<b>S/ 9,230.00</b>
						<b>\$ 2,637.14</b>

*Fuente: Elaboración propia*

*TABLA 79 – Costo de Producción de Guantes*

INSUMOS	UNIDAD	MEDIDA	TOTAL DE PRODUCCIÓN	COSTO POR UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL ESTIMADO
Fibra de Alpaca	0.08	Kg	68	S/ 140.00	S/ 11.20	S/ 9,520.00
Botones	0	unidades	0	S/ 3.05	S/ -	S/ -
Cremalleras	0	unidad	0	S/ 5.70	S/ -	S/ -
Hang tags	1	unidad	850	S/ 0.70	S/ 0.70	S/ 595.00
Etiqueta	1	unidad	850	S/ 0.15	S/ 0.15	S/ 127.50
Bolsa Biodegradable	1	unidad	850	S/ 0.71	S/ 0.71	S/ 603.50
Cajas	1	unidad	850	S/ 0.06	S/ 0.06	S/ 51.00
Cinta	0.20	metros	170	S/ 6.50	S/ 1.30	S/ 1,105.00
Sticker de seguridad	1	unidades	850	S/ 0.08	S/ 0.08	S/ 68.00
					<b>S/ 14.20</b>	<b>S/ 12,070.00</b>
						<b>\$ 3,448.57</b>

*Fuente: Elaboración propia*

*TABLA 80 – Costo de Producción de Mitones*

INSUMOS	UNIDAD	MEDIDA	TOTAL DE PRODUCCIÓN	COSTO POR UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL ESTIMADO
Fibra de Alpaca	0.07	Kg	60	S/ 140.00	S/ 9.80	S/ 8,330.00
Botones	0	unidades	0	S/ 3.05	S/ -	S/ -
Cremalleras	0	unidad	0	S/ 5.70	S/ -	S/ -
Hang tags	1	unidad	850	S/ 0.70	S/ 0.70	S/ 595.00
Etiqueta	1	unidad	850	S/ 0.15	S/ 0.15	S/ 127.50
Bolsa Biodegradable	1	unidad	850	S/ 0.71	S/ 0.71	S/ 603.50
Cajas	1	unidad	850	S/ 0.06	S/ 0.06	S/ 51.00
Cinta	0.20	metros	170	S/ 6.50	S/ 1.30	S/ 1,105.00
Sticker de seguridad	1	unidades	850	S/ 0.08	S/ 0.08	S/ 68.00
					<b>S/ 12.80</b>	<b>S/ 10,880.00</b>
						<b>\$ 3,108.57</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Para determinar el costo de mano de obra directa, se consideran dos procesos básicos y directos de producción por prenda: costura y acabado, el tiempo promedio de duración del proceso de costura es de 18 minutos y el tiempo promedio de duración del proceso de acabado por prenda es de 5 minutos, además se tiene que considerar que los costos de ambos procesos son aproximadamente S/. 0.09 (nueve céntimos) y S/. 0.065 (seis céntimos) respectivamente y la cantidad total de productos que se realizaron fueron 7090, entonces se tiene lo siguiente:

*TABLA 81 – Costos de Mano de Obra Directa (MOD)*

Proceso	Clasificación de costo	Tiempo	Valor	Valor por proceso	costo estimado total
Costura	Minutos / prenda	18	S/ 0.09	S/ 1.64	S/ 11,613.42
Acabados	Minutos / prenda	5	S/ 0.065	S/ 0.33	S/ 2,304.25
				S/ 1.96	S/ 13,917.67

*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente, para determinar los costos indirectos de fabricación consideramos los conceptos que incurren en el diseño de este tipo de costos, que en el caso de Textiles S.A.C. son: Luz y energía, salarios de ventas y salarios administrativos, a partir de ellos se calcula el valor aproximado de cada concepto:

*TABLA 82 – Costo Indirectos de Fabricación*

<b>CIF</b>	
<b>Concepto</b>	<b>GASTO</b>
Luz y Energia	S/ 155.00
Salario de Ventas	S/ 10,490.00
Salario Administrativos	S/ 26,300.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/443,340.00</b>
<b>UNITARIO</b>	<b>S/ 62.53</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

## 5.4 ESTÁNDARES DE CALIDAD

Se presentan a continuación las certificaciones más usadas y reconocidas en el mercado alemán y europeo, que tienen como objetivo desarrollar los estándares de calidad esperados:

*TABLA 83 – Certificaciones más reconocidas en el mercado alemán*

<b>CERTIFICACIONES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
ISO	Certificación que garantiza la calidad de los productos, entre los más reconocidos están: ISO 9000, ISO 26000, ISO 14000, que se refieren a calidad, responsabilidad social y medio ambiente, respectivamente.
Comercio Justo (Fair Trade)	Certifica que un producto cumple con estándares medioambientales, laborales y de desarrollo.
Etiqueta Ecológica	Identifica los productos o servicios que reducen su impacto medioambiental durante su ciclo de vida.

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.5 ANÁLISIS DEL COSTO Y PRECIO DE EXPORTACIÓN

En primer lugar, se considera el costo de producción, que según la tabla 68 es de S/. 864,708.37 (ochocientos sesenta y cuatro mil setecientos ocho soles con treinta y siete céntimos), cuyo costo unitario equivale aproximadamente a S/. 121.96 (ciento veintiún soles con veintiséis céntimos), el cual presenta una variación dependiendo del tipo de producto para determinar el precio de exportación; considerando los márgenes propuestos por Textiles S.A.C. que se detallan

en la tabla 64, según PLANEX de PromPerú (2017), se tiene que especificar los costos referidos a los siguientes conceptos:

*TABLA 84 – Costos de Exportación*

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO PROMEDIO</b>
Costo de Producción	S/ 864,708.37 - \$247,059.53
Costo de transporte internacional (Flete)	\$ 1729.00 - \$ 2048.00
Costo de documentos de exportación.	\$ 0 (Exporta Fácil)
Costo de Certificado de Origen.	S/. 42.48 incluye IGV (CCL, 2020)

*Fuente: Elaboración propia*

Además, se tiene que analizar el precio de mercado, que según el Departamento de Inteligencia de Mercados de PromPerú (2018) se da, en algunos productos, de la siguiente manera:

*TABLA 85 – Precio de Mercado en Europa*

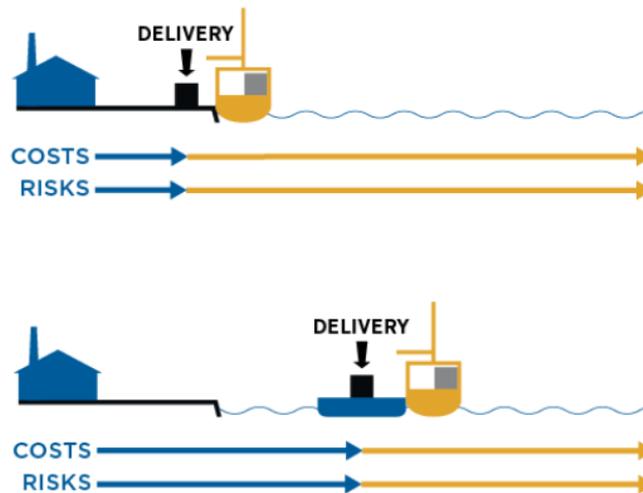
<b>PRENDA</b>	<b>PRECIO</b>
Suéter	\$106 - 132
Abrigo	\$132
Ponchos	\$168
Guantes	\$40

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de PromPerú*

Otro aspecto a determinar es el Incoterm del que se hará uso, puesto que esto refleja las obligaciones y riesgos que asume la empresa y que conlleva a costos que aceptarán la empresa exportadora e importadora, Según la Cámara Internacional de Comercio (ICC) (2019) se desarrollan de la siguiente manera, considerando solo el tipo de transporte que se sugiere usar (marítimo):

- FAS (Free Alongside Ship): determina que el vendedor entrega la mercancía al comprador cuando la mercancía se coloca al lado del barco, es decir que el riesgo de pérdida o daño de la mercancía, así como el costo es asumido por el comprador a partir de ese momento.

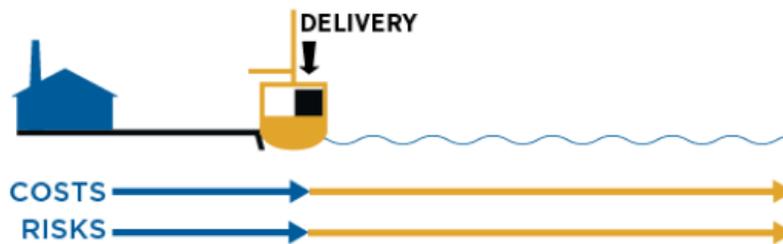
FIGURA 26 – FAS



Fuente: Cámara Internacional de Comercio (2020)

- FOB (Free On Board): El vendedor entrega la mercancía al comprador a bordo del barco, y en ese momento se transfieren los riesgos de pérdida o daño de la mercancía, así como los costos.

FIGURA 27 – FOB

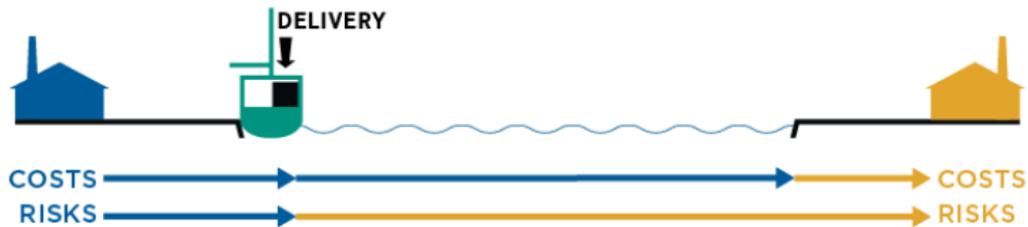


Fuente: Cámara Internacional de Comercio (2020)

- CFR (Cost And Freight): Se entrega la mercancía al comprador a bordo del barco, así mismo, se transfieren los riesgos de pérdida o daño; sin embargo, el comprador no tiene

ninguna obligación con el comprador para la compra de cobertura de seguros, por lo tanto este debe comprar cobertura para sí mismo.

