**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**“PLAN ESTRATEGICO DE INVERSIONES
INDUSTRIALES PARACAS S.A.C
2017 - 2021”**

Ana Cecilia Vásquez Briceño

Ana Silvia Mena Mendoza

Liz Yupanqui Mercado

Mario Geldres Ronchetta

ASESOR:

DR. Edmundo Casavilca

2017

Maestría en Ciencias Empresariales

DEDICATORIA

“A Dios y a mi Madre María Briceño Zanoni”

Ana Cecilia Vásquez Briceño

“A mis Padres Oscar Mena y Rosa Mendoza por siempre estar a mi lado y apoyarme en cada reto personal y profesional que me he trazado. Por cada palabra de aliento y siempre estar al pendiente del avance de esta tesis. A mi esposo Miguel y mi hermano Oscar por alentarme a seguir adelante y cumplir mis metas”

Ana Silvia Mena Mendoza

“A mis padres Tito y Anita por siempre darme su apoyo y a Doky por siempre estar presente”

Mario Geldres Ronchetta

“A Dios por permitirme culminar un reto personal y profesional, a mis padres y hermana por el apoyo incondicional a lo largo de cada etapa en mi vida, a mi esposo por la paciencia y palabras de aliento cuando lo necesitaba y a Catalina quien llegó en el momento preciso para darme el último aliento de fortaleza”

Liz Yupanqui Mercado.

RESUMEN EJECUTIVO

Inversiones Industriales Paracas S.A.C, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de ropa, calzado y accesorios para niños, fundada en Perú hace 20 años.

El presente Plan Estratégico fue elaborado con el objetivo de establecer la estrategia adecuada a seguir en el corto y mediano plazo que le permita a la empresa consolidarse en el mercado peruano.

La industria textil, confecciones y retail comprende diversas actividades que van desde el tratamiento de las fibras textiles para la elaboración de hilos, la confección de prendas de vestir y otros artículos hasta su distribución y comercialización.

Según el análisis realizado en el capítulo IV se podrá demostrar que la industria textil se ha incrementado en los últimos años, a través de la producción y confección de prendas de vestir debido a la creciente demanda tanto en los mercados nacionales como los internacionales principalmente, quienes reconocen la calidad de la fibra peruana como son el algodón Pima Peruano (fibra extra largo) y el algodón Tangüis (fibra larga).

Debido a la actualización tecnológica de los empresarios textiles y al constante esfuerzo de los empresarios del sector se reconoce la calidad en la confección de las prendas de vestir. Por lo que se demuestra que el Perú actualmente ha logrado un reconocimiento como un proveedor confiable y responsable.

La mayor capacidad adquisitiva de los peruanos a consecuencia del crecimiento económico del país ha generado incrementar los niveles de venta de las categorías, ropa, calzado y accesorios para bebés y niños.

La alta demanda genera mayor oferta de tiendas dedicadas a brindar alternativas en centros comerciales y locales propios, tanto de marcas nacionales como extranjeras.

A pesar de la oferta mencionada, el Perú aún se encuentra poco desarrollado en el mercado de la ropa, zapatos y accesorios para niños; por lo que Inversiones Industriales Paracas SAC, lo puede aprovechar para posicionarse en el mercado y consolidar su oferta desarrollada.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I. GENERALIDADES.....	18
1.1. Antecedentes.....	18
1.2. Determinación del problema u oportunidad.....	21
1.3. Justificación del Proyecto.....	22
1.4. Objetivos generales y específicos.....	23
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.....	24
CAPÍTULO II. LA EMPRESA.....	26
2.1. Antecedentes de la empresa.....	26
2.2. Descripción del negocio.....	26
2.2.1. Características del Producto.....	27
2.2.2. Líneas de Producto.....	28
2.3. Ciclo de vida del producto.....	32
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa.....	42
2.5. Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria.....	46
CAPÍTULO III. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	49
3.1. Misión.....	49
3.1.1. Misión actual de la empresa.....	49
3.1.2. Análisis de la misión actual.....	50
3.1.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa.....	51
3.1.4. Misión propuesta.....	52
3.2. Visión.....	53
3.2.1. Visión actual de la empresa.....	53

3.2.2. Análisis de la visión actual.....	53
3.2.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.....	54
3.2.4. Visión propuesta.....	55
3.3. Valores.....	56
3.3.1. Valores actuales de la empresa.....	56
3.3.2. Análisis de los valores actuales.....	56
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa....	57
3.3.4. Valores propuestos.....	57
3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa.....	58
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS EXTERNO.....	61
4.1. Tendencias de las variables del entorno.....	61
4.1.1. Análisis Político-Gubernamental.....	61
4.1.2. Análisis Económico.....	65
4.1.3. Análisis Legal.....	70
4.1.4. Análisis Cultural.....	76
4.1.5. Análisis Tecnológico.....	81
4.1.6. Análisis Ecológico.....	83
4.2. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno.....	85
4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno..	88
4.4. Oportunidades.....	91
4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.....	92
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	96
5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta).....	96
5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria...	101
5.2.1. Sustitutos.....	103

5.2.2. Potenciales.....	103
5.2.3. Clientes.....	104
5.2.4. Proveedores.....	105
5.2.5. Competencia en el mismo sector.....	106
5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas.....	106
5.4. Análisis del Grado de atractividad de la industria.....	108
5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	108
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS INTERNO.....	111
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa.....	111
6.1.1. Procesos Direccionales.....	112
6.1.2. Procesos Operacionales.....	113
6.1.3. Proceso de Apoyo.....	115
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	117
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	119
6.4. Determinar las competencias de la empresa.....	121
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.....	121
6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.....	122
CAPÍTULO VII. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.....	126
7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.....	126
7.1.1. Objetivos Estratégicos.....	128
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.....	128
7.2. Diseño y formulación de estrategias.....	130

7.2.1. Modelo Océano Azul.....	130
a. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.....	131
b. Lienzo de la estrategia de la industria.....	132
c. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).....	133
d. Lienzo de la nueva estrategia considerada.....	135
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias.....	137
a. Matriz FODA.....	137
b. Matriz PEYEA.....	139
c. Matriz Interna Externa.....	142
d. Matriz Boston Consulting Group.....	143
e. Matriz de la Gran Estrategia.....	146
7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas.....	148
CAPÍTULO VIII. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	150
8.1. Método Factores Estratégicos Claves.....	150
8.1.1. Criterios de selección.....	150
8.1.2. Matriz de selección.....	151
8.2. Método de Escenarios.....	153
8.2.1. Descripción de escenarios considerados.....	153
8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios.....	154
8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.....	155
8.4. Descripción de estrategia seleccionada.....	158
8.5. Descripción de estrategia contingente.....	158
CAPÍTULO IX. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	160
9.1. Mapa de la Estrategia.....	160
9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.....	164
9.2.1. Perspectiva Crecimiento Aprendizaje.....	165
9.2.2. Perspectiva de los procesos internos.....	165

9.2.3. Perspectiva del cliente.....	166
9.2.4. Perspectiva Financiera	167
9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos.....	167
9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos.....	168
9.5. Iniciativas.....	168
9.6. Responsable de cada una de las iniciativas.....	169
9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas.....	172
9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas.....	173
CAPÍTULO X. EVALUACIÓN.....	175
10.1. Evaluación Cualitativa.....	175
10.1.1. Criterios de Evaluación.....	175
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios.....	176
10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia.....	177
10.2.1. Proyección de estados financieros... ..	178
10.2.2. Estado de resultados	178
10.2.3. Balance general.....	179
10.2.4. Flujo de efectivo.....	181
10.2.5. Proyección de Estado de Resultados.....	182
10.2.6. Proyección del Balance General.....	184
10.2.7. Proyección de Flujos de Efectivo.....	188
10.2.8. Proyección de Flujos.....	189
10.2.9. Evaluación Financiera.....	191
CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	199
11.1 Conclusiones.....	199
11.2 Recomendaciones.....	200

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Subclases por Líneas de Productos.....	33
Cuadro 2.2: Ventas en Soles Línea de Ropa por Subclases (Periodo 2013 – 2016).....	34
Cuadro 2.3: Ventas en Soles de Línea de Calzado por Subclases (Periodo 2013 – 2016).....	36
Cuadro 2.4: Ventas en Soles de Línea de Accesorios por Subclases (Periodo 2013 – 2016).....	39
Cuadro 2.5: Balance General Inversiones Industriales Paracas S.A.C (2013 – 2016).....	47
Cuadro 2.6: Estado de Ganancias y Pérdidas Inversiones Industriales Paracas S.A.C (2013 – 2016).....	48
Cuadro 3.1. Matriz de la Misión propuesta para la empresa.....	52
Cuadro 3.2: Matriz de la Visión propuesta para la empresa.....	55
Cuadro 3.3: Alineamiento estratégico de la misión, visión y valores de la empresa.....	59
Cuadro 4.1: Impacto de Variables Externas	91
Cuadro 4.2: Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE).....	94
Cuadro 5.1: Matriz de Atractividad de cada una de las 5 fuerzas.....	107
Cuadro 5.2: Matriz de Perfil Competitivo (MPC)....	109
Cuadro 6.1 Indicadores de las actividades de la cadena de valor.....	118
Cuadro 6.2: Benchmarking Comparativo con Principales Competidores....	120
Cuadro 6.3: Ventaja Competitiva.....	122
Cuadro 6.4: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	124
Cuadro 7.1: Proyección de Ventas y Utilidad Neta (Año: 2016 al 2021)...	129
Cuadro 7.2: Componentes Estratégicos.....	131
Cuadro 7.3: Tabla de ponderación Lienzo estratégico de la industria... ..	133

Cuadro 7.4: Matriz (eliminar, incrementar, reducir, crear).....	134
Cuadro 7.5: Tabla de ponderación de la Nueva estrategia considerada.....	136
Cuadro 7.6: Matriz FODA.....	138
Cuadro 7.7: Matriz PEYEA.....	140
Cuadro 7.8: Matriz Boston Consulting Group.....	145
Cuadro 7.9: Resumen de las estrategias formuladas.....	149
Cuadro 8.1: Criterios Estratégicos de Selección.....	151
Cuadro 8.2: Matriz de Selección.....	152
Cuadro 8.3: Comparación de Estrategias con escenarios.....	154
Cuadro 8.4: Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	156
Cuadro 9.1: Iniciativas estratégicas.....	169
Cuadro 9.2: Matriz Objetivos estratégicos, iniciativas, indicadores y metas.....	170
Cuadro 9.3: Presupuesto asignado para cumplir las iniciativas.....	173
Cuadro 9.4: Cronograma de Actividades.....	174
Cuadro10.1: Estado de Resultados.....	179
Cuadro 10.2: Balance General.....	180
Cuadro 10.3: Estado de Flujo de Efectivo.....	182
Cuadro 10.4: Proyección de Estado de Resultados Sin Estrategia.....	183
Cuadro 10.5: Proyección de Estado de Resultados Con Estrategia.....	184
Cuadro 10.6: Proyección del Balance General Sin Estrategia.....	186
Cuadro 10.7: Proyección del Balance General Con Estrategia.....	187
Cuadro 10.8: Proyección de Flujo de Efectivo Sin Estrategia.....	188
Cuadro 10.9: Proyección de Flujo de Efectivo Con Estrategia.....	189
Cuadro 10.10: Proyección de Flujos Sin Estrategia.....	190
Cuadro 10.11: Proyección de Flujos Con Estrategia.....	191
Cuadro 10.12: Evaluación Financiera.....	192

Cuadro 10.13: Flujos a Valor Presente.....	195
Cuadro 10.14: Ratios.....	196
Cuadro 10.15: Indicadores.....	197

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Ciclo de Vida Consolidado - Línea de Ropa.....	35
Gráfico 2.2: Ciclo de Vida Consolidado - Línea de Ropa por Subclases.....	35
Gráfico 2.3: Ciclo de Vida Consolidado - Línea de Calzado.....	37
Gráfico 2.4: Ciclo de Vida Consolidado - Línea de Calzado por Subclases...	38
Gráfico 2.5: Ciclo de Vida Consolidado - Línea de Accesorios.....	40
Gráfico 2.6: Ciclo de Vida Consolidado - Línea de Accesorios por Subclases.....	41
Gráfico 2.7: Organigrama Inversiones Industriales Paracas S.A.C.....	45
Gráfico 4.1 Producto Interno Bruto (Tasas Trimestrales).	65
Cuadro 4.2 Producto Bruto Interno (2008 – 2017.).....	66
Gráfico 4.3: Evolución de la Pirámide de la Población Peruana.....	76
Gráfico 4.4: Nacimientos y Defunciones Promedio Anual estimados, según departamentos, 1995-2025.....	76
Gráfico 4.5: Evolución del Sector Retail	78
Gráfico 4.6: Participación de Consumo en Centros Comerciales.....	79
Gráfico 4.7: Centros Comerciales 2016 – 2018.....	80
Gráfico 4.8: Participación de Mercado de Tiendas por Departamento.....	81
Gráfico 5.1: Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	102
Gráfico 6.1. Mapa de procesos Inversiones Industriales Paracas S.A.C.....	112
Gráfico 7.1: Crecimiento de la Clase Consumidora.....	127
Gráfico 7.2: Lienzo de la estrategia de Inversiones Industriales Paracas S.A.C.....	132

Gráfico 7.3: Lienzo de la estrategia de la industria.....	133
Gráfico 7.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada.....	137
Gráfico 7.5: Matriz PEYEA.....	141
Gráfico 7.6: Matriz Interna Externa.....	143
Gráfico7.7: Matriz Boston Consulting Group.....	145
Gráfico 7.8: La Gran Estrategia.....	147
Gráfico 9.1: Mapa de la estrategia.....	163

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura2.1: Línea de Ropa – Subcategoría Sweet.....	30
Figura 7.1. Matriz de la Gran Estrategia.....	147
Figura 9.1 Mapa de la estrategia.....	160

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a Clientes	201
Anexo 2: Resultado Encuesta Cliente	203
Anexo 3: Entrevista al Gerente General.....	211

BIBLIOGRAFÍA.....	214
--------------------------	------------

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	215
--------------------------------------	------------

INTRODUCCIÓN

En el presente estudio se desarrolla el Plan Estratégico de la Empresa, Inversiones Industriales Paracas S. A. C., para el periodo 2017 – 2021.

Por medio de ésta investigación se busca consolidar la organización de la empresa y el compromiso de todos sus colaboradores, impactando en correctas decisiones que lleven a la empresa a direccionar la inversión hacia posicionarse y desarrollarse mucho más en el mercado.

El presente Plan Estratégico está dividido en diez capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El Capítulo I, comprende las generalidades del estudio que involucra la problemática, la justificación del proyecto, los objetivos generales y específicos y alcances y limitaciones de la investigación.

El Capítulo II, se detalla los antecedentes de la empresa, la descripción del negocio, el ciclo de vida de cada uno de los productos que ofrece la empresa, la estructura organizacional actual de la empresa y la situación de mercado y financiera actual de la industria.

El Capítulo III, se analiza la visión, misión y valores de la empresa para luego ser reformulados y alineados de manera estratégica.

En el Capítulo IV se presenta el análisis externo de la empresa, identificando las tendencias de cada una de las variables del entorno, tales como: político, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico; así como también su impacto en los clientes, proveedores y en la empresa. Finalmente este análisis es llevado a la matriz de evaluación de factores externos EFE.

En el Capítulo V se presenta el análisis de la industria, describiendo el status actual del mercado, su comportamiento y la industria en cuanto a la oferta y la demanda, para ello se emplea la Matriz de atractividad de cada una de las fuerzas de Porter. Además de ello se identifica a sus principales competidores para poder elaborar la Matriz de Perfil competitivo (MPC) y determinar cuáles son sus principales fortalezas y debilidades.

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de la industria, la matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas de Porter, el análisis del grado de atractividad de la industria y la matriz de perfil competitivo MPC.

En el Capítulo VI, se presenta el análisis interno de la empresa, el cual consiste en la descripción de cada una de las actividades de la cadena de valor así como la identificación de los indicadores de gestión en cada uno de los principales procesos de Inversiones Industriales Paracas S.A.C. Por otro lado, se identifica a los principales líderes de la industria donde se realiza una comparación minuciosa con la finalidad de determinar las principales competencias de la empresa y determinar las ventajas competitivas fundamentales en la misma. Finalmente se concluye con la presentación de la matriz de evaluación de los factores internos EFI.

El Capítulo VII se realiza la formulación de los objetivos y diseño de las estrategias del estudio; tomando como base el modelo Océano Azul y continua con el análisis de las matrices FODA, PEYEA, Interna Externa, Boston Consulting Group y Matriz de la Gran Estrategia.

En el Capítulo VIII se desarrolla la selección de la Estrategia utilizando el método de factores estratégicos claves, el método de escenarios y la matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa. Posterior se determina y describe la estrategia seleccionada y la estrategia contingente.

En el Capítulo IX se muestra la implementación de la estrategia seleccionada, a través del mapa de la estrategia precisando los objetivos, iniciativas, indicadores y metas. Así mismo se presenta un presupuesto y cronograma para cada una de las iniciativas propuestas.

En el Capítulo X, se presenta el análisis financiero de la empresa en dos escenarios, una con la actual situación de la empresa y otra con la aplicación de la estrategia seleccionada; además se realiza el análisis de indicadores de evaluación de inversión, tal como valor presente neto y valor económico agregado.

Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones que se han logrado determinar mediante el desarrollo del presente Plan Estratégico.

Posteriormente se presentan los anexos correspondientes y las referencias bibliográficas y electrónicas.

CAPITULO I.

GENERALIDADES

1.1. Antecedentes

1.1.1. Sector textil y Confecciones

El Sector textil y de confecciones comprende diversas actividades como el tratamiento de fibras para la producción de hilos, elaboración de telas y confección de prendas de vestir y otros conceptos. Estas actividades la convierten en una generadora de demanda de otros sectores industriales, por ejemplo el sector agrícola a través del algodón, sector ganadero por la obtención de la lana, industria plástica por los botones entre otros y la industria química por los insumos. Por ello, el sector de producción textil y confecciones es considerada en el Perú un sector muy importante y promovedor de empleos en el país. En los últimos años el Perú ha sido reconocido en el mercado internacional por la alta calidad y prestigio de las fibras peruanas consolidando esto como una ventaja competitiva que le ha permitido crecer año a año en el rubro de las exportaciones logrando hasta el año 2008 llegar a una venta record de US\$1.841 millones, según fuente Diario El Comercio¹. Debido a la crisis Económica, las Exportaciones Textiles peruanas han sido golpeadas fuertemente, no sólo se han visto afectados sus principales mercados Estados Unidos y la Unión Europea, sino que las desaceleraciones de los mercados que se proyectaban como grandes fuentes de ingreso,

¹“El Sector textil – confecciones peruano ha perdido su brillo” En: El Comercio. [en línea]. (PE): 04/11/2014. [citado 09 enero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/sector-textil-confecciones-peruano-ha-perdido-su-brillo-noticia-1768522>

Colombia y Brasil, también se han visto afectados. Por ello entre Enero y Marzo del 2015 los envíos se redujeron 23.3%, según fuente Diario Gestión², con lo cual pone en riesgo 400,000 puestos de trabajo en el rubro de confecciones.

Enfocándonos en el segmento de bebés e infantiles, las exportaciones de confección nacional se estima que representa un 8%, según fuente diario Gestión³.

Inversiones Industriales Paracas S.A.C, actualmente comercializa productos a nivel internacional, en mercados como Estados Unidos, Brasil, Reino Unido, Chile, entre otros.

1.1.2. Sector Retail

Es un sector económico que comprende a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos de venta directa al público, en este sector se encuentran los supermercados, cadenas de farmacia y tiendas por departamento.

En relación a las ventas de tiendas por departamento, se tiene que durante el primer trimestre del 2016 las ventas ascendieron a S/ 2,717 millones (US\$ 817 millones), lo cual representó un crecimiento de 4% en soles respecto al primer semestre del 2015. Durante el 2016 las ventas al por menor en tiendas por departamento, (en donde se incluyen a Saga

²“Golpe bajo a la industria textil”. En: Diario Gestión. [en línea]. (PE): 25/05/2015. [citado 26/04/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/opinion/editorial-golpe-bajo-industria-textil-2132729>

³“El mercado de ropa para bebé mueve alrededor de US \$ 130 millones. En: Diario Gestión. [en línea]. (PE): 31/03/2014. [citado 26/04/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/mercado-ropa-bebe-mueve-alrededor-us-130-millones-2093253>

Falabella, Ripley, Oechsle y Paris) bordearían los S/ 6,000 millones (US\$ 1,805 millones), mostrando un aumento cercano al 3% en soles respecto al 2015, proyectó el Departamento de Estudios Económicos del Scotiabank en una entrevista en el Diario Gestión⁴.

Uno de los puntos a considerar para este crecimiento también es la reciente revocatoria de los derechos antidumping aplicados a inicios del año 2014, referente a la importación de prendas de vestir de origen Chino, mejorando el margen de algunas empresas del sector. Por otro lado, según Diario Gestión, tenemos la apertura de 10 nuevas tiendas por departamento (Saga, Ripley, Oechsle y Paris) en el periodo 2015-2016, tanto en Lima como en Provincia. Además de nuevos Centros Comerciales Mall Aventura Plaza en Iquitos y Arequipa.

Actualmente **Inversiones Industriales Paracas SAC**, ofrece sus productos en los puntos de Venta de Ripley a nivel nacional, además de 10 tiendas en centros comerciales en Lima: Jockey Plaza, El Polo, Mega Plaza, Plaza San Miguel, La Rambla, Real Plaza Salaverry y Real Plaza Primavera. Y en Provincia: Mall Aventura Plaza Trujillo, Mall Aventura Plaza Arequipa y Real Plaza Cusco.

Por lo expuesto en ambos sectores es necesario formular e implementar un plan estratégico que ayude a concretar la toma de decisiones que oriente la gestión, aprovechando las oportunidades de crecimiento que existen en el mercado.

⁴“Ventas de tiendas por departamento bordearían los S/ 6,000 millones en el 2016”. En: Diario Gestión. [en línea]. (PE): [citado 04/10/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/ventas-tiendas-departamento-bordearian-s-6000-millones-2016-2171566>

1.2. Determinación del problema u oportunidad

En los últimos tiempos, nuestro país atraviesa una situación económica favorable, sin embargo, existe incertidumbre de cómo seguirá desarrollándose el contexto económico nacional debido a la coyuntura política generada por las últimas elecciones presidenciales del 2016.

A pesar de ello, se viene instaurando cada vez más empresas de diversos rubros.

Según Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE-PUCP)⁵, el 90% de las empresas que operan en el Perú son familiares y éstas aportan el 75% del PBI. El empresario familiar muestra un sólido nivel de emprendimiento, pensamiento a largo plazo y de amplia perspectiva, flexibilidad, valores y compromiso con la sociedad.

1.2.1. Oportunidad

En este contexto, Inversiones Industriales Paracas S.A.C empresa familiar creada desde el año 1991, cuenta con más de 20 años como empresa retail e industrial, lo cual representa una fuerte oportunidad ya que la marca está posicionada y es reconocida por su alta calidad.

En el desarrollo del presente plan estratégico se buscará sustentarlo a través de las diferentes matrices de evaluación de estrategias.

⁵“Las empresas familiares exitosas tienen estructuras acorde a su nivel de complejidad”. En: Diario Gestión. [en línea]. (PE): 22/11/2013. [citado 30/04/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/cide-pucp-empresas-familiares-exitosas-tienen-estructuras-acorde-su-nivel-complejidad-2081715>

1.2.2. Problema

Por otro lado, la empresa ha venido creciendo a buen ritmo, sin embargo, carece de una estrategia clara a largo plazo y su gestión se basa más en el día a día. No se tienen claros los procesos así como políticas internas como Recursos Humanos donde no hay un plan de incentivos, capacitaciones ni retenciones del talento.

Lo cual a largo plazo podría constituir un problema debido a que será necesario desarrollar un “plan de sucesión” bajo el entendido que existe consenso en la trascendencia del negocio en el tiempo. Estructurar el plan de sucesión y llevarlo a cabo anticipadamente debería asegurar una transición fluida y de impacto controlado entre los miembros de la familia.

La incorporación de terceros especialistas para asumir el directorio o puestos claves o gerencias en el negocio constituye una alternativa a adoptar por las empresas familiares.

1.3. Justificación de proyecto

El desarrollo del presente plan estratégico tiene como propósito analizar la industria, el entorno interno y externo que influye en Inversiones Industriales Paracas S.A.C, con la finalidad de seleccionar y establecer las estrategias a seguir para lograr los objetivos estratégicos identificados en beneficio de los accionistas de la empresa.

Un error común es pensar en que por tener ingresos, crecimiento constante y experiencia en el negocio y sector, no es necesario desarrollar un plan estratégico a largo plazo. Apoya la experiencia con conocimientos técnicos, genera una gran utilidad en la gestión de todos los ámbitos del negocio.

Según, Fred R. David⁶, “el plan estratégico es el plan de juego de la empresa. Es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos”.

Cabe resaltar, que en el Perú sólo el 27% de las empresas familiares tiene diseñado un “protocolo familiar”, lo que podría estar indicando una subestimación o falta de consciencia de potenciales conflictos futuros.⁷

En Inversiones Industriales Paracas S.A.C., no se ha establecido reglas claras para diferenciar el rol familiar dentro de la empresa.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico para la empresa Inversiones Industriales Paracas S.A.C. para mejorar la estructura organizacional de la empresa.

⁶ David, Fred Conceptos de Administración estratégica. 14° Edición. México D.F. Pearson Education, 2013. p. 5.

⁷ Price Water House Coopers. Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú. [en línea]. Lima: PWC, 2013. [citado 30/04/2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <https://www.pwc.com/pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>

1.4.2. Objetivos específicos

- ✓ Disminuir en 5% el costo de venta y producción en los próximos 5 años.
- ✓ Aumentar las ventas a un 50% en los próximos 5 años.
- ✓ Incrementar en un 20% la cantidad de clientes fidelizados anualmente.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

1.5.1. Alcances de la Investigación

Para la presente investigación se tiene como alcance la aprobación de la Gerencia General, Pio Jorge Bravo Ríos y Accionistas de Inversiones Industriales Paracas S.A.C para la elaboración del presente plan estratégico, con ello tenemos accesibilidad a toda la información interna propia de la organización. Cabe resaltar que la aplicación del presente plan estratégico está sujeta a la decisión que tiene la organización para su aplicación.

1.5.2. Limitaciones de la Investigación

La limitación más resaltante que se ha suscrito durante la presente investigación, es la limitada fuente de información estratégica tanto de la competencia como del mercado.

Inversiones Industriales Paracas S.A.C., como sus competidores no cotiza en bolsa por lo tanto su información es privada, de esta

forma es más complicado tener acceso al tamaño del mercado y la participación de nuestra marca en él.

CAPITULO II.

LA EMPRESA

2.1. Antecedentes de la empresa

La empresa fue creada en Agosto de 1991 por las hermanas Cecilia y Liliana Polo. “Debido a la amplia experiencia y trayectoria familiar en el mundo textil, y viendo la necesidad de los padres acerca de la ropa delicada y confortable con la cual vestir a sus hijos, crearon la marca Baby Club Chic, línea de prendas de vestir para bebés y niños, con exclusivos diseños y confeccionada con los mejores materiales”⁸.

Desenvolvimiento en canales de distribución: En los inicios de la empresa se subarrendaban espacios en distintas boutiques hasta que en el año 2000 se inauguró la primera tienda en el CC. Jockey Plaza. A la fecha se cuenta con 24 puntos de venta (7 tiendas propias en Lima, 1 en Arequipa, 1 en Trujillo, 1 en Cusco y 14 corners en las Tiendas por Departamento Ripley (10 en Lima, 1 en Chiclayo, 1 en Arequipa, 1 en Trujillo, 1 en Piura).

2.2. Descripción del negocio

Inversiones Industriales Paracas S.A.C tiene básicamente dos negocios: Por un lado está la parte industrial en la cual se confecciona ropa para bebés y niños de 0 a 4 años de edad.

⁸ Nosotros. [en línea]. Lima: Baby Club. [citado 17/05/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.babyclubchic.com/aboutus_sp.html

El proceso de Corte (proceso inicial) y Acabado (proceso final) se realiza por nuestra propia mano de obra, mientras que los procesos intermedios (bordado, costura) se tercerizan para reducir costos.

Otro negocio considerado como principal es el retail, el cual cuenta con dos canales de distribución a nivel nacional, por un lado se comercializa bajo la marca BABY CLUB CHIC en nuestras 10 tiendas del mismo nombre y el otro canal es mediante las TIENDAS POR DEPARTAMENTO RIPLEY, donde se cuenta con 14 puntos de venta.

Adicionalmente también se realizan exportaciones bajo el sistema de maquilado⁹ bajo las especificaciones del cliente.

2.2.1 Características del producto

- ✓ Descripción: Ropa para bebé, de 0 a 8 años, confeccionadas de 100% Algodón Pima Peruano, excelente calidad, colecciones diseñadas con las últimas tendencias europeas.
- ✓ El algodón se caracteriza por ser un aislante térmico, mantiene caliente al bebé cuando hace frío y lo mantiene fresco cuando hace calor.
- ✓ El algodón permite respirar la piel mejor que otros tejidos, esto evita la sofocación de tu bebé.

⁹ Un proceso de maquila funciona a partir de un contrato, (denominado comúnmente contrato de maquila), el cual plantea un compromiso, por el cual una empresa conocida como maquiladora, emplee su capacidad instalada y procesos productivos para la fabricación de productos tangibles o la prestación de servicios intangibles (dentro de un programa de producción pre-determinado), destinados, en la mayoría de los casos, al mercado de exportación. . [en línea]. España:Empresa&Economía, 2016. [citado 29/06/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://empresayeconomia.republica.com/comercio-externo/el-sistema-de-maquila-como-alternativa-para-producir-a-bajo-costo.html>

- ✓ El algodón es un material antialérgico, especial para la piel delicada del bebé.
- ✓ Estas prendas brindan confort al bebé y practicidad a la mamá.
- ✓ Líneas de productos: Ropa para recién nacido, esta línea viene hasta la talla 3 – 6M. También existe ropa más casual o paseos, que viene hasta talla 9 – 12M. Finalmente, se tiene ropa para salidas, que viene hasta la talla 4 años.
- ✓ Beneficios para el consumidor: Suavidad, 100% algodón pima, confort, diseños europeos exclusivos, calidad de exportación en confección y diseño.
- ✓ Presentaciones: Colecciones completas cada estación (Verano / Invierno)
- ✓ Empaques: Bolsa de papel y bolsa de plástico, con el logo de la marca.
- ✓ Estacionalidad: En otoño/invierno se lanzan mensualmente colecciones, lo mismo en Primavera/Verano.

2.2.2 Líneas de producto

La marca BABY CLUB CHIC, ha desarrollado principalmente 3 líneas de negocio: Ropa, Calzado y Accesorios. A continuación se detallan:

a. Ropa

Esta línea de negocio se caracteriza por tener una amplia gama de opciones, agrupados en sub categorías; donde el cliente puede encontrar diversos modelos, colores para cada estación, como para

todo el año. En todas las subclases la calidad del algodón es la prioridad y el diseño exclusivo es el valor agregado.

En esta línea de negocio se han identificado las siguientes subclases:

- ✓ **Bmod**, dentro de ésta sub clase encontramos: blusa y bombacho, blusa y jumper, body y jumper, cardigan, casaca, polo y falda, polo y overall, polo y pantalón, polo y short, vestido.
- ✓ **Fiesta**, dentro de ésta sub clase encontramos: abrigo, bata de bautizo, bolero, enterizo, terno, vestido.
- ✓ **Gift**, dentro de esta sub clase, encontramos la sub clase: ajuar, pack de bodys, enterizo y gorro, salida de baño, chaqueta, toalla, enterizo y babero, manta, romper, overall, babero, frazada, casaca, pack de pantalones, pack de babitas, colcha, vestido, pack de baberos, mitones, pack de gorros, bolsa de dormir.
- ✓ **Mini**, dentro de ésta sub clase encontramos: bermuda, blusa y capri, blusa y jumper, blusa y leggings, blusa y short, body y falda, body y jumper, bolero, camisa, cardigan, casaca, gorro, jumper, leggin, overall, pantalón, polo, polo y bermuda, polo y falda, polo y jumper, polo y overall, polo y pantalón, polo y short, pullover, vestido.
- ✓ **Moda**, dentro de ésta sub clase encontramos:
Body y overall, bolsa de dormir, cardigan, casaca, enterizo, enterizo y babero, enterizo y chaqueta, enterizo y gorro, polo pantalón y chaqueta, blusa y capri, blusa y jumper, blusa y leggings, blusa y short, body y falda,

- ✓ **Sport**, dentro de ésta sub clase encontramos: abrigo, chompa, pantalón, pullover y saco.
- ✓ **Sweet**, dentro de ésta sub clase encontramos: body vestido y ganchos, body vestido y vincha, body y falda, body jumper, body y overall, bolsa de dormir, cardigan, casaca, enterizo, enterizo y babero, enterizo y chaqueta, enterizo y gorro, polo, polo pantalón y chaqueta, enterizo y gorro, polo, polo pantalón y chaqueta, polo vestido y short, polo y falda, polo y leggings, polo y overall, polo y pantalón, polo y short, romper, romper y gorro, vestido, vestido, ropa interior, y gorro, vestido y leggings.

