



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios - Executive MBA

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ACCESORIOS Y PRENDAS ECO-AMIGABLES PARA INFANTES DE 0 a 3 AÑOS EN LA CIUDAD DE AREQUIPA

**Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en
Administración de Negocios - Executive MBA**

DIEGO IGNACIO FERRANTI

YUVENY ROLY MANRIQUE GUTIERREZ

VLADIMIR MEJIA AZCUE

Asesor:

**Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado
(0000-0001-8625-9811)**

**Lima - Perú
2021**

Dedicatoria

Quiero dedicarle este trabajo en especial a mi familia que siempre me brindaron todo su apoyo emocional durante el tiempo que llevó realizar este trabajo de investigación.

Yuveny Roly Manrique Gutierrez

A Dios por siempre guiar mi camino y a mi familia por todo el apoyo y acompañamiento en tantas horas de esfuerzo en este proyecto.

Diego Ignacio Ferranti

A Dios, por siempre guiar mis pasos y mantenerme firme en el sendero. A mi familia por su apoyo y comprensión en todo este tiempo de sacrificio y esfuerzo, en especial a Benjamín y Alessia, mis razones de superación diaria. A mis demás seres queridos y colegas que me han apoyado y dado la fuerza necesaria en todo momento.

Vladimir Mejia Azcue

Agradecimientos

Queremos agradecer a los docentes, coordinadores y personal que hizo posible que se lleve a cabo este MBA de manera exitosa. Así mismo, agradecemos a los expertos que nos compartieron toda su experiencia y juicio en los temas consultados. De igual manera las madres que participaron del grupo de enfoque: Sugey, Karina, Agustina, Carolina, Jenny, Daniela, Ingrid y Maricela.

Por último, agradecer a nuestro asesor de trabajo final, el Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado. Gracias por su dedicación y apoyo en cada consulta referente a nuestro trabajo.

Resumen

El presente trabajo de investigación desarrolló un plan de negocios para la implementación de una empresa de confección y comercialización de accesorios y prendas Eco-amigables para infantes de 0 a 3 años, en la ciudad de Arequipa.

Un plan de negocios es una herramienta que sirve como punto de partida para el desarrollo de un futuro negocio. Mediante el plan de negocios se evalúa principalmente la viabilidad y la rentabilidad del negocio

Este instrumento debe conducir a la determinación plena e inequívoca del proyecto a través del estudio de mercado, la definición del tamaño, la ubicación de las instalaciones y la selección de tecnología. En el presente proyecto de aplicación se contempló la formulación de seis capítulos los cuales se precisa a continuación:

En el Capítulo I denominado La oportunidad y la empresa; se planteó antecedentes generales, objetivo general y específicos, alcances y limitaciones

En el Capítulo II denominado Análisis del entorno, industria y Mercado; se contempló el análisis de la industria, análisis del entorno y el estudio de mercado.

En el Capítulo III denominado Plan de Marketing; se contempló estrategias de marketing, estrategias de ventas y pronóstico de ventas del negocio.

En el Capítulo IV denominado Plan de Operaciones; se contempló el estudio de ingeniería, determinación del tamaño y el estudio de localización del negocio.

En el Capítulo V denominado Gerencia y Organización; se contempló la cultura organizacional deseada, estrategias del negocio, ventajas competitivas y estructura organizacional.

En el Capítulo VI denominado Proyecciones Financieras; se contempló inversión, financiamiento, presupuestos, presupuesto de resultados y la evaluación financiera.

Finalmente, en las conclusiones y recomendaciones se contempló las respuestas a los objetivos específicos y las recomendaciones para el negocio.

Abstract

This research work developed a business plan for the implementation of a manufacturing and marketing company of Eco-friendly accessories and garments for infants from 0 to 3 years old, in the city of Arequipa.

A business plan is a tool that serves as a starting point for the development of a future business. The business plan mainly evaluates the viability and profitability of the business. This instrument must lead to the full and unequivocal determination of the project through the market study, the definition of the size, the location of the facilities and the selection of technology. In this application project, the formulation of six chapters was considered, which are specified below:

In Chapter I called the opportunity and the company; general antecedents, general and specific objective, scope and limitations were raised

In Chapter II called Analysis of the environment, industry and Market; The analysis of the industry, analysis of the environment and the market study were contemplated.

In Chapter III called Marketing Plan; Marketing strategies, sales strategies and business sales forecast were considered.

In Chapter IV called Operations Plan; The engineering study, determination of the size and the study of the location of the business were contemplated.

In Chapter V called Management and Organization; The desired organizational culture, business strategies, competitive advantages and organizational structure were considered.

In Chapter VI called Financial Projections; investment, financing, budgets, results budget and financial evaluation were considered.

Finally, the conclusions and recommendations included the responses to the specific objectives and recommendations for the business.

Tabla de Contenido

Introducción	1
La oportunidad y la empresa	2
1.1. Generalidades	2
1.1.1. Antecedentes	2
1.1.2. Determinación del problema u oportunidad	4
1.1.3. Justificación del Proyecto	5
1.1.4. Objetivos generales y específicos	6
1.1.5. Alcances y limitaciones de la investigación	6
1.2. Idea de Negocio	7
1.2.1. Modelo Canvas	7
1.2.2. Productos y servicios iniciales	8
1.2.3. Misión, visión y valores de la empresa	9
Análisis del Entorno, Industria y Mercado	10
2.1. Análisis de la Industria	10
2.1.1. Descripción del estado actual de la industria	10
2.1.2. Tendencias de la industria	15
2.1.3. Análisis Estructural del Sector Industrial	16
2.1.4. Análisis de la Competencia	17
2.2. Análisis del Contexto Actual y Esperado	20
2.2.1. Análisis Político-Gubernamental	20
2.2.2. Análisis Económico	21
2.2.3. Análisis Legal	25
2.2.4. Análisis Cultural	26
2.2.5. Análisis Tecnológico	26
2.2.6. Análisis Ecológico	27
2.2.7. Oportunidades y Amenazas	28
2.3. Estudio de mercado	30
2.3.1. Descripción del servicio o producto	30
2.3.2. Selección del segmento de mercado	30
2.3.3. Investigación Cualitativa	30
2.3.4. Investigación Cuantitativa	38
2.3.5. Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo	43
2.3.6. Perfil del consumidor tipo y sus variantes.	48
2.4. Proyección del mercado objetivo.	48
2.4.1. El ámbito de la proyección.	48
2.4.2. Selección del método de proyección.	48
Plan de Marketing	55
3.1. Estrategias de marketing	55
3.1.1. Estrategia de Producto	55
3.1.2. Estrategia de Precio.	61
3.1.3. Estrategia de Plaza y Distribución.	63