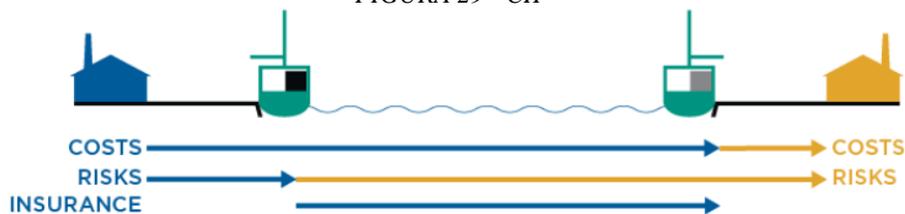
FIGURA 28 - CFR



Fuente: Cámara Internacional de Comercio (2020)

- CIF (Cost Insurance and Freight): Se entrega la mercancía a bordo del barco y se transfieren los riesgos de pérdida o daño, así se asegura que el vendedor ha cumplido con la obligación de entrega de la mercadería.

FIGURA 29 - CIF



Fuente: Cámara Internacional de Comercio (2020)

Para determinar el precio de exportación, se elegirá el incoterm FOB, para efecto de su explicación se desarrollará el siguiente caso, en el que se realiza un pedido para Alemania de 42 abrigos para mujer, cuyo peso es de 30 Kilogramos, considerando los análisis de costos desarrollados y los datos propuestos a continuación:

TABLA 86 – Datos caso Precio FOB

PRODUCTO	Abrigos para Mujer
Cantidad	42
Peso	30 Kg

	SOLES	DÓLARES
Costo MP Nacional	S/ 4,632.81	\$ 1,323.66
Costo MP Extranjera	S/ -	\$ -
Mano de Obra	S/ 82.45	\$ 23.56
Envases	S/ 132.30	\$ 37.80
Embalaje	S/ 2.52	\$ 0.72
Flete Interno	S/ 50.00	\$ 14.29
Seguro Interno	S/ -	\$ -
Certificaciones	S/ 42.48	\$ 12.14
Gastos Aduaneros	S/ -	\$ -
Gastos Bancarios	S/ -	\$ -
Draw Back	S/ -	\$ -
Otros Gastos	S/ -	\$ -
Comisión Despachador de Aduanas	0%	
Comisión Agente	0%	
Intereses de Prefinanciación	0%	
Derechos de Exportación	0%	
Reintegros	0%	
Impuestos	0%	
Utilidad	66%	

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el cálculo del precio FOB se hace uso de la siguiente fórmula:

$$FOB = \frac{MNP + (MPE + MPE * R) + MO + ENV + EMB + FI + SI + CER + GA + GFB + OG - DWx(1 - ig)}{1 - \left( CDA + GB + CA + IP + \left( \frac{DE}{1 + DE} \right) + \left( \frac{U}{1 - IG} \right) \right) + R * (1 - IG)}$$

Donde:

- MNP: Materias Primas Nacionales.
- MPE: Materia Prima Extranjera.
- R: Reintegro.
- MO: Mano de Obra.

- ENV: Envases.
- EMB: Embalaje.
- FI: Flete Interno.
- SI: Seguro Interno.
- CER: Certificaciones.
- GA: Gastos Aduaneros.
- GFB: Gastos Fijos Bancarios
- OG: Otros Gastos.
- DWx: Drawback.
- IG: Impuesto a las Ganancias.
- CDA: Comisión Despachante de aduanas.
- GB: Gastos bancarios.
- CA: Comisión de Agente.
- IP: Intereses de Prefinanciación.
- DE: Derechos de Exportación.
- U: Utilidad.

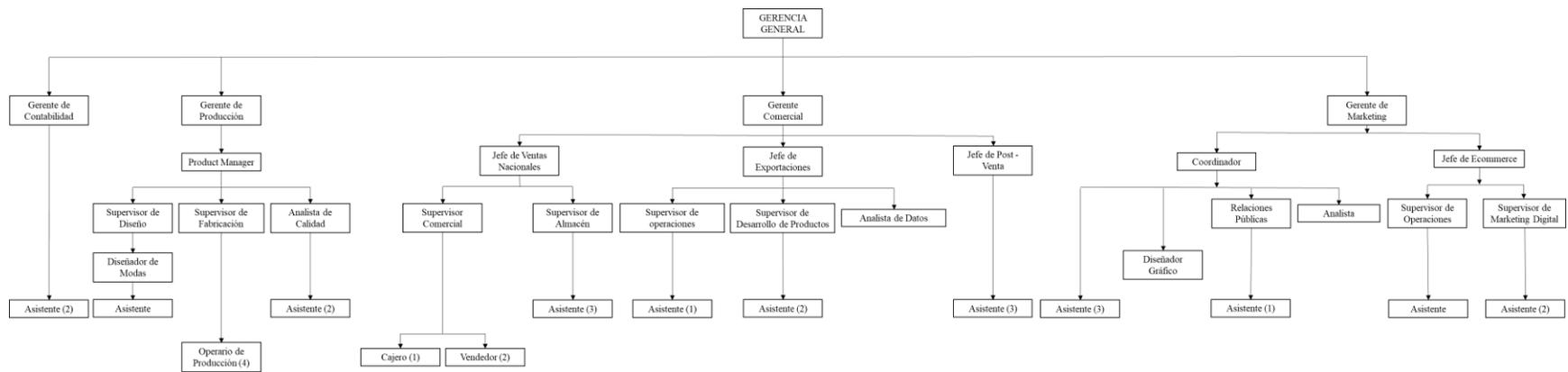
Entonces el valor del precio FOB de la mercancía señalada: 42 abrigos para Mujer sería: \$ 4153.44 (cuatro mil ciento cincuenta y tres dólares con cuarenta y cuatro céntimos de dólar).

## **CAPÍTULO VI: ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

### **6.1 PLAN ORGANIZACIONAL – ORGANIGRAMA.**

En primer lugar, para desarrollar las estrategias propuestas según el análisis FODA, textiles S.A.C. incorporará dentro del área comercial a los departamentos de exportación y atención posventa, cada área contará con los profesionales necesarios para desarrollar las actividades y tareas que son el fin particular de cada área; por otro lado, la empresa enfocará esfuerzos en desarrollar actividades clave para el desarrollo del proceso exportador, hacia el mercado de Alemania, de forma eficiente, estas actividades se enfocarán en la evaluación de calidad en sostenibilidad y estructura del producto, así como en el desarrollo e innovación de los mismos. Además, tanto el área de marketing como de ecommerce, tienen que evolucionar, por ello se incorporará personal que atiende factores referidos a relaciones públicas, marketing digital y analistas de datos e información.

GRÁFICO 43 – Propuesta de Estructura organizacional - Organigrama de Textiles S.A.C.



Fuente: Elaboración propia

## 6.2 PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

Dentro de la estructura organizacional de la empresa, las tareas referidas a reclutamiento, selección, contratación y compensación eran realizadas por gerencia general, considerando la evolución estructural de la empresa, se establecerá el área de recursos humanos, con el objetivo de aumentar la ventaja competitiva referente al desarrollo del personal así como la atracción y selección de talento humano, es así que la estructura de dicha área y las funciones principales de cada parte se desarrollará de la siguiente manera:

TABLA 87 – Estructura del área de Recursos Humanos

<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<i>Reclutamiento y Selección</i>	<i>Contrataciones</i>	<i>Gestión de remuneraciones</i>	<i>Bienestar y Relaciones Laborales</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar los requisitos de reclutamiento.</li> <li>• Investigar las necesidades de las diferentes áreas.</li> <li>• Elaborar el perfil de candidato.</li> <li>• Desarrollar los canales de comunicación para la atracción y reclutamiento.</li> <li>• Realizar entrevistas y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un plan de contrataciones.</li> <li>• Revisar aspectos legales referidos a los contratos.</li> <li>• Desarrollar políticas de contratación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la estructura y composición remunerativa.</li> <li>• Supervisar el proceso remunerativo.</li> <li>• Elaboración de presupuesto salarial.</li> <li>• Desarrollar medios de pago.</li> <li>• Estudiar constantemente las escalas remunerativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar políticas de comportamiento y bienestar laboral.</li> <li>• Analizar periódicamente la gestión de bienestar.</li> <li>• Implementar canales de comunicación bidireccionales.</li> <li>• Velar por el desarrollo de los valores corporativos.</li> <li>• Medir el crecimiento y desarrollo profesional de los trabajadores.</li> </ul>

<p>evaluaciones de selección.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar relaciones con instituciones educativas.</li> <li>• Inducción del personal.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar políticas de incentivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la cultura organizacional.</li> <li>• Promover y desarrollar espacios de bienestar para el colaborador.</li> <li>• Capacitaciones.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Fuente: Elaboración propia*

En este apartado es importante mencionar que la empresa realizará tanto reclutamiento interno como externo, es decir para considerar en el proceso de atracción y selección, se hará uso de ascensos, programas de desarrollo de personal, línea de carrera; así como, se tendrá contactos con universidades y entidades de educación superior, así como publicaciones en redes sociales y otros medios.

Para el proceso de selección el área correspondiente, puede hacer uso de Entrevistas directas, pruebas de conocimiento general o específico, psicotécnicos, o pruebas de personalidad. Una vez seleccionado el candidato ideal, se pasará por un proceso de inducción, en el que el jefe directo y un asistente del área de recursos humanos, le explicarán los aspectos básicos referidos al nuevo puesto y el comportamiento dentro de la organización.