Figura2.1: Línea de Ropa – Subcategoría Sweet

Fuente: Baby Club Chic [en línea]. Disponible en: <http://www.babyclubchic.com/>

b. Calzado

Esta línea de negocio se caracteriza por la oferta exclusiva del calzado hecha en cuero. Además de mantener amplia gama de modelos.

En esta línea de negocio se han identificado las siguientes sub clases:

- ✓ **Bebé**, dentro de ésta sub clase encontramos a zapatos para bebé.
- ✓ **Class**, dentro de ésta sub clase encontramos a zapatos clásicos.
- ✓ **Gate**, dentro de ésta sub clase encontramos a zapatos gateador.
- ✓ **Moda**, dentro de ésta sub clase encontramos a zapatos moda.
- ✓ **Pasi**, dentro de ésta sub clase encontramos a zapatos primeros pasos.

c. Accesorios

Esta línea de negocio se caracteriza por tener una gran diversidad de accesorios; así mismo sus diseños exclusivos son el valor agregado.

En esta línea de negocio se han identificado las siguientes subclases:

- ✓ **Acca**, dentro de ésta sub clase encontramos: ganchitos y vincha.
- ✓ **Corr**, dentro de ésta sub clase encontramos: gorro.
- ✓ **Corb**, dentro de ésta sub clase encontramos: corbata, corbata larga, corbata michi, correa y tirantes.
- ✓ **Gift**, dentro de ésta sub clase encontramos: bolso, colcha y sábana.

- ✓ **Int**, dentro de ésta sub clase encontramos: bombacho, medias y panty.
- ✓ **Med**, dentro de ésta sub clase encontramos: medias.
- ✓ **Plch**, dentro de ésta sub clase encontramos: babucha y oso.
- ✓ **Pty**, dentro de ésta sub clase encontramos: panty.
- ✓ **Teji**, dentro de ésta sub clase encontramos: tejidos.

2.3. Ciclo de vida del producto

Sin duda el análisis del Ciclo de Vida, es considerado una herramienta transversal a todas las fases de la Cadena de Valor de la organización y su ventaja fundamental es la recopilación y selección de información para la mejora continua y el rediseño del producto-servicio.

Inversiones Industriales Paracas S.A.C ha desarrollado principalmente 3 líneas de negocio en su línea de ropa para bebés y niños:

- ✓ Ropa
- ✓ Calzado
- ✓ Accesorios

Dentro de cada línea se ha desplegado diversas sub clases de prendas de vestir y accesorios orientados a los diferentes estilos del consumidor, identificándose dentro de cada línea, las siguientes:

Cuadro 2.1: Subclases por Líneas de Productos

ROPA	CALZADO	ACCESORIOS
BMOD	BEBE	ACB
EXPO	CLAS	ACCA
FSTA	GATE	COMP
GIFT	MODA	CORB
MINI	PASI	CORR
MODA	FALL	INT
SPOR		INTE
SWEET		MED
TEJI		PLCH
		PTY
		TEJI
		TIRA

Fuente: Elaboración Propia

El ciclo de vida desarrollado para Inversiones Industriales Paracas S.A.C., ha tomado en cuenta el nivel de ventas obtenido desde el año 2013 al 2016 para cada una de las líneas de negocio.

A continuación, se detalla el desempeño por línea:

a. Ropa

La línea de negocio de ropa según los datos obtenidos del nivel de ventas desde el año 2013 al 2016 demuestra que se encuentra en una etapa de crecimiento a nivel general. Sin embargo, se

realiza un análisis por sub clases donde se puede destacar que la línea de SPOR y MODA se encuentran en una etapa de Declive, ya que el nivel de ventas en los años analizados ha ido disminuyendo, debido a las preferencias de los consumidores.

Por otro lado, la línea que se puede destacar que ha tenido muy buena aceptación con nuestro principal público consumidor es GIFT y MINI ya que siempre se encuentran con una producción constante.

**Cuadro 2.2: Ventas en Soles Línea de Ropa por Subclases
(Periodo 2013 – 2016)**

	2013	2014	2015	2016	Total General
ROPA	7,907,176	9,558,380	10,771,144	10,885,350	39,122,050
BMOD	213,805	643,021	672,539	675,404	2,204,769
EXPO	1,300,124	1,344,239	1,671,565	1,681,711	5,997,639
FSTA	773,453	972,063	1,152,614	1,182,192	4,080,322
GIFT	1,838,850	2,355,216	2,692,016	2,751,776	9,637,858
MINI	2,015,269	2,433,927	2,981,654	3,009,117	10,439,967
MODA	510,236	174,668	58,019	59,760	802,683
SPOR	42,797	213,323	113,767	116,180	486,067
SWEET	1,212,642	1,421,923	1,379,815	1,409,209	5,423,589
TEJI			49,155		49,155

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2.1: Ciclo de Vida Consolidado- Línea de Ropa

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2.2: Ciclo de Vida Consolidado - Línea de Ropa por Subclases

Fuente: Elaboración propia

b. Calzado

La marca BABY CLUB CHIC ha desarrollado calzado para los bebés desde sus primeros pasos hasta los niños de 8 años de edad. Desde su formación a la fecha se han diseñado diversos estilos de zapato.

Según el nivel de ventas desarrollado desde el 2013 al 2016 se puede destacar que la línea de zapatos se encuentra en una etapa de crecimiento, tal como se puede apreciar en el cuadro 2.3 Ventas en soles de línea de calzado por subclases.

**Cuadro 2.3: Ventas en Soles de Línea de Calzado por
Subclases
(Periodo 2013 – 2016)**

	2013	2014	2015	2016	Total General
CALZADO	1,488,405	1,591,760	1,848,863	1,880,372	6809400.06
BEBE	228,399	225,872	264,496	269,431	988,198
CLAS	438,229	476,705	633,295	648,294	2,196,523
FALL	25	21			46
GATE	46,857	861	2,472	2,546	52,736
MODA	239,450	244,638	247,608	250,474	982,170
PASI	535,445	643,663	700,992	709,627	2,589,727

Fuente: Elaboración Propia

Las ventas han ido en un constante aumento debido a la aceptación que tiene en el público consumidor.

En el último periodo 2015-2016 se puede apreciar una tendencia al crecimiento, siendo el periodo 2014 – 2015 el más pronunciado en relación a los años anteriores, tal como se muestra en el gráfico 2.3 Ciclo de vida consolidado – línea de calzado.

Gráfico 2.3: Ciclo de Vida Consolidado - Línea de Calzado

Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, a nivel de sub clases desarrollado para esta línea de negocio de la marca BABY CLUB CHIC, se puede realizar un análisis más específico por tipo de clase de producto.

Cabe destacar que la sub clase PASI y CLAS, corresponde a calzado para los primeros pasos del bebé y calzado clásico, respectivamente. Ambas sub clases en el periodo analizado se

encuentran en una etapa de crecimiento. Lo que demuestra que cuenta con un nivel de aceptación considerable para BABY CLUB CHIC.

Sin embargo, en un lado opuesto se aprecia que la sub clase FALL y GATE que corresponde a calzado para una estación de otoño y calzado para gatear, respectivamente. No ha tenido acogida en los últimos años en el público objetivo. Para el caso de la sub clase FALL se puede mencionar que el clima en los últimos años no fue lo que se proyectaba por lo que este tipo de calzado para bebé no cumplió con las ventas esperadas por lo que se puede concluir que se encuentra en una etapa de Declive al igual que para la sub clase GATE.

Gráfico 2.4: Ciclo de Vida Consolidado - Línea de Calzado por Subclases

Fuente: Elaboración Propia

c. Accesorios

Una de las líneas de negocio que también realiza BABY CLUB CHIC es la de accesorios donde se han desarrollado gorritos, vinchas, medias, pantys entre otros accesorios básicos a utilizar por el público objetivo.

El nivel de ventas desde el 2013 al 2016 a nivel general se puede mencionar que se encuentra en una etapa de crecimiento, tal como se puede apreciar en el cuadro 2.4 Venta en soles de línea de accesorios por subclases. Se proyecta que se continuará con esta tendencia en los próximos años.

**Cuadro 2.4: Ventas en Soles de Línea de Accesorios por Subclases
(Periodo 2013 – 2016)**

	2013	2014	2015	2016	Total General
ACCESORIOS	783,472	1,391,989	1,950,241	1,989,403	
ACB		34			34
ACCA	153,370	275,330	334,501	340,536	1,103,737
COMP		501	11,928	12,286	24,715
CORB	13,434	14,071	25,684	26,455	79,644
CORR	40,940	55,046	41,041	42,272	179,299
GIFT	348,290	547,308	907,498	923,378	2,726,474
GORR		13			13
INT	197,587	368,706	115,589	117,057	798,939
INTE			387,065	396,677	783,742
MED	3,391	7,267	1,244	1,281	13,183
PLCH	24,161	64,306	92,064	94,826	275,357
PTY	482	14			496
TEJI		33,938	8,161	8,406	50,505
TIRA			22,406	23,078	45,484
blanco	1,817	25,455	3,060	3,152	33,484

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2.5: Ciclo de Vida Consolidado - Línea de Accesorios

Fuente: Elaboración Propia

Igualmente que las demás líneas de negocio, se tiene sub clases para los accesorios, donde principalmente cabe enfatizar que lo que corresponde a GIFT, se encuentra en una etapa de Crecimiento. Se aprecia claramente como en el año 2015 se ha elevado el nivel de ventas. Esta sub clase corresponde a bolsos, colchas y sábanas lo cual demuestra que en los siguientes años se espera que el nivel de venta siga en ascenso.

Por otro lado, se tiene algunas sub clases que se encuentran en un ciclo de vida calificado como Declive donde se puede mencionar a: INT, TEJI, CORR y MED. Lo cual demuestra que no representan un buen nivel de ventas ni un buen nivel de aceptación en el público objetivo.

En la industria hay otras empresas especializadas en este tipo de negocio. Por lo cual se evaluaría si se continuará con su confección.

Gráfico 2.6: Ciclo de Vida Consolidado - Línea de Accesorios por Subclases

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, Inversiones Industriales Paracas saca al mercado dos colección por año, Primavera - Verano (PV) en Julio y Otoño – Invierno (OI) en Enero.

El ciclo de vida de la temporada es de seis meses por lo que el primer mes es la introducción de los productos del catálogo, los dos siguientes meses los productos se encuentran en crecimiento y los tres siguientes meses ya entra en etapa de maduración. Una vez que la temporada termina y se empieza a distribuir la nueva

temporada a las tiendas, los productos entran en etapa de declive procediéndose la liquidación agresiva durante un mes, los productos que no logran venderse están con un descuento permanente durante las siguientes temporadas hasta su venta.

Adicionalmente se tienen productos de Toda la Temporada (TT) que son de la línea GIFT, los cuales se fabrican durante todo el año, son productos que se encuentran en su mayoría en etapa de madurez, sin embargo, dependiendo de las necesidades del mercado, se tienen productos nuevos en etapa de introducción y crecimiento en caso se vea que tienen cierto éxito.

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

Inversiones Industriales Paracas S.A.C., está conformado por un consejo directivo liderado por el Señor Jorge Bravo y la Sra. Liliana Polo, quienes tienen a su cargo los diferentes comités conformados en la organización, tales como:

- ✓ Comité de Gerencia
- ✓ Comité de Compras
- ✓ Comité de Diseño
- ✓ Negocios Internacionales

El propósito de cada uno de los comités descritos en el gráfico 2.7 Organigrama de Inversiones Industriales Paracas S.A.C, es analizar e identificar las directrices generales para lograr cada uno de los objetivos estratégicos de la organización.

Así mismo, Inversiones Industriales Paracas S.A.C. está conformado por las siguientes unidades organizacionales:

- ✓ Administración y Finanzas: Unidad encargada de todas las actividades de apoyo para la producción y el retail.
- ✓ Comercial: Unidad encargada de la parte del retail, su función principal es la de generar ventas.
- ✓ Operaciones: Área encargada de la producción y distribución de los productos y mercadería.

El área de administración está formado por:

- ✓ **Tesorería:** Es el área responsable de asegurar la liquidez de la empresa, generar los abonos a los proveedores, analizar la situación económico-financiera de la empresa.
- ✓ **Tecnología y Sistemas:** Es el área de brindar el soporte tecnológico a toda la empresa en los diferentes programas y equipos que se manejan.
- ✓ **Contabilidad:** Área responsable de recopilar toda la información y generar los Estados Financieros que resumen la situación económica y financiera de la organización para permitir la toma de decisiones de los accionistas, inversores, acreedores, propietarios.
- ✓ **Servicios Generales:** Área responsable de realizar los mantenimientos de los locales que posee la empresa y de resolver cualquier urgencia que ocurra relacionada a ellos.

- ✓ **Recursos Humanos:** Área responsable de la selección, evaluación y reevaluación del desempeño del personal. Encargados de generar las planillas de pago.

El área comercial está formado por:

- ✓ **Ventas:** Área responsable de controlar las ventas de cada una de las líneas de producción de Inversiones Industriales Paracas S.A.C.
- ✓ **Marketing:** Área responsable de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

El área de operaciones está formado por:

- ✓ **Logística:** Área encargada de realizar las compras de telas, avíos para la producción así como los útiles de economato para todas las áreas de la empresas.
- ✓ **Unidad de desarrollo de producto:** Área encargada de desarrollar las muestras y determinar los materiales y mano de obra necesaria así como el costo de la producción.
- ✓ **Producción:** Área encargada de programar la producción.
- ✓ **Auditoría:** Área responsable de asegurar la correcta operación de la empresa.
- ✓ **Centro de distribución:** Área encargada de distribuir los productos terminados y mercaderías desde el almacén hacia los distintos puntos de venta.

Gráfico 2.7: Organigrama Inversiones Industriales Paracas S.A.C.

Fecha: 03/09/2015

Fuente: Elaboración propia

2.5. Situación de mercado y financiera de la industria

Según Beñat Bilbao, representante del World Economic Forum, el Perú se encuentra en un estado de desarrollo intermedio, compite con materias primas y busca eficiencia para reducir costos¹⁰.

“El contexto de desaceleración económica ha primado en los últimos años, en los cuales se observó un crecimiento positivo en la producción nacional pero a una tasa cada vez menor, pasando de 6% (2012) a 5.8% (2013) y 2.4% (2014). Ello se explicaría por la contracción observada en los sectores manufactura, pesca y construcción. Las tiendas por departamento están siendo lideradas por grupos económicos chilenos. Y el crecimiento del sector retail continúa tanto en ventas como en tiendas”¹¹.

El mercado de los competidores donde actualmente se encuentra Baby Club, está subdividido por los productos que son ofertados por las distintas empresas que conforman los principales competidores; como Colloky, EPK y Nunu.

A continuación mostramos en el cuadro 2.5 Balance General Inversiones Industriales Paracas S.A.C., los estados financieros y el cuadro 2.6 Estado

¹⁰ “Perú sube en macroeconomía y cae en innovación e infraestructura”. En: Diario Gestión. [en línea]. (PE): 06/09/2012. [citado 28/04/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/peru-sube-macroeconomia-y-cae-innovacion-infraestructura-2011745>

¹¹ Equilibrium Clasificadora de Riesgo. **Análisis del sector retail: supermercados, Tiendas por departamento y mejoramiento de Hogar.** [en línea]. PE: jul. 2015. [citado 10/07/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf> p2.

de Ganancias y pérdidas. A fin de mostrar detalle de su comportamiento financiero:

**Cuadro 2.5: Balance General Inversiones Industriales Paracas S.A.C
(2013 – 2016)**

	2013		2014		2015		2016	
TOTAL ACTIVO	4,187,177	100.00%	5,284,678	100.00%	4,995,576	100.00%	5,186,560	100.00%
Activo Corriente	2,893,751	69.11%	3,619,931	68.50%	3,312,148	66.30%	3,401,215	65.58%
Caja y Bancos	593,635	14.18%	589,850	11.16%	550,364	11.02%	566,563	10.92%
Cuentas por Cobrar Comerciales	872,142	20.83%	978,287	18.51%	996,753	19.95%	764,237	14.73%
Cuentas por cobrar socios o personal	13,483	0.32%	24,069	0.46%	41,526	0.83%	24,698	0.48%
Cuentas por cobrar diversas								
Existencias Netas	1,245,161	29.74%	1,783,488	33.75%	1,462,963	29.29%	1,858,472	35.83%
Otras Cuentas por cobrar	33,877	0.81%	36,758	0.70%	84,532	1.69%	41,258	0.80%
Tributos por pagar								
Cargas diferidas								
Gastos pagados por Anticipado	135,452	3.23%	207,479	3.93%	176,010	3.52%	145,985	2.81%
Activo No Corriente	1,293,426	30.89%	1,664,747	31.50%	1,683,428	33.70%	1,785,345	34.42%
Activos Fijos netos	1,248,455	29.82%	1,632,939	30.90%	1,610,335	32.24%	1,730,234	33.36%
Intangibles	44,972	1.07%	31,809	0.60%	73,092	1.46%	55,111	1.06%
Activos diferidos								
Intereses y Gastos Diferidos								
Cobranza dudoza								
Otras ctas Activo No Corriente								
TOTAL PASIVO	2,597,092	62.02%	3,313,146	62.69%	2,144,681	42.93%	2,541,223	49.00%
Pasivo Corriente	2,304,120	55.03%	2,899,986	54.88%	1,945,412	38.94%	1,943,224	37.47%
Sobregiros y adelantos bancarios								
Cuentas por pagar comerciales	494,614	11.81%	594,799	11.26%	612,199	12.25%	714,256	13.77%
Cuentas por pagar a bancos	661,016	15.79%	718,853	13.60%	464,696	9.30%	474,755	9.15%
Remuneraciones por pagar	92,436	2.21%	7,573	0.14%	49,238	0.99%	61,259	1.18%
Tributos por pagar	88,833	2.12%	351,268	6.65%	231,766	4.64%	174,596	3.37%
Cuentas x Pagar accionistas								
Cuentas por pagar diversas								
Beneficios Sociales	425,172	10.15%	278,150	5.26%	202,657	4.06%	237,656	4.58%
Otras cuentas por pagar	542,047	12.95%	949,343	17.96%	384,857	7.70%	280,702	5.41%
Pasivo No Corriente	292,972	7.00%	413,160	7.82%	199,268	3.99%	597,999	11.53%
Deuda L.P.	292,972	7.00%	413,160	7.82%	199,268	3.99%	597,999	11.53%
Ganancias Diferidas								
Cuentas por pagar diversas								
Beneficios Sociales								
TOTAL PATRIMONIO	1,590,085	37.98%	1,971,531	37.31%	2,850,895	57.07%	2,645,338	51.00%
Capital Social	922,438	22.03%	922,438	17.45%	922,438	18.47%	1,811,189	34.92%
Capital Adicional								
Reservas	160,342	3.83%	160,342	3.03%	160,342	3.21%	160,342	3.09%
Excedente de Revaluación								
Utilidad del ejercicio	507,305	12.12%	888,751	16.82%	879,364	17.60%	673,806	12.99%
Utilidades Acumuladas					888,751	17.79%		
Utilidad/Perdida del ejercicio								
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4,187,177	100%	5,284,678	100%	4,995,576	100%	5,186,560	104%
Ventas Netas (en soles corrientes)	10,136,383	100%	12,486,376	100%	14,219,386	100%	14,452,985	100%
Costo de Ventas	4,806,270	47.42%	5,119,900	41.00%	6,129,863	43.11%	6,307,283	43.64%
Utilidad Bruta	5,330,113	52.58%	7,366,476	59.00%	8,089,523	56.89%	8,145,702	56.36%
Gastos de Venta	2,494,358	24.61%	3,971,909	31.81%	5,142,714	36.17%	5,419,869	37.50%
Gastos Administrativos	1,989,538	19.63%	1,842,218	14.75%	1,517,279	10.67%	1,685,351	11.66%
Utilidad Operativa	846,217	8.35%	1,552,349	12.43%	1,429,530	10.05%	1,040,482	7.20%
Ingresos Diversos	44,307	0.44%	38,868	0.31%	15,425	0.11%	17,546	0.12%
Ingresos Financieros	110,188	1.09%	51,602	0.41%	73,554	0.52%	51,984	0.36%
Gastos Diversos								
Gastos financieros	177,578	1.75%	184,174	1.48%	162,975	1.15%	173,436	1.20%
Diferencia de cambio/ Inflacion								
Utilidad antes de part. e imp.	823,134	8.12%	1,458,644	11.68%	1,355,535	9.53%	936,576	6.48%
Provisión Part. De los trabajadores	85,359	0.84%	154,025	1.23%	137,501	0.97%		0.00%
Perdida / Utilidad antes de impuestos	737,775	7.28%	1,304,619	10.45%	1,218,034	8.57%	936,576	6.48%
Impuesto a la renta	230,470	2.27%	415,868	3.33%	338,670	2.38%	262,770	1.82%
Perdida / Utilidad Neta	507,305	5.00%	888,751	7.12%	879,364	6.18%	673,806	4.74%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2.6: Estado de Ganancias y Pérdidas Inversiones Industriales Paracas S.A.C
(2013 – 2016)

Ventas Netas (en soles corrientes)	10,136,383	100%	12,486,376	100%	14,219,386	100%	14,452,985	100%
Costo de Ventas	4,806,270	47.42%	5,119,900	41.00%	6,129,863	43.11%	6,307,283	43.64%
Utilidad Bruta	5,330,113	52.58%	7,366,476	59.00%	8,089,523	56.89%	8,145,702	56.36%
Gastos de Venta	2,494,358	24.61%	3,971,909	31.81%	5,142,714	36.17%	5,419,869	37.50%
Gastos Administrativos	1,989,538	19.63%	1,842,218	14.75%	1,517,279	10.67%	1,685,351	11.66%
Utilidad Operativa	846,217	8.35%	1,552,349	12.43%	1,429,530	10.05%	1,040,482	7.20%
Ingresos Diversos	44,307	0.44%	38,868	0.31%	15,429	0.11%	17,546	0.12%
Ingresos Financieros	110,188	1.09%	51,602	0.41%	73,554	0.52%	51,984	0.36%
Gastos Diversos								
Gastos financieros	177,578	1.75%	184,174	1.48%	162,975	1.15%	173,436	1.20%
Diferencia de cambio/ Inflacion								
Utilidad antes de part. e imp.	823,134	8.12%	1,458,644	11.68%	1,355,535	9.53%	936,576	6.48%
Provisión Part. De los trabajadores	85,359	0.84%	154,025	1.23%	137,501	0.97%		0.00%
Perdida / Utilidad antes de impuestos	737,775	7.28%	1,304,619	10.45%	1,218,034	8.57%	936,576	6.48%
Impuesto a la renta	230,470	2.27%	415,868	3.33%	338,670	2.38%	262,770	1.82%
Perdida / Utilidad Neta	507,305	5.00%	888,751	7.12%	879,364	6.18%	673,806	4.74%

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III.

FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

Es importante antes de formular o implementar estrategias para la organización, contar con una clara declaración de misión, visión y valores. Para la formulación de ellas se busca involucrar a gerentes y directivos, quienes son los primeros en asumir el compromiso con la empresa, para luego transmitirlo al personal y así lograr el alineamiento en la organización. Para ello se ha desarrollado una entrevista al Gerente General la cual se describe en el anexo Nro. 3.

3.1. Misión

Según Fred R. David¹², define a la misión como un pronunciamiento de actitudes y perspectivas. Es la declaración de la “razón de ser” de una empresa, responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?

Una correcta declaración de misión permite la generación y consideración de una variedad de estrategias y objetivos alternativos factibles.

3.1.1. Misión Actual de la empresa

La misión actual de la empresa Inversiones Industriales Paracas S.A.C. es la siguiente:

¹² David, Fred Conceptos de Administración estratégica. 14° Edición. México D.F. Pearson Education, 2013. p. 47, 49.

“Confeccionar prendas de vestir para bebés y niños elaborados con las más finas fibras naturales y en diseños exclusivos, ofreciendo en cada estación una colección diferente, fruto del trabajo de nuestro equipo, integrado por profesionales altamente especializados y capacitados constantemente para brindarles prendas de óptima calidad y bellos diseños¹³”.

3.1.2. Análisis de la misión actual de la empresa

La misión actual se centra más que nada en el rubro de la ropa de bebés y niños, lo que cierra las puertas a una posible diversificación de productos relacionados ya que la gama actual de productos es mayor que solo prendas de vestir. Hoy en día se incluye también accesorios (ganchitos, vinchas, bolsos, sabanas, baberos, etc.)

Muestra las virtudes y ventajas de la ropa de manera superficial sin mencionar las ventajas para el bebé, tanto en comodidad como en apariencia.

Finalmente no revela la responsabilidad social ni ambiental de la empresa ni cumple con los nueve componentes necesarios.

¹³ Nosotros. [en línea]. Lima: Baby Club. [citado 17/05/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.babyclubchic.com/aboutus_sp.html

3.1.3. Elementos de la Misión Propuesta

Siguiendo las pautas de Fred R. David¹⁴, la misión propuesta debe tener un alcance amplio donde especifique a lo que se dedica la empresa, sin que deje abierta una posibilidad de que se diversifique en algo totalmente distinto a su razón de ser (ejemplo: venta de artefactos), pero tampoco tan específica que no pueda implementar nuevos productos relacionados (cunas, coches de bebe, etc.).

Debe de inspirar a los clientes, tanto internos como externos, que los externos sientan lo que significa Baby Club y que los trabajadores quieran hacer su trabajo lo mejor posible. Debe mostrar cual es la utilidad de lo que se vende, no como algo genérico como es el abrigo, sino los beneficios.

Finalmente debemos tener en cuenta los componentes descritos por Fred. David, para que la declaración de misión sea exitosa. En el cuadro 3.2 se muestra la matriz de la misión propuesta para Inversiones Industriales Paracas S.A.C.

¹⁴ David, Fred Conceptos de Administración estratégica. 14° Edición. México D.F. Pearson Education, 2013. p. 49

Cuadro 3.1. Matriz de la Misión propuesta para la empresa

Características	Situación de la misión actual	Cumple / No Cumple
Nuestros clientes	 brindándole a nuestros clientes las mejores opciones de compra ...
Productos o servicios	Ropa, calzado y accesorios para bebés y niños
Mercado	Somos una empresa líder en el mercado nacional....
Tecnología	 confeccionados con equipos de alta tecnología utilizando fibras naturales...
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	confianza y lealtad de nuestros clientes lo cual nos permite seguir creciendo en el mercado...
Autoconcepto	la mejor calidad, exclusividad de diseños y variedad en productos para bebés y niños,
Preocupación por los empleados	con el compromiso de nuestros colaboradores.

Fuente: David, Fred R. Administración Estratégica.
Elaboración Propia

3.1.4. Misión Propuesta

“Somos una empresa reconocida a nivel nacional, comprometida en ofrecer la mejor calidad, exclusividad de diseños y variedad en ropa, calzado y accesorios para bebés y niños, confeccionados con equipos de alta tecnología utilizando fibras naturales; brindándole

a nuestros clientes las mejores opciones de compra, contando con establecimientos que poseen un ambiente cómodo y seguro, obteniendo de esta manera la confianza y lealtad de nuestros clientes lo cual nos permite seguir creciendo en el mercado con el compromiso de nuestros colaboradores”.

3.2. Visión

Una visión clara sienta las bases para desarrollar una misión detallada¹⁵, por ello se determina que la visión debe ser simple, positiva, perdurable y tener es una panorámica de todo lo que quiere ser y lograr una empresa en última instancia.

3.2.1. Visión actual de la empresa

La visión actual de la empresa Inversiones Industriales Paracas S.A.C. es la siguiente:

*“Ser una compañía competente y reconocida en el mercado mundial por la calidad de nuestros productos y exclusividad de nuestros diseños”*¹⁶

3.2.2. Análisis de la visión actual

En la visión actual de Inversiones Industriales Paracas S.A.C. se observa que buscan ser competitivos y reconocidos a nivel

¹⁵ David, Fred Conceptos de Administración estratégica. 14° Edición. México D.F. Pearson Education, 2013. p. 45.

¹⁶ Nosotros. [en línea]. Lima: Baby Club. [citado 17/05/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.babyclubchic.com/aboutus_sp.html

mundial: *“Ser una compañía competente y reconocida en el mercado mundial...”*. Sin embargo, a pesar que la visión debe ser ambiciosa, no se da a conocer su intención por tener el liderazgo en el mercado de ropa para bebés, ni especifica el segmento a donde se está dirigiendo.

Luego, determina como es que quiere lograr el objetivo: *“...por la calidad de nuestros productos y exclusividad de nuestros diseños”*. En lo cual concordamos, ya que la calidad de los productos y la exclusividad de sus diseños son las ventajas competitivas de Inversiones Industriales Paracas S.A.C.

3.2.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa

Tomando en consideración a Thompson se evaluará la visión propuesta en la siguiente Matriz.

Cuadro 3.2. Matriz de la Visión propuesta para la empresa

Características	Situación de la visión actual	Cumple / No Cumple
Simple	-
Ambiciosa	<p>“Ser líder en el mercado local ...”</p> <p>“...reconocida en el mercado internacional...”</p> <p>“ ... calidad de productos y exclusividad de diseños...”</p>
Temporal	"Para el 2021..."
Alcance Geográfico	<p align="center">"...en el mercado local..."</p> <p align="center">"...en el mercado internacional..."</p>
Conocida por todos	".. Contribuyendo en el crecimiento de nuestro país y nuestra sociedad".
Sentido de Urgencia	-
Panorama de Futuro	“Ser líder en el mercado local y reconocido internacionalmente ...”

Fuente: THOMPSON Arthur; STRICKLAND A. J. Administración Estratégica. México D.F. Mc Graw Hill, 2004 p. 15-20.

Elaboración Propia

3.2.4. Visión propuesta

“Ser líder en el mercado local y reconocido internacionalmente, por brindar productos de alta calidad y diseños exclusivos, contribuyendo en el crecimiento de nuestro país y nuestra sociedad”

3.1. Valores

“Los valores organizacionales son el conjunto de principios por los que se rigen los colaboradores y empleados de un grupo de personas. Estos trabajan juntos para conseguir el mismo objetivo, ya sea una empresa o una institución. Los valores organizacionales afectan o favorecen directamente el desempeño del grupo, ya que están relacionados con la construcción de un ambiente de trabajo sano que permita el desarrollo humano y profesional. Estos valores tienen el objetivo de motivar al personal a que dé lo mejor de sí mismo, de manera que pueda progresar y en consecuencia, la empresa prospere”.¹⁷

3.3.1. Valores actuales de la empresa

En la actualidad la empresa ha identificado los siguientes valores organizacionales:

- ✓ Vemos a través de los ojos de nuestros clientes.
- ✓ Mejoramos constantemente.
- ✓ Somos honestos, abiertos y justos.
- ✓ Somos corteses y responsables.
- ✓ Somos un equipo ganador¹⁸.

3.3.2. Análisis de los valores actuales

Los valores que actualmente ha definido Inversiones Industriales Paracas S.A.C. están orientados a lograr la satisfacción de sus clientes, por ello

¹⁷Boletín Lo nuestro es rodar. [en línea]. México: s.n. [citado 14 noviembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.ntnmexico.com/boletines/2011/10_octubre_2011.pdf

¹⁸ Nosotros. [en línea]. Lima: Baby Club. [citado 17/05/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.babyclubchic.com/aboutus_sp.html

busca ponerse en el lugar del mismo adoptando la frase “vemos a través de los ojos de nuestros clientes”.