3.1.4.	Estrategia de promoción y publicidad	65
3.2.	Estrategia de ventas	67
3.2.1.	Plan de ventas	67
3.2.2.	Políticas de servicios y garantías.	67
3.3.	Pronóstico de ventas	69
3.3.1.	Fundamentos y supuestos	69
3.3.2.	Justificación	69
3.3.3.	Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico	70
	Plan de Operaciones	71
4.1.	Estudio de ingeniería	71
4.1.1.	Modelamiento y selección de procesos productivos	71
4.1.2.	Selección del equipamiento	75
4.1.3.	Lay out	79
4.1.4.	Distribución de equipos y maquinarias	80
4.2.	Determinación del Tamaño	81
4.2.1.	Proyección de crecimiento	82
4.2.2.	Recursos	83
4.2.3.	Tecnología	84
4.2.4.	Flexibilidad	85
4.2.5.	Selección del tamaño ideal	85
4.3.	Estudio de localización	85
4.3.1.	Definición de factores locacionales	85
4.3.2.	Consideraciones legales	87
4.4.	Determinación de la localización óptima	90
	Gerencia y Organización	91
5.1.	Caracterización de la cultura organizacional deseada	91
5.1.1.	Visión.	91
5.1.2.	Misión.	91
5.1.3.	Principios.	91
5.2.	Formulación de estrategias del negocio	92
5.2.1.	Estrategias de venta	92
5.2.2.	Estrategia Promocional	93
5.2.3.	Estrategias de Precio	95
5.2.4.	Estrategias de Producto	95
5.3.	Ventajas competitivas	96
5.4.	Diseño de la estructura organizacional deseada	96
5.5.	Diseño de los perfiles de puestos clave	97
5.6.	Remuneraciones, compensaciones e incentivos	101
5.7.	Política de recursos humanos	103

Proyecciones financieras	105
6.1. La Inversión	105
6.1.1. Inversión preoperativa	105
6.1.2. Inversión de capital de trabajo	106
6.1.3. Costo del proyecto	106
6.1.4. Inversiones futuras	106
6.2. Financiamiento	106
6.2.1. Endeudamiento y condiciones	106
6.2.2. Capital y costo de oportunidad	107
6.2.3. Costo de capital promedio ponderado	108
6.3. Presupuestos Base	109
6.3.1. Presupuesto de ventas	109
6.3.2. Presupuesto de costos de producción	110
6.3.3. Presupuesto de compras	112
6.3.4. Presupuesto de costo de ventas	112
6.3.5. Presupuesto de gastos administrativos	113
6.3.6. Presupuesto de marketing y ventas	114
6.3.7. Presupuesto de gastos financieros	114
6.4. Presupuesto de Resultados	115
6.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado	115
6.4.2. Balance proyectado	116
6.4.3. Flujo de caja proyectado	116
6.4.4. Evaluación Financiera	117
6.5. Análisis de Riesgo	119
6.5.1. Análisis del punto de equilibrio	119
6.5.2. Análisis de sensibilidad	119
6.5.3. Análisis de escenarios	120
Conclusiones y recomendaciones	122
Referencias	124
Anexos	127

Índice de Tablas

Tabla 1. Segmentación Geográfica en la Región Arequipa.....	12
Tabla 2. Segmentación Socioeconómica en la Región Arequipa.....	12
Tabla 3. Segmentación Socioeconómica por género en la Región Arequipa	13
Tabla 4. Segmentación Socioeconómica por edad en la Región Arequipa	13
Tabla 5. Participación Estimada de empresas del Rubro en Arequipa	19
Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo	19
Tabla 7. Producto bruto interno anual de los años 2015 al 2020	22
Tabla 8. Tipo de cambio.....	24
Tabla 9. Matriz de Influencia de Factores Externos.....	28
Tabla 10. Arequipa: Población Censada, por Sexo e índice de masculinidad, según grupos de Edad, 2007 y 2017.....	49
Tabla 11. Arequipa: Proyección de Población según el rango de edad.	50
Tabla 12. Arequipa: Proyección de Población aplicando el índice Socioeconómico	50
Tabla 13. Proyección de Mercado Disponible	51
Tabla 14. Aplicación de Teoría de Mc Daniels	52
Tabla 15. Proyección de Mercado Efectivo	52
Tabla 16. Proyección de Mercado Objetivo	53
Tabla 17. Estimación de frecuencia de compra.....	53
Tabla 18. Precio de competidores – Pijamas	61
Tabla 19. Formato de evaluación de canales del mercado	64
Tabla 20. Estimación de proyección de ventas	69
Tabla 21. Selección de equipamiento.....	75
Tabla 22. Presupuesto de Maquinaria y Equipo	79
Tabla 23. Capacidad Máxima.....	81
Tabla 24. Capacidad Instalada.....	82
Tabla 25. Capacidad Utilizada	82
Tabla 26. Estructura organizacional para cada año de actividad	84
Tabla 27. Matriz Locacional.....	86
Tabla 28. Remuneración del personal dentro de la estructura organizacional para el primer año de actividad	103
Tabla 29. Gastos Preoperativos.....	105
Tabla 30. Financiamiento y condiciones	107
Tabla 31. Cálculo del COK.....	108
Tabla 32. Cálculo del WACC.....	108
Tabla 33. Cálculo de costo de producción de Body.....	110
Tabla 34. Cálculo de costo de producción de Pijama	110
Tabla 35. Cálculo de costo de producción de Bolsa de dormir	111
Tabla 36. Cálculo de costo de producción de Otros y total por año	111
Tabla 37. Cálculo de costo de Personal por cada año	112
Tabla 38. Cálculo del Factor costo empresa	113
Tabla 39. Presupuesto de gastos administrativos.....	114
Tabla 40. Presupuesto de Marketing	114
Tabla 41. Presupuesto de Gastos financieros.....	115
Tabla 42. Estado de ganancias y pérdidas proyectado	115
Tabla 43. Balance proyectado	116
Tabla 44. Flujo de caja proyectado	117
Tabla 45. Cálculo del TIRE	118
Tabla 44. Cálculo del TIRF	118