## **6.3 DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES PRINCIPALES**

### **6.3.1 Área de ecommerce**

TABLA 88 – Funciones principales del área de ecommerce

<p>Jefe de Ecommerce</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de venta directa e indirecta a través del portal web y Social media.</li> <li>• Gestión de conversión.</li> <li>• Definir y controlar los KPIs de ecommerce.</li> <li>• Gestión de la experiencia online.</li> <li>• Gestión de Analytics.</li> </ul>
<p>Supervisor de Operaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Distribución.</li> <li>• Atención de pedidos por tienda virtual.</li> <li>• Gestión y Negociación con proveedores.</li> <li>• Gestión y coordinación con almacén.</li> </ul>
<p>Supervisor de Marketing Digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión SEO Y SEM.</li> <li>• Gestión de contenidos digitales.</li> <li>• Gestión de comunidades digitales y redes sociales.</li> <li>• Inbound Marketing.</li> <li>• Desarrollo de Branding digital.</li> <li>• Análisis de la competencia.</li> </ul>
<p>Asistente de Operaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolver dudas y consultas de clientes a través de correo electrónico u otro medio digital.</li> <li>• Procesar pedidos ecommerce.</li> <li>• Coordinar operaciones de despacho y/o recojo de productos.</li> <li>• Gestión de precios en tienda virtual.</li> </ul>
<p>Asistente de Marketing Digital (2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de competencia en medios digitales.</li> <li>• Edición y desarrollo de contenidos.</li> <li>• Coordinación de contenidos, e información de los productos.</li> <li>• Apoyo en la generación de leads.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de catálogos online.</li> </ul>
--	-------------------------------------------------------------------------------------

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.3.2 Área de marketing

*TABLA 89 – Funciones principales del área de marketing*

Gerente de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la demanda de los productos.</li> <li>• Desarrollo de campañas y estrategias de marketing.</li> <li>• Gestión de imagen de marca.</li> <li>• Delimitar nichos de mercado.</li> <li>• Gestión y coordinación de canales de distribución.</li> <li>• Análisis de tendencias de mercado.</li> <li>• Desarrollo de estrategia de posicionamiento.</li> </ul>
Coordinador de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión del equipo de marketing.</li> <li>• Comunicación del plan de marketing.</li> <li>• Coordinar con ecommerce.</li> </ul>
Relacionista Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de eventos.</li> <li>• Establecer relaciones convenientes para el desarrollo de las campañas.</li> <li>• Desarrollo de estrategia comunicacional organizativa.</li> </ul>
Analista de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilar información e identificar las tendencias de venta.</li> <li>• Análisis de la experiencia del consumidor, tendencias de mercado, y resultados de la competencia.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la eficiencia de las estrategias de marketing, las campañas y el desarrollo publicitario.</li> </ul>
Diseñador gráfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear conceptos de publicidad.</li> <li>• Diseño del arte del marketing.</li> <li>• Desarrollo de propuestas e investigación de tendencias de diseño sobre el producto y la promoción.</li> </ul>
Asistente de Relaciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir al Relacionista público en las actividades de desarrollo de su labor.</li> </ul>
Asistente de Marketing (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de competencia.</li> <li>• Coordinar y gestionar las elaboraciones publicitarias y de campañas.</li> <li>• Realizar informes de desarrollo de actividades.</li> <li>• Asistir al coordinador en su labor.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.3.3 Área comercial

*TABLA 90 – Funciones principales del área comercial*

Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, dirigir y evaluar las operaciones de los establecimientos comerciales.</li> <li>• Elaboración de presupuestos y aprobación de gastos.</li> <li>• Definir los objetivos de la fuerza comercial.</li> <li>• Gestión de clientes.</li> </ul>
Jefe de Ventas Nacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los objetivos de ventas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir los objetivos por canal de venta.</li> <li>• Supervisar el trabajo del personal de ventas.</li> <li>• Elaborar un presupuesto de ventas.</li> </ul>
Jefe de Exportaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de ventas internacionales.</li> <li>• Estudio de mercado y ambiente internacional.</li> <li>• Elaborar presupuesto de exportaciones.</li> <li>• Coordinar la gestión de los planes de exportación.</li> <li>• Viajar a los mercados internacionales para elaborar planes de participación.</li> </ul>
Jefe de Post – Venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar las tareas y cumplimiento de las acciones de postventa.</li> <li>• Elaborar planes de desarrollo para postventa.</li> <li>• Asegurar la continua y eficiente comunicación interna y externa referente a su área.</li> </ul>
Supervisor Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar pronósticos de venta.</li> <li>• Desarrollo de canales de distribución.</li> <li>• Elaboración de planes promocionales.</li> <li>• Coordinar con el área de marketing.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y coordinar stocks.</li> </ul>
Supervisor de Almacenes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar entregas y recepción de la mercancía en almacén.</li> <li>• Supervisar la materia prima para la fabricación y almacenamiento.</li> <li>• Revisar los productos fabricados para su entrega.</li> </ul>
Supervisor de operaciones Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la entrega de mercancía internacional.</li> <li>• Supervisar la gestión de transporte internacional.</li> <li>• Regular el proceso de distribución internacional y proponer planes de mejora.</li> </ul>
Supervisor de desarrollo de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de desarrollo de nuevos productos.</li> <li>• Realizar estudios de mercado.</li> <li>• Investigación referente a las variables de producto.</li> <li>• Coordinación sobre la promoción y venta de los productos.</li> </ul>
Analista de datos internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extraer, procesar y estudiar datos referidos a los mercados internacionales.</li> <li>• Elaborar reportes de desarrollo internacional.</li> <li>• Proponer estrategias de entrada y desarrollo en el mercado.</li> </ul>
Asistente de almacén (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir, revisar y codificar la materia prima adquiridas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicar y distribuir la materia prima.</li> <li>• Realizar y coordinar el despacho de los productos.</li> <li>• Apoyar al supervisor en las tareas asignadas.</li> </ul>
Asistente de Operaciones internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar los pedidos para los mercados exteriores.</li> <li>• Realizar los trámites necesarios para la exportación.</li> <li>• Revisión de facturas.</li> <li>• Coordinaciones con el área de contabilidad.</li> <li>• Supervisar el movimiento de la mercancía internacional.</li> </ul>
Asistente de desarrollo de productos (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las tareas referidas a los estudios de mercado.</li> <li>• Estudiar y elaborar reportes de tendencias y desarrollo de productos.</li> <li>• Asistir al supervisor en las tareas asignadas.</li> </ul>
Asistente de Post – Venta (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender y responder las consultas y requerimientos de los clientes.</li> <li>• Elaborar reportes de atención y requerimientos del cliente.</li> </ul>
Vendedores (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender las consultas y requerimientos del cliente en tienda física.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar correctamente sobre las características del producto.</li> <li>• Demostrar cordialidad y respeto por los clientes.</li> </ul>
Cajero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe y registra el pago de los productos.</li> <li>• Entrega de boletas y facturas.</li> <li>• Informar al supervisor sobre las operaciones de forma diaria.</li> <li>• Empaqueta el producto y lo entrega al cliente.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.3.4 Área de producción

*TABLA 91 – Funciones principales del área de producción*

Gerente de Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de la producción.</li> <li>• Elaborar planes de producción y presupuestos.</li> <li>• Proponer opciones de mejora sobre la producción y calidad del producto terminado.</li> </ul>
Product Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guiar con éxito el producto.</li> <li>• Coordinar los estudios y desarrollo del producto.</li> <li>• Definir las características técnicas del producto.</li> </ul>
Supervisor de diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear el proceso de diseño del producto.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de tendencias y propuesta de valor.</li> <li>• Reportar y calificar los diseños finales de la propuesta de diseño.</li> </ul>
Supervisor de fabricación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión del proceso de producción.</li> <li>• Control de stocks y coordinación con almacén.</li> <li>• Gestión de los recursos materiales.</li> </ul>
Analista de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar plan y presupuestos de calidad del producto.</li> <li>• Revisión de la calidad de los insumos y del producto terminado.</li> <li>• Coordinar el desarrollo de productos enfocados en la calidad.</li> </ul>
Diseñador de Modas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y crear prendas de vestir.</li> <li>• Definir especificaciones técnicas, de requerimiento y de calidad, de los productos.</li> <li>• Elaborar reporte de diseños.</li> </ul>
Asistente de Modas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar reportes de información referida a las tendencias en modas.</li> <li>• Apoyar al diseñador en las tareas asignadas.</li> </ul>
Asistente de calidad (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar y supervisar al personal operario.</li> <li>• Revisar la calidad dentro del proceso de producción.</li> </ul>
Operarios de producción (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción directa de los productos finales.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender las solicitudes dadas por sus superiores.</li> <li>• Respetar los parámetros dados para la producción.</li> </ul>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.3.5 Área de contabilidad

*TABLA 92 – Funciones principales del área de contabilidad*

Gerente de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la planeación financiera estratégica.</li> <li>• Elaborar informes financieros.</li> <li>• Control de costos y variables económicas.</li> <li>• Desarrollo de los estados financieros.</li> <li>• Control de obligaciones tributarias.</li> <li>• Elaborar informes gerenciales para contribuir con la toma de decisiones.</li> </ul>
Asistente (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar los movimientos económicos de la empresa.</li> <li>• Apoyar al gerente en la elaboración de los informes.</li> <li>• Apoyar en las tareas que se le asigne.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

## CAPÍTULO VII: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 7.1 ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA

En primer lugar, se presenta el estado de situación financiera de la empresa Textiles S.A.C. durante el año 2019:

*TABLA 93 - Estado Consolidado de Situación Financiera 2019 - TEXTILES S.A.C.*

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>CORRIENTE</b>		<b>CORRIENTE</b>	
Efectivo y equivalente de efectivo	S/ 324,707.90	Sobregiros y prestamos Bancari	S/ 9,500.00
Cuentas por cobrar	S/ 84,576.30	cuentas por pagar	S/ 14,760.53
Inventarios	S/ 29,938.90	Remuneraciones	S/ 193,080.00
		Impuesto	S/ 112,674.03
		<b>SUB - TOTAL</b>	<b>S/ 330,014.56</b>
		<b>NO CORRIENTES</b>	
		Deudas a largo plazo	S/ 9,568.20
<b>SUB - TOTAL</b>	<b>S/ 439,223.10</b>	<b>SUB - TOTAL</b>	<b>S/ 9,568.20</b>
<b>NO CORRIENTES</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	S/ 171,680.26	capital Social	S/ 17,500.00
Depreciación	S/ 15,451.22	Resultados	S/ 269,271.83
<b>SUB - TOTAL</b>	<b>S/ 187,131.49</b>	<b>SUB - TOTAL</b>	<b>S/ 286,771.83</b>
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 626,354.59</b>	<b>TOTAL</b>	<b>S/ 626,354.59</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Para desarrollar el análisis de la información presentada por la empresa, se analizará de forma vertical y horizontal cada una de las cuentas pertenecientes a activos, pasivos o patrimonio, considerando una comparación entre los periodos 2018 y 2019, así se tiene lo siguiente:

TABLA 94 - Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera 2018 – 2019 - Textiles S.A.C.