Así mismo, busca plasmar en sus trabajadores ciertos valores tales como la honestidad, responsabilidad, cortesía y justicia. Los cuales han sido redactados en forma de oración. Sin embargo, lo que se busca es identificar una o dos palabras, con la finalidad de que los valores sean interiorizados en el personal y sea para su fácil memoria.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa

Para definir los valores corporativos, es necesario que éstos cumplan con tres características primordiales, las cuales son: la voluntad, que representa el deseo de ser reconocido de una manera en el mundo empresarial; la estrategia, que define la orientación del negocio y el más importante el compromiso, tanto de la corporación como de los colaboradores o recurso humano a vivirlos y aplicarlos en cada tarea que realicen.¹⁹

3.3.4. Valores propuestos

a. Responsabilidad

Es el valor que busca reflejar que el personal es consiente con cada una de las actividades y decisiones que realiza para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

¹⁹**Blog. Valores corporativos: elementos que distinguen a las empresas que practican la RSE.** [en línea]. Guatemala, 21 de junio 2012. [citado 14 de noviembre de 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://blog.centrase.org/?p=201>

b. Honestidad

Es el valor que está orientado al que el trabajador sea justo, razonable, ecuánime con cada una de las funciones que le han sido encomendadas por la empresa.

c. Máxima atención al cliente

A través de nuestra selecta fuerza de venta brindamos asesoría a nuestros clientes para la adecuada elección de prendas según sus necesidades.

d. Calidad y garantía

Brindando a nuestros clientes productos de diseños originales confeccionados con la más alta calidad de los insumos.

e. Vanguardia y tecnología

Lanzamiento de nuevas colecciones con diseños novedosos, siguiendo las tendencias europeas de la moda.

Mantenemos un nivel de eficiencia elevado, utilizando herramientas tecnológicas modernas que nos permiten optimizar la producción.

3.4. Alineamiento estratégico de la misión, visión y valores de la empresa

Luego del análisis realizado en el Capítulo 3, podemos determinar en la siguiente Matriz el siguiente alineamiento estratégico entre la visión, misión y valores de la empresa.

Cuadro 3.3: Alineamiento estratégico de la misión, visión y valores de la empresa

Misión	Visión	Valores
Somos una empresa reconocida a nivel nacional, comprometida en ofrecer la mejor calidad, exclusividad de diseños y variedad en ropa, calzado y accesorios para bebés y niños, confeccionados con equipos de alta tecnología utilizando fibras naturales; brindándole a nuestros clientes las mejores opciones de compra, contando con establecimientos que poseen un ambiente cómodo y seguro, obteniendo de esta manera la confianza y lealtad de nuestros clientes lo cual nos permite seguir creciendo en el mercado con el compromiso de nuestros colaboradores	Ser líder en el mercado local y reconocido internacionalmente, por brindar productos de alta calidad y diseños exclusivos, contribuyendo en el crecimiento de nuestro país y nuestra sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad ✓ Honestidad ✓ Máxima atención al cliente ✓ Calidad y garantía ✓ Vanguardia y tecnología

Luego del alineamiento estratégico de la misión, visión y valores propuestos de la empresa, se sugiere utilizar las siguientes estrategias para comunicarlos adecuadamente:

- ✓ Identificar zonas estratégicas en la empresa para la publicación de la misión, visión y valores.
- ✓ Inducción al personal en la identificación de la misión, visión y valores.
- ✓ Protector de pantalla en las computadoras y laptops del personal.

CAPITULO IV.

ANÁLISIS EXTERNO

4.1. Tendencias de las variables del entorno

Es importante tener en cuenta las tendencias de las variables del entorno que influyen sobre Inversiones Industriales Paracas S.A.C. En el presente capítulo se analizarán las siguientes variables: político, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico.

Dichas variables son importantes para poder realizar un análisis profundo y una evaluación detallada sobre el entorno para la organización. Así mismo, influye en la identificación de oportunidades y amenazas que pueden afectar a la organización.

4.1.1. Análisis Político Gubernamental

El tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, amplió la demanda e incrementó el interés de las compañías por comprar producción peruana.

Dicho tratado fue ratificado el 4 de setiembre del 2007 por USA, y vigente desde febrero del 2009. El TLC además de respaldar la entrada preferencial de las exportaciones peruanas, entre ellas la textil. En el caso puntual de la industria algodonera promueve el aumento en las economías de escala.

Para proteger dicha industria Indecopi, ratificó en el 2012 la Ley Antidumping, que impone impuestos sobre las importaciones de tejidos de algodón y tejidos mixtos de china; se amplió en el 2004 para tejidos planos de ligamento tafetán, popelina, polyester algodón, estampados crudos, blanqueados, teñidos o con hilados de diferentes colores de Pakistán. En el 2006 también se extiende para tejidos de denim de Brasil.²⁰

La vigencia de las medidas antidumping han influido contra las importaciones de fabricación china, que ha generado que se importe en el 2014, alrededor de 80 millones de unidades de prendas menos que en el año 2013.²¹

Por otro lado se pueden aprovechar las ventajas arancelarias que nos brindan los convenios y acuerdos internacionales regionales como Mercosur y la Comunidad Andina (CAN). Esta medida favorece la liberación de los aranceles en América Latina, por lo que el Perú tendría una ventaja comparativa para la exportación de prendas de calidad.

En el estado aún existen políticas macroeconómicas que permiten el ingreso de productos textiles a precios bajos sobre todo los que ingresan por los países asiáticos. Esto genera un comercio desleal como, la subvaluación, subconteo, dumping, y/o subsidios.

²⁰PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. Reporte Financiero Burkenroad Perú – Sector Textil. Perú: PUCP, 2010.

²¹ REVISTA SEMANA ECONOMICA.COM Sector textil-confecciones: ¿podrá levantarse este año?. 2015 [Citado 02 de Marzo del 2015]. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/economia/industria/155421-sector-textil-confecciones-podra-levantarse-este-ano/>

Al respecto Comex Perú opina que el problema no es dumping, sino el contrabando y la subvaluación de prendas. Pues sostienen que la producción nacional es amenazada por mercadería que ingresa ilegalmente o declarando un precio por debajo del real para pagar menos impuestos. Los derechos antidumping beneficiarán a una minoría que no lo necesita. La competencia desleal, que evade impuestos y que llega a la aduana a precios irrisorios. Y menciona que según cifras de la Sunat, el contrabando aumentó en 12% en el periodo 2009 – 2012 alcanzando la suma de 536 millones en el 2011. Los sectores afectados son el comercio, industria y agropecuario. El contrabando de confecciones represento un 15% de ese total.²²

Y según cifras de Comex Perú, entre el 2009 y 2011, la subvaluación en aduanas aumentó 36%; es decir, mercadería importada declarada a un menor precio.

Comex Perú, opina también que las medidas antidumping a los textiles chinos no sólo perjudican al consumidor, que verán subir abruptamente los precios; si no que podría tener como consecuencia el bloqueo de nuestras exportaciones en el gigante asiático.

Otro acuerdo, es el TPP, Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica, es un tratado de libre comercio multilateral, firmado a inicios del 2016, es promovido por USA e involucra a 11 países, como:

²² “COMEX PERÚ: El problema no es el dumping, sino el contrabando y la subvaluación de prendas”. En: Diario Gestión. [en línea]. (PE): 28/10/2013. [citado 12/05/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/comexperu-problema-no-dumping-sino-contrabando-y-subvaluacion-confecciones-2079655>

Japón, Australia, Nueva Zelanda, Malasia, Brunei, Singapur, Vietnam, Canadá, México, Chile y Perú; se cree que la firma de dicho tratado sería un riesgo externo para el sector; ya que Vietnam es uno de los países competidores del Perú y EEUU, nuestro principal mercado de exportaciones. Y haría que en el corto plazo ese país que viene ganando mercado en Estados Unidos, acelere su crecimiento en sus exportaciones a ese país y de alguna forma nos pueda quitar un espacio en el mercado, en el cual ya venimos perdiendo participación.

Un problema que viene atravesando el sector textil y confecciones desde su caída en el 2012, es la informalidad laboral, pues existe un 76% de fuerza laboral informal en el sector textil.²³ Por lo que la Industria pierde productividad y evidentemente eficiencia. Y la posibilidad de que el gobierno determine elevar la remuneración mínima vital, sería contraproducente, pues generaría mayor informalidad entre las empresas. Existe una falta de reglas claras en la legislación laboral, lo cual puede hacer que muchas empresas de la actividad manufacturera se vean injustamente sancionadas por la autoridad laboral Sunafil (Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral).

4.1.2. Análisis Económico

Según el gráfico 4.1 en el primer trimestre del 2015, el Producto Bruto Interno (PBI) en la economía peruana, registró un crecimiento del 0,6% respecto al año anterior, como lo vemos en el siguiente gráfico:

²³ “Mesa textil y confecciones: ¿El sector ya se encuentra en crisis? En: Diario Gestión. [en línea]. (PE): 17/06/2015. [citado 30/04/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/mesa-textil-y-confecciones-sector-ya-se-encuentra-crisis-2134987>

Gráfico 4.1: Producto Interno Bruto (Tasas Trimestrales)

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-201[en línea]. Lima: BCR, 2015. [citado 10/06/2016]. PDF. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

Según el gráfico 4.2, en general el crecimiento económico del país en los últimos diez años se encuentra alrededor del 5,6%, lo que ha contribuido en el nivel de vida de la población, aumentando el ingreso per cápita, lo cual genera incrementos en el consumo interno y el ahorro. A continuación mostramos el siguiente gráfico, extraído del Reporte de Inflación del BCRP, que nos detalla sobre el PBI:

Gráfico 4.2: Producto Bruto Interno (2008 – 2017)

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017[en línea]. Lima: BCR, 2015. [citado 10/06/2016]. PDF. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

Éste crecimiento económico desde el 2008 al 2013 es el resultado de la recuperación de las actividades extractivas, influenciadas principalmente por el crecimiento de la actividad minera e hidrocarburos.

Sin embargo un problema que enfrenta el sector textil, se viene dando en la producción de algodón, a nivel estructural.

Citando la entrevista realizada al Sr. Martín Reaño, Gerente del Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias, en Semana Económica, nos ilustra en referencia al Sector Textil – Confecciones. *“Hace 30 años el Perú llegó a exportar más de 250 mil toneladas de algodón. Éramos un país exportador. En lugar de semillas, se ha venido usando pepa, con lo cual la productividad es bajísima.*

¿Qué otros problemas tiene la producción de algodón?

Otro es que nosotros nos hemos disparado a los pies. Todo los países algodoneiros, permiten que sembrar algodón con semillas genéticamente modificadas, semillas resistentes a las plagas que producen mayor algodón por unidad productiva. En el Perú no podemos hacer eso. Por ejemplo, la India en el 2001 tenía más o menos la misma área de algodón que Perú. Ahora la India tiene 2 millones de hectáreas y nosotros a duras penas llegamos a las 28 mil. Ese es un gran problema y la India maneja el precio del hilado de algodón.

El Perú está invadido de hilado de algodón de la India de bajo precio, eso hace que la industria esté muy golpeada y que desaparezcan varias hilanderías de algodón. Porque si el hilado de algodón te cuesta un precio de US\$3.50, la India te lo vende a US\$2.50. El valor al que te lo ofrece la India, no cubre el costo de producir el hilado. Tienen gran productividad porque han aplicado políticas de sembrar algodón con semillas altamente modificadas. Cuando quieren venderle al mundo, venden a precio de mercado, al precio que marca la bolsa de Nueva York y trasladan los menores precios a sus fabricantes. No hay otra explicación para que puedan vender tan barato.

Según datos de Aduanas, el algodón y las fibras sintéticas cayeron en ventas en el 2014, pero la lana y la alpaca sí subieron, ¿a qué se debió esto?

El mundo ha empezado a requerir prendas de alto valor como es el caso de las prendas de lana. En el caso del algodón y sintéticos, podría

deberse a situaciones de mercado. En el caso del Perú, la producción de algodón es cada vez menor’’²⁴

Martín Reaño menciona en la misma entrevista que hemos dejado de exportar hilados gruesos y tejidos burdos a exportar hilados y tejidos con acabados muy finos. Y es que se debe pensar en posicionarse en segmentos de mayor poder adquisitivo y enfocarse en los demás países de American Latina, cuyo crecimiento viene siendo importante y no solo focalizarse en el mercado americano. Un mercado interesante, es el brasileño, donde las prendas de algodón poseen 0% de arancel. Y hay que considerar que su población es más de 200 millones de habitantes, de los cuales 50 millones pertenecen a la clase media.

El mercado colombiano, es otro destino interesante, pues es una ventaja contar las preferencias arancelarias en todas las partidas que comercializa con nuestro país.

México, también se debe considerar como destino importante, dada sus condiciones climáticas, tener proximidad a las costas del pacífico y del atlántico, y el acuerdo comercial con este país, lo cual exonera nuestras exportaciones del pago de aranceles.

En cuanto a Venezuela, continuaría la caída dada su situación económica actual.

²⁴ “Sector Textil - Confecciones: ¿Podrá levantarse este año? En: Diario Semana Económica. [en línea]. (PE): 02/03/2015. [citado 30/04/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/economia/industria/155421-sector-textil-confecciones-podra-levantarse-este-ano/>

Citando la entrevista realizada al analista de Estudios Económicos del Scotiabank, Carlos Asmat, en América Retail “*Con respecto al precio de importación para el año 2015, podrían existir presiones a la baja, en parte debido a la menor cotización de algodón de fibra corta durante el presente año, pasando de US\$ 91 por quintal en enero del 2014 a US\$ 73 por quintal en setiembre del mismo año, debido a un menor volumen de algodón importado por parte de China ante el fin de su política de acumulación de las reservas nacionales de algodón.*

Esto último podría incidir en el precio de la fibra larga (Tanguis o equivalentes) y extralarga (Pima) de algodón, insumo utilizado para las empresas locales de confección.

Con respecto a la competencia entre los principales mercados de destino, para contrarrestarlos las empresas deben continuar diversificando sus destinos de exportación e impulsar la comercialización de productos con marcas propias, colocando parte de su producción en el mercado local, aprovechando la expansión del segmento retail”.²⁵

Es importante mencionar también que el Ministerio de Economía para el 2015 decidió reactivar la economía tomando algunas medidas arancelarias que causaron revuelo en los gremios del sector, como; reducir el drawback de 5% a 4% y la imposición del arancel de 0% a

²⁵ Así cierra el 2014 Sector textil – Confecciones de Latam y se proyecta para exportaciones por USD 2mil millones en 2015. En: America Retail [en línea]. (PE): 31/12/2014. [citado 09 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.america-retail.com/industria-y-mercado/asi-cierra-el-2014-sector-textil-confecciones-de-latam-y-se-proyecta-para-exportaciones-por-usd-2mil-millones-en-2015/>

1,085% partidas. Dicho sea de paso el ministerio indica que son medidas arancelarias compatibles con los TLC ya firmados por el Perú.

Cabe mencionar que algunos líderes de la industria manifiestan que una medida que impulsaría el sector sería elevar el drawback de forma temporal a 8%, tal como sucedió en la crisis del 2009; pues era el único mecanismo que otorgaba el gobierno para nivelar el piso con los competidores de fuera.

Según la consultora A.T. Kearney analizó el Índice Global de Desarrollo Minorista 2016, ubicando al Perú en el noveno puesto a nivel mundial y en el primer lugar en América Latina, antes que Brasil y Colombia. La finalidad de este estudio es analizar y clasificar a 30 países emergentes de acuerdo a su crecimiento y el potencial en la industria del comercio minorista.

4.1.3. Análisis Legal

La industria textil en el Perú hoy en día se ha posicionado como uno de los sectores principales de desarrollo de la economía nacional, ello se debe a que se dispone de todas las etapas de la cadena productiva al contar con plantas desmotadoras, plantas de hilandería, tejeduría, tintorería y confección²⁶.

²⁶ PROYECTO DE COOPERACION UE-PERÚ. Estudio comparado de normas técnicas nacionales e internacionales relacionadas al sector textil Confecciones. [en línea]. Perú: ICON-INSTITUTE. Diciembre 2008. [citado 10/05/2016] p.6. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/8_Informe_Final_TdR_3331Normas_Tecnicas.pdf

Según se menciona en el Estudio de Normas técnicas nacionales e internacionales relacionadas al sector textil confecciones, existe en nuestro país un “Sistema Peruano de Normalización, el cual está conformado por la autoridad competente que administra y supervisa su correcto funcionamiento, así como por los Comités Técnicos de Normalización, que desarrollan los programas de normalización establecidos periódicamente, en todos los sectores económicos. Las actividades de normalización al interior del Sistema Peruano de Normalización comprenden la elaboración de los Proyectos de Normas Técnicas Peruanas y la aprobación de Normas Técnicas Peruanas, así como su publicación y difusión²⁷.

Las normas técnicas son un documento voluntario que busca asegurar la calidad de los productos y servicios.

Para efecto del presente plan estratégico sólo se hace mención a los Comités Técnicos en el Perú que influyen sobre el producto que produce Inversiones Industriales Paracas S.A.C. y son:

✓ CTN 065 - CTN DE TEXTILES Y CONFECCIONES

Objetivo: Estudio de las Normas Técnicas Peruanas sobre requisitos, métodos de ensayo, etiquetado, etc. de textiles y confecciones”

²⁷ PROYECTO DE COOPERACION UE-PERÚ. Estudio comparado de normas técnicas nacionales e internacionales relacionadas al sector textil Confecciones. [en línea]. Perú: ICON-INSTITUTE. Diciembre 2008. [citado 10/05/2016] p.23. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/8_Informe_Final_TdR_3331Normas_Tecnicas.pdf

✓ CTNO39 – CTN DE ALGODÓN PIMA

Objetivo: Estudio de las Normas Técnicas Peruanas sobre requisitos, métodos de ensayo, muestreo, clasificación, del algodón Pima.

Otro factor muy importante son las Normas Técnicas Peruanas (NTP), que el Ministerio de la Producción tiene por finalidad buscar el desarrollo y la aplicación de las normas técnicas en el sector industrial. Actualmente se tiene aprobadas como normas vigentes un total de 228 NTP distribuido de la siguiente manera:

- ✓ Algodón (23)
- ✓ Otras fibras (25)
- ✓ Textiles (43)
- ✓ Confecciones (28)
- ✓ Etiquetado (4)
- ✓ Entre otros

Entre las principales funciones que asume el Ministerio de la Producción, cabe destacar las siguientes:

- ✓ Elaborar y proponer los reglamentos técnicos pertinentes para los productos del subsector industria, fiscalizar su cumplimiento de acuerdo a la normatividad vigente y expedir las respectivas constancias de cumplimiento.
- ✓ Inscribir y evaluar a los organismos autorizados por el Ministerio que realicen actividades de certificación para la conformidad de productos industriales manufactureros, y

supervisar que los certificados emitidos sean otorgados adecuadamente.

- ✓ Analizar, evaluar y fiscalizar, de acuerdo con las normas vigentes, el coeficiente insumo-producto declarado por las empresas del subsector industria que se acojan a los regímenes aduaneros temporales de promoción de exportaciones.
- ✓ Autorizar y fiscalizar el uso del sello de calidad—Hecho en el Perú.
- ✓ Entre otros²⁸.

Por otro lado es necesario resaltar que en el 2005 se aprobó el Reglamento de la Ley N° 28312, Ley que crea el Programa Nacional “Cómprale al Perú”, cuya finalidad es constituir las particularidades y los requisitos de inscripción, sanciones, infracciones, obligaciones, así como los requisitos para el uso del Sello de Calidad, el cual es aplicable a nivel nacional e internacional así como para personas naturales y jurídicas.

En cuanto a las exportaciones, la normativa legal dependerá del país al que se exportará las prendas.

El principal país donde se exportan las prendas de Inversiones Industriales Paracas S.A.C., es Estados Unidos, por ello es primordial

²⁸ PROYECTO DE COOPERACION UE-PERÚ. Estudio comparado de normas técnicas nacionales e internacionales relacionadas al sector textil Confecciones. [en línea]. Perú: ICON-INSTITUTE. Diciembre 2008. [citado 10/05/2016] p.26, 28. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/8_Informe_Final_TdR_3331Normas_Tecnicas.pdf

cumplir con las normas exigidas para el ingreso de prendas peruanas tales como:²⁹

- ✓ Nomenclatura arancelaria de los Estados Unidos; en el caso de la ropa de bebé desde el punto de vista aduanero las pautas son las prendas para niños con estatura no superior a 86 cm y los artículos que cubren el rango de 0 a 24 meses de edad los cuales se encuentran en la Nota 4 del Capítulo 62 y Reglamento N°--082762 del 19 de marzo de 1990. El capítulo 62 de las partidas arancelarias corresponde a Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto.
- ✓ Exigencias técnicas para el ingreso de confecciones a los Estados Unidos lo cual incluye:
 - a. Requisitos de etiquetado
 - b. Información relacionada al cuidado de la prenda
 - c. Normas de origen

Cabe destacar que Inversiones Industriales Paracas S.A.C., tal como lo menciona en su página web cumple con los requisitos de la Consumer Product Safety Commission (CPSIA) de Estados Unidos, donde los productos son testeados constantemente por laboratorios acreditados aprobados por la CPSIA la cual acredita que cada uno de los productos confeccionados cumplen con toda la legislación aplicable,

²⁹ Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. **Manual para exportadores de confecciones a los Estados Unidos**. [en línea]. Perú. s.n. [citado 06/04/2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://docplayer.es/8255388-Indice-introduccion-5.html>

prohibiciones, estándares y regulaciones que señalan las leyes administradas por la CPSIA³⁰.

Por otro lado, uno de los objetivos de Inversiones Industriales es exportar a otros puntos del mundo a mediano plazo y estar siempre al pendiente de las tendencias en cuanto a la moda infantil. Por ello sería conveniente tener en cuenta las exigencias legales de otros mercados como el caso del mercado francés.

Toda prenda que ingresa al mercado francés debe cumplir ciertas regulaciones y normas de ingreso que normaliza el Consejo del Parlamento Europeo tales como³¹:

- ✓ Directiva relativa a la seguridad general de los productos.
- ✓ Etiquetado y marcado de la composición de productos textiles.
- ✓ Restricción en el uso de ciertas sustancias químicas en artículos textiles.
- ✓ Criterios para la concesión de la etiqueta ecológica de la UE a los productos textiles.
- ✓ FairTrade MaxHavelaar.
- ✓ Global Organic Textile Standard (GOTS).

³⁰ **Nosotros/ Ética de trabajo.** [en línea]. Lima: Baby Club. [citado 17/05/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.babyclubchic.com/aboutus_sp.html

³¹ Perfil Producto Mercado: Prendas y complementos de vestir para bebés de algodón en Francia. [en línea]. Lima: Promperú, 2015. [citado 12 mayo 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/690943287rad7DF0B.pdf>

Cabe resaltar que el Perú en el 2014 ocupó el puesto N° 34 en el ranking de proveedores franceses de artículos para bebé, siendo el primer proveedor a nivel de Latinoamérica.

4.1.4. Análisis Cultural

Con el pasar de los años la pirámide poblacional peruana va teniendo variaciones como se ve en el siguiente cuadro. Entre los años 1950, 2015 y 2025 se muestra un envejecimiento en la población debido a un engrosamiento en los tramos de las edades entre los 5 a 34 años, esto se debe a diversos factores económicos y sociales, los cuales deben ser considerados al momento de dirigir un producto o servicio.

Gráfico 4.3: Evolución de la Pirámide de la Población Peruana

Fuente: INEI, Estado de la Población Peruana 2015. [en línea]. Adobe Acrobat. Disponible en:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Gráfico 4.4: Nacimientos y Defunciones Promedio Anual estimados, según departamentos, 1995-2025

PERÚ: NACIMIENTOS Y DEFUNCIONES PROMEDIO ANUAL ESTIMADOS,
SEGÚN DEPARTAMENTO, 1995-2025

Departamento	1995-2000				2020-2025			
	Naci- mientos	Defun- ciones	Incremento natural	Incremento total	Naci- mientos	Defun- ciones	Incremento natural	Incremento total
Perú	633 908	151 641	482 267	412 267	558 029	198 681	359 348	317 948
Costa 1/								
Ica	15 416	3 211	12 205	9 956	13 008	4 752	8 256	7 003
La Libertad	36 729	8 175	28 554	26 900	33 176	11 321	21 855	21 906
Lambayeque	25 733	5 546	20 187	17 856	20 734	7 873	12 861	8 925
Moquegua	2 951	815	2 136	2 561	2 648	1 227	1 421	1 811
Piura	42 733	9 407	33 326	22 569	34 632	11 139	23 493	11 937
Tacna	5 633	1 371	4 262	6 267	5 566	2 164	3 402	4 222
Tumbes	3 888	902	2 986	3 769	3 781	1 371	2 410	2 648
Sierra								
Áncash	26 402	7 186	19 216	7 412	20 311	7 464	12 847	4 941
Apurímac	11 427	3 521	7 906	2 893	8 913	3 110	5 803	1 049
Arequipa	22 336	5 685	16 651	17 712	20 750	8 524	12 226	13 827
Ayacucho	18 057	4 824	13 233	4 097	15 158	4 309	10 849	6 944
Cajamarca	39 288	8 910	30 378	14 236	26 807	8 903	17 904	807
Cusco	30 288	9 045	21 243	13 033	23 273	9 811	13 462	5 959
Huancavelica	15 590	3 656	11 934	3 744	12 324	2 783	9 541	2 453
Huánuco	20 774	5 108	15 666	10 159	17 443	5 511	11 932	4 439
Junín	33 248	8 357	24 891	12 326	27 381	9 015	18 366	7 945
Pasco	8 087	1 801	6 286	2 481	6 161	1 794	4 367	1 890
Puno	34 678	10 371	24 307	14 430	29 834	10 301	19 533	14 192
Selva								
Amazonas	10 014	2 468	7 546	4 197	7 577	2 775	4 802	285
Loreto	25 982	4 662	21 320	16 528	20 160	5 926	14 234	7 282
Madre de Dios	2 362	444	1 918	3 010	2 593	779	1 814	3 121
San Martín	16 565	3 825	12 740	15 346	15 509	5 434	10 075	9 789
Ucayali	10 686	2 322	8 364	10 209	8 679	3 376	5 303	5 025
Lima y Callao								
Prov. Constitucional del Callao	15 036	3 441	11 595	18 377	15 523	6 340	9 183	14 001
Lima	160 005	36 588	123 417	152 198	166 088	62 679	103 409	155 548

Fuente: INEI. PERÚ: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025.
[En línea] Adobe Acrobat. Disponible en: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>

En cuanto a los nacimientos en el Perú, se observa una disminución de 12% aproximadamente entre el quinquenio 1995-2000 y la proyección del quinquenio 2020-2025. Sin embargo, esta información es enfocada a nivel nacional, donde la disminución de nacimientos se centra en las

provincias sin considerar Lima y Callao, ya que estas últimas 2 provincias proyectan un incremento de 3.75%, lo que representa una plaza interesante para la venta de ropa de bebe.

El crecimiento Económico que vivió el país dio paso a la evolución en los niveles socioeconómicos del Perú, centrándonos en Lima Metropolitana se puede observar el crecimiento en el NSE B y C y el decrecimiento de los NSE D y E, teniendo la evolución más representativa el NSC C el cual el año 2009 tiene 31.80% del total y pasa a tener en año 2014 el 40.80% de la población.

Gráfico 4.5: Evolución del Sector Retail

Fuente: La Republica, Evolución del Sector Retail. Abril 2015. [en línea] Adobe Acrobat. Disponible en: <http://larepublica.pe/infografias/evolucion-del-sector-retail-15-04-2015>

Esta evolución da paso a un incremento en el consumo de los usuarios, para el periodo 2015 el gasto promedio mensual en los hogares de Lima Metropolitana es de S/.2985 y como se ve en el cuadro 4.5 las ventas en el sector estiman tener un crecimiento para el periodo 2015 -2017 de entre 6% a 8%,. A este incremento de consumo, se agrega que el Perú es considerado como destino de inversión, debido a las políticas promovedoras en infraestructura y reducción de la burocracia. Esto creó un clima propicio para el crecimiento del sector retail, el cual viene progresando en el Perú.

Gráfico 4.6: Participación de Consumo en Centros Comerciales

Fuente: Colliers Internacional / *Elaboración: Equilibrium*

Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A, Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar Julio 2015. [en línea] Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

En marzo de 2015, la empresa Colliers Internacional, realizó un estudio sobre el consumo de los asistentes a centros comerciales y determinó que el rubro de prendas de vestir era el más representativo con 51.3%,

manteniéndose la misma tendencia versus el año 2014. Este dato es un indicador del potencial del rubro, por ello es la apertura de Tiendas por departamento ha ido creciendo con el pasar de los años.

Actualmente en el Mercado tenemos a las marcas Chilenas Saga Falabella, Ripley y Paris, y en marcas nacionales a Oechsle y Topitop ubicados en lugares estratégicos como Centros comerciales. En el Perú al cierre del 2015 se alcanzaron 87 centros comerciales a nivel nacional. Y para el periodo 2016 -2018 se estima la apertura de 16 nuevos centros comerciales con una inversión aproximada de US\$ 696,6 millones según el informe económico de la Cámara de comercio

Gráfico 4.7: Centros Comerciales 2016 – 2018

		Inauguración	Inversión (Millones US\$)
Parque Arauco / Mega Plaza	Jaén- Cajamarca	Trimestre II - 2016	15
	Huaral	Abr. 2016	16
	Trujillo	Trimestre I - 2017	15
	Lambayeque	Trimestre I - 2016	17
	Villa El Salvador	Trimestre III - 2016	20
Alianza Arauco y Raffo / Strip Centers	VíaMix Malvinas - etapa II	Trimestre II - 2016	n.d
	VíaMix Colonial	Trimestre III - 2016	7
Grupo Falabella /	Huancayo	Trimestre I - 2016	48
Grupo Intercorp / Real Plaza	Talara	Trimestre I - 2016	12
	Paíta	Trimestre IV - 2017	64
	Puruchuco	Trimestre IV - 2017	200
	San Isidro	2018	18
Corporación Wong	Mall del Sur - San Juan de Lurigancho	Mar.2016	200
	Santa María	Dic. 2016	60
Swiss Capital	Complejo Comercial Huaral	Trimestre III - 2017	n.d
Fondo Fibra	Strip Center Magdalena	n.d	5

Fuente: Apoyo, Colliers International, America Retail, Perú Retail
Elaboración: IEDEP

Fuente: Cámara de Comercio. Informe Económico: se abrirán 16 nuevos centros comerciales entre el 2016 Y 2018. [en línea] PDF. Disponible en: <http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep-revista/iedep.%20140316.pdf>

Existe gran competencia entre las Marcas de Tiendas por departamento, ofreciendo constantemente campañas, promociones y ofertas que atraen a los consumidores con mayor agresividad. Entre las marcas de tiendas por departamento ya mencionadas tenemos a Saga Falabella con la mayor participación en el mercado Peruano con 46%, seguido muy de cerca con un 42% por Ripley y en tercer lugar a Oeschle con 11%.

Gráfico 4.8: Participación de Mercado de Tiendas por Departamento

Fuente: Información Pública Operadores/ *Elaboración: Equilibrium*

Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A, Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar Julio 2015. [en línea] Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

4.1.5. Análisis Tecnológico

Hoy en día la tecnología es un factor muy importante en el éxito de cualquier negocio. Por tal motivo, Inversiones Industriales Paracas S.A.C ha aprovechado la tecnología de información a través del internet

con la creación de un sitio web y el uso de las redes sociales principalmente Facebook.

La creación de su página web <http://www.babyclubchic.com> permite brindar información al público en cualquier momento las 24 horas del día y los 365 días del año, brindando publicidad constante. Asimismo refuerza la imagen corporativa de la empresa y otorga presencia a nivel local, nacional e incluso internacional.

Con la ayuda de la página web y las redes sociales, Inversiones Industriales Paracas S.A.C., busca fidelizar a sus clientes con la publicidad de concursos y estrategias para lograr captar más clientes como por ejemplo, la creación de una tarjeta VIP que otorga ciertos beneficios al cliente.