Tabla 45. <i>Cálculo del VANE</i>	118
Tabla 46. <i>Calculo VANF</i>	118
Tabla 49. <i>Cálculo del ROE</i>	119
Tabla 50. <i>Ratios</i>	119
Tabla 51. <i>Cálculo del Punto de Equilibrio</i>	119
Tabla 52. <i>Análisis de sensibilidad</i>	120
Tabla 53. <i>Análisis de escenarios</i>	121

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Modelo Canvas representativo de la idea de Negocio: “Implementación de una empresa de confección y comercialización de accesorios y prendas eco-amigable para infantes de 0 a 3 años, en la ciudad de Arequipa”</i>	8
Figura 2. <i>Diagrama de los procesos de elaboración: “Implementación de una empresa de confección y comercialización de accesorios y prendas eco-amigable para infantes de 0 a 3 años, en la ciudad de Arequipa”</i>	8
Figura 3. <i>Proyección de inflación, 2021 – 2022</i>	23
Figura 4. <i>Focus Group</i>	31
Figura 5. <i>Encuesta cuantitativa – Pregunta 7</i>	40
Figura 6. <i>Encuesta cuantitativa – Pregunta 8</i>	41
Figura 7. <i>Encuesta cuantitativa – Pregunta 9</i>	41
Figura 8. <i>Encuesta cuantitativa – Pregunta 17</i>	42
Figura 9. <i>Encuesta cuantitativa – Pregunta 23</i>	42
Figura 10. <i>Encuesta cuantitativa – Pregunta 25</i>	43
Figura 11. <i>Encuesta cuantitativa – Pregunta 9</i>	51
Figura 11. <i>Encuesta cuantitativa – Pregunta 13</i>	52
Figura 12. <i>Propuesta de logotipo N°1</i>	56
Figura 13. <i>Propuesta de logotipo N°2</i>	56
Figura 14. <i>Propuesta de logotipo N°3</i>	57
Figura 15. <i>Usos correctos del Logo</i>	57
Figura 16. <i>Variación de Logo – Sentido vertical</i>	57
Figura 17. <i>Usos gráficos sobre colores</i>	58
Figura 18. <i>Propuesta de Empaques</i>	58
Figura 19. <i>Propuesta de Etiqueta/Tarjeta de la prenda</i>	59
Figura 20. <i>Propuesta de Body Manga Larga</i>	60
Figura 21. <i>Propuesta de Pijama</i>	60
Figura 22. <i>Propuesta de Bolsa de dormir</i>	61
Figura 23. <i>Canales de ventas mediante internet</i>	64
Figura 24. <i>Tienda online</i>	65
Figura 25. <i>Post semanales para la promoción de producto</i>	67
Figura 26. <i>Flujograma de procesos</i>	74
Figura 27. <i>Layout Din Din baby store</i>	80
Figura 28. <i>Redes sociales Din Din baby store</i>	94
Figura 29. <i>Página web Din Din baby store</i>	95
Figura 30. <i>Organigrama de la empresa Din Din baby store</i>	96

Introducción

El presente trabajo tuvo como objetivo desarrollar y evaluar la factibilidad para implementar un plan de negocio que permita producir y comercializar accesorios y prendas eco-amigables de algodón orgánico para infantes de 0 a 3 años en la ciudad de Arequipa. Este proyecto tuvo como finalidad analizar el grado de rentabilidad del negocio dentro de la industria textil. La principal oportunidad observada para este tipo de negocio son los hábitos de conducta de los consumidores, los cuales han cambiado a lo largo del tiempo, acentuando una tendencia al consumo de productos orgánicos y eco amigables. Actualmente, la industria textil de algodón orgánico a nivel mundial presenta un crecimiento progresivo y por tanto, la oportunidad de invertir en un sistema responsable. En la actualidad en la ciudad de Arequipa, existen pocos negocios que comercialicen ropa de algodón orgánico para niños. Este algodón por sus características y propiedades es muy recomendado para ellos; motivo por el cual el trabajo se centra en difundir las propiedades de este algodón; así como, demostrar la rentabilidad de este negocio a partir de los datos actuales obtenidos de la industria textil, comparando información de los principales competidores en la ciudad. Se cree que el valor competitivo del negocio es la utilización de algodón orgánico debido a su calidad y beneficios para los niños; de esta manera se podrá tener un alto grado de competitividad respecto a los negocios locales que comercializan productos de algodón tradicional.

La oportunidad y la empresa

En este capítulo se detalla la oportunidad y justificación del negocio propuesto, se incluye el alcance, límites de estudio y objetivos; culminando con la determinación del Mercado en Arequipa.

1.1. Generalidades

1.1.1. Antecedentes

La industria peruana se inició en el primer periodo de gobierno de Ramón Castilla, donde a finales del siglo XIX, luego de la guerra del Pacífico, se tuvo una gran inversión por parte Europa que permitió impulsar la industria en Perú, haciendo que sea más autónoma y posea mayor identidad nacional. Con estos antecedentes, en el año de 1986 fue fundada La Sociedad Nacional de Industria, impulsada por el presidente Nicolás de Piérola quien inició sus operaciones de la mano de Gio Batta, quien a su vez fue uno de los pioneros e impulsores de la industria textil en el Perú. En el año 1911, el investigador Fermín Tangüis inició la difusión de una semilla resistente al hongo “Cotton Wilt” (hongo perjudicial para el algodón), esta semilla fue denominada Tangüis en honor a su investigador; años más tarde, la semilla denominada Tangüis ya era exportada a Inglaterra siendo reconocida y galardonada con diversos premios en los años siguientes. Alrededor de 1922, Emilio Hillbock introdujo al Perú desde Estados Unidos, una variedad de algodón denominado “Algodón Pima”, determinándose que el desierto de Piura sería el lugar más apto para su desarrollo, considerando su clima subtropical. Posteriormente la producción de este tipo de algodón ha evolucionado, contando con un notable desarrollo en el Perú.

A inicios del siglo XX, la ciudad de Lima ya contaba con una gran variedad de empresas textiles, la mayoría de ellas de capitales extranjeros. Debido a este crecimiento de la industria textil, se crean el Comité textil (1945) y la Asociación Peruana de Técnicos Textiles (1962), para dar pie a su organización y respaldo en la industria textil peruana. Según la

OMC (2020); reportó recientemente, que para el año 2021, el mercado de los textiles alcance cifras de los 961 billones de dólares, un 12% más que la cifra de 2018. La materia prima mayormente utilizada es el algodón, con un 39,5% del total y se espera que entre 2019 y 2025, el crecimiento oscile alrededor de un 5% anual.