	2018	2019	<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>	
<b>ACTIVOS</b>				
<b>CORRIENTE</b>			<b>2018</b>	<b>2019</b>
Efectivo y Equivalente de efectivo	S/296,406.60	S/324,707.90	48.22%	51.84%
Cuentas por Cobrar	S/ 76,669.90	S/ 84,576.30	12.47%	13.50%
Inventarios	S/ 35,977.25	S/ 29,938.90	5.85%	4.78%
<b>Subtotal</b>	<b>S/409,053.75</b>	<b>S/439,223.10</b>	<b>66.55%</b>	<b>70.12%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	S/188,659.63	S/171,680.26	30.69%	27.41%
Depreciación acumulada	S/ 16,979.37	S/ 15,451.22	2.76%	2.47%
<b>Subtotal</b>	<b>S/205,639.00</b>	<b>S/187,131.49</b>	<b>33.45%</b>	<b>29.88%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>S/614,692.75</b>	<b>S/626,354.59</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Sobregiros y Prestamos Bancarios	S/ 15,100.00	S/ 9,500.00	2.46%	1.52%
Cuentas por pagar	S/ 11,276.66	S/ 14,760.53	1.83%	2.36%
Impuestos	S/104,564.25	S/112,674.03	17.01%	17.99%
Remuneraciones	S/191,130.00	S/193,080.00	31.09%	30.83%
<b>Subtotal</b>	<b>S/322,070.91</b>	<b>S/330,014.56</b>	<b>52.40%</b>	<b>52.69%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Deuda de largo plazo	S/ 8,200.00	S/ 9,568.20	1.33%	1.53%
<b>Subtotal</b>	<b>S/ 8,200.00</b>	<b>S/ 9,568.20</b>	<b>1.33%</b>	<b>1.53%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>S/330,270.91</b>	<b>S/339,582.76</b>	<b>53.73%</b>	<b>54.22%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social	S/ 15,150.00	S/ 17,500.00	2.46%	2.79%
Utilidades	S/249,890.84	S/269,271.83	40.65%	42.99%
<b>TOTAL</b>	<b>S/284,421.83</b>	<b>S/286,771.83</b>	<b>46.27%</b>	<b>45.78%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/614,692.74</b>	<b>S/626,354.59</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se observa que de forma proporcional la cuenta de Efectivo y equivalente de efectivo ocupa el 52% del total de los activos, esto puede significar que la empresa tiene un bajo nivel de aversión al riesgo, puesto que prefiere ahorrar a invertir; así como, puede presentarse como una oportunidad de capital de inversión, necesaria para poner en marcha el plan de negocio exportador. Considerando que tanto las cuentas por cobrar como la cuenta de inventarios, son de bajo nivel proporcional dentro de los activos, no representan riesgo referido a las ventas, es decir la empresa mantiene un nivel de ventas adecuado que se refleja a corto plazo en sus ventas netas.

Por otro lado, se nota que el pasivo corriente es menor al activo corriente, lo que denota que el riesgo de compromiso del capital de trabajo es relativamente bajo; sin embargo, la mayor proporción de las obligaciones a corto plazo de la empresa se da por la cuenta de remuneraciones, lo que puede representar un riesgo potencial que afecta directamente al capital de trabajo y la ejecución de actividades de la empresa. Finalmente, es importante señalar que las utilidades o resultado del ejercicio de la empresa, representan un 43% del total de los pasivos y patrimonio, lo que denota claramente que la empresa es eficiente y puede asumir sus responsabilidades u obligaciones para con los stakeholders correspondientes.

TABLA 95 - Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera 2018 – 2019 - Textiles S.A.C.

	2018	2019	<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>		
			Variación Absoluta	Variación Relativa	
<b>ACTIVOS</b>					
<b>CORRIENTE</b>					
Efectivo y Equivalente de efectivo	S/ 296,406.60	S/ 324,707.90	S/ 28,301.30	10%	
Cuentas por Cobrar	S/ 76,669.90	S/ 84,576.30	S/ 7,906.40	10%	
Inventarios	S/ 35,977.25	S/ 29,938.90	-S/ 6,038.34	-17%	
<b>Subtotal</b>	<b>S/ 409,053.75</b>	<b>S/ 439,223.10</b>	<b>S/ 30,169.36</b>	<b>7%</b>	
<b>NO CORRIENTE</b>					
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	S/ 188,659.63	S/ 171,680.26	-S/ 16,979.37	-9%	
Depreciación acumulada	S/ 16,979.37	S/ 15,451.22	-S/ 1,528.14	-9%	
<b>Subtotal</b>	<b>S/ 205,639.00</b>	<b>S/ 187,131.49</b>	<b>-S/ 18,507.51</b>	<b>-9%</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 614,692.75</b>	<b>S/ 626,354.59</b>	<b>S/ 11,661.85</b>	<b>2%</b>	
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Sobregiros y Prestamos Bancarios	S/ 15,100.00	S/ 9,500.00	-S/ 5,600.00	-37%	
Cuentas por pagar	S/ 11,276.66	S/ 14,760.53	S/ 3,483.87	31%	
Impuestos	S/ 104,564.25	S/ 112,674.03	S/ 8,109.78	8%	
Remuneraciones	S/ 191,130.00	S/ 193,080.00	S/ 1,950.00	1%	
<b>Subtotal</b>	<b>S/ 322,070.91</b>	<b>S/ 330,014.56</b>	<b>S/ 7,943.65</b>	<b>2%</b>	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Deuda de largo plazo	S/ 8,200.00	S/ 9,568.20	S/ 1,368.20	17%	
<b>Subtotal</b>	<b>S/ 8,200.00</b>	<b>S/ 9,568.20</b>	<b>S/ 1,368.20</b>	<b>17%</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 330,270.91</b>	<b>S/ 339,582.76</b>	<b>S/ 9,311.85</b>	<b>3%</b>	
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital social	S/ 15,150.00	S/ 17,500.00	S/ 2,350.00	16%	
Utilidades	S/ 249,890.84	S/ 269,271.83	S/ 19,380.99	8%	
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 284,421.83</b>	<b>S/ 286,771.83</b>	<b>S/ 2,350.00</b>	<b>1%</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/ 614,692.74</b>	<b>S/ 626,354.59</b>	<b>S/ 11,661.85</b>	<b>2%</b>	

Fuente: Elaboración propia

Gracias al desarrollo del análisis horizontal del estado de situación financiera, se denota que entre los periodos 2018 y 2019, ha habido un impacto positivo en el ahorro, que se refleja en el aumento del efectivo y sus equivalentes, además se resalta la reducción de inventario con respecto al año precedente, resultado, aparentemente, de estrategias de venta y promoción del producto; Por otro lado, la cantidad o el valor obtenido por financiamiento ha reducido considerablemente, esto debido al capital propio de la empresa, que la sostiene frente a la inversión, las cuentas por pagar han incrementado considerablemente esto debido al aumento en la cantidad producida con respecto al periodo precedente; además, considerar que tanto el capital como la utilidad o resultados de ejercicio han aumentado, lo que denota que la empresa está generando atracción por parte de sus inversionistas, debido a su crecimiento.

## 7.2 ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

A continuación, para determinar el comportamiento de los resultados tanto de ingresos como egresos de las operaciones realizadas por Textiles S.A.C. en los periodos 2018 y 2019, se presenta el estado de ganancias y pérdidas:

TABLA 96 - Estado Consolidado de Ganancias y Pérdidas (2018 y 2019) - Textiles S.A.C.

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
VENTAS	S/ 1,247,072.06	S/ 1,280,840.57
COSTO DE VENTAS	S/ 858,321.96	S/ 870,746.71
UTILIDAD BRUTA	S/ 388,750.10	S/ 410,093.86
GASTOS DE VENTAS	S/ 15,980.00	S/ 15,240.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	S/ 3,215.00	S/ 3,408.00
GASTO FINANCIERO	S/ 15,100.00	S/ 9,500.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	S/ 354,455.10	S/ 381,945.86
IMPUESTOS (29.5%)	S/ 104,564.25	S/ 112,674.03
UTILIDAD NETA	<b>S/ 249,890.84</b>	<b>S/ 269,271.83</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Con objetivo de describir las variaciones, evolución y resultados de ambos periodos, se realizará un análisis vertical y horizontal entre ambos periodos:

TABLA 97 - Análisis Vertical del Estado de Ganancias y Pérdidas 2018 – 2019 - Textiles S.A.C.

	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
VENTAS	S/ 1,247,072.06	S/ 1,280,840.57	100%	100%
COSTO DE VENTAS	S/ 858,321.96	S/ 870,746.71	69%	68%
UTILIDAD BRUTA	S/ 388,750.10	S/ 410,093.86	31%	32%
GASTOS DE VENTAS	S/ 15,980.00	S/ 15,240.00	1%	1%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	S/ 3,215.00	S/ 3,408.00	0%	0%
GASTO FINANCIERO	S/ 15,100.00	S/ 9,500.00	1%	1%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	S/ 354,455.10	S/ 381,945.86	28%	30%
IMPUESTOS (29.5%)	S/ 104,564.25	S/ 112,674.03	8%	9%
UTILIDAD NETA	S/ <b>249,890.84</b>	S/ <b>269,271.83</b>	20%	21%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en el análisis vertical, el costo de ventas representa la mayor parte de las ventas totales, esto debido a las variables que influyen en este, que son: los inventarios y el costo de producción, sin embargo se puede notar una disminución del 1% del mismo, lo que puede ser señal de estrategias de manejo de costos, considerando que el nivel de producción ha crecido para el periodo 2019; además se tiene que considerar que según el análisis del estado de situación financiera, el manejo de inventarios no representa un riesgo negativo – potencial, para la empresa, es así que se deduce que el costo de producción si representa un riesgo potencial, por ello, se tiene que establecer estrategias que conlleven a la disminución de dicho costo y/o aumento de la promoción en ventas.

TABLA 98 - Análisis Horizontal del Estado de Ganancias y Pérdidas 2018 – 2019 - Textiles S.A.C.