En cuanto a la tecnología industrial, Inversiones Industriales Paracas S.A.C., actualmente hace uso de las siguientes maquinarias:

- ✓ Máquinas de coser
- ✓ Máquina remalladora
- ✓ Plancha a vapor
- ✓ Brochera eléctrica
- ✓ Cortadora
- ✓ Codificadora
- ✓ Encintadora

El uso de esta maquinaria solo corresponde a los procesos de acabado y corte de las prendas. Para este caso de tecnología, la tendencia siempre

será lograr el mejor acabado, por ello Inversiones Industriales Paracas S.A.C busca contar con los mejores equipos y estar a la vanguardia en cuanto a la tecnología industrial.

Finalmente, cabe resaltar que los “avances tecnológicos representan oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular estrategias, pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones”³².

4.1.6. Análisis Ecológico

En el proceso de fabricación de productos textiles existe una agresión inevitablemente al medio ambiente, la cual puede ser catalogada en mayor o menor grado.

El uso de abonos, pesticidas y demás insumos químicos durante el cultivo y la producción de las fibras naturales, en este caso específicamente del algodón; genera problemas en la salud de los consumidores como alergias y problemas en la piel, por otro lado también contribuye a la contaminación del medio ambiente.

En los últimos años, con la creciente preocupación en relación al medio ambiente, se ha dado origen al desarrollo de nuevos mercados alternos,

³² David, Fred Conceptos de Administración estratégica. 14ª Edición. México D.F. Pearson Education, 2013. p. 71

calificados como más saludables y amigables con éste. Es por ello, que nace el tejido ecológico, el cual es identificado en el etiquetado o publicidad del producto. Para regularizar la concesión de los sellos ecológicos, es que el 23 de marzo de 1992 se presenta por parte del Consejo de la UE el reglamento 880/92 DOCE, quienes promueven que la repercusión del medio ambiente sea mínima durante todo el ciclo del producto y proporcionan a los consumidores información sobre las consecuencias de dañar el medio ambiente.³³

Otro factor que afecta es el Fenómeno del Niño, este fenómeno se produce por un cambio en el sistema océano- atmósfera en el Océano Pacífico ecuatorial, el cual trae como consecuencias cambios significativos en el clima, por ello es que durante este fenómeno se puede observar lluvias excesivas y elevación de la temperatura. Estos factores ocasionan inundaciones y huaycos que afectan directamente la producción de cultivos, incluyendo la producción de algodón, producto proveniente en su mayoría, del norte peruano. Éste fenómeno es cíclico y se da entre 3 a 8 años principalmente entre los meses de Diciembre a Marzo, por ello se deben tomar medidas de contingencia, para prever cualquier inconveniente.

4.2 Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno

³³ COCK, Juan Pablo; GUILLÉN, Mariano; ORTIZ, José, TRUJILLO, Franklin. **Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú**. Lima: PUCP-CENTRUM, 2004. Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Administración Estratégica de empresas.

4.2.1 Variable Político Gubernamental

✓ Políticas macroeconómicas del Gobierno

Con respecto a las variables político económico, se vienen dando algunas políticas macroeconómicas del gobierno que permiten la importación masiva de productos textiles provenientes del Asia, los cuales ingresan al mercado con precios muy bajos, lo que origina prácticas desleales de comercio. Todo ello origina también una mala práctica de consumo en el cliente ya que se les orienta a tener una decisión de compra basada en factor precio y no calidad.

✓ Ratificación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos

El Tratado de Libre Comercio, es un factor importante, pues ampliará la demanda de producción peruana, y los clientes internacionales tendrán mayores posibilidades de adquirir productos de calidad.

4.2.2 Variable Económica

✓ Medidas Arancelarios tomadas por el Ministerio de Economía

La reducción del drawback de 5% a 4% y la imposición del arancel de 0% a 1,085% partidas fueron medidas tomadas por el ministerio desde noviembre del 2014, indicando que son medidas arancelarias compatibles con los TLC ya firmados por el Perú. Sin embargo la reducción de arancel no elimina la capacidad de exportadores de aplicar dicho régimen aduanero (drawback).

4.2.3 Variable Legal

✓ Normativa Técnica Peruana

La creación de diversos grupos para desarrollar y normalizar la industria textil constituye un hecho fundamental para los clientes y los principales proveedores.

El impacto que ello genera en los clientes es una percepción considerable e importante sobre la calidad del producto desde la compra de la materia prima hasta la obtención de la prenda.

Para el caso de los proveedores, el resultado que genera el aspecto legal es sumamente positivo ya que genera un alto desarrollo en su desempeño por cumplir los estándares de calidad de los insumos en este caso principalmente para el algodón.

✓ **Normativa Arancelaria**

Actualmente, nuestro país debe cumplir ciertos requisitos legales para la exportación de prendas de vestir, lo cual constituye un requisito primordial para los clientes extranjeros, como Estados Unidos.

4.2.4 Variable Cultural

✓ **Incremento de la edad promedio en padres primerizos**

Este incremento se debe a que las personas buscan mayor crecimiento profesional y afianzarse económicamente antes de iniciar una familia, con lo cual tenemos padres maduros con excelente poder adquisitivo listos para consumir calidad. Este factor es importante ya que se debe conocer quién y que requiere exactamente el cliente.

✓ **Crecimiento del Sector Retail en el Perú**

Este crecimiento en Lima y Provincia favorece tanto a clientes como proveedores, ya que se amplían los canales de distribución, teniendo mayor acceso para la comercialización de sus productos y servicios en puntos estratégicamente más cerca a los clientes y la oportunidad de abrir nuevos mercados. Esto también genera mayor competencia, lo que permite buscar siempre la mejora.

4.2.5 Variable Tecnológica

✓ Medios de comunicación digitales

Hoy en día, la tecnología es un medio fundamental para la adquisición de bienes y servicios. Es por ello que su uso a través de internet simboliza en los clientes y proveedores un canal de compra—venta para Inversiones Industriales Paracas S.A.C.

4.2.6 Variable Ecológica

✓ Reconocimiento del Algodón Peruano

La calidad y características del algodón Peruano son reconocidas y valorado en diferentes mercados tanto en Perú como en el extranjero, gracias a este reconocimiento se pueden abrir puertas a nuevos mercados, y consolidarse en los ya existentes. Los proveedores deben potenciar este reconocimiento evaluando y mejorando constantemente la calidad de los insumos.

✓ Tendencia hacia los productos orgánicos

Existe hoy en día una preocupación por el medio ambiente y con lo cual se genera una tendencia de los clientes hacia los productos

orgánicos, este es un punto para aprovechar por los proveedores, quienes deben tener la opción adaptarse a las tendencias y prepararse para poder ofrecer lo requerido empleando técnicas que permitan ser más saludables y respetuosos con el medio ambiente.

4.3 Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

4.3.1 Variable Económica

Reactivación de la economía usando medidas arancelarias

Como la reducción arancelaria en costos de insumos y bienes intermediarios; apuntan a mejorar la productividad de empresas a través de la disminución de costos de producción. Esto genera que la empresa pueda hacer un incremento en sus niveles de inversión y mejorar su competitividad.

4.3.3 Variable Legal

Debido a la legislación actual peruana orientada al control de la producción de la materia prima en este caso principalmente del algodón, el control en la producción y confección de prendas de vestir para bebé y los controles establecidos para la exportación.

Todo ello, genera que Inversiones Industriales Paracas defina y establezca controles de calidad en cada una de las etapas de producción, además de contar con los servicios de laboratorios de ensayo que aseguren y acrediten a través de la emisión de certificados de calidad, los cuidados en la confección de las prendas de bebés y niños.

4.3.4 Variable Cultural

Gracias al crecimiento del Sector Retail en el mercado nacional, se crea la oportunidad seguir expandiendo los puntos de venta, en Lima y sobre todo en provincia, buscando incrementar la demanda de los productos Baby Club. Este punto es complementado con la tendencia de las parejas a tener hijos en etapa madura donde ya los están consolidados económicamente por lo cual poseen mayor poder adquisitivo.

4.3.5 Variable Tecnológica

El uso de la tecnología digital genera que la organización invierta en la adquisición de dominios de página web y que se encuentre a la vanguardia en cuanto a tecnología digital.

Por otro lado, Inversiones Industriales Paracas S.A.C. hace uso de maquinarias industriales que son utilizadas en el corte y acabado de la prenda. Por lo tanto, la organización debe mantenerse al tanto, sobre la última tecnología que se pueda emplear en Inversiones Industriales Paracas S.A.C. para ello deberá contar con un presupuesto proyectado para su adquisición.

4.3.6 Variable Ecológica

Utilizando el reconocimiento de la calidad del algodón peruano, se presenta la oportunidad es ingresar a nuevos mercados, los cuales prioricen la calidad en sus prendas. Así mismo, evaluando la nueva tendencia a lo orgánico, Baby Club plantea la opción de incursionar en la línea orgánica de prendas para bebé.

A continuación, en el cuadro 4.1 Impacto de Variables Externas, se muestra detalle de análisis sobre el impacto de las variables del entorno en la empresa, proveedores y clientes:

Cuadro 4.1: Impacto de Variables Externas

Fortalezas						
Político	Nuevas políticas de importación a precio bajo	Precio de importación	Práctica desleal del comercio	Baja rentabilidad	Baja rentabilidad	Decisión de compra basada en factor precio
Económico	Medidas arancelarias del MEF	% de Drawback	Reduccion del drawback	Baja rentabilidad	Baja rentabilidad	Decisión de compra basada en factor precio
Legal	Normativa Legal Peruana	Nivel de exigencia para el cumplimiento de las normativas	Desarrollo y formalizacion de la industria textil	Incremento de la demanda	Crecimiento de la empresa	Adquiere productos de calidad
Cultural	Incremento de la edad promedio en padres primerizos	Rango de edad	Padres con mayor rango de edad	Incremento de ventas	Incremento de la oferta comercial	Mayor poder adquisitivo
	Crecimiento del sector retail en Perú	% de ventas del sector retail	Ampliación de canales de distribución	Genera competitividad	Genera competitividad	Ampliación de oferta y canales para su compra
Tecnológico	Ingreso de medios de comunicación digitales	Cantidad de medios comunicación digital	Ofrece rápida y mayor información de productos	Incrementar canales de ventas y mejorar su nivel de comunicación de su oferta	Incrementar canales de ventas y mejorar su nivel de comunicación de su oferta	Ampliación de sus canales de compras y obtener rápida y mejor información
Ecológico	Reconocimiento del algodón peruano	Certificaciones de calidad	Apertura a nuevos mercados	Incremento de ventas	Incremento de ventas	Mayor confianza para una toma de decisión basada en factor calidad
	Tendencia hacia los productos orgánicos	% de ventas de productos orgánicos	Mayor cantidad de clientes interesados por el cuidado del medio ambiente	Incremento de ventas	Apertura de nueva oferta	Nueva alternativa de compra
Amenazas						
Político	Continuo ingreso de productos textiles de China	Promedio anual de productos textiles chinos	Mayor cantidad de productos abaratados en el mercado	Disminución de ingresos	Disminución de ingresos	Cliente opta por comprar lo barato
Económico	Ingreso de empresas retail con prestigio internacional	Número de empresas retail extranjeras al año	Mayor competitividad en el mercado	Incremento de ventas	Mayor competitividad	Amplia oferta para el consumidor
Geológico	Fenómeno El Niño en zonas algodonerías	Cantidad de productores afectados	Disminuye la productividad en el sector	Disminución de ingresos	Disminución de ingresos	Precios altos para el consumidor
Tecnológico	Malas prácticas en la elaboración de la materia prima	Promedio anual de merma	Disminución de la calidad y cantidad de la materia prima	Disminuye la calidad de su oferta y pierde poder de negociación	Incremento de costos, eleva precios final	Precios altos para el consumidor
Económico	Ingreso de la competencia con productos	Número de empresas que venden productos	Incremento de oferta con productos orgánicos	Incremento de ingresos	Mayor competitividad	Amplia oferta para el consumidor

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Oportunidades

Luego de realizar el análisis externo para Inversiones Industriales S.A.C y teniendo en cuenta todas las variables del entorno se han identificado

las siguientes oportunidades, que en adelante se mencionará en el análisis FODA.

- ✓ Ingreso a Mercados Internacionales con altos estándares y normas de calidad.
- ✓ Aprovechamiento de la Ley Peruana 28312 "Cómprale al Perú".
- ✓ Exportación con marca propia a países latinoamericanos.
- ✓ Apertura de más tiendas en Lima y provincia gracias al crecimiento del Sector Retail en el mercado nacional.
- ✓ Padres con mayor poder adquisitivo en edad adulta.
- ✓ Alianzas con empresas que brinden beneficios a sus trabajadores y clientes estratégicos.
- ✓ Avances tecnológicos que permitan mejorar la operatividad.
- ✓ Explotación de plataformas virtuales (no utilizadas) para incrementar la comercialización de las prendas.
- ✓ Reconocimiento del algodón peruano, ideal para la elaboración de prendas para bebe.
- ✓ Tendencia hacia los productos orgánicos.

4.5. Matriz de evaluación de los factores externos EFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) analiza las Oportunidades y Amenazas que afectan e influyen en el desempeño de la organización. La metodología usada según el autor Fred R. David³⁴ es listar los factores internos y asignar un peso a cada factor que vaya desde 0.0, “no importancia” a 1.0 “muy importante”. Como segundo paso se

³⁴ David, Fred Conceptos de Administración estratégica. 14° Edición. México D.F. Pearson Education, 2013. p. 80,81.

clasifica otorgando una puntuación del 1 al 4 para indicar que tan eficaz es la empresa para responder a las estrategias; Donde 4 es la respuesta superior, 3 la respuesta está por encima del promedio, 2 la respuesta es promedio y 1 la respuesta es deficiente. Finalmente se multiplicará el peso asignado con la puntuación de cada factor. El resultado obtenido por la Matriz EFE ayudará a determinar el grado de respuesta que la empresa tiene frente a sus amenazas y el aprovechamiento de las oportunidades.

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) para Inversiones Industriales EFE es la que se muestra a continuación:

Cuadro 4.2: Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS	Ponderación	Clasificación	Valor
OPORTUNIDADES			
O1. Ingreso a Mercados Internacionales con altos estándares y normas de calidad.	0.14	4	0.56
O3. Aprovechamiento de la Ley Peruana 28312 "Cómprale al Perú".	0.05	1	0.05
O5. Apertura de más tiendas en Lima y provincia gracias al crecimiento del Sector Retail en el mercado nacional.	0.11	4	0.44
O7. Alianzas con empresas nacionales e internacionales que brinden beneficios a sus trabajadores y clientes estratégicos.	0.05	2	0.1
O9. Explotación de plataformas virtuales (no utilizadas actualmente) para incrementar la comercialización de las prendas.	0.1	3	0.3
O10. Reconocimiento del algodón peruano, ideal para la elaboración de prendas para bebe.	0.08	4	0.32
O11. Tendencia hacia los productos orgánicos.	0.06	1	0.06
AMENAZAS			
A1. Ingreso de empresas con prestigio internacional.	0.15	3	0.45
A5. Continuo ingreso de productos textiles provenientes de China.	0.04	1	0.04
A8. Ingreso de la competencia en el mercado nacional con línea de ropa orgánica para bebé.	0.07	2	0.14
A9. Presencia del Fenómeno del niño en zonas aldoneras.	0.1	2	0.2
A10. Malas prácticas en la elaboración de la materia prima.	0.05	3	0.15
	1		2.81

Fuente: Elaboración Propia

Se observa dentro de Oportunidades como punto más relevante el factor de ingreso a Mercados Internacionales, ya que Inversiones Industriales Paracas S.A.C. tiene la capacidad y fortalezas para cumplir con los altos estándares requeridos en el extranjero. Así mismo, tenemos en Amenazas

como punto más preocupante el Ingreso de empresas con prestigio internacional, ya que podría ingresar una empresa dirigida al sector A y B, donde Inversiones Industriales Paracas S.A.C está posicionada.

Evaluando los factores tanto Oportunidades como Amenazas obtenemos un indicador de 2.81, el cual al estar sobre el promedio 2.5, podemos determinar que la empresa aprovecha las oportunidades externas presentadas y evita las amenazas que enfrenta con éxito.

CAPITULO V.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

5.1 Descripción del mercado e Industria

La industria en la cual se encuentra la empresa, es el sector textil y retail.

El sector Textil viene atravesando una fuerte contracción desde mediados del 2012 debido principalmente a la competitividad de la mano de obra barata no solo de China sino también de Vietnam y el Salvador así como la reducción de las exportaciones a Venezuela.

La producción de algodón se ha visto reducida durante el 2015 pasando de 2.773 Kg/ha en el 2014 a 2.006 Kg/ha en el 2015.

Para el 2016 se calculo un incremento de 3572 hectáreas aunque Mario Laberry, director regional de Agricultura de la DRA Piura calculo que solo se alcancen 1000 hectáreas de cultivo.

Sin embargo se dio una baja producción para el 2016, debido tanto al fenómeno del Niño como al pobre financiamiento que perciben los agricultores por las restricciones que tienen al crédito. La ganancia que se tiene es baja ya que en la práctica existe un solo comprador, esta baja rentabilidad hace que no se pueda acceder a asistencia técnica para mejorar los procesos y por ende la producción.

Por el lado del Retail el escenario ha mejorado ya que en los últimos años se han abierto más centros comerciales tanto en Lima como en provincia así como la cantidad de tiendas que ofrecen ropa para el sector de bebés y niños (nuevas marcas y nuevas tiendas de las marcas ya establecidas), las ventas de las empresas que compiten en este sector ha aumentado (PeruTop 10000-2014).

En los últimos años a nivel mundial y regional, el mercado para la comercialización de productos 100% algodón ha ido creciendo de acuerdo a las exigencias y tendencias en el sector textil.

Según información de la Cámara de Comercio de Lima, el sector textil totalizó envíos en el año 2011 por US\$ 1,986 millones, es decir, 27% más que en el 2010 donde las exportaciones de prendas de bebé representaron (US\$ 36 millones / 8%), después de las camisas y polos, resaltando el énfasis en la elaboración basada en algodón. Informó también que en lo que va del año 2012 ha habido un crecimiento de más del 10% (13.5 millones de USD) siendo los países de mayor demanda Estados Unidos, Venezuela, Argentina, Chile, México España, Colombia, Ecuador, Reino Unido e Italia demostrando que a pesar de la crisis la demanda en ropa para bebé parece no estar afectada. Sin embargo Carlos García, Gerente del Centro de Comercio Exterior de la CCL recomienda fijar la atención en Dinamarca, Suecia, Finlandia y Noruega, especialmente este último quien tiene mayor demanda en el rubro.

De acuerdo a estudios realizados por el Ministerio de la producción en referencia a Mercado de la Moda, el 64% de la población de Lima prefiere

ir a Gamarra, 25% al Mercado Central, 18% a Mega Plaza y 7% a Saga Falabella. A pesar que los precios en el 2011 aumentaron en un 15%, la demanda aumento en un 30%, para el 2012 se estima cerrar con un aumento de precios de un 20%³⁵.

Actualmente, los centros comerciales están enfocados a desarrollar estrategias dirigida al sector infantil, para ello implementan espacios especiales, donde las principales marcas de niños muestran productos orientados para cada edad, estando incluso a punto desarrollar la etapa pre natal. Ejemplo de estos centros pueden ser el Jockey Plaza, con su zona Jockey Kids y el Centro Comercial El Polo.

Según el estudio realizado en el año 2012, en el plan de negocios para la comercialización via web de ropa orgánica para bebe indica que “De los 9.450 millones de habitantes en Lima, son potencialmente clientes para el segmento de 0 a 18 meses el 2.48% de la población, o sea 234 mil niños, de los cuales el 20.3% están en los niveles socio económicos objetivos, es decir A, B el gran parte de Lima Moderna y por efecto de resonancia en otros 38 distritos interesados, para lo que el potencial se reduce aproximadamente a 22,827 mil posibles clientes que a su vez hay que agregarle los futuros bebés, que se estiman en unos 1,141 mil bebés al año”³⁶.

³⁵ CARO, Miguel; CUYUBAMBA, Henry; MENDOZA, Audrey. **Plan de negocios para la comercialización vía web de ropa orgánica para bebé**. Lima: UPC-Escuela de Postgrado, 2012. Tesis para optar el grado de Magister en Administración de empresas. p.47. Disponible en: http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/305444/1/caro_mm-pub-delfos.pdf

³⁶ CARO, Miguel; CUYUBAMBA, Henry; MENDOZA, Audrey. **Plan de negocios para la comercialización vía web de ropa orgánica para bebé**. Lima: UPC-Escuela de Postgrado, 2012. Tesis para optar el grado de Magister en Administración de empresas. p.38-39. Disponible en: http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/305444/1/caro_mm-pub-delfos.pdf

Por el lado de la oferta tenemos los siguientes competidores:

✓ **HushPuppiesKids**

Vende zapatos y ropa infantil que nace fruto del éxito de Hush Puppies. Sus zapatos, vestuario y accesorios ofrecen funcionabilidad, calidad, un bonito diseño y entretenimiento pendiente de las tendencias internacionales.

Se enfoca en la salud del niño desarrollando una tecnología para la correcta formación del pie. Su vestuario usa fibras 100% naturales ya que es suave y perfecta para la piel de los niños.

Su gama de tallas va desde la talla 17 hasta 38 en zapatos (equivalente a 9 meses y 12 años de edad) El vestuario va desde la talla 2 hasta la 10 (equivalente desde los 2 hasta los 10 años).

Actualmente cuenta con 4 tiendas en Perú, 2 en Uruguay y 8 en Chile.

✓ **Colloky**

Empresa chilena de origen italiano con más de 40 años de experiencia. Se especializa en vender todo lo relacionado al niño: ropa, zapatos y accesorios como ropa maternal, colonias etc., mostrándose como una solución integral destacándose en los zapatos.

Colloky se caracteriza por ser el creador de los zapatos por etapas: Bebe, Gateador, Primeros Pasos, Caminante, de forma que en cada etapa incorpora tecnología acorde para el desarrollo correcto del pie.

Uno de los pilares de Colloky es la salud del niño, velando por su desarrollo, crecimiento comodidad y bienestar por lo que está

fuertemente involucrado en la investigación para ofrecer calidad y un producto único.

Su gama de producto va desde los 0 a 12 años de edad.

Actualmente Colloky cuenta con 13 tiendas en Perú, 3 en Guatemala y 26 en Chile.

✓ **EPK**

EPK es una cadena de tiendas especializada en ropa y accesorios para bebés y niños, con más de 15 años de experiencia en el mercado internacional.

EPK se crea con el propósito de ofrecer productos de calidad, basándose en las tendencias internacionales de la moda a precios realmente accesibles para todos los niveles económicos.

La propuesta de EPK es ofrecer calidad, diseños modernos, acabados lujos, comodidad, ubicaciones estratégica y todo a un precio accesible, es precisamente el precio accesible lo que caracteriza la propuesta de valor de EPK.

Su gama de productos va desde 0 hasta los 12 años.

Actualmente posee 7 tiendas en Perú, 49 tiendas en Colombia, 30 tiendas en Venezuela y más de 30 tiendas alrededor del mundo.

✓ **Nunu**

Empresa peruana que se enfoca en el concepto de la familia y en la delicadeza con la que se confecciona cada prenda. “Nuestra ropa no se fabrica, se hace” es parte de su presentación.

Actualmente cuenta con 3 tiendas en Perú pero también venden en tiendas por departamento Ripley.

✓ **Mimo & CO**

The logo for Mimo & Co is a red square with the text "Mimo & Co" in white, sans-serif font.

Empresa argentina con más de 40 años de experiencia en el rubro infantil especializada en ropa, calzado accesorio y perfumes para niños.

Mimo se promociona como un estilo de vida más que como una empresa retail.

La empresa comenzó vendiendo muñecos de trapo para luego dar el salto a vestidos infantiles y así a la ropa de niños en 1979.

Actualmente cuenta con 100 puntos de venta exclusivos y más de 300 en canal mayorista.

Su gama de productos va desde los 0 hasta los 12 años.

5.2. Descripción de las Cinco Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son una herramienta cuya finalidad es incrementar los recursos y desplazar a la competencia, sin importar el giro de negocio. Tomando como guía al autor Fred R. David³⁷, se concluye que a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se plantearán estrategias que permitan hacer la empresa más competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes estrategias genéricas.

³⁷ David, Fred Conceptos de Administración estratégica. 14° Edición. México D.F. Pearson Education, 2013. p. 149

Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también brinda acceso a un puesto importante dentro de una empresa³⁸.

Las 5 fuerzas de Porter son:

- La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.
- El poder de la negociación de los diferentes proveedores.
- Tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y de las personas que lo van consumir una sola vez.
- Amenaza de ingresos por productos secundarios.
- La rivalidad entre los competidores.

Gráfico 5.1: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Las 5 fuerzas de Porter – Clave para el éxito de la empresa [en línea] Lima, 2016. [citado 14 julio 2016] Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

³⁸ Las 5 fuerzas de Porter – Clave para el éxito de la empresa [en línea] Lima, 2016. [citado 14 julio 2016] Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

5.2.1. Sustitutos

En la siguiente fuerza se analiza la existencia de los productos que pueden sustituir el de Inversiones Industriales Paracas S.A.C. Generando uno de los factores que más competencia produce.

El vestir es identificado como necesidad primaria, el cual no cuenta con productos sustitutos propiamente dicho; sin embargo existe una alta probabilidad de existencia de producto sustitutos por parte de la competencia, como la oferta de Colloky en el mercado de la línea de negocio de ropa orgánica para Bebe, considerando que existe una preferencia por la alta calidad de la materia prima del producto.

La estrategia de la empresa debe ser de diferenciación, por lo tanto, se debe de tener la mayor calidad posible con diseños exclusivos para que la competencia no sea considerada un sustituto, así mismo la aplicación de un plan de marketing para difundirlo.

5.2.2 Potenciales

La siguiente fuerza representa la amenaza de los nuevos competidores. Buscando medir el grado de rentabilidad que tenemos frente a las principales empresas competidoras.

Lo primero que se piensa sobre potenciales clientes es la ropa importada de China por su bajo costo, sin embargo, se han realizado diversos estudios de mercado (entrevistas, encuestas, focus group) donde se rescató que la gente percibía la ropa Baby Club como de bajo precio en

comparación de la competencia, y muchas personas tienen el pensamiento de que a mayor precio el producto es mejor, por lo que se decidió subir los precios y las ventas aumentaron, con esto vemos que el mercado en el que se desarrolla Baby Club al ser dirigido al segmento A, B y enfocado a los niños, los padres no escatiman en precio sino en la calidad ya que las prendas son destinadas a sus hijos pequeños, por lo tanto la ropa China de baja calidad y precio queda descartada, los verdaderos potenciales competidores son las grandes cadenas internacionales que podrían invertir en los Malls de Perú ya sea directamente o en franquicias. Los altos márgenes (50% aproximadamente) que se manejan y las barreras de entrada relativamente bajas en Perú, hacen que sea un destino atractivo para la entrada de nueva competencia.

5.2.3 Clientes

Esta fuerza nos permite medir el grado de fidelidad o lealtad de los clientes con la empresa.

Básicamente son tres tipos de clientes que se tienen: El consumidor final, las tiendas por departamento Ripley y las exportaciones.

En el caso del consumidor final, al ser un producto dirigido a la clase A y B, éstos no buscan precio sino calidad por lo que no se negocian los precios. Cabe resaltar que es muy importante la calidad, debido que es el factor más influyente al cambiar la compra hacia otra marca.

En el caso de las tiendas por departamento Ripley, al ser un cliente grande tiene mayor poder de negociación por lo cual nos paga las facturas a 90 días. Se tiene un acuerdo con ellos para que el precio que vendan sus productos sea el mismo que se venden en las tiendas, de esta forma no pueden vender la ropa a un precio que haga pensar al cliente que se está perdiendo la calidad.

En el caso de las exportaciones, la más fuerte son de babitas que se realiza una vez al año, para esto se recibe el dinero por adelantado y con ese capital se compran los materiales necesarios y se contrata la mano de obra para poder cumplir con la producción.

5.2.4 Proveedores

Esta fuerza hace referencia sobre la negociación entre la empresa y los proveedores, quienes son los actores que están al tanto de la rentabilidad del sector textil.

Inversiones Industriales Paracas tiene un buen nivel de negociación con los proveedores que ha ido mejorando con el transcurso del tiempo, por parte de la mercadería el promedio de pago es con letra a 60 días mientras que en telas generalmente es un pago contra entrega cuando se trata de teñido y con plazos de 30 a 60 días cuando se trata de la compra de esta al igual que sus avíos.

En lo referente a servicios, el pago es máximo a 7 días, esto se da no por el poco poder de negociación sino que los proveedores son talleres

pequeños que necesitan del capital rápido para poder seguir con sus negociaciones.

5.2.5 Competencia en el mismo Sector

Esta fuerza está relacionada con la rivalidad entre empresas competidoras, las cuales emplean diversas estrategias de negocio para generarse mayor participación del mercado.

Esta rivalidad crece año a año, debido a los nuevos competidores que ingresan en el mercado y la generación de valor que buscan las empresas ya consolidadas en el sector, a través de nuevas colecciones, diseños exclusivos, materiales de alta calidad y nuevos canales de atención, con los que buscan captar mayor cantidad de clientes.

Por lo mencionado, hemos identificado que existe una alta rivalidad entre los principales competidores del mercado: Colloky, EPK y Nunu.

5.3. Matriz de Atractividad de cada una de las Cinco Fuerzas

Según Porter, una de las características para que una organización pueda sobrevivir hoy en día en el mundo de los negocios es que debe contar con una muy buena y detallada planificación. Por lo tanto, es primordial que se identifique y desarrolle una estrategia competente que no solo sirva como mecanismo de supervivencia sino que también dé lugar a un atractivo puesto dentro de una empresa.

Para la elaboración de la Matriz de Atractividad de las cinco fuerzas de Porter se ha considerado el Grado de Atractividad para la Industria, donde se ha asignado un grado que varía de 1 a 5, siendo 1: no resulta nada atractivo y 5: resulta muy atractivo. Así mismo, se ha considerado el Grado de Relevancia, para asignar la importancia en cada elemento de las cinco fuerzas, este factor tiene una suma de 1 para cada fuerza.

A continuación detallamos el análisis en el cuadro 5.1 Matriz de Atractividad de cada una de las 5 Fuerzas:

Cuadro 5.1: Matriz de Atractividad de cada una de las 5 Fuerzas

Elementos de Análisis	Factores de Relevancia	Grado de Atractividad		Ponderación
Sustitutos				3.0
Preferencia por la calidad	0.50	Medio	3	1.5
Existen productos sustitutos	0.50	Medio	3	1.5
Competidores Potenciales				3.8
Barreras de entrada	0.20	Bajo	1	0.2
Márgenes del negocio	0.30	Alto	5	1.5
Requerimiento de capital	0.20	Medio	3	0.6
Acceso canales de distribución	0.30	Alto	5	1.5
Clientes				4.6
Poder de negociación	0.10	Bajo	1	0.1
Lealtad a la marca	0.50	Alto	5	2.5
Dispuestos a pagar más por calidad	0.40	Alto	5	2.0
Proveedores				3.0
Poder de negociación	0.20	Medio	3	0.6
Facilidad para encontrar proveedores	0.30	Medio	3	0.9
Calidad de los acabados	0.30	Alto	5	1.5
Rivalidad				5.0

Crecimiento del sector	0.35	Alto	5	1.8
Expansión de las empresas existentes	0.35	Alto	5	1.8
Diferenciación	0.30	Alto	5	1.5

Fuente: Elaboración Propia

5.4. Análisis del Grado de Atractividad de la Industria

Luego del desarrollo de cada una de las cinco fuerzas de Porter y tomando en consideración la Matriz de Atractividad descrita en el Cuadro 5.1, podemos concluir lo siguiente:

La industria cuenta con un alto grado de atractividad dado que la amenaza de sustitución es mediana pero puede disminuir si se trabaja en una buena diferenciación, la amenaza de nuevos competidores es muy alta ya que es muy atractiva, , los clientes tienen un poder de negociación bastante bajo al pagar contado (salvo cuando se vende a Tiendas por departamento Ripley), los proveedores poseen un poder relativamente bajo al ser pequeños talleres y la rivalidad de la industria es alta pero no de una forma muy agresiva aún.

5.5. Análisis Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo es una herramienta cuya principal finalidad es identificar a los primeros competidores de la empresa, es decir aquellos que representan una fuerza competitiva significativa, así mismo sus principales fortalezas y debilidades. La metodología de su análisis consiste en asignar pesos y los totales ponderados, similar a lo trabajado en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Sin embargo, existen ciertas

diferencias como por ejemplo, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más generales, no incluyen datos específicos o concretos.