Sobre el algodón Orgánico

Cuando se habla de ropa eco amigable para niños nos referimos a una fibra de algodón que no es dañina para su salud. Este algodón orgánico se cultiva libre de pesticidas, de fertilizantes químicos y de semillas modificadas genéticamente. El cultivo del algodón orgánico debe ser mediante procesos que generen el mínimo (o nulo) impacto ambiental; teniendo especial cuidado durante su cultivo y luego durante el proceso de transformación, a fin de evitar el uso de tintes y/o blanqueantes químicos. Todos estos procesos deben ser debidamente certificados por entidades independientes como son la Organic Content Standards (OCS, por sus siglas en inglés) y la Global Organic Textile Standard (GOTS, por sus siglas en inglés) a fin de garantizar la pureza y calidad de la materia prima y el producto.

Según la Asociación Peruana de Técnicos Textiles (APTTPERU, 2019), el algodón orgánico debe ser cultivado con la ausencia de pesticidas y fertilizantes, manteniendo procesos que preserven el medio ambiente. Adicionalmente, Farias (2019), en la actualidad los principales productores a nivel mundial de algodón orgánico son la India, Turquía y China, quienes poseen una sólida tecnología utilizada en el sector. El cultivo del algodón orgánico peruano se efectúa principalmente en las localidades de Chíncha y Cañete, al sur de Lima; este se encuentra debidamente certificado por la GOTS, además, brinda trabajo a más de 435 agricultores de la zona. De acuerdo con Gestión (2013), la Oficina Comercial de Perú en la ciudad de Los Ángeles, Estados Unidos, indica que el Perú puede posicionarse como un gran centro de producción de prendas orgánicas, siendo esto muy beneficioso para las empresas exportadoras que quieren diferenciarse con estos productos. El diario La República

(2017) indica que de acuerdo con la Asociación de Exportadores ADEX; teniendo en cuenta el mercado argentino donde las prendas de algodón orgánico tienen un gran potencial de mercado, existen muchas oportunidades de conseguir alianzas estratégicas con la industria de este país, a fin de permitir la fabricación de prendas con diseños argentinos en el Perú.

Sobre los problemas en la salud de los infantes relacionados con las prendas

De acuerdo con Guía infantil (2018), la sudamina de verano, la dermatitis atópica, las irritaciones de los pliegues del bebé y la dermatitis del pañal son algunas de las alteraciones más comunes que afectan a la delicada piel del bebé y del niño.

Es indispensable para evitar la dermatitis atópica evitar los desencadenantes potenciales que están en contacto con la piel, que son: la ropa con abrasivos como las de algodón y fibras sintéticas.

1.1.2. *Determinación del problema u oportunidad*

La tendencia ecológica empezó en la década de los 90, principalmente en los mercados extranjeros, haciendo que el consumo de la fibra orgánica o industria eco textil sea más conocido entre los consumidores; permitiendo que crezca de forma significativa. En la actualidad se puede notar como la conducta de los consumidores ha ido cambiando a lo largo del tiempo, teniendo ahora un gran énfasis en el uso de productos orgánicos que ayudan a mejorar y preservar la salud; por tanto, optimizar la calidad de vida. El éxito eco textil sigue en crecimiento, alcanzando a la industria textil para niños, debido a que evitan de sobremanera los problemas dermatológicos y/o tóxicos ante pieles delicadas y sensibles, las mismas que son vulnerables a productos sintéticos y/o químicos. En la actualidad, una gran ventaja referente a la producción de la materia prima está relacionada al desarrollo que ahora tiene el Perú en la industria productora de algodón, esto debido a que hace más de 3 años, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO, 2020), junto con los gobiernos de Perú y Brasil vienen impulsando el “Proyecto Algodón”, el cual se

enfoca en mejorar la competitividad de este sector de producción, mediante el uso de tecnologías más eficientes que garantizan la mejora de las prácticas de cultivo para obtener una mayor productividad.

Los beneficios anteriormente mencionados, desarrollados para la producción de la materia prima en la actualidad, permite definir con mayor facilidad a los productores ideales que satisfagan la demanda en Arequipa, ciudad donde está centrado el plan de negocio (zona sur del Perú), donde este producto aun no cuenta con una adecuada difusión, además de una baja competencia, brindando una alternativa de ventaja para la introducción de estos al mercado. En cuanto a la comercialización, se priorizará la venta por canales digitales, evitando costos de estructura de locales físicos de ventas. Será una forma de diferenciar el producto y aprovechar las nuevas formas de consumo de los padres de niños de 0 a 3 años, en su mayoría personas jóvenes familiarizados con las nuevas tecnologías y en busca de simplificar sus compras.

1.1.3. Justificación del Proyecto

Con la aplicación de los conocimientos obtenidos en la maestría de administración de Negocios, MBA; este proyecto permitirá contar con información objetiva que analizará la situación del mercado textil del rubro y con este poder evaluar la factibilidad de implementar el negocio de ropa eco-amigable para infantes de 0 a 3 años en la ciudad de Arequipa; así mismo, se podrá impulsar estos productos a través de la diferenciación de la industria textil de algodón orgánico, sus procesos de producción y comercialización. Todo esto con miras de poder proporcionar un pronóstico de rentabilidad del negocio.

El resultado de este proyecto permitirá establecer un negocio de prendas de vestir para infantes entre 0 a 3 años, con cualidades eco-amigables (algodón orgánico) y diseños contemporáneos; relacionado la belleza natural y salud de un bebé con la responsabilidad del cuidado del medio ambiente. Además, la implementación de este plan de negocios no solo

brindará una nueva oportunidad al mercado de ropa de bebés, promoviendo la utilización de algodón orgánico; sino que también permitirá promover fuentes de empleos de distintas áreas del sector textil (como operarios, diseñadores) y de esta manera contribuirá a impulsar el desarrollo económico del país.

1.1.4. *Objetivos generales y específicos*

Objetivo General

El objetivo general es desarrollar la factibilidad para implementar un plan de negocio que permita producir y comercializar accesorios y prendas eco-amigables, de algodón orgánico, para infantes de 0 a 3 años en la ciudad de Arequipa, con el propósito de posicionar una marca y capturar el segmento de mercado apuntado.

Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado para poder identificar la oferta y la demanda de prendas eco-amigables en el segmento apuntado de la ciudad de Arequipa.
- Identificar los equipos a utilizar para la producción y las vías de comercialización para el desarrollo del modelo de negocio.
- Diseñar la estructura organizacional para la implementación de una empresa de confección y comercialización de accesorios y prendas eco-amigables.
- Determinar el estudio legal para la implementación de la empresa.
- Desarrollar una estrategia de marketing para posicionar la marca en el segmento objetivo.
- Realizar el análisis económico financiero para calcular la rentabilidad del negocio y el punto equilibrio.

1.1.5. *Alcances y limitaciones de la investigación*

Din Din, es una empresa que se encargará de la manufactura y mercadeo de prendas de vestir para infantes entre 0 y 3 años. Nuestros productos están dirigidos a un sector medio

alto de la población, especialmente padres y madres que buscan asegurar el cuidado de la piel de sus hijos, con la comodidad en el vestido y con una tendencia actual; además de tener un gran compromiso con el medio ambiente. El proceso de manufactura comprende en primer lugar el diseño, según tendencias y considerando los requerimientos de los clientes y el mercado de Arequipa, siguiendo con la adquisición de la materia prima, con altos grados de exigencia. El mercadeo de los productos iniciará con la elaboración de una táctica de mercadeo, seguida por la difusión de los productos por los medios de comunicación evaluados con fines de permitir enfocarnos en un mercado específico y efectuar finalmente, el seguimiento de satisfacción de los clientes.

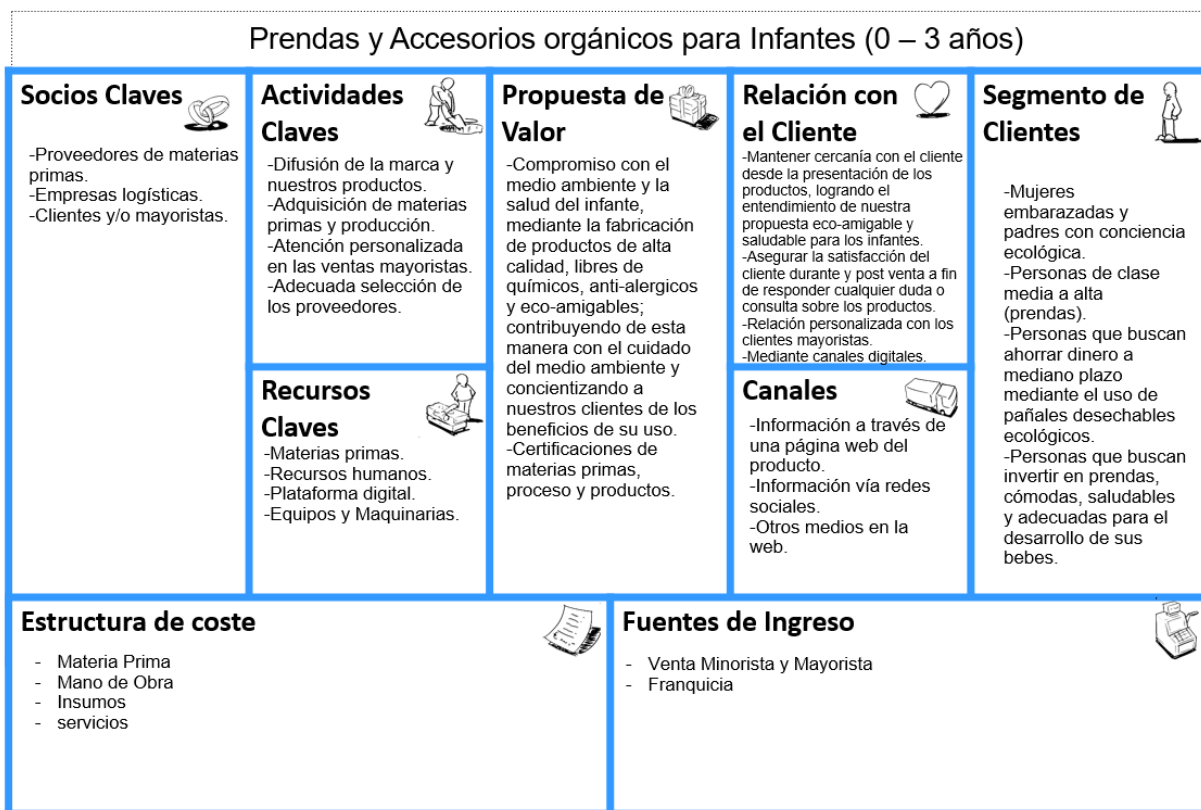
Las limitaciones a las que podría enfrentarse el presente plan de negocios estarían relacionadas a la falta de datos reales y confiables sobre el consumo del algodón orgánico en el mercado interno peruano. Por tanto, solo se dispondrá de información pública, evitando analizar empresas existentes.

1.2. Idea de Negocio

1.2.1. *Modelo Canvas*

El modelo Canvas en la figura 1 representa la idea de negocio, motivo del trabajo de investigación.

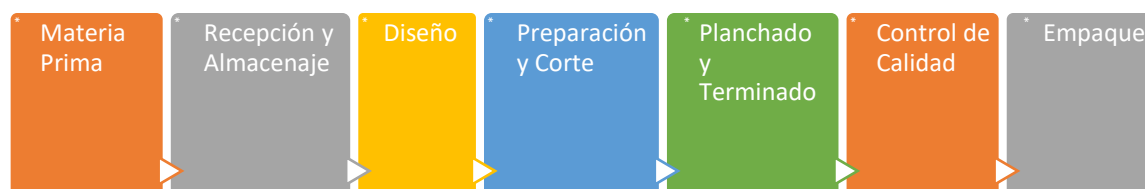
Figura 1. Modelo Canvas representativo de la idea de Negocio: “Implementación de una empresa de confección y comercialización de accesorios y prendas eco-amigable para infantes de 0 a 3 años, en la ciudad de Arequipa”.



1.2.2. Productos y servicios iniciales

La propuesta de negocio incluye la fabricación de una larga variedad de prendas y accesorios para bebés. Inicialmente se efectuará la confección de prendas de algodón orgánico que incluye: bolsas de dormir, bodys y pijamas.