	2018	2019	Variación Absoluta	Variación Relativa
VENTAS	S/ 1,247,072.06	S/ 1,280,840.57	S/ 33,768.52	3%
COSTO DE VENTAS	S/ 858,321.96	S/ 870,746.71	S/ 12,424.75	1%
UTILIDAD BRUTA	S/ 388,750.10	S/ 410,093.86	S/ 21,343.76	5%
GASTOS DE VENTAS	S/ 15,980.00	S/ 15,240.00	-S/ 740.00	-5%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	S/ 3,215.00	S/ 3,408.00	S/ 193.00	6%
GASTO FINANCIERO	S/ 15,100.00	S/ 9,500.00	-S/ 5,600.00	-37%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	S/ 354,455.10	S/ 381,945.86	S/ 27,490.76	8%
IMPUESTOS (29.5%)	S/ 104,564.25	S/ 112,674.03	S/ 8,109.78	8%
UTILIDAD NETA	S/ 249,890.84	S/ 269,271.83	S/ 19,380.99	8%

Fuente: Elaboración propia

En este aspecto es importante señalar que del periodo 2018 al 2019 el valor de ventas ha incrementado en 3%, y el costo de ventas ha reducido solo en 1%, la reducción más significativa se da en los gastos financieros, lo que denota que la empresa está adquiriendo mayor participación en el pago de sus obligaciones; además, considerando las variaciones independientes de las diferentes cuentas, la utilidad neta ha incrementado en un 8%, valor que es resultado de las estrategias internas de la empresa que comprenden a la producción, ventas, marketing, entre otros.

## 7.3 RATIOS FINANCIEROS

### 7.3.1 Ratios de liquidez

#### 7.3.1.1 Liquidez corriente

$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{\text{S/ } 439,223.10}{\text{S/ } 330,014.56} = 1.33$$

Textiles S.A.C. corre el riesgo de no cumplir con sus obligaciones a corto plazo, sin embargo, la empresa tiene liquidez corriente, puesto que si cancela todas sus obligaciones a corto plazo aún le quedaría activos para seguir, por cada unidad

de deuda a corto plazo que tiene la empresa, cuenta con 1.33 medidas de activos para enfrentarlas.

### 7.3.1.2 Prueba ácida

$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{\text{S/ } 409,284.20}{\text{S/ } 330,014.56} = 1.24$$

A diferencia del ratio de liquidez corriente, la prueba ácida excluye los inventarios, logrando mayor precisión debido a que estos son activos destinados a la venta y no al pago de deudas; al tener la empresa 1.24 unidades de activo para sustentar cada unidad de deuda, corre el riesgo de tener activos ociosos, que no generan mayores ingresos.

### 7.3.1.3 Capital neto de trabajo

$$\text{ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE} = \text{S/ } 439,223.10 - \text{S/}330,014.56 = \text{S/}109,208.55$$

Se denota que el activo corriente excede al pasivo corriente en S/. 109,208.55 (ciento nueve mil doscientos ocho con cincuenta y cinco céntimos), lo que se traduce en capital de trabajo, y una oportunidad de invertir para la empresa.

## 7.3.2 Ratios de gestión

### 7.3.2.1 Rotación de inventarios

$$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}} = \frac{\text{S/ } 870,746.71}{\text{S/ } 1,310,779.48} = 0.66$$

Esto indica la cantidad de veces que la empresa ha rotado sus inventarios, en el caso de Textiles S.A.C. ha sido de 0.66 veces durante el periodo 2019.

### 7.3.2.2 Periodo de rotación de inventarios

$$\frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO X 360}}{\text{COSTO DE VENTAS}} = \frac{\text{S/ } 471,880,611.90}{\text{S/ } 870,746.71} = 541.93$$

El número de días en los que el inventario permanece en el almacén de la empresa es de aproximadamente 541 días.

### 7.3.2.3 Rotación de activo total

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{\text{S/ } 1,280,840.57}{\text{S/ } 626,354.59} = 2.04$$

La empresa rota sus activos 2.04 veces durante el año. Es importante señalar que este ratio mide la eficiencia con la que las empresas usan sus activos para generar ingresos.

### 7.3.2.4 Rotación de gastos financieros

$$\frac{\text{GASTOS FINANCIEROS}}{\text{VENTAS}} = \frac{\text{S/ } 9,500.00}{\text{S/ } 1,280,840.57} = 0.01$$

Los gastos financieros representan solo el 1% del total de las ventas lo que implica que la empresa se encuentra en una situación óptima en aspectos financieros, rentabilizando los gastos financieros y logrando un mayor retorno en las ventas.

### 7.3.2.5 Rotación de activo fijo

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVOS FIJOS}} = \frac{\text{S/ } 1,280,840.57}{\text{S/ } 187,131.49} = 6.84$$

Se mide la capacidad del activo fijo de la empresa para lograr generar ventas, el activo fijo tiene la capacidad de cubrir hasta 6.84 veces las ventas.

## 7.3.3 Ratios de endeudamiento

### 7.3.3.1 Apalancamiento

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{\text{S/ } 9,568.20}{\text{S/ } 626,354.59} = 0.02$$

La proporción de la empresa, referida a sus activos, se encuentra financiada en un 2%.

### 7.3.3.2 Endeudamiento a corto plazo

$$\frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{\text{S/ } 330,014.56}{\text{S/ } 286,771.83} = 1.15$$

El pasivo corriente es mayor al patrimonio, representando el 115% del mismo, es decir el patrimonio de la empresa no cubre sus obligaciones a corto plazo.

### 7.3.3.3 Endeudamiento a largo plazo

$$\frac{\text{PASIVO NO CORRIENTE}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{\text{S/ } 9,568.20}{\text{S/ } 286,771.83} = 0.03$$

Las obligaciones a largo plazo de la empresa representan el 3% del patrimonio de la misma, es decir, la empresa cuenta con la capacidad suficiente para cubrir el total de sus obligaciones a largo plazo.

### 7.3.3.4 Endeudamiento total

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{\text{S/ } 339,582.76}{\text{S/ } 286,771.83} = 1.18$$

El total de las obligaciones de Textiles S.A.C. representan el 118% del total de su patrimonio, siendo que el patrimonio de la empresa no puede cubrir el total de sus obligaciones, a corto y largo plazo.

### 7.3.3.5 Nivel de endeudamiento activo fijo

$$\frac{\text{PASIVO NO CORRIENTE}}{\text{ACTIVO FIJO}} = \frac{\text{S/ } 9,568.20}{\text{S/ } 187,131.49} = 0.05$$

El total de obligaciones a corto plazo representan un 5% del activo no corriente de la empresa, es decir se cubre el total de las obligaciones a corto plazo.

## 7.3.4 Ratios de rentabilidad

### 7.3.4.1 Rentabilidad sobre ventas

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{\text{S/ } 269,271.83}{\text{S/ } 1,280,840.57} = 0.21$$

El margen de beneficio de la empresa con respecto a sus ventas es de 21%, es decir que la utilidad neta representa el 21% del total de las ventas.

### 7.3.4.2 Rentabilidad respecto a los activos (ROA o RSA)

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{\text{S/ } 269,271.83}{\text{S/ } 626,354.59} = 0.43$$

La empresa hace uso del 43% de sus activos para lograr generar utilidades, siendo esa misma su capacidad para generar utilidades gracias al uso de sus activos.

### 7.3.4.3 Rentabilidad del inversionista (ROE)

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{\text{S/ } 269,271.83}{\text{S/ } 286,771.83} = 0.94$$

La capacidad de la empresa, para generar utilidades con la inversión de los socios, es de 94%, siendo esta la productividad de los recursos propios del patrimonio.

## CONCLUSIONES

- **CONCLUSIÓN 1:** Se tuvo a la vista la información pertinente para conocer los antecedentes de la empresa, concluyendo que la misma, de origen arequipeño, produce prendas de vestir elaboradas a base de fibra de alpaca, contando con 3 líneas de producción entre prendas para mujeres, prendas para hombres y accesorios de vestir; y no cuenta con un plan de exportación ni fuentes de información directa respecto a la penetración de nuevos mercados. Se evidencia además que la empresa no cuenta con personal preparado ni estructura organizacional eficiente para elaborar y gestionar procesos referidos a la exportación.
- **CONCLUSIÓN 2:** Con base en la información encontrada y desarrollada mediante herramientas y/o métodos como: diamante de Porter, análisis interno y externo, matriz FODA, entre otros; se diseñó un plan que incorpora estrategias enfocadas en tres aspectos clave: a) marca y posicionamiento, se señala gestión de branding, desarrollo de nuevas líneas de productos, como digital clothing, y formar parte de la marca sectorial Alpaca del Perú; b) producción, se señala optimizar los procesos de investigación y producción enfocada en la sostenibilidad y el valor añadido; c) Gestión, se señala incorporar áreas como postventa y negocios internacionales, y procesos referidos al marketing digital y tratamiento de datos, todo ello considerando los conceptos de mejora continua y just in time.
- **CONCLUSIÓN 3:** A efecto de poder implementar el plan estratégico diseñado, se determinaron como aspectos clave, dentro del plan organizacional, a la incorporación del área de recursos humanos, estructurada adecuadamente con el objetivo de mejorar el desempeño laboral de los diferentes colaboradores; además, se sugirió potenciar el área comercial, enfocada en ventas nacionales, exportaciones y atención posventa; y al área de marketing, a la que se integró ecommerce, y se enfoca en relaciones públicas, marketing digital y operaciones.
- **CONCLUSIÓN 4:** Se determinó como país objetivo a Alemania y se realizó un análisis referido al comportamiento del consumidor y las tendencias de consumo en dicho mercado, para efecto de selección y análisis de mercados se hizo uso de herramientas y/o métodos como: ciclo de vida del producto, matriz del boston consulting group, entre otros; cabe

mencionar que la selección del mercado objetivo se determinó bajo una matriz de evaluación, propuesta por PLANEX de PromPerú, que se enfoca en el análisis de los siguientes conceptos: capacidad de compra, acceso a mercados y ventajas comerciales, canales de distribución y logística, intensidad de competencia, riesgos, y distancia psicológica; además, en dicha evaluación también se consideraron a los siguientes mercados: Estados Unidos, Japón, Francia y Reino Unido.