A continuación, en el cuadro 5.2 se muestra el análisis desarrollado en la matriz de perfil competitivo.

Cuadro 5.2: Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	BABY CLUB		NUNU		COLLOKY		EPK	
		Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
Posicionamiento de Marca	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Competitividad de Precios	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Canales de distribución	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Publicidad	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Promociones	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Calidad de Producto	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60
Exclusividad de Diseños	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60
Servicio al Cliente	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Total	1.00		3.30		3.00		3.55		3.05

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Los valores de las calificaciones son los siguientes:

- 1- debilidad grave, 2- debilidad menor 3- fortaleza menor,
- 4 – fortaleza importante.

Como señala el total ponderado de 3.55, el competidor Colloky es el más fuerte.

En el Cuadro 5.2 se muestra la matriz del perfil competitivo. Según los pesos asignados para el presente análisis, la “calidad del producto y exclusividad de diseños” son los factores que se han identificado como críticos y determinante para el éxito, como señala el peso de 0.20. Los “canales de distribución” es superior, tal como se asigna la calificación de 0.13; la “calidad del producto y exclusividad de diseños” del competidor EPK es regular, como lo señala la calificación de 3; el competidor Colloky es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 3.55.

CAPITULO VI.

ANÁLISIS INTERNO

El presente capítulo busca realizar el análisis interno de Inversiones Industriales Paracas S.A.C, para ello se inicia con la identificación de los procesos que la conforman y a su vez detallar cada uno de ellos, con una breve descripción del mismo, para posteriormente identificar indicadores para cada uno de los procesos de la cadena de valor.

6.1 Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa

Para describir las actividades de Inversiones Industriales Paracas S.A.C. se ha realizado un mapa de procesos o diagrama de interacción de procesos donde se han identificado los procesos que conforman la organización y se ha agrupado en procesos direccionales, procesos operacionales y procesos de apoyo.

A continuación se muestra el gráfico 6.1 Mapa de procesos para Inversiones Industriales Paracas S.A.C:

Gráfico 6.1. Mapa de procesos Inversiones Industriales Paracas S.A.C.

Fuente: Elaboración Propia

6.1.1 Procesos Direccionales

Como se puede apreciar en el gráfico 6.1 dentro de los procesos direccionales se encuentra:

a. Gestión de la Dirección

Este proceso es el encargado de brindar a la organización una orientación o dirección para que ésta pueda encaminarse hacia el logro de sus objetivos estratégicos. De ese modo, los esfuerzos a realizar en la empresa van a planificarse con el propósito de enrumbarlos para apoyar a cumplir con la misión y la visión de la organización.

b. Gestión de auditoria

Este proceso es el responsable de asegurar y velar por el cumplimiento de los protocolos y metodologías establecidas en la organización con la finalidad de cumplir con los criterios de calidad de cada uno de los productos que ofrece.

6.1.2 Procesos operacionales

Dentro de este grupo de procesos, lo conforman:

a. Diseño y desarrollo del producto

Este proceso es el responsable de realizar el diseño de las colecciones según los requerimientos identificados para llevar a cabo el producto final. Entre los requerimientos se podría mencionar a las siguientes variables:

- ✓ Temporada
- ✓ Tendencias
- ✓ Exigencias del mercado
- ✓ Exigencias de los consumidores
- ✓ Entre otros

b. Gestión operativa

Este proceso agrupa los siguientes sub procesos:

✓ Producción

Este proceso es el encargado de transformar las materias primas en productos terminados, listos para ser ofrecidos al mercado.

Se cuenta con un proceso interno de transformación de materia prima. Inversiones Industriales Paracas S.A.C., se encarga de la primera y última etapa dentro del proceso de producción (Corte y acabado) el cual es:

Preparación de materiales:

- Compra de Tela
- Teñido y tejido de la tela, dependiendo de las características solicitadas

Producción:

- Corte de la tela
- Confección (Tejido, bordado y estampado)
- Lavado
- Acabado

✓ **Almacén de materia prima**

Este proceso es el responsable de custodiar la materia prima desde que llega al almacén principal hasta su uso en la cadena productiva, para ello cuenta con un control de inventarios y utiliza el método PEPS (Primeras entradas, primeras salidas) para el almacenamiento de cada insumo.

✓ **Compra de Mercadería**

En este proceso se compran todos aquellos productos que han sido planificados para la venta y que no se producen en las instalaciones. (Vestidos, accesorios y calzados).

✓ **Almacén y distribución**

Este proceso es responsable de almacenar los productos terminados en nuestros principales almacenes para su posterior distribución a las diferentes cadenas de distribución que se encuentran ubicadas a nivel nacional.

c. Ventas y Marketing

El proceso de ventas y marketing es uno de los más importantes para Inversiones Industriales Paracas S.A.C. debido a que, es el responsable de generar e impulsar diversas estrategias de marketing para incrementar las ventas y continuar en el mercado nacional, principalmente.

6.1.3 Procesos de apoyo

a. Recursos Humanos

Este proceso es el responsable de realizar la selección de personal con la finalidad de asegurar que cumpla con los requisitos establecidos para cada uno de los puestos definidos en la organización. Así mismo, también se encarga de evaluar el desempeño del personal así como de incrementar las competencias del mismo a través de un programa de capacitación.

b. Logística

La actividad principal del proceso de logística es gestionar la adquisición de materiales, insumos, elementos y servicios, que la organización necesita para que pueda operar de manera eficiente.

Para ello se encarga de seleccionar a los mejores proveedores para poder brindar un producto de calidad al cliente final. Así mismo, se encarga de realizar seguimiento a través de la evaluación de proveedores.

c. Tecnología

Este proceso es el encargado de asegurar que la empresa cuente con el hardware y software necesario así como los servicios de tecnología como internet, conectividad y redes de comunicación para que se cuente con la información oportuna y ello favorezca a una buena toma de decisiones.

Así mismo, se encarga de asegurar que se cuenta con la infraestructura tecnológica necesaria para que los usuarios realicen sus actividades diarios.

d. Contabilidad

La contabilidad es una de las herramientas fundamentales para la toma de decisiones económicas que realiza la alta dirección.

Por lo tanto una de las actividades principales es establecer el estado contable, de manera de poder analizar la situación contable de la organización.

e. Tesorería

Este proceso es el responsable de controlar los ingresos y egresos de la organización a través de los flujos de caja. Y con la información obtenida complementar la toma de decisiones de la alta dirección.

f. Finanzas

La actividad principal para el área de finanzas es analizar de qué manera se está administrando el dinero de manera que se logren los objetivos estratégicos de la organización. Este proceso trabaja en conjunto con el área de contabilidad.

6.2 Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

En el cuadro 6.1 Indicadores de las actividades de la cadena de valor se han identificado para cada uno de los procesos de la cadena de valor, un parámetro de medición que contribuirá a mantener controlado cada proceso, para ello se ha definido una meta con la finalidad de que se pueda cumplir en el tiempo establecido.

Cabe resaltar que para el proceso de Producción no se ha identificado ningún indicador relacionado debido que es un proceso que es realizado por un tercero, no por Inversiones Industriales Paracas S.A.C.

A continuación se describe cada uno de los indicadores:

Cuadro 6.1 Indicadores de las actividades de la cadena de valor

Proceso	Indicador	Fórmula	Valor actual	Meta	Frecuencia de medición
Diseño y desarrollo del producto	% de rechazos en el diseño	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de diseños aprobados } \times 100}{\text{N}^{\circ} \text{ de diseños realizados}}$	100%	100%	Trimestral
Almacén de materia prima	% de producto no conforme (merma)	$\frac{\text{Merma obtenida } \times 100}{\text{Materia prima almacenada}}$	10%	0%	Mensual
Almacén y distribución	Tiempo de entrega de mercadería	Tiempo que tarda en llegar el producto a los diferentes canales de venta	Más de 24 horas	24 horas	Mensual
Ventas y marketing	% de satisfacción del cliente	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de clientes satisfechos } \times 100}{\text{Total de clientes encuestados}}$	85%	90%	Mensual
Recursos Humanos	% colaboradores satisfechos	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores satisfechos } \times 100}{\text{Total de colaboradores encuestados}}$	67%	80%	Anual
Logística	% de proveedores calificados como buenos	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de proveedores calificados como buenos}}{\text{Total de proveedores evaluados}}$	70%	80%	Anual
Tecnología	Índice de incidencias tecnológicas (hardware o software) en el mes	N° de incidencias tecnológicas (hardware o software)	8	Menor a 5	Mensual
Finanzas	Acierto costo real vs. Costo proyectado	% de acierto costo real vs. Costo proyectado	95%	95%	Mensual

Fuente: Elaboración Propia.

6.3 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor.

El Benchmarking es un proceso continuo y sistemático que nos permite identificar, analizar y adaptar las buenas prácticas de la industria, a través de los principales competidores, a la organización a fin de obtener un nivel de desempeño superior.

El análisis realizado en el cuadro 6.2 Benchmarking comparativo con los principales competidores de la industria tales como Colloky, Nunu y EPK, contribuyen a la identificación de cómo se encuentra la organización respecto a los procesos direccionales, donde podemos concluir que la empresa se encuentra con un promedio de desempeño regular. En los procesos operacionales se encuentra con un promedio de desempeño bueno. Y en cuanto a los procesos de apoyo con un promedio de desempeño regular.

En segundo lugar el competidor Colloky mantiene un similar nivel de desempeño junto a Nunu y finalmente aparece EPK, con un nivel de desempeño regular en los tres procesos evaluados.

Cuadro 6.2: Benchmarking Comparativo con Principales Competidores

Aplicación: 1. Muy Malo, 2. Malo, 3. Regular, 4. Bueno, 5. Muy Bueno									
Criterios	Peso	Colloky		Nunu		EPK		Baby Club	
		Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado
1. Procesos Direccionales									
A. Gestión de la dirección	0.04	4	0.16	2	0.08	4	0.16	3	0.12
B. Gestión de Auditoria	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15
2. Procesos Operacionales									
A. Diseño y Desarrollo del Producto	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	5	0.4
B. Gestión Operativa									
Producción	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24
Control Calidad de Producto	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32
Almacén de Materia Prima	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Mercadería	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	5	0.25
Almacén y Distribución	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15
C. Ventas y Marketing									
Fuerza de Ventas	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44
Acciones Promocionales	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18
Servicio al Cliente	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18
3. Procesos de Apoyo									
A. Recursos Humanos									
Capacitación del personal	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
Remuneración del personal	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
B. Logística									
Gestión de Suministros	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	4	0.12
Gestión de Proveedores	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	4	0.12
C. Tecnología									
Página Web	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09
Infraestructura Tecnológica	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
D. Contabilidad	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16
E. Tesorería y Finanzas	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16
Puntos Totales	1		3.26		3.17		2.66		3.59

Fuente: Elaboración Propia

6.4 Determinar las competencias de la empresa

Participación del mercado

Inversiones Industriales Paracas S.A.C, por la cantidad de recursos como (mano de obra, mobiliario, administrativo-comercial, know how, experiencia) y capacidades únicas (desarrollo de productos, control y decisión efectiva) que refleja un incremento en ventas, desarrollando así un nivel creciente en la participación del mercado.

Capacidad de Dirección Comercial

La experiencia de las posiciones claves en la dirección de más de 20 años y su confianza en la intuición validada en la lógica, les permite tomar decisiones adecuadas, que hasta el momento recaen en una buena gestión para sobrellevar problemas operativos, detectar fallas y deficiencias en la organización.

Rentabilidad

Inversiones Industriales Paracas S.A.C, por la cantidad de recursos como (mano de obra, mobiliario, maquinas, know how, experiencia) y capacidades únicas (desarrollo de productos, control y decisión efectiva) ha desarrollado un nivel de rentabilidad eficiente.

6.5 Identificación de las ventajas competitivas de la empresa

Consciente de la importancia que es contar con un factor de diferenciación en el mercado, Inversiones Industriales Paracas S.A.C., enfoca su ventaja competitiva detallada en el siguiente cuadro 6.3 Ventaja Competitiva:

Cuadro 6.3: Ventaja Competitiva

Ventaja Competitiva		
Diseño y desarrollo de Producto	Gestión Operativa	
	Producción	Control de Calidad
<p>Dispone de una exclusividad de diseños, estilo europeo.</p> <p>Son únicos y no se adaptan de la ropa de adulto.</p> <p>Son elaboradas 100% Algodón Pima, material antialérgico, especial para la piel delicada, además es un aislante térmico.</p>	<p>Dispone de un control de las etapas claves de la producción.</p> <p>(Corte y Acabado)</p>	<p>Dispone de un control detallista y estricto de la etapa de acabados</p>

Fuente: Elaboración Propia

6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) analiza las Fortalezas y Debilidades que afectan e influyen en el desempeño de la organización. La metodología usada según el autor Fred R. David³⁹ es listar los factores internos y asignar un peso a cada factor que vaya desde 0.0, “no importancia” a 1.0 “muy importante”. Como segundo paso se clasifica otorgando una puntuación del 1 al 4; siendo 4 una fortaleza importante, 3 una fortaleza menor, 2 una debilidad menor y 1 una debilidad mayor. Finalmente se multiplicará el peso asignado con la puntuación de cada factor. El resultado obtenido por la Matriz EFI ayudará a determinar el grado

³⁹ David, Fred Conceptos de Administración estratégica. 14° Edición. México D.F. Pearson Education, 2013. p. 122,123.

de respuesta que la empresa tiene frente a sus debilidades y el aprovechamiento oportuno de sus fortalezas.

Para determinar las fortalezas y debilidades aplicables a Inversiones Industriales Paracas S.A.C se ha tenido en cuenta el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta realizada a alrededor de 65 personas entre mujeres y hombres, para efecto del presente plan estratégico. Anexo N°1. Encuesta a clientes.

Finalmente, la matriz de evaluación de factores internos (EFI) para Inversiones Industriales S.A.C. se muestra a continuación:

Cuadro 6.4: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS	Peso	Clasificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
F1. Posicionamiento en Marca de Bebes (24 años en el mercado local).	0.10	4	0.4
F3. Promociones acertadas generaron un aumento del 20 % en las ventas	0.06	3	0.18
F6. Exclusividad de Diseños a gusto de los clientes.	0.07	4	0.28
F7. Canales de distribución propios.	0.07	3	0.21
F9. Ubicación Estratégica en tiendas por departamento (Ripley).	0.07	3	0.21
F12. Técnicas de Control de Calidad para el acabado de la prenda.	0.08	4	0.32
F15. Retorno de Rentabilidad (ROE)	0.06	3	0.18
DEBILIDADES			
D4. Falta de un Programa y Campañas publicitarias. (BTL)	0.07	2	0.14
D5. Falta de un estudio de Benchmarking que analice la competencia	0.07	2	0.14
D7. Rotación de inventario deficiente.	0.05	2	0.1
D9. Estructura organizacional liderada por familia.	0.09	1	0.09
D10. Falta de plan Estratégico	0.09	2	0.18
D11. Contrato de Exclusividad con la tienda por Departamento Ripley, ya que el mercado Retail se está expandiendo.	0.06	2	0.12
D13. Falta capacitación especializada.	0.06	2	0.12
	1		2.67

Fuente: Elaboración Propia

Se observa como fortaleza más relevante el posicionamiento que tiene la Marca Baby Club en el mercado local en los NSE A y B, los cuales son

el público objetivo. Así mismo, se observa que la mayor debilidad de la empresa está dividida entre la falta de plan estratégico y el completo dominio familiar en la parte gerencial, lo cual conlleva a tomar decisiones no precisas y en muchas oportunidades sólo por intuición.

Evalutando los factores tanto Fortalezas como Debilidades obtenemos un indicador de 2.67, el cual al estar sobre el promedio 2.5, podemos determinar que la empresa aprovecha las fortalezas adquiridas y evita las debilidades presentadas con éxito.

CAPÍTULO VII.

FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

En el presente capítulo se formulará los objetivos estratégicos que serán necesarios estipular para poder lograr cumplir con la misión y visión establecida para Inversiones Industriales Paracas S.A.C. Para ello es necesario contemplar la situación económica proyectada al 2021 y la proyección de la situación consumidora a 5 años.

Según el Informe del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, en el año 2021 será el segundo centenario de la independencia del Perú y probablemente el año del ascenso al grupo de países de alto desarrollo humano. Exhibiremos una trayectoria de crecimiento económico sostenido e inclusivo, con 30 años de crecimiento del PBI a una tasa anual promedio del 6%, una estructura productiva más diversificada y una economía más competitiva, gracias a las mejoras en capital humano (reformas en educación y salud) y avances en la infraestructura (transporte, tecnologías de la información, comunicaciones, energía, saneamiento y servicios básicos)⁴⁰.

⁴⁰ “Sepa cómo será la economía del Perú al 2021” En: Diario Gestión. [en línea]. (PE); 27 julio 2015. [citado 04/05/2016] Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/sepa-como-economia-peru-al-2020-2138321/7>

Así mismo, se puede apreciar en la siguiente figura que en los próximos 5 años, es decir en el año 2021, la clase consumidora en un contexto de crecimiento promedio anual de 4% PBI, estaría conformada por 13.6 millones de personas. Y en el otro contexto de crecimiento optimista de 6% PBI, la clase consumidora será de 14.5 millones de personas.

Gráfico 7.1: Crecimiento de la Clase Consumidora

Fuente: DIARIO GESTIÓN. Sepa cómo será la economía del Perú al 2020” [en línea]. (PE): 27 julio 2015. [citado 04/05/2016] Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/sepa-como-economia-peru-al-2020-2138321/7>

Por lo tanto, los objetivos estratégicos a plantear estarían orientados a impulsar el sector retail ya que se proyecta que se tendrá una buena aceptación en la clase consumidora en los próximos 5 años.

7.1.1. Objetivos Estratégicos

Luego, de contar con el análisis de la situación externa e interna para Inversiones Industriales Paracas S.A.C. Se pueden identificar los siguientes objetivos estratégicos:

1. En el 2021, incrementar los ingresos (tiendas y clientes actuales) en 30%
2. Incrementar el margen de utilidad neto en 30% el primer año y en 100% a 5 años respecto al 2016.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

Para el presente plan estratégico se ha propuesto la siguiente visión para Inversiones Industriales Paracas S.A.C al 2021:

“Ser líder en el mercado local y reconocido internacionalmente, por brindar productos de alta calidad y diseños exclusivos, contribuyendo en el crecimiento de nuestro país y nuestra sociedad”.

Entonces, teniendo en cuenta visión y los objetivos estratégicos propuestos se puede mencionar que la organización está orientada a lograr su crecimiento y desarrollo de mercado, para ello deberá:

✓ Incrementar sus ingresos:

Según se observa en el cuadro 7.1. Proyección de ventas y utilidad neta (Año 2016 al 2021), la venta inicial en el año 2016 fueron de

S/. 14,452,985. Para el 2017 se proyecta la apertura de dos tiendas las cuales proyectan unas ventas de S/. 985,489 al 2021, es decir representa 6.8% de incremento en las ventas.

**Cuadro 7.1: Proyección de ventas y utilidad neta
(Año: 2016 al 2021)**

	2016	2017	%	2021	%
Ventas	14,452,985	17,684,949	22%	20,243,443	40%
Utilidad Neta	673,806	935,840	39%	1,363,509	102%

Fuente: Elaboración Propia

✓ **Incrementar margen de utilidad**

En el cuadro 7.1 Proyección de ventas y utilidad neta (Año 2017 al 2021) se observa que la utilidad neta al 2016 fue de S/. 673,806 y en el 2017 será de S/. 935,840 lo cual representa un incremento en 38.89%. Y para el 2021 el incremento llegará a 102.36% en comparación con el año 2016.

✓ **Reestructuración interna**

Con este objetivo se busca que Inversiones Industriales Paracas S.A.C. logre fortalecer las competencias de los puestos claves de la organización. Y así seguir creciendo y llegar a ser líder en el mercado local principalmente, tal como se ha descrito en la visión propuesta.

La empresa al aplicar este objetivo logrará resolver el problema planteado en el capítulo I del presente plan estratégico, ya que colocará al personal idóneo en cada puesto.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

7.2.1. Modelo Océano Azul

La estrategia del océano azul, creada por W. Chan Kim⁴¹, en el año 1990 busca dejar a un lado la competencia entre las empresas, ampliando el mercado a través de la innovación. Lo que las compañías necesitan para lograr ser exitosas en el futuro es dejar de competir entre sí.

En las últimas tres décadas, la estrategia empresarial se ha basado netamente en el principio del océano rojo en la cual uno observa su competencia y para determinar si la empresa es exitosa o no (fracaso) debe ser mejor que ésta; por lo tanto, muchas empresas se han dedicado a seguir este principio para triunfar en los negocios.

Sin embargo, hay otras opciones como la del Océano azul en la cual uno opta por estrategias dirigidas a segmentos que hasta el momento no han sido explotados y por consiguiente podría generar una oportunidad para incrementar la rentabilidad de la empresa.

⁴¹WIKIPEDIA.ORG. Estrategia del océano azul. [en línea]. 22/05/2016. Microsoft HTML. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_del_oc%C3%A9ano_azul

a. Lienzo de la estrategia actual de la empresa

Para realizar el lienzo de la estrategia actual de Inversiones Industriales Paracas S.A.C. se ha identificado los siguientes componentes estratégicos:

Cuadro 7.2: Componentes estratégicos.

Componentes Estratégicos
Ubicación de las tiendas
Precio
Disponibilidad del producto
Atención al cliente
Marketing
Calidad de los productos
Variedad de diseños
Redes sociales

Fuente: Elaboración Propia

Todos ellos fueron identificados y calificados con la ayuda del Gerente General⁴² de la organización, teniendo en cuenta que se trata de variables en que la competencia está invirtiendo y los clientes lo están percibiendo.

La escala utilizada para la calificación es de 1 a 3. Siendo 1 un puntaje bajo y 3 un puntaje alto.

A continuación en el gráfico 7.2 se muestra el lienzo de la estrategia actual de Inversiones Industriales Paracas S.A.C:

⁴²Gerente General: Pio Jorge Bravo Ríos.

**Gráfico 7.2: Lienzo de la estrategia de Inversiones Industriales
Paracas S.A.C.**

Fuente: Elaboración Propia

b. Lienzo de la estrategia de la industria

Para realizar el lienzo de la estrategia de la industria se ha considerado a Inversiones Industriales Paracas S.A.C y las empresas elegidas que forman parte de su grupo estratégico dentro del sector como son: Nunu, Colloky y EPK.

Al elaborar el lienzo de la estrategia de la industria se han considerado los mismos componentes estratégicos del lienzo de la estrategia actual. Se ha otorgado calificaciones de 1 a 3, tal como se describe en el cuadro 7.3.

Cuadro7.3: Ponderación Lienzo estratégico de la industria

Componentes Estratégicos	Baby Club	Nunu	Colloky	EPK
Ubicación de las tiendas	3	2.5	3	2.5
Precio	3	3	3	2.5
Disponibilidad del producto	2	2.5	3	2.5
Atención al cliente	3	2	2.5	2
Marketing	1.5	2.5	3	3
Calidad de los productos	3	2	3	2
Variedad de diseños	3	2	3	2.5
Redes sociales	2.5	2	2	2.5

Fuente: Elaboración Propia

A continuación en el gráfico 7.3 se muestra el lienzo de la estrategia de la industria:

Gráfico 7.3. Lienzo de la estrategia de la industria

Fuente: Elaboración Propia

c. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)

La Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear) es una herramienta que permite modificar la cantidad o magnitud de entrega de cada una

de las variables que componen la curva de valor de un producto o servicio.⁴³

A continuación en el cuadro 7.4 se muestra la matriz.

Cuadro 7.4: Matriz (eliminar, incrementar, reducir, crear)

ELIMINAR	INCREMENTAR
Ninguno	Marketing Disponibilidad del producto
REDUCIR	CREAR
Ninguno	Línea de ropa orgánica

Fuente: Elaboración Propia

Para alcanzar una diferenciación en el mercado de la industria textil y retail será necesario tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Incrementar las actividades de marketing para ello será necesario establecer un Plan de Mejora que deberá incluir diversas actividades para impulsar el marketing como:
 - Mejorar la página web que actualmente tiene Inversiones Industriales Paracas S.A.C.
 - Mejorar actividades ATL (Abovethe line) como por ejemplo publicidad en revistas o periódicos comunicando lanzamiento de promociones.

⁴³SITES.GOOGLE.COM. Itinerario Emprendedor. [en línea]. 2016. Microsoft HTML. Disponible en: <https://sites.google.com/site/itinerarioemprendedor/itinerario/fase-de-disenocontextualizacin-1/v12-la-matriz-eric>

- ✓ Mejorar actividades BTL (Below the line) como por ejemplo: desfile de modas, activaciones en centros comerciales, lista babyshower convenios con empresas, entre otras.
- ✓ Evitar desabastecimientos en las diferentes tiendas, lo que podría generar pérdidas en las ventas. Para mejorar ello, Inversiones Industriales Paracas S.A.C. deberá evaluar la factibilidad en implementar una mejora en el sistema de manejo de inventarios.
- ✓ Crear una línea de ropa de bebé orientada al cuidado del medio ambiente, será una estrategia que ayude a incrementar las ventas. Hoy en día, los intereses y preferencias de nuestros principales clientes están orientados a adquirir productos que sean de excelente calidad para sus hijos, y que a la vez contribuya a la mejora de nuestro medio ambiente.
- ✓ Por último no se ha detectado la necesidad de reducir ni eliminar ningún componente estratégico que pueda ayudar a cumplir los objetivos estratégicos planteados.

d. Lienzo de la nueva estrategia considerada

Luego de haber identificado los componentes críticos en el punto anterior, Inversiones Industriales Paracas S.A.C. debe reforzar los siguientes componentes:

- ✓ Disponibilidad del producto
- ✓ Marketing
- ✓ Desarrollo de productos nuevos

Dado que su principal competencia Colloky, actualmente cuenta con estos 3 criterios bien posicionados.

Por lo tanto, la nueva estrategia que deberá aplicar Inversiones Industriales Paracas se representa en el cuadro 7.5. Tabla de ponderación de la Nueva estrategia considerada y gráficamente a través del gráfico 7.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada.

Cuadro 7.5: Tabla de ponderación de la Nueva estrategia considerada

Componentes Estratégicos	Baby Club	Baby Club Nueva estrategia
Ubicación de las tiendas	3	3
Precio	3	3
Disponibilidad del producto	2	3
Atención al cliente	3	3
Marketing	1.5	2.5
Calidad de los productos	3	3
Variedad de diseños	3	3
Redes sociales	2.5	2.5
Desarrollo de productos nuevos	1.0	2.0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 7.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada

Fuente: Elaboración Propia

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias

a. Matriz FODA

Con el objeto de analizar la situación de la empresa, hemos elaborado la matriz FODA, a fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Inversiones Industriales Paracas S. A. C., lo que nos ha permitido trabajar y resultar en objetivos estratégicos necesarios para elaborar el presente plan estratégico.

A continuación en el cuadro 7.6 se detalla el análisis FODA realizado para Inversiones Industriales Paracas S.A.C:

Cuadro 7.6: Matriz FODA

<p align="center">F O D A</p>	<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>O1. Ingreso a Mercados Internacionales con altos estandares y normas de calidad.</p> <p>O3. Aprovechamiento de la Ley Peruana 28312 "Comprale al Perú".</p> <p>O5. Apertura de más tiendas en Lima y provincia gracias al crecimiento del Sector Retail en el mercado nacional.</p> <p>O7. Alianzas con empresas nacionales e internacionales que brinden beneficios a sus trabajadores y clientes estratégicos.</p> <p>O9. Explotación de plataformas virtuales (no utilizadas actualmente) para incrementar la comercialización de las prendas.</p> <p>O10. Reconocimiento del algodón peruano, ideal para la elaboración de prendas para bebe.</p> <p>O11. Tendencia hacia los productos orgánicos.</p>	<p>AMENAZAS:</p> <p>A1. Ingreso de empresas retail con prestigio internacional.</p> <p>A5. Continuo ingreso de productos textiles provenientes de China.</p> <p>A8. Ingreso de la competencia en el mercado nacional con línea de ropa orgánica para bebé.</p> <p>A9. Presencia del Fenómeno del niño en zonas aldoneras.</p> <p>A10. Malas practicas en la elaboración de la materia prima.</p>
	<p>FORTALEZAS:</p> <p>F1. Posicionamiento en Marca de Bebes (24 años en el mercado local).</p> <p>F3. Reconocimiento de la Marca y calidad de sus productos</p> <p>F6. Exclusividad de Diseños.</p> <p>F7. Canales de distribución propios en el mercado nacional.</p> <p>F18. Dirección comercial con amplia experiencia en el sector retail (ropa para bebé)</p>	<p>FA</p> <p>F1, A8 Elaborar un Plan de Marketing para ropa organica de bebes.</p> <p>F3, A5 Implementar Campañas que refuerzen la calidad de los productos de algodón.</p>
<p>DEBILIDADES:</p> <p>D4. Falta de un Programa y Campañas publicitarias. (BTL)</p> <p>D5. Falta de un estudio de Benchmarking que analice la competencia</p> <p>D7. Baja rotacion de inventario.</p> <p>D9. Estructura organizacional liderada por familia.</p> <p>D10. Falta de plan Estratégico</p> <p>D11. Contrato de Exclusividad con la tienda por Departamento Ripley, ya que el mercado Retail se está expandiendo.</p> <p>D12. Alta rotación de personal de ventas</p>	<p>DO</p> <p>D4, O9 Implementar de un plan de marketing tradicional y digital para Inversiones Industriales Paracas S.A.C.</p> <p>D9, O7 Implementar de un plan de recursos humanos que organice y cualifique las posiciones claves de la organización.</p>	<p>DA</p> <p>D11, A8 Establecer nuevos convenios o contratos de locación en tiendas por departamentos o centros comerciales.</p> <p>D10, A9 Elaborar de un plan de contingencia para minimizar el impacto del fenomeno del niño.</p>

Fuente: Elaboración Propia

b. Matriz PEYEA

La matriz PEYEA se constituye por un esquema con cuatro cuadrantes, donde luego del análisis realizado ayudará a determinar la mejor estrategia para la empresa. Empleando la guía del autor Fred R. David⁴⁴, se elabora la Matriz considerando los siguientes pasos: Primero se seleccionan variables para las dimensiones internas (Ventaja Competitiva VC y Fuerza Financiera FF) y dimensiones externas (Fuerza de la Industria o EI y Estabilidad del Entorno o EE).

Como segundo paso se asigna un valor numérico de +1 (siendo la peor), a +7 (siendo la mejor), a cada una de las variables que integran las dimensiones Fuerzas Financieras y Fuerzas de la Industria. Y se asigna un valor numérico de -1 (siendo la mejor) a menos 7 (siendo la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones Estabilidad del Entorno y ventaja competitiva. Al obtener los totales se elabora el Gráfico 7.4, donde para el Eje Y es considerado los cuadrantes Fuerzas Financieras y Estabilidad del entorno y para el Eje X se considera los cuadrantes Ventaja competitiva y Fuerza de la Industria.

De acuerdo a la determinación del cuadrante, la Matriz propone una estrategia, estas son: Estrategia Agresiva, Estrategia Competitiva, Estrategia Defensiva y Estrategia Conservadora.

A continuación, se muestra la Elaboración de la Matriz PEYEA para Inversiones Industriales Paracas S.A.C.

⁴⁴David, Fred Conceptos de Administración estratégica. 14ª Edición. México D.F. Pearson Education, 2013. p. 178-182.