Figura 2. Diagrama de los procesos de elaboración: “Implementación de una empresa de confección y comercialización de accesorios y prendas eco-amigable para infantes de 0 a 3 años, en la ciudad de Arequipa”.



El proceso de la elaboración de los productos se realizará en una planta propia. La materia prima será obtenida de productores regionales independientes (algodón orgánico).

1.2.3. Misión, visión y valores de la empresa

Visión

Para el año 2035, “Din Din Baby Store” será la empresa líder en diseño, confección y comercialización de ropa de bebés con algodón orgánico en la ciudad de Arequipa, confeccionando prendas de calidad eco amigables con el medio ambiente para la satisfacción de todos los clientes.

Misión

“Din Din Baby Store” es una empresa que diseña, confecciona y comercializa ropa infantil para niños de 0 a 3 años, utilizando principalmente fibras de algodón orgánico, distinguiéndonos por nuestros diseños exclusivos y excelente calidad de nuestros productos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Valores

Los valores de la empresa se indican a continuación:

- Trabajo en equipo: animar la coordinación, diálogo, tolerancia y confianza, con el fin de estar siempre atentos a nuevas ideas.
- Profesionalismo: demostrar compromiso, orden y puntualidad, siempre orientados a resultados eficientes para garantizar que los productos sean de la mejor calidad, cuidando el más mínimo detalle por el bienestar de los bebés.
- Innovación y mejora continua: buscar continuamente innovar productos aplicados a nuevas tendencias y requerimientos de los clientes, adaptando al cambio como una oportunidad.
- Responsabilidad social: contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad. Cuidar el Medio Ambiente, velando siempre por la Salud y Seguridad de los colaboradores.
- Servicio al cliente: compartir la preocupación de los padres hacia sus hijos enfocados en la adquisición de productos para el cuidado de sus bebés.

Análisis del Entorno, Industria y Mercado

2.1. Análisis de la Industria

2.1.1. Descripción del estado actual de la industria

Según la publicación del diario Gestión (2020), el sector textil confecciones ha sido uno de los más golpeados por la pandemia, con ventas cayendo hasta en 40%, comparadas con el año 2019. Sin embargo, Rizal Bragagnini, director del gremio indumentaria de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) explicó que vienen liderando una cruzada para unir a los diferentes jugadores del sector bajo una visión común: ser más competitivos a nivel local e internacional. Desde el inicio de la pandemia, han surgido muchos cambios en los hábitos de consumos y preferencias de los consumidores, siendo un gran reto para el sector textil. Adaptarse a un entorno global por la crisis sanitaria actual debe ser uno de los principales objetivos del sector; esto incluye buscar nuevos canales de ventas mediante la utilización de medios digitales, siendo indispensables para la recuperación del sector que adicionalmente tendrá que enfrentar la competencia extranjera, principalmente la asiática.

Según la publicación del diario La República “Importaciones incrementan y apeliñan la recuperación de la industria textil y confecciones” publicado el 19 de mayo 2020, ingresaron al Perú más de 35 millones de prendas importadas, las cuales fueron declaradas con un valor inferior al promedio. Esta competencia desleal afecta a más de 400 mil puestos de trabajo, según la Sociedad Nacional de Industrias (SNI). Asimismo, los importadores declararon a las autoridades un valor inferior al promedio, pese a que por estas fechas suele subir por tratarse de la temporada de invierno. El director del SNI informó que, según el Comité Textil Confecciones, entre el 16 de marzo de 2020 y el 13 de mayo de 2019, entraron al país más de 35 millones de confecciones: 21,4 millones de prendas y 13,9 millones de confecciones diversas (mantas, ropa de cama y mesa, etcétera). Además, entre abril y mayo de 2020, el valor promedio en US\$/Kg acumulado de prendas importadas cayó un 9%,

sumándosele las importaciones de cerca de 12 millones de metros de tejidos y más de 8 millones de kilos hilados. “El problema no es que haya importación, sino que la hay de manera desmedida y sin control. Pero, sobre todo que se trata de productos que las empresas nacionales, ya sean Mypes, Pymes, medianas y grandes, también producen; pero que ahora están paralizadas debido al estado de emergencia. Si se sacrifica la producción nacional y se permiten importaciones masivas, se está afectando a 406,000 puestos de trabajo directos”, alegó Márquez. Si bien en el mes de marzo 2020 se inició un cierre para varios sectores económicos, mientras que la mayoría de las empresas permanecieron cerradas las importaciones no se han detenido y han ingresado al Perú más de 45 millones de prendas de vestir, así como 35 millones de metros de tejido y 15 millones de hilados. Esto claramente afectó la producción nacional y en especial a las pequeñas y microempresas.

2.1.1.1. Segmentación de la industria.

2.1.1.1.1. Segmentación Geográfica.

Para el presente estudio hemos elegido la ciudad de Arequipa por ser uno de los principales polos de desarrollo del país. La ciudad de Arequipa tiene una población estimada de 1,525,900 hab. al año 2019, según la proyección de CPI. Teniendo como base el último censo realizado en el año 2017 (ver Tabla 1).

Tabla 1. Segmentación Geográfica en la Región Arequipa

Distrito	% Respecto a la Región	Habitantes (En miles de personas)
Arequipa	78.2	1,193.6
Caylloma	6.3	95.7
Camaná	4.3	65.5
Islay	3.7	57.1
Caraveli	3.0	45.7
Castilla	2.4	36.9
Condesuyos	1.2	17.6
La Unión	0.9	13.8
Total	100	1,525.9

Nota: Estimaciones y proyecciones de población del Instituto Nacional de Estadística, 2017, y Perú Población 2019, Departamento de Estadística de CPI.

2.1.1.1.2. Segmentación Socioeconómica.

La segmentación socioeconómica considerada para este trabajo la componen los segmentos A y B, debido a que las prendas de algodón orgánico tienen un costo elevado a comparación de las prendas de algodón tradicional. APEIM estima que en Arequipa al 2021 el 18.1% de la población pertenece al segmento AB, lo que representa aproximadamente 247 mil habitantes (ver Tabla 2).

Tabla 2. Segmentación Socioeconómica en la Región Arequipa

Departamento	Población (miles de Personas)	Estructura Socioeconómica			
		APEIM (% Horizontal)			
		AB	C	D	E
Arequipa	1,525.9	18.1	43.8	27.6	10.5
Total	1,525.9				

Nota: Estimaciones y proyecciones de población del Instituto Nacional de Estadística, 2017, y APEIM (2021) Distribución de Personas, Perú Urbano.