- **CONCLUSIÓN 5:** A fin de determinar el plan de marketing se hizo uso de la metodología del marketing mix, cuyo desarrollo incluye a: a) la adaptación del producto a los requerimientos básicos del mercado alemán, enfocándose en la sostenibilidad, el uso al 100% de fibra de alpaca en calidad baby, el uso de packaging eco amigable, y especificaciones claras en el etiquetado; b) la adaptación de los precios por producto, manteniendo el margen de ganancia estipulado por la empresa y la estructura de costos de cada producto, dándose que el precio promedio de prendas para mujer y hombre es de US\$ 65.00 (sesenta y cinco dólares), y de accesorios es de US\$ 26.00 (veintiseis dólares); c) los canales de venta en el mercado objetivo serán a través de cadenas de prendas de vestir, tiendas especializadas y tiendas de diseño, también se hará uso de venta por medios digitales a través del ecommerce, y el mecanismo de distribución será a través de Exportafácil; d) los mecanismos de promoción se darán a través de ferias comerciales y venta personal.
- **CONCLUSIÓN 6:** A efecto de responder a las características técnicas del producto y el precio de exportación, se diseñó un plan de operaciones o estudio técnico, en el que se detalla el proceso de producción, que considera como procesos principales a los siguientes: aprovisionamiento, revisiones de calidad, diseño de prendas y producción; además, se determinó que el año 2019 Textiles S.A.C. registró una capacidad de producción de 7090 prendas entre sus diferentes líneas de productos, lo que conlleva a un costo de S/. 864'708.38 (ochocientos sesenta y cuatro mil setecientos ocho soles con treinta y ocho céntimos) bajo los conceptos de materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.
- **CONCLUSIÓN 7:** Se tuvo a la vista la información referente a los estados financieros de la empresa (2018 y 2019), realizando uso de los análisis horizontal y vertical, además de la evaluación de los ratios financieros, se concluye en lo siguiente: Textiles S.A.C. tiene un

perfil de bajo nivel de aversión al riesgo, tiene alta capacidad de ahorro y no requiere de financiamiento ya que tiene los recursos monetarios suficientes para llevar a cabo sus operaciones.

## REFERENCIAS

- Acuerdos Comerciales (2020). Acuerdos Comerciales del Perú. Recuperado de: <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Agencia AFP (2019). Las apacibles alpacas andinas, punta de lanza del negocio textil peruano. <https://gestion.pe/economia/apacibles-alpacas-andinas-punta-lanza-negocio-textil-peruano-nndc-273095-noticia/?ref=gesr>
- Alpaca del Perú (2020). Alpaca peruana brilla en vitrinas y pasarelas del mundo. Recuperado de: <http://alpacadelperu.com.pe/ES/nota/alpaca-peruana-brilla-en-vitrinas-y-pasarelas-del-mundo>
- Alpaca del Perú. (2020). El Mundo Necesita de Alpaca (Y esta viene del Perú). Recuperado de: <http://alpacadelperu.com.pe/ES/notas>
- Alvarón, C., Arraiza, R. y Huaracha, J. (2017). Exportación de prendas de fibra de alpaca al mercado de Nueva York, Estados Unidos [Tesis de Pregrado, Universidad Tecnológica del Perú]. <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/1781>
- American Marketing Association (2017). Definitions of marketing. Recuperado de: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Andina (2020). Coronavirus: Reino Unido baja tasas de interés base a 0.1% anual. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-reino-unido-baja-tasas-interes-base-a-01-anual-789061.aspx>
- Andina (2020). Productos de alpaca y algodón mantienen interés del mercado estadounidense. [andina.pe. Recuperado de: https://andina.pe/agencia/noticia-productos-alpaca-y-algodon-mantienen-interes-del-mercado-estadounidense-801966.aspx](https://andina.pe/agencia/noticia-productos-alpaca-y-algodon-mantienen-interes-del-mercado-estadounidense-801966.aspx)
- Andina. (2020). Coronavirus: desarrollarán estrategia pública para promover compra de fibra de alpaca. [andina.pe. Recuperado de: https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-desarrollaran-estrategia-publica-para-promover-compra-fibra-alpaca-793292.aspx](https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-desarrollaran-estrategia-publica-para-promover-compra-fibra-alpaca-793292.aspx)

- Andina. (2020). Exportación peruana de fibra de alpaca a Italia creció 5.9% en 2019. andina.pe. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-exportacion-peruana-fibra-alpaca-a-italia-crecio-59-2019-784468.aspx>
- Armijo, M. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. CEPAL.
- Arqueros, M., Camou, A., Chain, L., Chudnovsky, M., Di Virgilio, M., Dufour, G., Fontes, J., Fuenzalida, J., Guevara, T., Iacoviello, M., Ingelmo, M., Inostroza, J., Iturburu, M., Lamborn, W., Lustosa, F., Mariñez, F., Martínez, R., Yoshihara, V., Morales, M., ..., Saussois, J. (2014). Planificación Estratégica Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público.
- Arraiza, R. (2017). Exportación de prendas de fibra de alpaca al mercado de Nueva York, Estados Unidos (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica del Perú, Lima.
- Art Atlas. (agosto del 2020). Información empresarial de Arta Atlas. <http://www.artatlasperu.com/web/>
- Asociación Internacional de la Alpaca (2020). La Alpaca, animal milenario y eco amigable. Recuperado de: <http://aia.org.pe/la-alpaca/>
- Ayala, F. (2019). Influencia de la orientación a mercado en la competitividad de las Mypes fabricantes de prendas de vestir en Arequipa [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10057>
- Bambarén, R. (2019). Productores de alpaca alistan planta de procesamiento de fibra para competir con Inca Tops y Michell & CIA. gestion.pe. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/productores-alpaca-alistan-planta-procesamiento-fibra-competir-inca-tops-michell-263272-noticia/?ref=gesr>
- Banbarén, R. (2019). China empieza a exportar prendas de vestir de fibra de alpaca, alerta SIN. gestion.pe. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/china-empieza-a-exportar-prendas-de-vestir-de-fibra-de-alpaca-alerta-sni-noticia/?ref=gesr>
- Banco Mundial (2019). Informe Doing Business 2020: mantener el ritmo de las reformas para mejorar el clima de negocios. Recuperado de:

<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2019/10/24/doing-business-2020-sustaining-the-pace-of-reforms>

Banco Mundial (2020). Doing business en el Perú 2020. Recuperado de: [https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Subnational-Reports/DB2020\\_Peru\\_Full-report\\_Spanish.pdf](https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Subnational-Reports/DB2020_Peru_Full-report_Spanish.pdf)

Banco Mundial (septiembre del 2020). Ahorro bruto (% del PIB). Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNS.ICTR.ZS>

Banco Mundial (septiembre del 2020). Desempleo total (% de la población activa total). Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS>

Banco Mundial (septiembre del 2020). PIB per cápita (US\$ a precios actuales). Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

Banco Mundial (septiembre del 2020). Tasa de interés real. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RINR?end=2019&locations=JP&start=2000>

Barría, C. (2019). Cuáles son los países con las tasas de interés más bajas del mundo (y por qué no es una buena señal económica). BBC news mundo. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49426740>

Barrientos, P. (2016). Marketing + Internet: oportunidades y desafíos. ISSN: 2248-6046, Vol. 9, No. 1. doi: <http://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.1.3>

Barriga, M. (2019). Análisis del entorno para formular una propuesta de plan de marketing para la empresa CAPRICCE & INTERANZIONALE ALPACA S.R.L. – Arequipa 2019 [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santa María]. <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/9547>

BBC News Mundo (2019). La Fed baja las tasas de interés por primera vez desde 2008: cómo afecta la medida a América Latina. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49181674>

- BBVA (2018). Sales Tax, ¿el IVA americano?. bbva.com. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/sales-tax-iva-americano/>
- Bravo, F. (2020). Las 10 Pasarelas de Pago más utilizadas en Perú [Comparadas]. ecommercenews.com. Recuperado de: <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/pasarelas-de-pago-en-peru.html>
- Bravo, F. (2020). Niubiz: Creció 4 veces el número de empresas que han ingresado al comercio electrónico en Perú. ecommercenews.pe. Recuperado de: <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/evolucion-ecommerce-peru-tras-covid.html>
- Bravo, F. (2020). Perú ocupa el puesto 72 de 85 países en el ranking sobre calidad de vida digital. ecommercenews.pe. Recuperado de: <https://www.ecommercenews.pe/transformacion-digital/2020/peru-digital.html>
- Bravo, F. (2020). Perú: Ventas del comercio electrónico superan los s/ 700 millones durante la cuarentena. ecommercenews.pe. Recuperado de: <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/ventas-comercio-electronico-cuarentena.html>
- Bravo, F. (2020). Tienda virtual: Las 8 plataformas ecommerce más usadas en Perú [comparadas]. ecommercenews.pe. Recuperado de: <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/tienda-virtual-peru.html>
- Bustamante, R. (2016). La industria textil y confecciones. Apttperu. Recuperado de: <http://apttperu.com/la-industria-textil-y-confecciones/>
- Cámara Internacional de Comercio (2019). Incoterms 2020.
- Carvajal, Á. (2017). Diseño, innovación y moda: entre la tecnología y el arte. Legado de Arquitectura y Diseño, vol. 1, num. 22. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477951390003>
- Castro, W. (2020). Manual de promoción de exportaciones [Archivo PDF]. Recuperado de: [https://www.mici.gob.pa/uploads/media\\_ficheros/2020/02/2/comercio-exterior/exportaciones/documentos/manual-de-promocion-de-exportaciones.pdf](https://www.mici.gob.pa/uploads/media_ficheros/2020/02/2/comercio-exterior/exportaciones/documentos/manual-de-promocion-de-exportaciones.pdf)