Cuadro 7.7: Matriz PEYEA

FUERZAS FINANCIERAS (FF)	Pond.	ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	Pond.
Rendimiento sobre la inversión	+ 3	Cambios Tecnológicos	-5
Capital de Trabajo	+ 4	Presión competitiva	-3
Liquidez	+ 3	Preferencia del Consumidor	-3
Rotación de Inventario	+ 3	Estabilidad Política y Social	-4
	3.25		- 3.75
Eje Y: $-3.75 + (+3.25)$			-0.5

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	Pond.	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	Pond.
Calidad de Producto	-1	Crecimiento del mercado	+ 6
Participación de Mercado	-3	Apertura de centros Comerciales (Nuevas Marcas)	+ 5
Exclusividad de Diseños	-2	Productividad, utilización de la x capacidad.	+ 6
Lealtad de Cliente	-3	Estabilidad Financiera	+ 4
	-2.25		5.25
Eje X: $- 2.25 + (+5.25)$			3.0

Elaboración Propia

Gráfico 7.5: Matriz PEYEA

Fuente: Elaboración Propia

Por los resultados obtenidos (+3,-0.5), podemos decir que la empresa tiene una importante ventaja competitiva, ubicada en una industria de alto crecimiento. Por tanto, identificamos que el perfil estratégico de la empresa es competitivo y las estrategias a seguir deben ser orientadas a: Penetración de mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo de producto e Integración hacia atrás, hacia adelante horizontal.

c. Matriz Interna Externa

La matriz Interna Externa, permite determinar cuál es la mejor estrategia que la empresa debe emplear considerando los resultados obtenidos en las matrices EFE (Cuadro 4.1) y EFI (Cuadro 6.4). Para el desarrollo de la Matriz se emplea la guía del autor Fred R. David⁴⁵, quien indica que la matriz Interna Externa, representa las diferentes segmentaciones de una organización en un modelo de nueve casillas, estas nueve casillas son agrupadas en 3 regiones las cuales determinaran la estrategia a emplear.

- ✓ **Región Crecer y construir:** En esta región se consideran las casillas I, II y IV. Las estrategias que se recomiendan emplear son Intensivas o de Integración.
- ✓ **Región Conservar y Mantener:** En esta región se consideran las casillas III, V y VII. Las estrategias que se recomiendan emplear son Penetración de Mercado y Desarrollo de Producto.
- ✓ **Región Cosechar o Desinvertir:** En esta región se consideran las casillas VI, VIII y IX. Las estrategias que se recomiendan emplear son Recorte de Gasto y Desinversión.

⁴⁵David, Fred Conceptos de Administración estratégica. 14° Edición. México D.F. Pearson Education, 2013. p. 186-189.

Gráfico 7.6: Matriz Interna Externa

Elaboración Propia

Teniendo como análisis de la Matriz EFE el puntaje de (2.80) y la Matriz EFI (2.67) , se puede concluir que la empresa se encuentra en la casilla V, lo que conlleva a determinar que pertenece a la Región Mantener y Conservar, por lo que se emplearán las estrategias: Penetración de Mercado y Desarrollo de Producto.

d. Matriz Boston Consulting Group

La Matriz BCG, también conocida como Matriz de crecimiento – participación, ayuda a plasmar en las diferentes divisiones de una empresa la relación entre la participación que posee en el mercado y la

tasa de crecimiento de la industria. Según Fred R. David⁴⁶, cada división de la empresa podrá ser medida independientemente y el tamaño del círculo irá en proporción de los ingresos generados por la división. La Matriz BCG posee 4 cuadrantes y cada uno sugiere las mejores estrategias para la situación de cada división.

- ✓ Cuadrante I - Interrogantes o incógnitas: Este cuadrante tienen baja participación relativa, en una industria de alto crecimiento. Se debe decidir fortalecerlos mediante estrategias intensivas o venderlos.
- ✓ Cuadrante II – Estrellas: Este cuadrante indica que la división tiene las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo. Posee una importante participación relativa, y pertenece a un sector de la industria de alto crecimiento. Las estrategias sugeridas son de Integración e Intensivas.
- ✓ Cuadrante III – Vacas Lecheras: Este cuadrante tienen alta participación relativa, en una industria de bajo crecimiento. Las estrategias sugeridas son Desarrollo de Productos o la Desinversión.
- ✓ Cuadrante IV – Perros: Este cuadrante tienen baja participación relativa, en una industria de bajo crecimiento. Las estrategias sugeridas son Recorte de Gastos, Desinversión o Liquidación.

⁴⁶David, Fred Conceptos de Administración estratégica. 14ª Edición. México D.F. Pearson Education, 2013. p. 182-186.

Para la evaluación de la Matriz Boston Consulting Group de la empresa Inversiones Industriales Paracas S.A.C. se han determinado 3 divisiones: Ropa, Calzados y Accesorios. Los cuales presentan la siguiente información en el cuadro 7.8:

Cuadro 7.8: Matriz Boston Consulting Group

Elaboración Propia

División	Categoría	Ingresos	% de Ingresos	Utilidades	% Utilidades	Participación relativa en el Mercado	Tasa de crecimiento de la Industria (%)
1	Ropa (Gift)	5,343,819	65%	3,884,923	66%	0.25	20
2	Calzados	1,518,326	18%	991,643	17%	0.18	15
3	Accesorios	1,370,730	17%	980,731	17%	0.2	18

Gráfico 7.7: Matriz Boston Consulting Group

Mediante el gráfico 7.7 Matriz Boston Consulting Group se puede concluir que las 3 divisiones tanto ropa, calzados y accesorios se encuentran en el cuadrante interrogante, donde las estrategias a emplear serán: Penetración de Mercado, Desarrollo de Mercado, Desarrollo de Producto y Desinversión.

e. Matriz de la Gran Estrategia

Según el autor Fred R. David⁴⁷ la matriz de la Gran Estrategia (MGE) es una herramienta cuya finalidad es formular estrategias alternativas.

Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de gran estrategia. Tal como se ilustra en la siguiente figura 7.1 Matriz de la Gran Estrategia, dicha matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado.

Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

⁴⁷David, Fred Conceptos de Administración estratégica. 14ª Edición. México D.F. Pearson Education, 2013. p. 189,190.

Figura 7.1: Matriz de la Gran Estrategia

Fuente: PLANESTRATEGY, Matriz PEEA, Matriz de la Gran Estrategia y Proyecto Final. [en línea]. 2011. Microsoft HTML. Disponible en: <http://planestrategy.blogspot.pe/2011/08/matriz-pee-matriz-de-la-gran.html>

Luego de analizar las 2 divisiones indicadas anteriormente se obtiene el siguiente gráfico 7.8., donde se puede apreciar el posicionamiento de Inversiones Industriales Paracas S.A.C.

Gráfico 7.8: La Gran Estrategia

Fuente: Elaboración Propia

Al ubicarse en el cuadrante I, las estrategias que se podrían emplear para lograr los objetivos estratégicos identificados son:

- ✓ Desarrollo del mercado
- ✓ Penetración de mercado
- ✓ Desarrollo de producto
- ✓ Integración hacia adelante
- ✓ Integración hacia atrás
- ✓ Integración horizontal
- ✓ Diversificación relacionada

7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas

El presente capítulo ha desarrollado las diversas matrices para la formulación de estrategias para lograr los 3 principales objetivos estratégicos descritos en el ítem 7.1.1.

A continuación se resume las estrategias formuladas:

Cuadro 7.9: Resumen de las estrategias formuladas

ESTRATÉGIAS	FODA	PEYEA	IE	BCG	GE
Penetración de Mercado	X	X	X	X	X
Desarrollo de Producto	X	X	X	X	X
Desarrollo de Mercado	X	X		X	X
Integración hacia atrás		X			X
Integración hacia adelante		X			X
Integración Horizontal		X			X
Desinversión				X	
Diversificación Relacionada					X

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto se concluye que las estrategias a las que está orientado el presente plan estratégico serán: Penetración del mercado y Desarrollo del producto.

CAPÍTULO VIII.

SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

8.1. Método Factores Estratégicos Claves

Para que una estrategia sea exitosa es necesario identificar una ventaja competitiva que sea sustentable para la organización, es decir, cuando tiene la capacidad de atraer a los clientes y de defenderse respecto a las fuerzas competitivas mejor que sus competidores. Teniendo como base los conceptos de Fred R. David “una ventaja competitiva se genera cuando una empresa haga especialmente bien cualquier cosa que las empresas rivales no pueden o tienen algo que sus rivales desean”⁴⁸.

Es por ello que se debe realizar un análisis minucioso de las ventajas competitivas de la empresa, la competencia y el entorno: Método de Factores Estratégicos Claves.

En el capítulo 7 pudimos desarrollar la etapa de adecuación del modelo analítico para formular estrategias. Dicha etapa permite, mediante el análisis de la industria y de la empresa, identificar las estrategias más adecuadas para la posición en la que se encuentra Inversiones Industriales Paracas S.A.C y a sus objetivos a futuro.

8.1.1. Criterio de Selección

Los criterios que se han identificado para la formulación de estrategias, están basados en la información obtenida del propio consumidor final, a

⁴⁸David, Fred Conceptos de Administración estratégica. 14ª Edición. México D.F. Pearson Education, 2013. p. 8.

través de las encuestas (Ver anexo Nro. 2). Además se han considerado las estrategias generales según cada matriz utilizada en el capítulo anterior y se han identificado en el cuadro 8.1 Criterios Estratégicos de selección. Sin embargo, poner en práctica todas estas estrategias podría afectar la implementación y efectividad del presente plan estratégico.

La selección de estrategias ha implicado un análisis cuantitativo y cualitativo para determinar cuál es la más rentable para la organización, tomando como clave la generación de valor.

Cuadro 8.1: Criterios Estratégicos de Selección

	CRITERIOS DE SELECCIÓN
1	Posicionamiento de Marca
2	Calidad de Producto
3	Exclusividad de Diseños
4	Servicio al Cliente
5	Facilidad de la implementación
6	Satisfacción del consumidor
7	Riesgo

Fuente: Elaboración Propia

8.1.2. Matriz de Selección

Esta matriz es una herramienta que permitirá tomar decisiones en equipo para identificar una estrategia clave. Es necesario identificar y ponderar los criterios de selección para asignar prioridades a problemas, tareas, soluciones u otras opciones posibles.

En el cuadro 8.2 se muestra la matriz de selección, considerando los factores indicados en el punto anterior.

Cuadro 8.2: Matriz de Selección

CRITERIOS DE SELECCIÓN		PESO	PENETRACION DE MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO		DESARROLLO DE MERCADO	
			CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.
1	Posicionamiento de Marca	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72
2	Calidad de Producto	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68
3	Exclusividad de Diseños	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
4	Servicio al Cliente	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
5	Facilidad de la implementación	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48
6	Satisfacción del consumidor	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24
7	Riesgo	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
		1		3.50		3.47		3.38

Fuente: Elaboración Propia

Para la evaluación se ha considerado el puntaje en base al grado de eficiencia con que las estrategias de la empresa responden a cada criterio de selección donde: 4= La respuesta es superior, 3= la respuesta está por arriba de la media, 2= la respuesta está por debajo de la media y 1= la respuesta es mala.

Luego de evaluar los criterios, la puntuación nos indica que la estrategia de Penetración de Mercado es la más conveniente para la empresa.

8.2. Método de Escenarios

El método de escenarios nos permitirá desarrollar una opinión discreta, de cómo afectara la implementación de la estrategia en el futuro a la empresa.

Según Alexandra Cely⁴⁹, la metodología de escenarios posee tres objetivos fundamentales, los cuales deben desarrollarse a cabalidad; dichos objetivos son:

- ✓ Descubrir y vincular las variables claves que caracterizan al sistema en estudio mediante un análisis explicativo global.
- ✓ Determinar a partir de las variables clave, los actores fundamentales y los medios de que disponen para concretar sus proyectos.
- ✓ Describir, en forma de escenarios, la posible evolución del sistema en estudio a partir de la observación y análisis de las variables claves y de los comportamientos de los actores, respecto a un juego de hipótesis. Para lograr estos objetivos, la metodología de escenarios se desarrolla en dos fases principales: la construcción de la base analítica y la elaboración de los escenarios.

8.2.1. Descripción de Escenarios Considerados

Para la evaluación se han considerado los siguientes escenarios:

a. Escenario 1:

En el 2020 en el aspecto político, se proyecta un crecimiento acelerado y continuo impulsado por políticas públicas aceptadas. En cuanto a la

⁴⁹Cely B., Alexandra. **Metodología de los escenarios para estudios Prospectivos** [en línea]. Diciembre 1999. [citado 10 julio 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4902902>

Economía, se plantea un constante crecimiento (alrededor de 6%) impulsado por el sector construcción y minería. Generando mayor poder poblacional y su poder adquisitivo. El ingreso de maquinaria de alta tecnología en la industria aumenta, debido a la disminución de las tasas de interés crediticias y la eliminación de los aranceles para su importación.

b. Escenario 2:

Al 2021 en el aspecto político, continúan los conflictos sociales y la inestabilidad política. La economía muestra una desaceleración en su crecimiento, con impacto en el desempleo, malestar social y poca inversión. La tasa de interés crediticia se incrementara debido al incremento del riesgo país, motivo por el cual la adquisición de nuevas y mejores tecnologías en la industria disminuye.

8.2.2. Comparación de Estrategias con Escenarios

Cuadro 8.3: Comparación de Estrategias con escenarios

COMPARACION DE ESTRATEGIAS CON ESCENARIOS	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2
PENETRACION DE MERCADO	ALTAMENTE FAVORABLE	DESAFAVORABLE
DESARROLLO DE PRODUCTO	ALTAMENTE FAVORABLE	DESAFAVORABLE
DESARROLLO DE MERCADO	ALTAMENTE FAVORABLE	DESAFAVORABLE

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados en el cuadro 8.3, la estrategia penetración de mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado muestran una posición altamente favorable en el escenario 1, mientras que en el escenario

2 muestra una posición desfavorable. Estos resultados hacen difícil la toma de decisiones ya que las posiciones son contrarias en cada escenario. Por lo tanto la decisión se tomara en base al análisis de la matriz MPEC.

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

La Matriz MPCE es una técnica analítica, con la cual se determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias considerando el impacto de los factores internos y externo. Con este análisis se determinará la estrategia más exitosa que debe emplear la empresa. Para la elaboración de la matriz MPCE se considerará la teoría de Fred R. David⁵⁰, como primer paso se tomarán los factores, con las ponderaciones, de las Matrices EFI y EFE elaborados en capítulos anteriores. Como siguiente paso se debe determinar el puntaje de atraktividad (PA), el cual indica si el factor afecta a la elección de la estrategia seleccionada, el rango que se emplea es: 1=no atractivo, 2=algo atractivo, 3=razonablemente atractivo y 4=altamente atractivo.

Y debe tomarse en cuenta la pregunta para evaluar la estrategia: ¿Afecta este factor la elección de la estrategia? Si la respuesta es sí, entonces se debe comparar esa estrategia con el factor clave. Pero si la respuesta es no, entonces no se le adjudica peso o calificación. Para la puntuación se debe tomar en cuenta que si una de las estrategias de un conjunto en particular no tiene efecto sobre la elección, ninguna de las estrategias debe ser calificada para ese factor.

⁵⁰David, Fred Conceptos de Administración estratégica. 14° Edición. México D.F. Pearson Education, 2013. p. 191-194.

Los resultados confrontados muestran las estrategias con mayor puntaje, el cual detallamos en el siguiente punto.

Finalmente se calcula la calificación del atractivo, multiplicando la ponderación de cada factor con su puntaje de atraktividad. La suma de cada estrategia nos permitirá definir cuál será la más exitosa.

Cuadro 8.4: Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto		Penetración de mercado	
Factores Clave	Pond.	PA	CA	PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES							
O1. Ingreso a Mercados Internacionales con altos estándares y normas de calidad.	0.14	-	0	-	0	4	0.56
O3. Aprovechamiento de la Ley Peruana 28312 "Cómprale al Perú".	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
O5. Apertura de más tiendas en Lima y provincia gracias al crecimiento del Sector Retail en el mercado nacional.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
O7. Alianzas con empresas nacionales e internacionales que brinden beneficios a sus trabajadores y clientes estratégicos.	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2
O9. Explotación de plataformas virtuales (no utilizadas actualmente) para incrementar la comercialización de las prendas.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
O10. Reconocimiento del algodón peruano, ideal para la elaboración de prendas para bebe.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
O11. Tendencia hacia los productos orgánicos.	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24
AMENAZAS							

A1. Ingreso de empresas retail con prestigio internacional.	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6
A5. Continúo ingreso de productos textiles provenientes de China.	0.04	3	0.12	-	0	4	0.16
A8. Ingreso de la competencia en el mercado nacional con línea de ropa orgánica para bebé.	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28
A9. Presencia del Fenómeno del niño en zonas aldoneras.	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2
A10. Malas prácticas en la elaboración de la materia prima.	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05
FORTALEZAS							
F1. Posicionamiento en Marca de Bebes (24 años en el mercado local).	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
F3. Reconocimiento de la Marca y calidad de sus productos	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
F6. Exclusividad de Diseños.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
F7. Canales de distribución propios en el mercado nacional.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
F18.Dirección comercial con amplia experiencia en el sector retail (ropa para bebé)	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
DEBILIDADES							
D4. Falta de un Programa y Campañas publicitarias. (BTL)	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
D5. Falta de un estudio de Benchmarking que analice la competencia	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
D7. Baja rotación de inventario.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1
D9. Estructura organizacional liderada por familia.	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
D10. Falta de plan Estratégico	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
D11. Contrato de Exclusividad con la tienda por Departamento Ripley, ya que el mercado Retail se está expandiendo.	0.06	-	0	1	0.06	3	0.18
D12. Alta rotación de personal de ventas	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Total	1.00		6.34		6.64		7.11

Fuente: Elaboración Propia

8.4. Descripción de Estrategias Seleccionadas

Los resultados obtenidos en el cuadro 8.4 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC nos indican que la estrategia seleccionada sería “Penetración de Mercado”, dado que obtuvo (7.11), siendo el mayor puntaje versus las estrategias “Desarrollo de Mercado” (6.34) y la estrategia “Desarrollo de producto” (6.64). Esta estrategia permitirá mantener y afianzar el posicionamiento de la Marca, apoyándose en un plan de marketing debidamente estructurado, logrando el crecimiento en las ventas y participación de mercado.

8.5. Método de Estrategia Contingente

La Planeación de Contingencia es fundamental al momento de elaborar un plan estratégico, ya que tiene por finalidad minimizar el impacto ocasionado por acontecimientos imprevistos. Según el autor Fred R. David en el libro Administración Estratégica⁵¹, los planes de contingencia se definen como planes alternativos que entrarán en vigor si ciertos acontecimientos claves no ocurren como se esperaba.

Es por ello que luego de analizar y evaluar los factores claves versus las estrategias seleccionadas en el cuadro 8.4 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC, se determina con un puntaje de (6.64), segundo puntaje más alto, que la Estrategia Contingente seleccionada sería la de “Desarrollo de Producto”. Esta estrategia permitirá incrementar las ventas a través de la

⁵¹David, Fred Conceptos de Administración estratégica. 14ª Edición. México D.F. Pearson Education, 2013. p. 299-300.

modificación, mejora o desarrollo de los productos. Se podría considerar el implementar una nueva línea de ropa, que cubra las expectativas de un público nuevo. Según las encuestas realizadas en el Anexo 2, pregunta N° 8 se comprueba que existe un público que optaría por la compra de ropa orgánica para bebés, línea que hasta el momento no produce la empresa.

CAPÍTULO IX.

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

9.1 Mapa de la estrategia

Según Kaplan y Norton (2004), el mapa de la estrategia ofrece el marco para describir las estrategias destinadas a crear valor. Es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización⁵². El marco de la estrategia contempla 4 elementos importantes representados en el Gráfico 9.1:

Figura 9.1: Mapa de la estrategia

Fuente: TANTUM STRATEGY & RESULTS. Mapas estratégicos, ¿cómo marcar el rumbo en una PYME?. [en línea] Argentina. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.tantum.com/conocimiento/mapas-estrategicos-como-marcar-el-rumbo-en-una-pyme/>

⁵²“Mapas estratégicos, ¿cómo marcar el rumbo en una PYME?”. En: Tantum strategy & results. [en línea]. Argentina [citado 15 julio 2016] Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.tantum.com/conocimiento/mapas-estrategicos-como-marcar-el-rumbo-en-una-pyme/>

Para la elaboración del mapa estratégico de Inversiones Industriales Paracas S.A.C., se analizará cada una de las perspectivas en función a la estrategia seleccionada Penetración de mercado.

Para lograr el objetivo estratégico principal que es incrementar la rentabilidad (EVA) se detallará de manera ascendente cada una de las perspectivas, iniciando por la relacionada al crecimiento y aprendizaje donde se han considerado dos factores claves: compromiso del personal para lograr la mejora continua y el desarrollo de competencias de todo el equipo de trabajo de Inversiones Industriales Paracas S.A.C.

En segundo lugar se ha considerado la Perspectiva de los procesos internos donde se han identificado que será necesario mejorar el control de los inventarios, mejorar las actividades que actualmente se tienen en cuanto al marketing. Así mismo se deberá implementar mecanismos para mejorar la cadena productiva de la organización y finalmente desarrollar un plan de recursos humanos que ayude a identificar cuáles son los puestos claves y establecer claramente sus funciones.

Continuando con el mapa de la estrategia es necesario tener presente la Perspectiva del cliente, es decir, que nuestras estrategias deben estar orientadas a identificar qué debemos aportar al cliente; para ello, se ha considerado importante que los productos siempre estén disponibles para el cliente, así mismo que sean de excelente calidad para nuestro público objetivo. Por otro lado, brindar un buen servicio contemplando un trato exclusivo y personalizado. Por último, se ha considerado un programa de

fidelización el cual podría contemplar: campañas de publicidad, activaciones entre otras actividades.

Finalmente, se debe contemplar la última perspectiva relacionada a la actividad financiera de Inversiones Industriales Paracas S.A.C. Donde las estrategias a desarrollar deberán estar orientadas a disminuir los gastos financieros, aumentar las ventas y lograr la eficiencia de costos.

A continuación, en el gráfico 9.1 se muestra el mapa de la estrategia para Inversiones Industriales Paracas S.A.C.:

Gráfico 9.1: Mapa de la estrategia

Fuente: Elaboración Propia

9.2 Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

La revista electrónica Ejemplode menciona en uno de sus artículos que, “Los objetivos específicos parten de un objetivo general, el cual es el que nos indica la dirección de nuestra investigación o hacia donde queremos dirigir nuestro proyecto, sin embargo, debemos ser más específicos acerca de cómo lograremos alcanzar los resultados propuestos”⁵³.

Las características a tener en cuenta al redactar nuestros objetivos específicos son los siguientes:

- ✓ Medibles o cuantificables.
- ✓ Temporales, es decir habrá un tiempo en el que se llevarán a cabo.
- ✓ Realistas, es decir alcanzables, sino caeremos en la desmotivación
- ✓ Reto, es decir que nos permita crecer dentro de lo alcanzable.
- ✓ Estratégicos. Es decir ser el soporte del objetivo general, explicar cómo lograremos ese reto, y que puedan ser como el camino a seguir.

Por lo tanto para conseguir la meta principal que es incrementar la rentabilidad se han definido objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas detalladas en el Mapa de la estrategia.

A continuación se mencionará cada perspectiva:

⁵³ EJEMPLODE.COM. Ejemplo de objetivos específicos. [en línea].2013. [citado 07 junio 2016] Microsoft HTML. Disponible en: http://www.ejemplode.com/53-conocimientos_basicos/3678-ejemplo_de_objetivos_especificos.html

9.2.1 Perspectiva Crecimiento Aprendizaje

Esta perspectiva consiste en identificar una estrategia que identifique los logros que se debe alcanzar en el personal. Por lo tanto, para poder lograr el compromiso en la mejora continua de la empresa y desarrollar sus capacidades se ha identificado los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Realizar un estudio de clima laboral en el año 2017, que incluya encuestas de 180° con el objetivo de determinar y analizar el estado de satisfacción laboral del personal de Inversiones Industriales Paracas S.A.C. Y así establecer actividades para generar el compromiso en la mejora continua de la organización.
- ✓ Definir un plan anual de capacitaciones en base a las necesidades estratégicas de la gerencia. Podrían ser capacitaciones internas o externas, que busque desarrollar las competencias del personal.

9.2.2 Perspectiva de los procesos internos

La perspectiva de los procesos internos consiste en identificar objetivos que contribuyan a mejorar los procesos internos de Inversiones Industriales Paracas S.A.C.

Para ello, se han identificado los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Estandarizar criterios, metodologías, indicadores operacionales con la finalidad de controlar la producción y contar con parámetros de medición más precisos y confiables a mediados del año 2017.
- ✓ Establecer parámetros e indicadores de medición mensuales para controlar los inventarios a fines del año 2017.
- ✓ Realizar e implementar un Plan de marketing que busque fortalecer las ventas de la organización a inicios del 2017.
- ✓ Mejorar la estructura organizacional a fines del 2017.

9.2.3 Perspectiva del cliente

Los objetivos específicos formulados para la perspectiva del cliente están orientados a identificar qué debe aportar Inversiones Industriales Paracas S.A.C. al cliente. Por tal motivo se ha identificado los siguientes objetivos:

- ✓ Contar con el 100% de los productos (ropa, calzados y accesorios) de la campaña vigente en cada una de las tiendas de Inversiones Industriales Paracas S.A.C, a fines del 2021.
- ✓ Lograr 100% de clientes satisfechos con la calidad del producto (ropa, calzado y accesorios) y el servicio brindado en cada tienda propia a fines del 2021.
- ✓ Lograr mantener el 20% de clientes fidelizados a Inversiones Industriales Paracas S.A.C. a fines del 2021.

9.2.4 Perspectiva financiera

Se han identificado 3 objetivos específicos relacionados a la perspectiva financiera con la finalidad de lograr la meta principal, incrementar la rentabilidad (EVA). Para ello se ha considerado lo siguiente:

- ✓ Lograr un 100% de acierto de costo real vs. Costo proyectado a finales del 2021.
- ✓ Disminuir los gastos (administrativos, financieros) en un 50% a finales del año 2021.
- ✓ Incrementar los ingresos en más del 50% al 2021.

9.3 Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

Según la Asociación Española para la Calidad, “los indicadores son los instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos. Además:

- ✓ Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- ✓ Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- ✓ Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos”⁵⁴.

⁵⁴ASOCIACION ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. Indicadores. [en línea]. España, 2016. [citado 09 junio 2016] Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>

En el cuadro 9.2. Matriz Objetivos estratégicos, iniciativas, indicadores y metas se detalla los indicadores para cada uno de los objetivos específicos planteados por perspectiva.

9.4 Metas para cada uno de los objetivos específicos

Es importante definir cuál será la meta para cada uno de los objetivos planteados con la finalidad de establecer un límite para cada indicador. Por tal motivo se detalla cada meta en la Cuadro 9.2. Matriz Objetivos estratégicos, iniciativas, indicadores y metas.

9.5 Iniciativas

Según el artículo Reflexión estratégica menciona que, “las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la empresa se va centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Un aspecto clave es la priorización de estas iniciativas o acciones; dichas acciones deberán tener hitos de cumplimiento y deberán contar a su vez con indicadores que midan el cumplimiento, o no, de la acción”.⁵⁵

Las iniciativas a tener en cuenta para poder lograr cumplir cada uno de los objetivos estratégicos identificados se describen en el cuadro 9.1 Iniciativas estratégicas para Inversiones Industriales Paracas S.A.C.:

⁵⁵Reflexión estratégica. [en línea]. Lima, 2008. [citado 09 julio 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://m2c08.blogspot.pe/2008/02/reflexin-estrategica-1.html>

Cuadro 9.1 Iniciativas estratégicas para Inversiones Industriales
Paracas S.A.C.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS
Perspectiva Financiera	Disminuir los costos de producción	Capacitación en costos y presupuestos para el analista de costos.
	Disminuir los gastos administrativos.	Elaborar un presupuesto detallado para los gastos de representación.
	Incrementar los ingresos	Apertura de nuevas tiendas propias en Lima y provincias
		Realizar una capacitación cada 4 meses en técnicas de ventas
Perspectiva del cliente	Mantener el stock disponible de productos en las tiendas	Contar con los productos (ropa, calzados y accesorios) de la campaña vigente en cada una de las tiendas.
	Lograr 90% de clientes satisfechos con la calidad del producto (ropa, calzado y accesorios) y el servicio brindado en cada tienda propia.	Realizar encuestas mensuales en cada una de las tiendas.
	Lograr mantener el 20% de clientes fidelizados en el año.	Diseño e implementación de un programa de fidelización al cliente (cupones de descuento, tarjeta de cumpleaños, activaciones)
		Capacitación al personal de ventas para impulsar el uso de la tarjeta VIP
		Iniciar la medición del indicador % de fidelización del cliente.
Perspectiva de procesos internos	Mejorar la eficiencia en el proceso productivo con la finalidad de controlar la producción	Realizar un Manual de Operaciones para controlar la producción Disminuir el número de productos defectuosos
	Mejorar el control de los inventarios	Diseñar un plan de inventarios
		Realizar inventarios mensuales
	Mejorar el marketing	Desarrollar e implementar un plan de marketing
	Mejorar la estructura organizacional de la empresa.	Implementar un Manual de Organización y funciones
Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje	Incrementar el compromiso del colaborador interno	Realizar un estudio de clima laboral en el año 2017, que incluya encuestas de 180°
	Desarrollar las competencias del colaborador interno	Definir un plan anual de capacitaciones y desempeño en base a las necesidades estratégicas de cada área

Fuente: Elaboración propia

9.6 Responsable de cada una de las iniciativas

Los responsables de cada una de las actividades planteadas anteriormente se detallan en la Cuadro 9.2. Matriz Objetivos estratégicos, iniciativas, indicadores y metas.

Cuadro 9.2: Matriz Objetivos estratégicos, iniciativas, indicadores y metas

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS	INDICADOR	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020	META 2021	RESPONSABLE
Perspectiva Financiera	Disminuir los costos de producción	Capacitacion en costos y presupuestos para el analista de costos.	% de acierto costo real vs. Costo proyectado	85%	87%	90%	93%	95%	Jefe de Recursos Humanos/ Analista de costos
	Disminuir los gastos administrativos.	Elaborar un presupuesto detallado para los gastos de representación.	% de disminución de gastos de representación	Disminucion en 10%	Disminucion en 10%	Disminucion en 10%	Disminucion en 10%	Disminucion en 10%	Jefe de Tesorería
	Incrementar los ingresos	Apertura de nuevas tiendas propias en Lima y provincias	N° de tiendas	1	1	1	1	1	Gerente General
		Realizar una capacitación cada 4 meses en técnicas de ventas	% de personal capacitado en técnicas de ventas	100%	100%	100%	100%	100%	Jefe de Recursos Humanos
Perspectiva del cliente	Mantener el stock disponible de productos en las tiendas	Contar con los productos (ropa, calzados y accesorios) de la campaña vigente en cada una de las tiendas.	% de disponibilidad del producto	--	80%	90%	100%	100%	Gerente de operaciones
	Lograr 90% de clientes satisfechos con la calidad del producto (ropa, calzado y accesorios) y el servicio brindado en cada tienda propia.	Realizar encuestas mensuales en cada una de las tiendas.	% de clientes satisfechos	90%	90%	100%	100%	100%	Gerente General Gerencia Comercial
	Lograr mantener el 20% de clientes fidelizados en el año.	Diseño e implementación de un programa de fidelizacion al cliente (cupones de descuento, tarjeta de cumpleaños, activaciones)	% de implementacion del programa de fidelizacion	60%	70%	80%	90%	100%	Gerente de marketing
		Capacitación al personal de ventas para impulsar el uso de la tarjeta VIP	% de personal capacitado	100%	100%	100%	100%	100%	Gerente de Recursos Humanos
		Iniciar la medición del indicador % de fidelización del cliente.	% de fidelización del cliente	10%	15%	20%	20%	20%	Gerente de Recursos Humanos

.... Continúa

Cuadro 9.2: Matriz Objetivos estratégicos, iniciativas, indicadores y metas

.... Continúa

Perspectiva de procesos internos	Mejorar la eficiencia en el proceso productivo con la finalidad de controlar la producción	Realizar un Manual de Operaciones para controlar la producción	% de avance en la elaboración del manual	80%	100%	--	--	--	Gerencia de Producción
		Disminuir el número de productos defectuosos	% de productos defectuosos	5%	5%	3%	3%	3%	Gerencia de Producción
	Mejorar el control de los inventarios	Diseñar un plan de inventarios	% de cumplimiento del plan de inventarios	80%	90%	100%	100%	100%	Gerencia de Logística
		Realizar inventarios mensuales	% Confiabilidad de inventarios	95%	96%	97%	97%	98%	Gerencia de Logística
	Mejorar el marketing	Desarrollar e implementar un plan de marketing	% de implementación del plan de marketing	80%	90%	100%	100%	100%	Gerente de marketing
	Mejorar la estructura organizacional de la empresa.	Implementar un Manual de Organización y funciones	% de avance del Manual de Organización y Funciones	90%	100%	100%	100%	100%	Gerente de Recursos Humanos
Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje	Incrementar el compromiso del colaborador interno	Realizar un estudio de clima laboral en el año 2017, que incluya encuestas de 180°	% de satisfacción del colaborador	60%	70%	80%	90%	100%	Gerente de Recursos Humanos
	Desarrollar las competencias del colaborador interno	Definir un plan anual de capacitaciones y desempeño en base a las necesidades estratégicas de cada área	% de colaboradores capacitados	80%	100%	100%	100%	100%	Gerente de Recursos Humanos
			% de nivel de desempeño del colaborador	60%	70%	80%	90%	100%	Gerente de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

9.7 Presupuesto de cada una de las iniciativas

Para poder implementar el presente plan estratégico se ha realizado un presupuesto en base a la estrategia elegida relacionada a la Penetración del mercado y los diferentes objetivos estratégicos con sus respectivas iniciativas o actividades. Para ello en el cuadro 9.3 Presupuesto asignado para cumplir las iniciativas, se muestra los recursos asignados para cada iniciativa.