2.1.1.1.3. Segmentación Demográfica.

Considerando el género de los habitantes, el sexo femenino corresponde a las madres,

siendo estas consideradas como personas que se preocupan por el cuidado de sus bebés, por tanto, nuestro público objetivo; así mismo, se tiene en cuenta que la mujer tiene una alta decisión de compra dentro del entorno familiar (ver Tabla 3).

Tabla 3. *Segmentación Socioeconómica por género en la Región Arequipa*

Población		Hombres		Mujeres	
Miles	%	Miles	%	Miles	%
1,525.9	4.7	761.5	4.7	764.4	4.7

Nota: Estimaciones y proyecciones de población del Instituto Nacional de Estadística, 2017, y Perú Población 2019, Departamento de Estadística de CPI.

Considerando la edad, nuestro público objetivo apunta a la población entre 25 y 39 años, este rango de edad es un segmento muy atractivo para la compra de prendas orgánicas de bebés. Según CPI y en base al último censo realizado en el año 2017, se proyecta una población de aproximadamente 377 mil personas en Arequipa (ver Tabla 4).

Tabla 4. *Segmentación Socioeconómica por edad en la Región Arequipa*

Población (miles de Personas)	Segmentos de edad (años)						
	0-5	6-12	13-17	18-24	25-39	40-55	56-+
1,525.9	147.5	168.8	122.8	193.6	377.0	295.7	222.5

Nota: Estimaciones y proyecciones de población del Instituto Nacional de Estadística, 2017, y Perú Población 2019, Departamento de Estadística de CPI.

2.1.1.2. Empresas participantes.

Las empresas participantes, constituyen las que, dado el rubro específico del negocio, efectúan la venta de productos para niños. Las principales empresas que cuenta con este negocio en la ciudad de Arequipa se indican a continuación:

- **PATUCOS S.A.C:** Empresa Arequipeña fundada por Silvana Arce, se dedica a la ropa de niños teniendo como principal socio estratégico la marca española Mayoral. Dicha marca tiene estándares de calidad altos en sus productos y procesos de producción. Su domicilio

fiscal se ubica en Mz. C Lote 3 Urb. Quinta la Cascada de la ciudad de Arequipa, distrito de Yanahuara, RUC 20434826706, inicio sus actividades formalmente el 1 de octubre del 2014. <https://www.patucos.pe/>

- Chingolito (Casal Inversiones SAC): Empresa Arequipeña con una larga trayectoria y buen posicionamiento en el mercado arequipeño, tiene una amplia variedad de productos para bebe incluyendo ropa y accesorios de distintas marcas. Su domicilio fiscal se ubica en la Calle Piérola Nro. 305 de la ciudad de Arequipa, distrito de Arequipa, RUC 20454674813, inicio sus actividades el 20 de noviembre del 2007. <https://chingolito.com/>
- Baby Club Chic (Inversiones Industriales Paracas S.A.C): Empresa que dedica a la venta de ropa de bebés y niños de 0 a 6 años. Es una marca peruana que ofrece productos de excelente calidad siendo su materia prima principal es algodón pima peruano. Actualmente tiene 2 tiendas en la ciudad de Arequipa, en el Mall Aventura Arequipa y en el Mall Plaza Cayma, su domicilio fiscal se ubica en la Av. Los frutales de la ciudad de Lima, distrito de La Molina, RUC 20117470271, inicio sus actividades el 16 de diciembre del 1991. <https://babyclubchic.com/>
- Colloky (Comercial Colride S.A.C): Se fundó en 1974 e ingreso al Perú en el año 2008. Cuenta con 9 tiendas en Lima y 4 en provincias, se especializan en la venta de ropa, calzado y accesorios para bebés y niños de 0 a 12 años. Actualmente tiene 1 tienda en la ciudad de Arequipa en el Mall Aventura Arequipa, su domicilio fiscal se ubica en la Calle Julián Arias Aranguez Nro. 250 Urb. San Antonio de la ciudad de Lima, distrito de Miraflores, RUC 20524257514, inicio sus actividades el 17 de diciembre del 2009. <https://www.colloky.com.pe/>

2.1.2. Tendencias de la industria

Según PROMPERU en su seminario virtual “Tendencias de la industria Textil post COVID 19” se extrae lo siguiente:

“El sector textil es un sector muy dependiente de los suministros chinos, su principal proveedor es el continente asiático”.

Según el análisis de McKinsey & Company, se estima que los ingresos de la industria de moda mundial (Confecciones y Calzado) tendrán una contracción de 27% a 30% en el 2020 y para el 2021 proyectan un crecimiento positivo del 2% al 4%.

Las tendencias que marcarán este crecimiento serán:

- Menos desfiles de moda
- Menos colecciones individuales
- Showrooms digitales
- Marcas que proporcionen experiencias virtuales
- Omnicanalidad
- Deslocalización vs. Neo-relocalización
- Offshoring vs. Nearshoring

La industria textil se vuelve más centrada al cliente, digital y sostenible.

Es claro que el Covid-19 cambió el mercado textil, los gustos y preferencias de los consumidores y cambió la forma de vender estos productos apuntando a una era más digital. Sobre las tendencias en el 2021 el trabajo remoto cambia la preferencia por prendas más informales y cómodas. También la pandemia ha generado un aumento de la conciencia ecológica de los consumidores, los productos eco amigables marcarán la tendencia post Covid-19. La tendencia de la ropa ecológica en el Perú no es ajena y ya forma parte del sector textil del país.

Según la publicación del diario Gestión “Perú, cuna de la alpaca y el algodón

orgánico, impulsa la moda sostenible”, Perú tiene 1,200 empresas textiles que exportaron en el 2019 por un monto total de US\$ 1,700 millones, de las cuales 400 empresas están apostando decididamente por la sostenibilidad. En el 2019, Perú Moda logró US\$ 120 millones en negocios y este año de pandemia y modalidad virtual esperan que las 27 ruedas de negocios concreten acuerdos por US\$ 60 millones.