- CCL (2020). Certificado de Origen. Recuperado de: <https://www.camaralima.org.pe/certificados-de-origen/>
- Chávez, M. (2019). INNOVACIONES EN EL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES La revolución 4.0 plantea retos ambiciosos a las empresas que participan en esta actividad económica. Cámara de comercio exterior de Lima. Recuperado de: [https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r892\\_3/ccex.pdf](https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r892_3/ccex.pdf)
- Chung, A. (2009). Prospectiva Estratégica: más allá del plan estratégico. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial, 12(2), 27-31. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81620150004.pdf>
- Coaguila, A. y Montoya, E. (2018). Plan de Negocios para la creación de una empresa de responsabilidad social, dedicada al diseño, fabricación y comercialización de prendas textiles con fines sostenibles en la ciudad de Arequipa (Tesis de Pregrado) Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa-Perú.
- Coca, M. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf>
- Comercio y Aduanas (2019). Que es comercio exterior y como funciona. Recuperado de: <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioryaduanas/que-es-comercio-exterior/>
- ComexPerú (2019). Doing business 2020: empezar un negocio. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/doing-business-2020-empezar-un-negocio>
- Confederación de la industria alemana de textil y moda (2020). Moda. Recuperado de: <https://textil-mode.de/de/themen/mode/>
- Cuadros, N., Padilla, A., y Meza-Cuadra, C. (2018). ABITI: Propuesta para promover las compras de ropa en línea de mujeres jóvenes de Lima Metropolitana bajo una propuesta de metodologías ágiles (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Datos Macro (septiembre del 2020). IVA Impuesto de valor añadido. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/impuestos/iva>

- DESTATIS (2018). Datos del gasto de consumo privado de los hogares en Alemania. Recuperado de: <https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Income-Consumption-Living-Conditions/Consumption-Expenditure/Tables/private-consumption-d-evs.html>
- DESTATIS (2019). Hogares por tipo de hogar. Recuperado de: <https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Population/Households-Families/Tables/lrbev05.html>
- DESTATIS (2019). Personas que viven solas por edad. Recuperado de: [https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Population/\\_Graphic/\\_Interactive/households-families-people-living-alone-age.html](https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Population/_Graphic/_Interactive/households-families-people-living-alone-age.html)
- DESTATIS (2019). Población por área. Recuperado de: <https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Population/Current-Population/Tables/lrbev03.html>
- DESTATIS (2019). Población por grupos de edad. Recuperado de: <https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Population/Current-Population/Tables/lrbev01.html>
- DESTATIS (2020). Actividades de Internet con fines privados por edad. Recuperado de: <https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Income-Consumption-Living-Conditions/Use-Information-Technologies/Tables/internet-activities-private-purposes-age-ikt.html>
- DESTATIS (2020). Compras online de internautas en%. Recuperado de: [https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Income-Consumption-Living-Conditions/\\_graphics/\\_Interactive/it-use-online-purchases.html](https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Income-Consumption-Living-Conditions/_graphics/_Interactive/it-use-online-purchases.html)
- DESTATIS (2020). Datos de las encuestas continuas de presupuesto de hogares al equipamiento de hogares con tecnologías de la información y la comunicación. Recuperado de: <https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Income-Consumption-Living-Conditions/Equipment-Consumer-Durables/Tables/equipment-ict-lwr-d.html>

- DESTATIS (2020). Frecuencia de uso de Internet, usuarios en%. Recuperado de: [https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Income-Consumption-Living-Conditions/\\_graphics/\\_Interactive/it-use-frequency.html](https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Income-Consumption-Living-Conditions/_graphics/_Interactive/it-use-frequency.html)
- DESTATIS (2020). Población por sexo y ciudadanía. Recuperado de: <https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Population/Current-Population/Tables/liste-current-population.html>
- Esan (2017). La importancia del plan financiero en el plan de negocios. Recurado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/05/la-importancia-del-plan-financiero-en-el-plan-de-negocios/>
- Escobar, A. (2020). Plan de negocio de exportación de panela granulada para el mercado de España. (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Machala, Ecuador.
- Espinoza, E., Figueroa, J., Pezo, G., y Saban, J. (2017). Planteamiento estratégico para prendas de vestir del Perú (Tesis de Maestria). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Eur-Lex (2020). Residuos de envases y embalajes. Recuperado de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:l21207>
- European Comission (2020). Entrada al mercado alemán. Recuperado de: <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=6101191090&partner=-&reporter=-#Introduction>
- European Comission (2020). Requisitos de importación de los estados miembros. Recuperado de: <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/member-states-import-requirements>
- ExpoTextil (2020). Ralph Lauren Invierte En Startup Que Recicla Fibras Naturales Para Hacer La Ropa Del Futuro. Expotextil news. Recuperado de. <http://www.expotextilnews.com.pe/news/innovacion-y-tecnologia/ralph-lauren-invierte-en-startup-que-recicla-fibras-naturales-para-hacer-la-ropa-del-futuro/>
- Florencia. (2020). Marca sectorial Alpaca del Perú destaca en importante feria europea de hilados. andina.pe. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-marca-sectorial-alpaca-del-peru-destaca-importante-feria-europea-hilados-782315.aspx>

- Florián, O. (2015). Estrategias de Marketing Global Aplicadas al Sector Textil Peruano para Potenciar su Nivel de Internacionalización (Tesis de Maestría). Universidad Camilo José Cela, España.
- Fondo monetario internacional (2016). Fomento de la estabilidad en una era de bajo crecimiento y tasas bajas. Recuperado de: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2016/12/31/Fostering-Stability-in-a-Low-Growth-Low-Rate-Era#>
- Fonseca, M., Monterrosa, N., y López, D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *Económicas CUC*, 41(1). DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>
- Fuentes, L. y Salazar, A. (2019). Análisis de estrategias en Branding y Marketing digital aplicado por empresas exportadoras del sector textil de confecciones en alpaca de la ciudad de Arequipa y plan de mejora 2017-2018 (Tesis de Pregrado). Universidad Católica de Santa María, Arequipa-Perú.
- Galindo, M. (2015). Exportaciones. en serie de estudios económicos, vol. 1, México ¿Cómo vamos?
- Gallucio, A. (28 de noviembre de 2018). Mercado de prendas en Alpaca para Europa y EE.UU. [Archivo de Vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=hJIA0DSne-E>
- García, C. (2020). Gestión ambiental empresarial en el sector textil [Trabajo de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36017/GarciaGilCarlosAlberto2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gestión. (2018). ¿Cuáles son los países que más demandan prendas de alpaca? *gestión.pe*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/son-paises-demandan-prendas-alpaca-248094-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2020). Exportaciones peruanas anotan caída de 27% en el primer semestre, según Adex. *gestion.pe*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-anotan-caida-de-27-en-el-primer-semester-segun-adex-nndc-noticia/?ref=gesr>

- Gestión. (2020). Indecopi brinda recomendaciones sobre compras electrónicas durante estado de emergencia. *gestion.pe*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/indecopi-brinda-recomendaciones-sobre-compras-electronicas-durante-estado-de-emergencia-covid-19-nndc-noticia/>
- Gestión. (2020). Sunat activa procesos de exportación 100% digital que ahorra costos a exportadores. *gestión.pe*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/sunat-activa-proceso-de-exportacion-100-digital-que-ahorra-costos-a-exportadores-noticia/?ref=gesr>
- GFK (2019). El clima de consumo en Alemania va en aumento, Hallazgos del estudio de clima del consumidor. Recuperado de: <https://www.gfk.com/press/consumer-climate-in-germany-is-on-the-rise>
- Gonzalez, T. (2019). La Sociedad Peruana de Criadores de Alpacas y Llamas liderará planta de procesamiento de la fibra de camélidos. *fashionnetwork.com*. Recuperado de: <https://pe.fashionnetwork.com/news/La-sociedad-peruana-de-criadores-de-alpacas-y-llamas-liderara-planta-de-procesamiento-de-la-fibra-de-camelidos,1087762.html>
- González, V. (2020). La Industria Textil Peruana en Cifras. Recuperado de: <https://textilespanamericanos.com/textiles-panamericanos/2020/04/la-industria-textil-peruana-en-cifras/>
- Incalpaca. (agosto del 2020). Información empresarial de Incalpaca. <https://www.incalpaca.com/>
- Instituto tecnológico de la producción (2019). ITP: Las mejores prendas de vestir a base de fibra alpaca y vicuña presentes en la Expotextil Perú 2019. *gob.pe*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/itp/noticias/61286-itp-las-mejores-prendas-de-vestir-a-base-de-fibra-alpaca-y-vicuna-presentes-en-la-expotextil-peru-2019>
- Jolanta, K., (s.f.), Internacionalización a través de e-commerce. Oportunidades de comercio electrónico transfronterizo en el sector retail Moda. España, Universidad de Barcelona.
- Kovacevic, S. (2020). La casa holandesa de diseño digital, The Fabricant, no desperdicia más que datos y no explota más que la imaginación. *Missionmag*. Recuperado de: <https://missionmag.org/is-digital-clothing-the-future-of-fashion/>

- Larios, R. (2019). El reto de la sostenibilidad en la industria textil y de la moda. Aptt Perú. Recuperado de: <http://apttperu.com/el-reto-de-la-sostenibilidad-en-la-industria-textil-y-de-la-moda/>
- Malca, O. (2001). Comercio electrónico. Universidad del Pacífico
- Malca, O., (2001), Comercio Electrónico, ed. Corregida, Lima: Universidad del Pacífico (apuntes de estudio; 40)
- Meléndez, E., Ábrego, D., y Medina, J. (2018). La confianza y el control percibido como antecedentes de la aceptación del e-commerce: Una investigación empírica en consumidores finales. Ciencias Humanas y Sociales. doi: [doi.org/10.21640/ns.v10i21.1611](https://doi.org/10.21640/ns.v10i21.1611)
- Michell Group. (agosto del 2020). Información empresarial de Michell & Cia. <https://www.michell.com.pe/>
- Michilot, A. (2020). Fibra de alpaca: 583 empresas exportan este producto a mercados del exterior. [gestion.pe](https://gestion.pe/economia/empresas/fibra-de-alpaca-583-empresas-exportan-este-producto-a-mercados-del-exterior-noticia/). Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/fibra-de-alpaca-583-empresas-exportan-este-producto-a-mercados-del-exterior-noticia/>
- Minarro, M. (2020). Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno paso a paso. Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- Ministerio de Agricultura y Riego (2020). Día Nacional de la alpaca: Perú primer productor de alpaca en el mundo. [gob.pe](https://www.gob.pe). Recuperado de: <https://www.gob.pe/qu/institucion/minagri/noticias/285670-dia-nacional-de-la-alpaca-peru-primer-productor-de-alpaca-en-el-mundo>
- Ministerio de comercio exterior y turismo (2019). Plan de Desarrollo de Mercado de Estados Unidos. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/285150-plan-de-desarrollo-de-mercado-de-estados-unidos>
- Ministerio de comercio exterior y turismo (2019). Plan de Desarrollo de Mercado de Reino Unido. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/285242-plan-de-desarrollo-de-mercado-de-reino-unido>