En el año 2017 se ha asignado un monto de S/. 58,000.00 con el fin de dar cumplimiento al presente plan estratégico. Por otro lado en el período 2017 al 2021 se incrementa el presupuesto debido a la apertura de tiendas, la inversión en el desarrollo de un plan de marketing y las capacitaciones en técnicas de ventas y un diplomado en costos y presupuestos.

Cuadro 9.3: Presupuesto asignado para cumplir las iniciativas

	INICIATIVAS	2017	2018	2019	2020	2021
Perspectiva Financiera	Capacitación en costos y presupuestos para el analista de costos.	S/. -	S/. 9,375.50	S/. -	S/. 1,780.00	S/. -
	Elaborar un presupuesto detallado para los gastos de representación.	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
	Apertura de nuevas tiendas propias en Lima y provincias	S/. 58,000.00				
	Capacitación en Técnicas de ventas	S/. 1,780.00	S/. -	S/. 1,780.00	S/. -	S/. 1,780.00
Perspectiva del cliente	Contar con los productos (ropa, calzados y accesorios) de la campaña vigente en cada una de las tiendas.	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
	Realizar encuestas mensuales en cada una de las tiendas.	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00
	Diseño e implementación de un programa de fidelización al cliente (cupones de descuento, tarjeta de cumpleaños, activaciones)	S/. 40,000.00	S/. 40,000.00	S/. 80,000.00	S/. 80,000.00	S/. 80,000.00
	Capacitación al personal de ventas para impulsar el uso de la tarjeta VIP	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Perspectiva de procesos internos	Realizar un Manual de Operaciones para controlar la producción	S/. 10,000.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
	Disminuir el número de productos defectuosos	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
	Diseñar un plan de inventarios	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
	Realizar inventarios mensuales	S/. -	S/. -	S/. -	--	S/. -
	Desarrollar e implementar un plan de marketing (ATL, BTL y Digital)	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00
	Implementar un Manual de Organización y funciones	S/. 5,000.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje	Realizar un estudio de clima laboral en el año 2016, que incluya encuestas de 180°	S/. 6,200.00	S/. -	S/. 6,200.00	S/. -	S/. 6,200.00
	Definir un plan anual de capacitaciones y desempeño en base a las necesidades estratégicas de cada área	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
	PRESUPUESTO TOTAL POR AÑO	S/. 181,480	S/. 109,876	S/. 148,480	S/. 142,280	S/. 148,480

Fuente: Elaboración propia.

9.8 Cronograma de cada una de las iniciativas

En el Cuadro 9.4 Cronograma de Actividades se detalla el periodo en el que se plantea implementar cada una de las iniciativas planteadas anteriormente con la finalidad de dar cumplimiento al presente plan estratégico.

Cuadro 9.4: Cronograma de Actividades

	2017				2018				2019				2020				2021			
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación en costos y presupuestos																				
Apertura de nuevas tiendas en Lima y provincias																				
Capacitación en técnicas de ventas.																				
Contar con los productos de la campaña vigente en cada una de las tiendas.																				
Realizar encuestas mensual en cada una de las tiendas.																				
Diseño e implementación de un programa de fidelización al cliente (cupones de descuento, tarjeta de cumpleaños, activaciones)																				
Capacitación al personal de ventas para impulsar el uso de la tarjeta VIP																				
Realizar un Manual de Operaciones para controlar la producción																				
Diseñar un plan de inventarios																				
Desarrollar e implementar un plan de marketing (ATL, BTL y Digital)																				
Implementar un Manual de Organización y funciones																				
Realizar un estudio de clima laboral en el año 2016, que incluya encuestas de 180°																				
Definir un plan anual de capacitaciones y desempeño en base a las necesidades estratégicas de cada área																				

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO X.

EVALUACIÓN

10.1 Evaluación Cualitativa

Debemos tener en cuenta que no existe estrategia perfecta, las estrategias planteadas son guías a seguir para alcanzar las metas planteadas por lo tanto no podemos asegurar que las estrategias funcionaran a la perfección pero pueden ser evaluadas numéricamente para que puedan ser aceptadas como razonables a utilizar.

10.1.1 Criterios de Evaluación

Para evaluar las estrategias nos basaremos en “*La evaluación de estrategias de negocios*” de Richard Rumelt, el cual explica que existen cuatro criterios básicos para esta evaluación:

- “Consistencia: La estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.
- Consonancia: La estrategia deberá presentar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en el ocurren.
- Ventaja: La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades.
- Factibilidad: La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y también generar problemas irresolubles.”⁵⁶

⁵⁶Mintzberg, Henry. El Proceso estratégico. 2da edición. Pearson Education, 1999.

10.1.2 Comparación de las estrategias con los criterios

La estrategia seleccionada es penetración de mercado:

- ✓ **Consistencia:** Esta estrategia es consistente con la política de la empresa Inversiones Industriales Paracas S.A.C de abrir nuevas tiendas tanto en Lima como en Provincias para así tener mayor presencia en el mercado local y aumentar la cuota de participación que se tiene, así mismo al capacitar a las vendedoras ayudará a que puedan captar y retener a la mayor cantidad de clientes posibles aumentando la participación de la empresa.
- ✓ **Consonancia:** La estrategia ha sido el resultado de las matrices anteriormente expuestas tomando en cuenta los factores externos que nos rodean (amenazas y oportunidades del FODA). Los factores externos han sido revisados en la Matriz EFE y la estrategia fue elegida mediante la matriz MCPE.
- ✓ **Ventaja:** Con la estrategia seleccionada se mantendrá la diferenciación que caracteriza a Inversiones Industriales Paracas S.A.C, esta expansión que se plantea viene acompañada de un mejor staff de vendedoras y análisis de Stock por lo cual se tendrá la ventaja de ofrecer al cliente los productos idóneos y tener siempre disponibles aquellos que están buscando.
- ✓ **Factibilidad:** La estrategia no agotará los recursos disponibles ya que la política de la empresa es obtener leasing financieros, de forma que no pone en peligro su liquidez, genera depreciación

acelerada y son los mismos ingresos de las nuevas tiendas las que hacen que se pueda hacer frente a la deuda que se obtiene

10.2 Evaluación Financiera de la Estrategia

Para analizar financieramente si son o no factibles las estrategias, debemos fijarnos en los flujos que generaran más que en las utilidades que se tendrán, esto debido a que las utilidades forma parte del Estado de Resultados, un estado contable que registra los movimientos en el momento en que se efectúan mas no que impliquen la salida o entrada de dinero.

Preparar un flujo de caja para ver cuánto es el dinero real que obtendrán los accionistas es necesario ya que el monto que se obtiene en las utilidades, muchas veces está invertido y no está disponible para ser repartido

Debemos tener en cuenta el tiempo en el que se reciben los ingresos, no es lo mismo recibirlos a inicios de periodo que al final ya que habrá perdido su valor real.

Debemos analizar el costo de oportunidad de la estrategia, cuanto rendimiento es lo que debemos pedir que genere al menos para satisfacer a los inversionistas

Finalmente evaluar el riesgo, hacer una ponderación idónea entre riesgo y rentabilidad, como se sabe a mayor riesgo se exige mayor rentabilidad por lo que tenemos que conocer cuál es la posición que tienen los accionistas frente al riesgo (Adversos al riesgo, amantes al riesgo o neutrales) para así formular la mejor forma de abordar la estrategia.

10.2.1. Proyección de Estados Financieros

En este apartado se mostrarán los estados financieros de los últimos cinco años de Inversiones Industriales Paracas S.A.C, para poder ver la evolución que se ha tenido la empresa consideramos este periodo de tiempo como razonable para hacer el análisis correspondiente.

Para la estimación proyectada de los mismos nos hemos basado en la información histórica ya que la empresa no cuenta con un planeamiento de las actividades que se realizaran a largo plazo.

La proyección de los Estados Financieros es una parte sumamente importante porque así podremos evaluar si los proyectos que nos proponemos son rentables y generan valor en la empresa, también nos servirán como guía para lograr los objetivos propuestos.

10.2.2. Estado de Resultados

El Estado de resultados muestra la situación económica de la empresa en un determinado periodo de tiempo, evaluando la eficiencia de la gerencia en el manejo de la empresa pudiendo arrojar utilidad o perdida, este estado financiero se rige bajo el principio de devengados, es decir las operaciones se registran en el momento en que se producen independientemente de la salida o entrada de dinero.

Ahí podemos observar el alto crecimiento que está experimentando la empresa en lo referido a ingresos sin embargo el margen neto no refleja este incremento debido a las inversiones que se han tenido en la implementación de tiendas así como el poco control de los costos y gastos.

Cuadro 10.1: Estado de Resultados (Al 31 de Diciembre de 2016)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas Netas (en soles corrientes)	7,787,526	8,609,831	10,136,383	12,486,376	14,219,386	14,452,985
Costo de Ventas	3,573,638	3,544,918	4,806,270	5,119,900	6,129,863	6,307,283
Utilidad Bruta	4,213,887	5,064,914	5,330,113	7,288,176	8,102,379	8,145,702
Gastos de Venta	1,814,522	2,053,943	2,494,358	3,971,909	5,280,215	5,419,869
Gastos Administrativos	1,854,681	1,970,697	2,074,897	1,996,243	1,517,279	1,685,351
Utilidad Operativa	594,533	1,152,937	846,217	1,552,349	1,292,029	1,040,482
Ingresos Diversos	21,092	8,316	44,307	38,868	15,425	17,546
Ingresos Financieros	59,509	316,174	110,188	51,602	73,554	51,984
Gastos Diversos	51,936					
Gastos financieros	150,800	350,798	177,578	184,174	162,975	173,436
Diferencia de cambio/ Inflacion						
Perdida / Utilidad antes de impuestos	422,549	1,013,966	737,775	1,304,619	1,218,034	936,576
Impuesto a la renta	134,590	304,190	230,470	415,868	338,670	262,770
Perdida / Utilidad Neta	287,959	709,776	507,305	888,751	879,364	673,806

Fuente: Elaboración Propia

10.2.3. Balance General

El balance general nos muestra la información financiera de la empresa a una determinada fecha, por el lado del activo vemos las necesidades de fondo, las inversiones en activo fijo, el dinero inmovilizado (existencias), las obligaciones de terceros frente a la empresa, mientras que por el lado del pasivo observamos las obligaciones frente a terceros (comerciales, bancos, socios), la estructura de financiamiento y el patrimonio de la empresa.

En el último año la empresa aumento las existencias ya que aumentaron las tiendas. Así como un aumento de capital por la dificultad de pagar dividendos a tiempo por problemas de liquidez.

Cuadro 10.2: Balance General

(Al 31 de Diciembre de 2016)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL ACTIVO	3,490,601	3,524,422	4,187,177	5,284,678	4,995,576	5,186,560
Activo Corriente	2,230,252	2,660,779	2,893,751	3,619,931	3,312,148	3,401,215
Caja y Bancos	263,204	354,892	593,635	589,850	550,364	566,563
Cuentas por Cobrar Comerciales	989,765	993,298	872,142	978,287	996,753	764,237
Cuentas por cobrar socios o personal	3,182	700	13,483	24,069	41,526	24,698
Cuentas por cobrar diversas	37,163	38,556				
Existencias Netas	742,992	1,122,329	1,245,161	1,783,488	1,462,963	1,858,472
Otras Cuentas por cobrar		96,461	33,877	36,758	84,532	41,258
Tributos por pagar	54,961					
Cargas diferidas	138,984					
Gastos pagados por Anticipado		54,543	135,452	207,479	176,010	145,985
Activo No Corriente	1,260,349	863,643	1,293,426	1,664,747	1,683,428	1,785,345
Activos Fijos netos	1,109,149	800,264	1,248,455	1,632,939	1,610,335	1,730,234
Intangibles	44,758	53,601	44,972	31,809	73,092	55,111
Activos diferidos		2,731				
Intereses y Gastos Diferidos		7,047				
Cobranza dudoza	53,493					
Otras ctas Activo No Corriente	52,949					

TOTAL PASIVO	2,119,861	1,443,906	2,597,092	2,805,841	2,144,681	2,541,223
Pasivo Corriente	1,771,776	1,397,672	2,304,120	2,392,682	1,945,412	1,943,224
Sobregiros y adelantos bancarios		138				
Cuentas por pagar comerciales	444,764	269,245	494,614	594,799	612,199	714,256
Cuentas por pagar a bancos	753,133	458,631	661,016	718,853	464,696	474,755
Remuneraciones por pagar	128,101	112,663	92,436	7,573	49,238	61,259
Tributos por pagar	101,497	329,860	88,833	351,268	231,766	174,596
Cuentas x Pagar accionistas	250,149					
Cuentas por pagar diversas	47,293					
Beneficios Sociales		28,256	425,172	278,150	202,657	237,656
Otras cuentas por pagar	46,839	198,879	542,047	442,038	384,857	280,702
Pasivo No Corriente	348,086	46,234	292,972	413,160	199,268	597,999
Deuda L.P.		46,234	292,972	413,160	199,268	597,999
Cuentas por pagar diversas	332,483					
Beneficios Sociales	15,603					
TOTAL PATRIMONIO	1,370,740	2,080,516	1,590,085	2,478,836	2,850,895	2,645,338
Capital Social	922,438	922,438	922,438	922,438	922,438	1,811,189
Capital Adicional						
Reservas	160,342	160,342	160,342	160,342	160,342	160,342
Excedente de Revaluación						
Utilidad del ejercicio	287,959	709,776	507,305	888,751	879,364	673,806
Utilidades No distribuidas		287,959		507,305	888,751	
Utilidad/Perdida del ejercicio						
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3,490,601	3,524,422	4,187,177	5,284,678	4,995,576	5,186,560

Fuente: Elaboración Propia

10.2.4. Flujo de Efectivo

El Estado de Flujo de efectivo muestra como la empresa utilizo el dinero, muestra las entradas y salidas del mismo en un periodo determinado de tiempo. Es un estado financiero poco usado (pero muy útil) ya que su presentación solo es obligatoria para las empresas que presentan información financiera a la Conasev y SBS.

Este estado financiero muestra los ingresos y egresos de efectivo divididos según la actividad que lo generó:

- ✓ Actividades de Operaciones: Todas aquellas actividades ligadas al core del negocio.
- ✓ Actividades de Inversión: Actividades que generan adquisición de Activos fijos como maquinaria, inmuebles y equipos.
- ✓ Actividades de Financiamiento: Todas aquellas actividades destinadas a buscar recursos económicos ya sea de entidades financieras, de los accionistas o propios por emisión de valores.

Se puede observar que se ha obtenido menor dinero en el 2016 debido al pago de dividendos a los accionistas pero la caída no fue muy fuerte ya que fue contrarrestada por la disminución de inventarios y la inversión en activo fijo.

Cuadro 10.3: Flujo de Efectivo (Al 31 de Diciembre de 2016)

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad neta	287,959	709,776	507,305	888,751	879,364	673,806
Cambios que no generan movimientos de caja						
Depreciación	400,831	352,746	360,179	444,305	533,356	601,253
Parte corriente de la deuda de largo plazo						
Actividades de operación						
Cobranza a clientes	-464,412	-3,532	121,156	-106,145	-18,466	232,516
Cobranzas a socios y personal	-2,633	2,482	-12,783	-10,586	-17,457	16,827
Cuentas por cobrar diversas	-9,946	-1,393	38,556			0
Otras cuentas por cobrar		-96,461	62,583	-2,881	-47,774	43,274
Pagos a proveedores	55,825	-175,519	225,370	100,184	17,400	102,057
Pagos accionistas	-76,221	-250,149				0
Pagos diversos	32,817	-47,293				0
Variación de inventarios	-72,931	-379,337	-122,832	-538,326	320,524	-395,509
Remuneraciones por pagar	-44,960	-15,438	-20,227	-84,863	41,665	12,021
Anticipos	241,968	-54,543	-80,909	-72,027	31,469	30,025
Tributos	199,362	283,324	-241,027	262,435	-119,503	-57,169
Cargas Diferidas	8,660	138,984				
Otras cuentas por pagar	7,374	152,040	343,168	407,295	-564,486	-104,155
Beneficios Sociales	-1,372	12,653	396,917	-147,022	-75,493	34,999
Cobranza dudoza	2,202	53,493				
Cuentas por pagar diversas	-325,977	-332,483				
Flujo de efectivo proveniente de actividades de operación	238,546	349,351	1,577,455	1,141,120	980,600	1,189,945
Actividades de Inversión						
Activo fijo (CAPEX)	-238,879	-36,168	-799,740	-823,159	-509,193	-721,152
Intagibles	-4,813	-16,536		7,534	-42,843	17,981
Activos diferidos			2,731			
Intereses y Gastos Diferidos		-7,047	7,047			
Otras ctas Activo No Corriente	94,093	52,949				
Flujo de efectivo proveniente de actividades de inversión	-149,599	-9,533	-789,962	-815,626	-552,036	-703,171
Actividades de Financiamiento						
Sobregiros		138	-138			0
Préstamo de largo plazo		46,234	246,738	120,188	-213,892	398,730
Pagos a bancos	234,620	-294,501	202,385	57,837	-254,157	10,059
Dividendos	-281,698		-997,735	-507,305		-879,364
Flujo de efectivo proveniente de actividades de financiamiento	-47,078	-248,129	-548,750	-329,280	-468,049	-470,575
Efectivo al inicio del año	221,335	263,204	354,892	593,635	589,850	550,364
Flujo de efectivo generado en el periodo	41,869	91,688	238,743	-3,786	-39,486	16,199
Efectivo al final del año	263,204	354,892	593,635	589,849	550,364	566,563

Fuente: Elaboración Propia

10.2.5. Proyección de Estado de Resultados

Para proyectar los Estados de resultados se usó el método de tendencia, con data histórica de 5 años atrás.

Para las ventas se proyectó cada punto de venta por separado y mensual para luego unirlos y tener el consolidado anual, las ventas de la proyección con estrategia tienen un incremento debido a que una de las estrategias es volver a abrir dos tiendas que fueron cerradas a mediados del 2014, la

venta estimada fue posible proyectar ya que aún se conservan datos históricos de dichas dos tiendas.

Para el costo de venta, la proyección continua la tendencia de una disminución gradual (como porcentaje del costo de ventas) ya que los costos variables son mayores a los fijos.

Los gastos operativos y financieros tienen una ligera disminución como porcentaje de las ventas ya que los sueldos no aumentan a igual proporción.

Al final de los 5 años de análisis se tendrá una utilidad neta superior en 10% a la utilidad neta en caso no se elija seguir la estrategia.

a. Sin Estrategia:

Cuadro 10.4: Proyección de Estados de Resultados sin Estrategia

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas (en soles corrientes)	16,884,943	17,452,238	17,859,144	18,373,357	19,257,953
Costo de Ventas	7,179,521	7,361,650	7,472,826	7,625,784	7,927,733
Utilidad Bruta	9,705,422	10,090,588	10,386,318	10,747,573	11,330,221
Gastos de Venta	6,331,853	6,544,589	6,697,179	6,890,009	7,221,732
Gastos Administrativos	1,968,940	2,035,092	2,082,541	2,142,503	2,245,655
Utilidad Operativa	1,404,628	1,510,907	1,606,598	1,715,061	1,862,833
Ingresos Diversos	21,092	8,316	44,307	38,868	15,425
Ingresos Financieros	110,502	110,502	110,502	110,502	110,502
Gastos Diversos					
Gastos financieros	202,619	209,427	214,310	220,480	231,095
Diferencia de cambio/ Inflacion					
Perdida / Utilidad antes de impuestos	1,333,603	1,420,298	1,547,097	1,643,950	1,757,665
Impuesto a la renta	393,413	418,988	456,394	484,965	518,511
Perdida / Utilidad Neta	940,190	1,001,310	1,090,704	1,158,985	1,239,154

Fuente: Elaboración Propia

b. Con Estrategia:

Cuadro 10.5: Proyección de Estados de Resultados con Estrategia

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas (en soles corrientes)	17,684,949	18,305,561	18,762,611	19,307,117	20,243,443
Costo de Ventas	7,519,685	7,721,596	7,850,865	8,013,337	8,333,420
Utilidad Bruta	10,165,263	10,583,965	10,911,746	11,293,780	11,910,024
Gastos de Venta	6,663,742	6,893,072	7,063,086	7,274,211	7,625,145
Gastos Administrativos	2,082,018	2,148,170	2,195,619	2,142,503	2,245,655
Utilidad Operativa	1,419,503	1,542,723	1,653,041	1,877,066	2,039,224
Ingresos Diversos	21,092	8,316	44,307	38,868	15,425
Ingresos Financieros	110,502	110,502	110,502	110,502	110,502
Gastos Diversos					
Gastos financieros	223,664	222,836	219,243	220,480	231,095
Diferencia de cambio/ Inflacion					
Perdida / Utilidad antes de impuestos	1,327,433	1,438,705	1,588,607	1,805,955	1,934,056
Impuesto a la renta	391,593	424,418	468,639	532,757	570,546
Perdida / Utilidad Neta	935,840	1,014,287	1,119,968	1,273,198	1,363,509

10.2.6. Proyección del Balance General

Para proyectar el Balance General se utilizaron el método de tendencia y análisis según el caso.

Para Caja y Bancos podemos observar una diferencia ya que al utilizarse la estrategia, esta conlleva a invertir en la implementación de la tienda, si bien se financia con Leasing, se debe dar el 20% de inicial, lo cual hace que se reduzca la caja en los primeros periodos.

Las cuentas por cobrar son el resultado de las ventas a la tienda por departamento Ripley, dado que la cobranza es a 90 días, el resultado muestra los últimos 3 meses de venta que se proyecta hacer.

Los activos fijos son mayores en el Balance con estrategia por lo mismo que se planean reabrir 2 tiendas, las existencias se mantienen igual porque a pesar de necesitarse más mercadería, se tratara de tener los productos necesarios.

Las deudas a los proveedores se reducirán con estrategia ya que dado que ha entrado más competencia al mercado y los proveedores son pocos, se busca darles más facilidades para fidelizarlos.

Las deudas a bancos aumentan por lo mismo del leasing por reapertura de las tiendas.

En ambos casos no se tiene planeado una capitalización de utilidades.

a. Sin Estrategia:

Cuadro 10.6: Proyección del Balance General sin Estrategia

	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL ACTIVO	5,135,123	5,489,526	5,121,820	5,066,462	5,901,907
Activo Corriente	3,691,775	3,736,193	3,709,102	3,995,506	4,114,080
Caja y Bancos	739,675	620,030	585,137	575,042	596,497
Cuentas por Cobrar Comerciales	891,314	886,265	810,633	850,563	844,194
Cuentas por cobrar socios o personal	700	24,698	24,698	24,698	24,698
Cuentas por cobrar diversas					
Existencias Netas	2,001,509	2,146,623	2,230,056	2,486,626	2,590,114
Otras Cuentas por cobrar	58,577	58,577	58,577	58,577	58,577
Tributos por pagar					
Cargas diferidas					
Gastos pagados por Anticipado					-
Activo No Corriente	1,443,348	1,753,333	1,412,719	1,070,955	1,787,827
Activos Fijos netos	1,389,746	1,708,361	1,380,910	997,863	1,732,716
Intangibles	53,601	44,972	31,809	73,092	55,111
Activos diferidos					
Intereses y Gastos Diferidos					
Cobranza dudoza					
Otras ctas Activo No Corriente					
TOTAL PASIVO	1,896,873	2,222,077	2,028,371	1,805,517	2,512,193
Pasivo Corriente	1,496,117	1,700,628	1,810,348	1,643,512	1,990,239
Sobregiros y adelantos bancarios					
Cuentas por pagar comerciales	839,305	893,686	978,313	1,081,050	1,163,101
Cuentas por pagar a bancos	382,583	532,712	557,805	288,233	552,909
Remuneraciones por pagar	61,259	61,259	61,259	61,259	61,259
Tributos por pagar	212,970	212,970	212,970	212,970	212,970
Cuentas x Pagar accionistas					
Cuentas por pagar diversas					
Beneficios Sociales					
Otras cuentas por pagar					
Pasivo No Corriente	400,756	521,449	218,023	162,005	521,954
Deuda L.P.	400,756	521,449	218,023	162,005	521,954
Cuentas por pagar diversas					
Beneficios Sociales					
TOTAL PATRIMONIO	3,238,250	3,267,449	3,093,450	3,260,945	3,389,714
Capital Social	1,811,189	1,811,189	1,811,189	1,811,189	1,811,189
Capital Adicional					
Reservas	160,342	160,342	160,342	160,342	160,342
Excedente de Revaluación					
Utilidad del ejercicio	940,190	1,001,310	1,090,704	1,158,985	1,239,154
Utilidades No distribuidas	326,529	294,607	31,215	130,428	179,029
Utilidad/Perdida del ejercicio					
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	5,135,123	5,489,526	5,121,820	5,066,462	5,901,907

Fuente: Elaboración Propia

b. Con Estrategia:

Cuadro 10.7: Proyección del Balance General con Estrategia

	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL ACTIVO	5,191,698	5,472,965	5,031,085	4,946,462	5,781,907
Activo Corriente	3,522,194	3,606,554	3,618,366	3,875,506	3,994,080
Caja y Bancos	570,093	490,391	494,401	455,042	476,497
Cuentas por Cobrar Comerciales	891,314	886,265	810,633	850,563	844,194
Cuentas por cobrar socios o personal	700	24,698	24,698	24,698	24,698
Cuentas por cobrar diversas					
Existencias Netas	2,001,509	2,146,623	2,230,056	2,486,626	2,590,114
Otras Cuentas por cobrar	58,577	58,577	58,577	58,577	58,577
Tributos por pagar					
Cargas diferidas					
Gastos pagados por Anticipado					-
Activo No Corriente	1,669,504	1,866,411	1,412,719	1,070,955	1,787,827
Activos Fijos netos	1,615,903	1,821,439	1,380,910	997,863	1,732,716
Intangibles	53,601	44,972	31,809	73,092	55,111
Activos diferidos					
Intereses y Gastos Diferidos					
Cobranza dudoza					
Otras ctas Activo No Corriente					
TOTAL PASIVO	1,957,798	2,192,539	1,908,371	1,685,517	2,392,193
Pasivo Corriente	1,466,580	1,671,091	1,690,348	1,523,512	1,870,239
Sobregiros y adelantos bancarios					
Cuentas por pagar comerciales	719,305	773,686	858,313	961,050	1,043,101
Cuentas por pagar a bancos	473,046	623,175	557,805	288,233	552,909
Remuneraciones por pagar	61,259	61,259	61,259	61,259	61,259
Tributos por pagar	212,970	212,970	212,970	212,970	212,970
Cuentas x Pagar accionistas					
Cuentas por pagar diversas					
Beneficios Sociales					
Otras cuentas por pagar					
Pasivo No Corriente	491,218	521,449	218,023	162,005	521,954
Deuda L.P.	491,218	521,449	218,023	162,005	521,954
Cuentas por pagar diversas					
Beneficios Sociales					
TOTAL PATRIMONIO	3,233,900	3,280,426	3,122,714	3,260,945	3,389,714
Capital Social	1,811,189	1,811,189	1,811,189	1,811,189	1,811,189
Capital Adicional					
Reservas	160,342	160,342	160,342	160,342	160,342
Excedente de Revaluación					
Utilidad del ejercicio	935,840	1,014,287	1,119,968	1,273,198	1,363,509
Utilidades No distribuidas	326,529	294,607	31,215	16,215	54,674
Utilidad/Perdida del ejercicio					
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	5,191,698	5,472,965	5,031,085	4,946,462	5,781,907

Fuente: Elaboración Propia

10.2.7. Proyección Flujos de Efectivo

a. Sin Estrategia:

Cuadro 10.8: Proyección de Flujo de Efectivo sin Estrategia

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad neta	940,190	1,001,310	1,090,704	1,158,985	1,239,154
Cambios que no generan movimientos de caja					
Depreciación	671,973	834,454	806,551	823,035	773,035
Parte corriente de la deuda de largo plazo					
Actividades de operación					
Cobranza a clientes	-127,077	5,049	75,632	-39,930	6,369
Cobranzas a socios y personal	23,998	-23,998			
Cuentas por cobrar diversas					
Otras cuentas por cobrar	-17,319				
Pagos a proveedores	125,049	54,381	84,627	102,736	82,051
Pagos accionistas					
Pagos diversos					
Variación de inventarios	-143,037	-145,114	-83,433	-256,570	-103,488
Remuneraciones por pagar					
Anticipos	145,985				
Tributos	38,374				
Cargas Diferidas					
Otras cuentas por pagar	-280,702				
Beneficios Sociales	-237,656				
Cobranza dudoza					
Cuentas por pagar diversas					
Flujo de efectivo proveniente de actividades de operación	1,139,779	1,726,083	1,974,080	1,788,256	1,997,121
Actividades de Inversión					
Activo fijo (CAPEX)	-331,486	-1,153,069	-479,100	-439,987	-1,507,887
Intagibles	1,510	8,630	13,163	-41,284	17,981
Activos diferidos					
Intereses y Gastos Diferidos					
Otras ctas Activo No Corriente					
Flujo de efectivo proveniente de actividades de inversión	-329,975	-1,144,439	-465,937	-481,271	-1,489,907
Actividades de Financiamiento					
Sobregiros					
Préstamo de largo plazo	-197,243	120,693	-303,426	-56,017	359,949
Pagos a bancos	-92,172	150,129	25,093	-269,573	264,676
Dividendos	-347,278	-972,111	-1,264,703	-991,490	-1,110,384
Aumento de Reservas					
Flujo de efectivo proveniente de actividades de financiamiento	-636,692	-701,289	-1,543,036	-1,317,080	-485,759
Efectivo al inicio del año	566,563	739,675	620,030	585,137	575,042
Flujo de efectivo generado en el periodo	173,111	-119,645	-34,893	-10,095	21,455
Efectivo al final del año	739,675	620,030	585,137	575,042	596,497

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 10.9: Proyección de Flujo de Efectivo Con Estrategia

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad neta	935,840	1,014,287	1,119,968	1,273,198	1,363,509
Cambios que no generan movimientos de caja					
Depreciación	785,051	947,532	919,629	823,035	773,035
Parte corriente de la deuda de largo plazo					
Actividades de operación					
Cobranza a clientes	-127,077	5,049	75,632	-39,930	6,369
Cobranzas a socios y personal	23,998	-23,998			
Cuentas por cobrar diversas					
Otras cuentas por cobrar	-17,319				
Pagos a proveedores	5,049	54,381	84,627	102,736	82,051
Pagos accionistas					
Pagos diversos					
Variación de inventarios	-143,037	-145,114	-83,433	-256,570	-103,488
Remuneraciones por pagar	0				
Anticipos	145,985				
Tributos	38,374				
Cargas Diferidas					
Otras cuentas por pagar	-280,702				
Beneficios Sociales	-237,656				
Cobranza dudoza					
Cuentas por pagar diversas					
Flujo de efectivo proveniente de actividades de operación	1,128,507	1,852,138	2,116,423	1,902,470	2,121,477
Actividades de Inversión					
Activo fijo (CAPEX)	-670,720	-1,153,069	-479,100	-439,987	-1,507,887
Intagibles	1,510	8,630	13,163	-41,284	17,981
Activos diferidos					
Intereses y Gastos Diferidos					
Otras ctas Activo No Corriente					
Flujo de efectivo proveniente de actividades de inversión	-669,210	-1,144,439	-465,937	-481,271	-1,489,907
Actividades de Financiamiento					
Sobregiros					
Préstamo de largo plazo	-106,780	30,231	-303,426	-56,017	359,949
Pagos a bancos	-1,709	150,129	-65,370	-269,573	264,676
Dividendos	-347,278	-967,761	-1,277,680	-1,134,967	-1,234,740
Aumento de Reservas	0				
Flujo de efectivo proveniente de actividades de financiamiento	-455,767	-787,401	-1,646,475	-1,460,558	-610,115
Efectivo al inicio del año	566,563	570,093	490,391	494,401	455,042
Flujo de efectivo generado en el periodo	3,530	-79,703	4,010	-39,359	21,455
Efectivo al final del año	570,093	490,391	494,401	455,042	476,497

Fuente: Elaboración Propia

10.2.8 Proyección de Flujos

Se ha utilizado el flujo de caja libre puesto que te el saldo que queda disponible para pagar a los accionistas y deuda, luego de descontar las inversiones en activos que hemos realizado (tiendas y compra de nuevos muebles por mantenimientos de tiendas) y las necesidades de capital

El flujo de caja del primer año es menor debido a las inversiones, sin embargo esto hace que los siguientes años aumente por encima de la

opción sin estrategia generando mayores ganancias como se verá más adelante en la evaluación financiera.

b. Sin Estrategia:

Cuadro 10.10: Proyección de Flujos sin Estrategia

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas (en soles corrientes)	16,884,943	17,452,238	17,859,144	18,373,357	19,257,953
Costo de Ventas	7,179,521	7,361,650	7,472,826	7,625,784	7,927,733
Utilidad Bruta	9,705,422	10,090,588	10,386,318	10,747,573	11,330,221
Gastos de Venta	6,331,853	6,544,589	6,697,179	6,890,009	7,221,732
Gastos Administrativos	1,968,940	2,035,092	2,082,541	2,142,503	2,245,655
Utilidad Operativa	1,404,628	1,510,907	1,606,598	1,715,061	1,862,833
Ingresos Diversos	21,092	8,316	44,307	38,868	15,425
Ingresos Financieros	110,502	110,502	110,502	110,502	110,502
Gastos Diversos					
Gastos financieros	202,619	209,427	214,310	220,480	231,095
Diferencia de cambio/ Inflacion					
Perdida / Utilidad antes de impuestos	1,333,603	1,420,298	1,547,097	1,643,950	1,757,665
Impuesto a la renta	393,413	418,988	456,394	484,965	518,511
Perdida / Utilidad antes de impuestos	940,190	1,001,310	1,090,704	1,158,985	1,239,154
Tasa de Impuesto	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%
NOPAT	990,263	1,065,189	1,132,652	1,209,118	1,313,297
Depreciacion	671,973	834,454	806,551	823,035	773,035
Variacion Capital de Trabajo	737,667	-160,093	-136,812	453,241	-228,154
Capex	331,486	1,153,069	479,100	439,987	1,507,887
Flujo de Caja Libre	593,083	906,667	1,596,914	1,138,924	806,598

Fuente: Elaboración Propia

c. Con Estrategia:

Cuadro 10.11: Proyección de Flujos con Estrategia

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas (en soles corrientes)	17,684,949	18,305,561	18,762,611	19,307,117	20,243,443
Costo de Ventas	7,519,685	7,721,596	7,850,865	8,013,337	8,333,420
Utilidad Bruta	10,165,263	10,583,965	10,911,746	11,293,780	11,910,024
Gastos de Venta	6,663,742	6,893,072	7,063,086	7,274,211	7,625,145
Gastos Administrativos	2,082,018	2,148,170	2,195,619	2,142,503	2,245,655
Utilidad Operativa	1,419,503	1,542,723	1,653,041	1,877,066	2,039,224
Ingresos Diversos	21,092	8,316	44,307	38,868	15,425
Ingresos Financieros	110,502	110,502	110,502	110,502	110,502
Gastos Diversos					
Gastos financieros	223,664	222,836	219,243	220,480	231,095
Diferencia de cambio/ Inflacion					
Perdida / Utilidad antes de impuestos	1,327,433	1,438,705	1,588,607	1,805,955	1,934,056
Impuesto a la renta	391,593	424,418	468,639	532,757	570,546
Perdida / Utilidad antes de impuestos	935,840	1,014,287	1,119,968	1,273,198	1,363,509
Tasa de Impuesto	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%
NOPAT	1,000,750	1,087,619	1,165,394	1,323,331	1,437,653
Depreciacion	785,051	947,532	919,629	823,035	773,035
Variacion Capital de Trabajo	597,623	-120,150	-7,446	423,977	-228,154
Capex	670,720	1,153,069	479,100	439,987	1,507,887
Flujo de Caja Libre	517,458	1,002,234	1,613,369	1,282,402	930,954

10.2.9 Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios)

Para evaluar si las estrategias propuestas son o no viables, debemos evaluar el flujo de caja extra que generaran comparado con el flujo sin estrategias, para esto comenzamos por calcular ese incremento al restar ambos flujos:

Cuadro 10.12: Evaluación Financiera

	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de Caja Libre Con Estrategia	517,458	1,002,234	1,613,369	1,282,402	930,954
Flujo de Caja Libre Sin Estrategia	593,083	906,667	1,596,914	1,138,924	806,598
Incremento	-75,626	95,566	16,455	143,478	124,356

Fuente: Elaboración Propia

La inversión Inicial de las estrategias para el año 2017 es de S/58,000, necesitamos hallar el Valor Actual Neto (VAN) al primer año, para ellos se debe determinar la tasa de descuento apropiada, dado que usamos flujo de caja libre, utilizaremos el costo promedio ponderado de capital (WACC por sus siglas en ingles). Una vez hallado el VAN, hallaremos cual es la tasa interna de retorno TIR que generan las estrategias.

Primero determinaremos el Costo del accionista para lo cual utilizaremos el modelo CAPM:

$$R_i = R_f + \beta (R_m - R_f) + \text{Riesgo país} + \lambda; \text{ donde:}$$

R_i : Rendimiento del activo

R_f : Tasa libre de Riesgo (bono del Tesoro americano)

β : Mide el riesgo del activo con relación al mercado

$(R_m - R_f)$: Prima de Riesgo que mide la diferencia entre el Rendimiento del mercado R_m y el activo libre de riesgo R_f .

Riesgo País: Es el diferencial entre los bonos del tesoro americano y los bonos de Perú

λ : Prima del riesgo de negocio

Para nuestro modelo se han tomado los siguientes datos:

$R_i = R_f + \beta (R_m - R_f) + \text{Riesgo país} + \lambda$; donde:

R_f : 2.09%, el cual se obtiene de los bonos a 10 años.

β : 1.01, para obtener el beta:

1. Se obtiene el Beta desapalancado del Sector en la página web del Profesor Damodaran, en nuestro caso el sector es Retail (general) donde obtenemos un valor de 0.66
2. Dado que este valor no contempla deuda, debemos ahora apalancarlo con la estructura de deuda de Inversiones Industriales Paracas S.A.C:

$$\beta_u = \frac{\beta}{\left[1 + (1 - T) \left(\frac{D}{E}\right)\right]}$$

Dónde:

$T = 28\%$

$D/E = 0.75$

Por lo que el β apalancado con el que trabajaremos es: 1.01

R_m : 8.04% obtenido de S&P 500 a tres años.

Riesgo País: 1.32%

λ : Este es un valor añadido ya que el modelo CAPM es cuestionable en nuestro país y en muchos mercados emergentes debido a que el mercado de valores a diferencia del de Estados Unidos, es limitado, no tan líquido, no cuenta con muchas empresas que coticen en el por lo que no se puede hacer una buena diversificación así que tenemos que ver el riesgo total y no solo el sistemático que es el que contempla el modelo CAPM, por lo

cual se añade un λ que varía entre 5% y 8%. Para nuestro análisis hemos considerado el valor más alto de 8%.

Por lo tanto nuestro CAPM es:

$$R_i = 2.09\% + 1.01 (8.04\% - 2.09\%) + 1.32\% + 8\%$$

$$R_i = R_e = 17.42\%$$

Para determinar el costo de la deuda, nos fijamos en los contratos de préstamos y leasing que mantiene la empresa con los bancos por lo cual tenemos una tasa promedio de:

$$R_d = 9.69\%$$

Ahora que tenemos ambas tasas aplicamos el WACC:

$$WACC = \frac{E}{D+E} (r_e) + \frac{D}{D+E} (r_d)(1-t)$$

Dónde:

$$D / (D+E) = 17\%$$

$$E / (D+E) = 83\%$$

$$t = 28\%$$

$$WACC = 17.42\% * (83\%) + 9.69\% * (1-28\%) * (17\%)$$

$$WACC = 15.64\%$$

Una vez hallado el WACC procedemos a traer los flujos a valor presente mediante el VAN:

Cuadro 10.13: Flujos a Valor Presente

Inversion Inicial	2017	2018	2019	2020	2021
-58,000.00	-75,626	95,566	16,455	143,478	124,356

WACC = 15.64%

VAN = S/.99,077.73

TIR = 41.41%

Ya que $VAN > 0$ y $TIR > WACC$, las estrategias generan ganancia y por eso son factibles.

a. Análisis de Indicadores y ratios financieros

✓ Ratios:

A continuación se mostraran distintos ratios e indicadores económico-financieros de la empresa para poder hacer un análisis y evaluación de la misma, se tomaran los ratios con y sin estrategia para poder ver la diferencia entre ambos:

Cuadro 10.14: Ratios

RATIOS SIN ESTRATEGIAS						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
LIQUIDEZ						
Razón Corriente	1.75	2.47	2.20	2.05	2.43	2.07
Prueba Acida	0.79	1.13	0.93	0.82	0.92	0.77
Razon de Efectivo	0.29	0.49	0.36	0.32	0.35	0.30
APALANCAMIENTO						
Deuda Total	0.49	0.37	0.40	0.40	0.36	0.43
Razon Deuda Capital	0.96	0.59	0.68	0.66	0.55	0.74
Multiplicador de Capital	1.96	1.59	1.68	1.66	1.55	1.74
Pasivo de C.P./ Pasivo Total	76%	79%	77%	89%	91%	79%
Pasivo de L.P./ Pasivo Total	24%	21%	23%	11%	9%	21%
ROTACION						
Rotacion de Inventario	3.39	3.72	3.55	3.41	3.23	3.12
Dias de Venta en el Inventario	107.55	98.12	102.83	106.89	112.88	116.87
Rotacion CxC	18.91	18.94	19.69	22.03	21.60	22.81
Promedio de Cobro	19.30	19.27	18.54	16.57	16.90	16.00
Rotacion CxP	8.83	8.55	8.24	7.64	7.05	6.82
Promedio de Pago	41.33	42.67	44.31	47.78	51.74	53.55
Rotacion Activos Totales	2.79	3.29	3.18	3.49	3.63	3.26
RENTABILIDAD						
Margen Bruto	56.36%	57.48%	57.82%	58.16%	58.50%	58.83%
Margen de Utilidad	4.66%	5.57%	5.74%	6.11%	6.31%	6.43%
ROA	12.99%	18.31%	18.24%	21.30%	22.88%	21.00%
ROE	25.47%	29.03%	30.65%	35.26%	35.54%	36.56%

RATIOS CON ESTRATEGIAS						
	2015	2016	2018	2019	2020	2021
LIQUIDEZ						
Razón Corriente	1.75	2.40	2.16	2.14	2.54	2.14
Prueba Acida	0.79	1.04	0.87	0.82	0.91	0.75
Razon de Efectivo	0.29	0.39	0.29	0.29	0.30	0.25
APALANCAMIENTO						
Deuda Total	0.49	0.38	0.40	0.38	0.34	0.41
Razon Deuda Capital	0.96	0.61	0.67	0.61	0.52	0.71
Multiplicador de Capital	1.96	1.61	1.67	1.61	1.52	1.71
Pasivo de C.P./ Pasivo Total	76%	75%	76%	89%	90%	78%
Pasivo de L.P./ Pasivo Total	24%	25%	24%	11%	10%	22%
ROTACION						
Rotacion de Inventario	3.39	3.90	3.72	3.59	3.40	3.28
Dias de Venta en el Inventario	107.55	93.68	98.04	101.74	107.42	111.18
Rotacion CxC	18.91	19.84	20.65	23.15	22.70	23.98
Promedio de Cobro	19.30	18.40	17.67	15.77	16.08	15.22
Rotacion CxP	8.83	10.45	9.98	9.15	8.34	7.99
Promedio de Pago	41.33	34.91	36.57	39.90	43.77	45.69
Rotacion Activos Totales	2.79	3.41	3.34	3.73	3.90	3.50
RENTABILIDAD						
Margen Bruto	56.36%	57.48%	57.82%	58.16%	58.50%	58.83%
Margen de Utilidad	4.66%	5.29%	5.54%	5.97%	6.59%	6.74%
ROA	12.99%	18.03%	18.53%	22.26%	25.74%	23.58%
ROE	25.47%	28.94%	30.92%	35.87%	39.04%	40.22%

Los ratios de apalancamiento disminuyen como consecuencia de fidelizar a los proveedores.

En lo referido a rotación, al tener un mejor control en el análisis de existencias, la rotación de inventarios, aumentara de forma que no se tenga tanto dinero inmovilizado.

El margen de utilidad aumentará debido al incremento de las ventas, así como la eficiencia en la utilización de activos, debido a la no capitalización constante que se plantea y el repartir los dividendos a tiempo, el retorno sobre el patrimonio disminuirá.

Cuadro 10.15: Indicadores

SIN ESTRATEGIAS	2017	2018	2019	2020	2021
EBITDA	12%	13%	14%	14%	14%
NOPAT	4%	5%	5%	5%	5%
ROIC	18%	18%	22%	25%	22%
EVA	99,119	121,222	234,513	329,860	296,561

Fuente: Elaboración Propia

CON ESTRATEGIAS	2017	2018	2019	2020	2021
EBITDA	12%	14%	14%	14%	14%
NOPAT	4%	4%	5%	5%	5%
ROIC	18%	18%	22%	27%	24%
EVA	83,524	124,307	254,901	414,378	388,584

Fuente: Elaboración Propia

Entre los indicadores más importantes tenemos:

- ✓ EBITDA: Este indicador financiero nos muestra lo que la empresa genera o pierde considerando solamente el núcleo del negocio independientemente de su estructura financiera, se obtiene a partir de la utilidad operativa sumándole los gastos financieros, depreciaciones y los impuestos. Gracias a las estrategias vemos que el ratio aumenta.
- ✓ NOPAT: Este indicador financiero nos muestra la utilidad operativa de la empresa considerando el impuesto que debe pagarse por generar dicha utilidad, nos muestra el dinero disponible para cumplir con las obligaciones frente a terceros y accionistas. El NOPAT también aumenta.
- ✓ ROIC: Nos muestra la rentabilidad que se tienen sobre la inversión efectuada, vemos que las estrategias de inversión mejoran este margen
- ✓ EVA: Un ratio que importa mucho a los accionistas es saber cuánto de valor están creando, el EVA muestra el exceso de rentabilidad generada luego de haber cumplido con la tasa de retorno exigida (WACC), el resultante es lo que la empresa ha creado (o destruido si fuera negativo) de valor para los accionistas

CAPITULO XI.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del análisis interno y externo realizado en el presente plan estratégico se plantea las siguientes conclusiones y recomendaciones para Inversiones Industriales Paracas S.A.C:

11.1. Conclusiones

- ✓ El crecimiento económico que atraviesa el país permite que la industria siga creciendo y por ende contribuye a un mayor consumo.
- ✓ Inversiones Industriales Paracas S.A.C., actualmente tiene una buena aceptación entre el público consumidor sector A y B.
- ✓ Al analizar cada una de las matrices para poder seleccionar la estrategia a implementar se selecciona la correspondiente a Penetración de Mercado. Por lo tanto los objetivos estratégicos a desarrollar están orientados a su cumplimiento para el presente plan estratégico en el periodo 2017 - 2021 de Inversiones Industriales Paracas S.A.C.
- ✓ Según el análisis desarrollado en la matriz BCG, cada una de las líneas de productos: calzado, ropa y accesorios se encuentran calificadas como Incógnita, debido a que su participación en el mercado no es muy alta y compiten en una industria de alto crecimiento. Por lo tanto la organización debe desarrollar estrategias intensivas que permitan penetrar y desarrollarse en el mercado.

- ✓ A pesar que la empresa tiene más de 20 años en el mercado debe reforzar y potenciar el marketing a través de un plan de medios que permita desarrollar actividades ATL y BTL y así incrementar sus ventas.
- ✓ Inversiones Industriales Paracas S.A.C. no cuenta con un manual de procedimientos operacionales que garantice que los procesos se encuentran controlados y asegure una producción eficiente.
- ✓ La empresa no tiene las funciones y actividades claramente definidas para el personal debido a que no cuenta con un Manual de Organización y funciones.
- ✓ El desarrollo del presente plan estratégico es viable porque el VAN del flujo aplicando la estrategia Penetración de mercado es de S/.99,077.73

11.2. Recomendaciones

- ✓ Se recomienda que la organización invierta en el desarrollo de planes de marketing, elaboración de procedimientos operacionales descritos en el presente plan estratégico. Para ello se sugiere asesoría externa que permita desarrollar estos temas y a su vez se podrían programar auditorías que permitan asegurar su cumplimiento.
- ✓ Según la encuesta realizada se sugiere crear una línea de ropa orgánica. (Ver anexo 1)
- ✓ Se recomienda reforzar el posicionamiento de la marca mediante el uso de comunicación visual para incrementar el número de clientes.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta a Clientes

ENCUESTA ROPA PARA BEBE
Encuesta - Cliente

Porque es muy importante saber tu opinión para poder desarrollar nuestro plan estratégico de ropa para bebé, necesitamos nos ayudes a contestas las siguientes preguntas:

1. Marque el rango de edad en el que se encuentra

- ☐ Menos de 20
- ☐ 21-29
- ☐ 30-39
- ☐ 40-49
- ☐ 50 o más

2. Tiene hijos?

- ☐ Si
- ☐ No

3. Compra regalos para bebé?

- ☐ Si
- ☐ No

Si no tiene hijos y nunca ha comprado ropa de bebé para regalo, finaliza la encuesta

4. Cuales son los atributos que Ud. Busca al comprar ropa de bebé?Cuales son los atributos que Ud. Busca al comprar ropa de bebé?

- ☐ Marca
- ☐ Diseño
- ☐ Confort
- ☐ Precio
- ☐ Empaque
- ☐ Orgánica

5. Con qué frecuencia compra ropa para bebé?

- ☐ Dos a tres veces al mes
- ☐ Una vez al mes
- ☐ Cada seis meses
- ☐ Una vez al año

6. En qué lugar acostumbra a comprar ropa para bebé?

- ☐ Tiendas exclusivas para bebé
- ☐ Tiendas por departamento
- ☐ Galerías
- ☐ Gamarra
- ☐ Otros

7. Que marca de ropa de bebé usualmente compra?

- ☐ Baby Club
- ☐ Colloky
- ☐ Nunu
- ☐ EPK
- ☐ Otro (especifique)

8. Compraría ropa para bebé de alta calidad, como:

- ☐ Ropa orgánica
- ☐ Baby Alpaca

9. Estaría dispuesto a pagar hasta un 20% adicional a lo que compra en la actualidad por este tipo de ropa?

- ☐ Si
- ☐ No

10. Recomendaría ud. a sus familiares y amigos comprar en tiendas Baby club?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ Si marco No, porque?

ANEXO 2: Resultado Encuesta Cliente

Marque el rango de edad en el que se encuentra

Respondido: 65 Omitido: 0

Opciones de respuesta	Respuestas	
Menos de 20	1,54%	1
21-29	23,08%	15
30-39	69,23%	45
40-49	3,08%	2
50 o más	3,08%	2
Total		65

Tiene hijos?

Respondido: 65 Omitido: 0

Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	55,38%	36
No	44,62%	29
Total	65	

Compra regalos para bebé?

Respondido: 64 Omitido: 1

Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	96,88%	62
No	3,13%	2
Total	64	

Cuales son los atributos que Ud. Busca al comprar ropa de bebé?Cuales son los atributos que Ud. Busca al comprar ropa de bebé?

Respondido: 63 Omitido: 2

Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Marca	33,33%	21
▼ Diseño	84,13%	53
▼ Confort	68,25%	43
▼ Precio	55,56%	35
▼ Empaque	0,00%	0
▼ Orgánica	15,87%	10
Total de encuestados: 63		

Con qué frecuencia compra ropa para bebé?

Respondido: 63 Omitido: 2

Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Dos a tres veces al mes	14,29%	9
▼ Una vez al mes	33,33%	21
▼ Cada seis meses	38,10%	24
▼ Una vez al año	19,05%	12
Total de encuestados: 63		

En qué lugar acostumbra a comprar ropa para bebé?

Respondido: 63 Omitido: 2

Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Tiendas exclusivas para bebé	52,38%	33
▼ Tiendas por departamento	71,43%	45
▼ Galerías	17,46%	11
▼ Gamarra	11,11%	7
▼ Otros	9,52%	6
Total de encuestados: 63		

Que marca de ropa de bebé usualmente compra?

Respondido: 63 Omitido: 2

Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Baby Club	69,84%	44
▼ Colloky	33,33%	21
▼ Nunu	25,40%	16
▼ EPK	11,11%	7
▼ Otro (especifique)	44,44%	28
Total de encuestados: 63		

Compraría ropa para bebé de alta calidad, como:

Respondido: 59 Omitido: 6

Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Ropa orgánica	77,97% 46
▼ Baby Alpaca	32,20% 19
Total de encuestados: 59	

Estaría dispuesto a pagar hasta un 20% adicional a lo que compra en la actualidad por este tipo de ropa?

Respondido: 63 Omitido: 2

Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Si	73,02% 46
▼ No	26,98% 17
Total	63

Recomendaría ud. a sus familiares y amigos comprar en tiendas Baby club?

Respondido: 63 Omitido: 2

Opciones de respuesta	Respuestas
Si	87,30% 55
No	0,00% 0
Si marco No, porque?	12,70% 8
Total	63

ANEXO 3: Entrevista al Gerente General

Entrevista al Gerente General: Pio Jorge Bravo Ríos

1. ¿Cómo nace inversiones Industriales Paracas SAC? Cuente su historia.
Nació por una necesidad de trabajo y una idea de negocio propuesta por Elva Zambrano, Liliana y Raquel Polo.
2. ¿Cuál cree Ud. es la razón de ser de su empresa? ¿Cuál es su mayor ventaja competitiva?
La razón de ser de la empresa es que cuenta con un producto de primera calidad, algodón 100% pima; que destaca por la exclusividad en sus diseños y variedad en sus 3 líneas de negocio, apoyados por la labor de Liliana Polo.
3. ¿Cuáles cree Ud. Son las principales oportunidades y amenazas que podrían afectar Inversiones Industriales Paracas SAC?
Oportunidades: Ingresar a mercados con climas tropicales y cálidos como Arabia, China, Brasil, USA.
Amenazas: La llegada de marcas del exterior con menores precios, la producción interna no es uniforme todo el año por la producción del algodón, que aumenta su costo al haber escasez.
4. ¿Cuáles cree Ud. Son las principales fortalezas y debilidades que podrían afectar Inversiones Industriales Paracas SAC?
Fortalezas: Usamos algodón 100% Pyma, el de mayor valor en el mercado.

Debilidades: Falta de compromiso al desarrollo de la empresa por parte del personal.

5. ¿Considera que las funciones de cada uno de los puestos actuales se encuentran bien definidas. Cuenta con una manual de organización y funciones?

No, solo algunas posiciones están definidas, otras falta definir o actualizar.

6. ¿Ha pensado en crear una nueva línea de ropa, como por ejemplo: ropa orgánica para Bebe?

Si, Ropa orgánica con otra marca, precio alto competitivo con un buen diseño.

7. ¿Cuáles cree Ud. Que son sus principales competidores?

Considero competencia a Nunu, EPK y Colloky.

8. En un plazo máximo de cinco años, ¿Cómo espera Ud. Que la empresa haya desarrollado?

Dentro de cinco años, estimo que Baby Club será líder en el mercado y reconocido a nivel internacional, contribuyendo con el crecimiento del país y de la sociedad.

Y lograr una meta de S/. 30,000 000.00 de soles de venta.

9. ¿Considera Ud. Que su personal posee la experiencia necesaria para desarrollar cada una de las actividades asignadas?

Considero que poseen una experiencia a nivel medio, no son totalmente especializados.

10.¿Considera Ud. Que el marketing empleado a la fecha es efectivo?

Considero que el marketing aplicado tiene medio nivel de efectividad.

11.¿Dentro de su planificación a corto plazo, ha pensado en aperturar otras tiendas a nivel nacional o internacional?

Si, consideramos aperturar 3 este ano, PNL, Cayma y Lima Sur.

12.¿A su criterio, cuales son las variables que considera que la competencia este invirtiendo y que los clientes lo perciban?

Considero que aperturar mas tiendas, hará que Baby Club Chic tenga más presencia y ganara mayor participación de mercado.

BIBLIOGRAFÍA

COCK, Juan Pablo; GUILLÉN, Mariano; ORTIZ, José, TRUJILLO, Franklin. Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú. Lima: PUCP-CENTRUM, 2004. Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Administración Estratégica de empresas

CONCHA, Pedro Franco. Evaluación de Estados Financieros. 3° Edición. Lima – Perú. Universidad Pacifico. 2008

David, Fred Conceptos de Administración estratégica. 14° Edición. México D.F. Pearson Education, 2013.

LIRA, Paúl. Evaluación de Proyectos de Inversión. 1° Edición. Lima – Perú. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) 2013.

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. Reporte Financiero Burkenroad Perú – Sector Textil. Perú: PUCP, 2010

THOMPSON Arthur: STRICKLAND A. J. Administración Estratégica. México D.F. Mc Graw Hill, 2004.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Manual para exportadores de confecciones a los Estados Unidos. [en línea]. Perú. s.n. [citado 06/04/2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://docplayer.es/8255388-Indice-introduccion-5.html>

ASOCIACION ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. Indicadores. [en línea]. España, 2016. [citado 09 junio 2016] Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-201[en línea]. Lima: BCR, 2015. [citado 10/06/2016]. PDF. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

Blog. Valores corporativos: elementos que distinguen a las empresas que practican la RSE.[en línea]. Guatemala, 21 de junio 2012. [citado 14 de noviembre de 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://blog.centrase.org/?p=201>

Boletín Lo nuestro es rodar.[en línea]. México: s.n. [citado 14 noviembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.ntnmexico.com/boletines/2011/10_octubre_2011.pdf

CARO, Miguel; CUYUBAMBA, Henry; MENDOZA, Audrey. Plan de negocios para la comercialización vía web de ropa orgánica para bebé. Lima: UPC-Escuela de Postgrado, 2012. Tesis para optar el grado de Magister en Administración de empresas. Disponible en: http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/305444/1/caro_m-m-pub-delfos.pdf

Cely B., Alexandra. **Metodología de los escenarios para estudios Prospectivos** [en línea]. Diciembre 1999. [citado 10 julio 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4902902>

COMEX PERÚ: El problema no es el dumping, sino el contrabando y la subvaluación de prendas”. En: Diario Gestión. [en línea]. (PE): 28/10/2013. [citado 12/05/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/comexperu-problema-no-dumping-sino-contrabando-y-subvaluacion-confecciones-2079655>

DIARIO GESTIÓN. Sepa cómo será la economía del Perú al 2020” [en línea]. (PE): 27 julio 2015. [citado 04/05/2016] Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/sepa-como-economia-peru-al-2020-2138321/7>

EJEMPLODE.COM. Ejemplo de objetivos específicos. [en línea].2013. [citado 07 junio 2016] Microsoft HTML. Disponible en: http://www.ejemplode.com/53-conocimientos_basicos/3678-ejemplo_de_objetivos_especificos.html

“El mercado de ropa para bebé mueve alrededor de US \$ 130 millones. En: Diario Gestión. [en línea]. (PE): 31/03/2014. [citado 26/04/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/mercado-ropa-bebe-mueve-alrededor-us-130-millones-2093253>

“El Sector textil – confecciones peruano ha perdido su brillo” En: El Comercio. [en línea]. (PE): 04/11/2014. [citado 09 enero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/sector-textil-confecciones-peruano-ha-perdido-su-brillo-noticia-1768522>

Empresa&Economía, 2016. [citado 29/06/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://empresayeconomia.republica.com/comercio-exterior/el-sistema-de-maquila-como-alternativa-para-producir-a-bajo-costo.html>

EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGO. Análisis del sector retail: supermercados, Tiendas por departamento y mejoramiento de Hogar. [en línea]. PE: jul. 2015. [citado 10/07/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

“Golpe bajo a la industria textil”. En: Diario Gestión. [en línea]. (PE): 25/05/2015. [citado 26/04/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/opinion/editorial-golpe-bajo-industria-textil-2132729>

INEI, Estado de la Población Peruana 2015. [en línea]. Adobe Acrobat. Disponible en:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Las 5 fuerzas de Porter – Clave para el éxito de la empresa [en línea] Lima, 2016. [citado 14 julio 2016] Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

“Las empresas familiares exitosas tienen estructuras acorde a su nivel de complejidad”. En: Diario Gestión. [en línea]. (PE): 22/11/2013. [citado 30/04/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/cide-pucp-empresas-familiares-exitosas-tienen-estructuras-acorde-su-nivel-complejidad-2081715>

“Mesa textil y confecciones: ¿El sector ya se encuentra en crisis? En: Diario Gestión. [en línea]. (PE): 17/06/2015. [citado 30/04/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/mesa-textil-y-confecciones-sector-ya-se-encuentra-crisis-2134987>

Nosotros/ Ética de trabajo. [en línea]. Lima: Baby Club. [citado 17/05/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.babyclubchic.com/aboutus_sp.html

Perfil Producto Mercado: Prendas y complementos de vestir para bebés de algodón en Francia. [en línea]. Lima: Promperú, 2015. [citado 12 mayo 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/690943287rad7DF0B.pdf>

“Perú sube en macroeconomía y cae en innovación e infraestructura”. En: Diario Gestión. [en línea]. (PE): 06/09/2012. [citado 28/04/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/peru-sube-macroeconomia-y-cae-innovacion-infraestructura-2011745>

Planestrategy, Matriz PEEA, Matriz de la Gran Estrategia y Proyecto Final. [en línea]. 2011. Microsoft HTML. Disponible en: <http://planestrategy.blogspot.pe/2011/08/matriz-peeaa-matriz-de-la-gran.html>

Price Water House Coopers. Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú. [en línea]. Lima: PWC, 2013. [citado 30/04/2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <https://www.pwc.com/pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>

PROYECTO DE COOPERACION UE-PERÚ. Estudio comparado de normas técnicas nacionales e internacionales relacionadas al sector textil Confecciones. [en línea]. Perú: ICON-INSTITUTE. Diciembre 2008. [citado 10/05/2016] p.6,23. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/8_Informe_Final_TdR_3331Normas_Tecnicas.pdf

Reflexión estratégica. [en línea]. Lima, 2008. [citado 09 julio 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://m2c08.blogspot.pe/2008/02/reflexin-estrategica-1.html>

“Se desaceleran las ventas de las tiendas por departamento y crecieron menos de 1% en primer semestre”. En: Diario Gestión. [en línea]. (PE): 15/09/2015. [citado 26/04/2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/se-desaceleran-ventas-tiendas-departamento-y-solo-crecieron-menos-1-2142857>

Sector textil – confecciones retomaría exportaciones por \$ 2000 millones en el 2015. En: El Comercio. [en línea]. (PE): 12/12/2014. [citado 09 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/sector-textil-confecciones-retomaria-exportaciones-us-2000-millones-2015-2116526>

Sepa cómo será la economía del Perú al 2020” En: Diario Gestión. [en línea]. (PE): 27 julio 2015. [citado 04/05/2016] Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/sepa-como-economia-peru-al-2020-2138321/7>

SITES.GOOGLE.COM. Itinerario Emprendedor. [en línea]. 2016. Microsoft HTML. Disponible en: <https://sites.google.com/site/itinerarioemprendedor/itinerario/fase-de-disenocontextualizacin-1/v12-la-matriz-eric>

TANTUM STRATEGY & RESULTS. Mapas estratégicos, ¿cómo marcar el rumbo en una PYME?.[en línea] Argentina. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.tantum.com/conocimiento/mapas-estrategicos-como-marcar-el-rumbo-en-una-pyme/>

WIKIPEDIA.ORG. Estrategia del océano azul. [en línea]. 22/05/2016.

Microsoft HTML. Disponible en:

https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_del_oc%C3%A9ano_azul