- Ministerio de comercio exterior y turismo (2019). Plan de Desarrollo de Mercado de Francia. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/345965-plan-de-desarrollo-de-mercado-de-francia>
- Ministerio de comercio exterior y turismo (2019). Plan de Desarrollo de Mercado de Alemania. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/286940-plan-de-desarrollo-de-mercado-alemania>
- Ministerio de comercio exterior y turismo (2019). Plan de Desarrollo de Mercado de Japón. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/286945-plan-de-desarrollo-de-mercado-de-japon>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). Arequipa: Reporte de Comercio primer semestre – 2019. Mincetur.gob.pe. Recuperado de: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/reporte\\_regional/RRC\\_Arequipa\\_1Semestre\\_2019.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Arequipa_1Semestre_2019.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas (2020). Acuerdos comerciales. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/acuerdos-comerciales/acuerdos-comerciales>
- Morejón, M. (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en la administración privada. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, XIV (25), 127-143. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/960/96049292007.pdf>
- Morón, E. y Serra, C. (2010). Tecnología e Innovación: Sector Exportador Textil y Confecciones Peruano. Universidad del Pacífico. Recuperado de: [https://innovateperu.gob.pe/fincyt/doc/INFORMES\\_CIES/Textil%20y%20confecciones%20final.pdf](https://innovateperu.gob.pe/fincyt/doc/INFORMES_CIES/Textil%20y%20confecciones%20final.pdf)
- Pacheco, M. (2020). Hábitos adoptados por el cliente en el consumo de productos y servicios influenciado por tecnologías en la ciudad de Arequipa durante los años 2017-2018 (Tesis de Pregrado). Universidad Católica de Santa María, Arequipa-Perú.
- Pacomarca (setiembre del 2020). Sostenibilidad de la alpaca. Recuperado de: <https://pacamarca.com/es/programasiniciativas/>

- Peña, N., Gil, I., y Rodríguez, A. (2018). Emoción y razón: el efecto moderador del género en el comportamiento de compra online. *Innovar*, 28(69), 117-132. doi: 110.15446/innovar.v28n69.71 702
- Perez, E. (2019). Consulting Report Mipaku [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15151>
- Perú Retail (2019). Cinco razones por lo que la industria textil es una de las más contaminante del planeta. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/cinco-razones-por-lo-que-la-industria-textil-es-una-de-las-mas-contaminante-del-planeta/>
- Porter, M. (2009). Ser competitivo. [https://books.google.com.pe/books?id=CIgKoErmS\\_MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)
- PQS (2019). ¿Qué es un plan de operaciones y por qué es importante para tu negocio?. Recuperado de: <https://www.pqs.pe/capacitacion/que-es-un-plan-de-operaciones-por-que-es-importante-para-tu-negocio>
- PromPerú (2018). Oportunidades comerciales para prendas de alpaca en Europa. Departamento de Inteligencia de Mercados. <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/609578798radC335A.pdf>
- Promperú (2020). Condiciones de acceso al mercado alemán. Recuperado de: <http://ram.promperu.gob.pe/#/?product=925&partida=6102.10.00.00&country=12>
- Promperú (2020). PromPerú potenciará operadores turísticos y pymes exportadoras a nivel internacional el 2020. Recuperado de: [https://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf\\_novedades/23122019172939\\_695.pdf](https://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/23122019172939_695.pdf)
- PromPerú, (2017). PLANEX Plan de Negocio Exportador. Lima, Perú.
- Reportes Financieros Bunkenroad Latinoamerica (2010). Sector Textil del Perú. CENTRUM. Recuperado de: [https://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20\(201003\).pdf](https://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20(201003).pdf)

- Reyes, A. (2019). Tendencias de Mercado, Industria de la Alpaca. Promperú. Recuperado de: <https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf>
- Ries, A. y Trout, J. (s.f.). Posicionamiento: la batalla por su mente.
- Rodríguez, A., Álvarez, L., y Castañeda, I. (2007). La pirámide de población. Precisiones para su utilización. *Revista cubana de salud pública*, vol.33, n.4. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662007000400008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662007000400008)
- Rojas, Y. (2016). Alpaca del Perú. Bcrp.gob.pe. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/eer-arequipa-2016-rojas.pdf>
- Romainville, M. (2019). Exportadoras textiles peruanas: más tecnología y calidad para mantener competitividad. *Semana económica*. Recuperado de: <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/industria/373413-exportadoras-textiles-peruanas-mas-tecnologia-y-calidad-para-mantener-competitividad>
- Rosales, S. (2019). La fibra de alpaca logra crecimiento estelar dentro de las exportaciones de prendas peruanas. *gestion.pe*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/fibra-alpaca-logra-crecimiento-estelar-exportacion-confecciones-peruanas-258770-noticia/?ref=gesr>
- Ruiz, D. (2011). El plan financiero: herramienta de previsión en un escenario e crisis. Recuperado de: <file:///C:/Users/Giancarlo/Downloads/Art.2011-Elplanfinanciero-herramientadeprevisinenunescenariodecrisis.pdf>
- Sánchez, J., y Montoya, L. (2017). La confianza como elemento fundamental en las compras a través de canales de comercio electrónico. Caso de los consumidores en Antioquia, Colombia. *Innovar*, 27(64), 11-22. doi: 10.15446/innovar.v27n64.62365.
- Sandhusen, R. (2015). Ciclo de vida del producto. Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53790574/Ciclo\\_de\\_Vida\\_del\\_Producto.pdf?1499440847=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEL\\_Ciclo\\_de\\_Vida\\_del\\_Producto.pdf&Expires=1602209162&Signature=f~9a8fIBHEFBfzn0UQ3ewuLxPwpyE1lkspjAMg1SVJtxfHa~jNhfiPhbM52NltROxHl6Ow](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53790574/Ciclo_de_Vida_del_Producto.pdf?1499440847=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEL_Ciclo_de_Vida_del_Producto.pdf&Expires=1602209162&Signature=f~9a8fIBHEFBfzn0UQ3ewuLxPwpyE1lkspjAMg1SVJtxfHa~jNhfiPhbM52NltROxHl6Ow)

f1aJ~dzOxsy17QXaugTEH1az9yYiWyj1uGYP-  
mzONHDwbd9gu2azhsV4cPqiIKwifI1fXRFZYYncSwEnS7ZLlyG00fFD6HrAcFLvximl  
nTUGSvnmJk6rrE7P38HZTFwA1Z0pu0IWpJG06ZevfLdbEp0tWzwpkKkr1TAmTChvL  
ZMSFYXAoUiqplFHd0FqJiisRr23U99c6hAqGE56XKOcpFOfv5V6vcoEk6AsfpFTc7r  
V3U4Ls6jdTVaypxb6a8vsPqVzX-iYgXyXYA\_\_&Key-Pair-  
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Sandoval, R. (2019). Operatividad, documentos y costos en la gestión exportadora [Archivo de Vídeo]. Recuperado de: <https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf>

Semic, S. (2019). Moda Virtual: La Ropa Generada Digitalmente Que Aparece En Tus Feeds De Influencers De IG. Elle. Recuperado de: <https://www.elle.com/uk/fashion/a28166986/digital-fashion-dressing-virtually/>

Shack, N., Pérez, J. y Portugal, L. (2020). Cálculo del tamaño de la corrupción y la conducta funcional en el Perú: una aproximación exploratoria. Contraloría General de la República del Perú. Recuperado de: [https://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/documento\\_trabajo/2020/Calculo\\_de\\_la\\_Corrupcion\\_en\\_el\\_Peru.pdf](https://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/documento_trabajo/2020/Calculo_de_la_Corrupcion_en_el_Peru.pdf)

SIICEX (2019). Estudio de mercado: Identificación de oportunidades para proveedores peruanos de productos de Alpaca en Australia. Promperú. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/69162681rad471A7.pdf>

SIICEX (2020). Glosario. Recuperado de: [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc\\_glosario&pletra=E&pNumPagina=3&\\_portletid\\_=SGlosario&\\_page\\_=155.00000](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_glosario&pletra=E&pNumPagina=3&_portletid_=SGlosario&_page_=155.00000)

Stucchi, P. (2019). La protección internacional de la inversión extranjera en el Perú. gestion.pe. Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/reglasdejuego/2019/10/la-proteccion-internacional-de-la-inversion-extranjera-en-el-peru.html/?ref=gesr>

SUNAT (2017). Arancel de Aduanas 2017. Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/aranceles/Aranceles.html>

SUNAT (2020). Esporta Fácil. Recuperado de:  
<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportafacil/index.html>

Suominen, k., (2019), El comercio digital en América Latina: ¿qué desafíos enfrentan las empresas y cómo superarlos?, serie Comercio Internacional, N° 145 (LC/TS.2019/76), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Transparency international (2020). Índice de percepción de la corrupción 2019. Recuperado de:  
[https://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2020/01/CPI2019\\_Report\\_ES-WEB.pdf](https://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2020/01/CPI2019_Report_ES-WEB.pdf)

Valdivia, A. (2020). Evaluación del sector de la moda ecológica de ropa y propuesta de estrategias para su desarrollo en el mercado arequipeño, 2018 [Tesis de Pregrado, Universidad Católica de Santa María]. <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/9960>

Wandlet, A. (6 de marzo de 2019). Las actuales demandas del mercado alemán y tendencias. [Archivo de Vídeo].  
<https://www.youtube.com/watch?v=gXyOMnUtceY&list=PLCPdoezfed48V6MWNGDUFpOMA8VPNtQUY&index=20&t=0s>

Zúñiga, R. (2005). Operaciones: concepto, sistema, estrategia y simulación. Revista Latinoamericana de Administración, (34), 1-24. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/716/71603402.pdf>