2.1.3. *Análisis Estructural del Sector Industrial*

Para el análisis estructural del sector utilizamos como herramienta el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

- La Rivalidad entre competidores existentes en el rubro de ropa infantil es alta; entre los principales competidores del sector en la ciudad de Arequipa se tiene: Patucos, Chingolitos, Baby Club, Colloky y otros pequeños comercios en el centro de la ciudad. Esto representa una amenaza para el proyecto ya que existe competencia en el sector, por lo que la principal diferenciación será la cultura eco amigable mediante la venta de productos de algodón orgánico.
- El poder de negociación de los clientes es bajo ya que la mayoría de estos comercios venden las prendas tradicionales para bebé en base al algodón pima o algodón tanguis que no son de mala calidad, sin embargo, no son eco amigables con el medio ambiente al no tener las características del algodón orgánico, el cual protege las pieles más sensibles. En este sentido esto representa una buena oportunidad para el proyecto ya que los productos que se ofrecerán no serán tradicionales como los de la competencia, más bien, serán eco amigables con el ambiente, protegen las pieles sensibles de los bebés y adiciona diseños no comunes que van de la mano con la cultura eco amigable de la marca.
- La amenaza de los productos y servicios es baja ya que por el momento ninguno de los competidores se dedica exclusivamente a la venta de productos eco amigables.

Esto representa una oportunidad por la diferenciación en los productos que ofrecerá la marca.

- El poder de negociación de los proveedores en el mercado local es muy bajo debido a que el algodón orgánico es comercializado por muy pocas empresas en el Perú, lo que podría orientarnos a la importación de materia prima de China o la India que son los principales proveedores para el mundo. Esto representa una amenaza para el proyecto ya que la poca negociación con los proveedores locales vuelve poco flexible la reducción de costos y la importación de materia prima podría encarecer los costos de las prendas.
- La amenaza de nuevos participantes es alta ya que el consumo de prendas eco amigables es un mercado en crecimiento a nivel mundial y a nivel nacional. Es un mercado en crecimiento ya que poco a poco el consumidor tomara más conciencia sobre el uso de las prendas eco amigables, en especial si estas prendas ayudaran al cuidado de sus bebés.

Esto representa una amenaza para el proyecto ya que el consumo de productos eco amigables está creciendo de forma escalonada y este tipo de negocios será muy atractiva para la competencia.

2.1.4. *Análisis de la Competencia*

En la ciudad de Arequipa se ha identificado una sola empresa que ofrece productos similares. A continuación, se indican las semejanzas y diferencias con nuestros productos.

2.1.4.1. *Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio.*

PATUCOS S.A.C: Patucos es una empresa Arequipeña, cuyo rubro principal es la venta de ropa Orgánica para bebés de la marca UMA Organic Cotton.

Semejanzas:

- Ropa de algodón orgánico para bebé

- Algodón orgánico peruano
- Canales de ventas digitales

Diferencias:

- Patuco no tiene una marca propia en su línea orgánica
- Tienda multimarca
- La ropa orgánica no es su producto destacado
- Los medios de ventas digitales no están bien desarrollados.
- Página Web poco amigable
- Diseños poco originales e innovadores.

2.1.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos.

No se cuenta con información de participación de mercado de cada competidor. Sin embargo, se encontraron alternativas para inferir la información requerida. La alternativa utilizada consiste en confirmar cuan familiar es para el público en general cada una de estas marcas entre el público general. Según Roldán, “el top of mind es el proceso de inducir en la mente de los consumidores una marca que esté de primera en sus mentes” (Roldán, 2010, p.111). Las marcas que primero aparecen en la mente del consumidor son las que generan una relación comprador-vendedor más estrecha, donde el comprador ha logrado satisfacción antes y durante el proceso de compra, lo que lleva a recordar la marca y volver a comprarla.

Es importante mencionar que se distinguen dos modalidades de medición de la notoriedad: top of mind: espontánea y sugerida. Según Lambin (2004), la recordación espontánea consiste en identificar las marcas que el entrevistado dice conocer espontáneamente, sin ayuda, en la cual la primera mención corresponde al top of mind. Por otro lado, la recordación asistida consiste en identificar las marcas que el entrevistado dice conocer según una lista de nombres suministrada por el entrevistador (Lambin, 2004, citado por López et al., 2010). Por lo tanto, por medio de una encuesta se consultó la notoriedad

sugerida en la pregunta número 20 (Anexo 2) la tienda de ropa de bebé más reconocidas en Arequipa. Debido a la situación de pandemia por Covid-19 y las restricciones gubernamentales solo se pudo realizar encuesta de manera online, siendo esto una limitación del estudio. El resultado fue el siguiente (Ver Tabla 5):

Tabla 5. *Participación Estimada de empresas del Rubro en Arequipa*

Empresa	Participación estimada (%)
Chingolito	29
Malls	21
Baby Club	17
H&M	18
Colloky	15
Otros	5
Patucos	5

2.1.4.3. Matriz de perfil competitivo.

La MPC nos permite realizar un análisis a cada uno de los competidores en cuanto a sus fortalezas y debilidades (ver Tabla 6). En este análisis podremos determinar cuál es el competidor más fuerte y cuál de ellos no es, mediante este análisis podremos mejorar nuestro perfil competitivo.

Tabla 6. *Matriz de Perfil Competitivo*

Factores Clave	Peso	Chingolito		Patucos		Baby Club		Colloky	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Publicidad	0.2	1	0.2	2	0.4	3	0.6	2	0.4
Finanzas	0.1	2	0.4	2	0.4	2	0.4	2	0.4
Administración	0.1	1	0.2	2	0.4	3	0.6	4	0.8
Tecnología	0.2	1	0.2	1	0.2	4	0.8	4	0.8
Innovación	0.2	1	0.2	3	0.6	4	0.8	4	0.8
Marca	0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.8	4	0.8
TOTAL	1.0		1.8		2.6		4.0		4.0

La MPC se elaboró con el apoyo del juicio de expertos del rubro textil. La entrevista se encuentra detallada en el Anexo 1.

De la matriz elaborada, se extrae que los competidores con mayores fortalezas son Colloky y Baby Club; principalmente debido a que cuentan con una marca ya posicionada y bien conocida por el consumidor, respaldada por su tecnología e innovación; mientras que la marca Chingolito sería considerada como el competidor más débil; siendo sus puntos desfavorables su publicidad, innovación y tecnología.

2.2. Análisis del Contexto Actual y Esperado

Para efectuar el análisis del contexto actual y esperado es necesario recurrir a la metodología de Análisis PESTE; la cual nos permite reconocer el impacto de factores externos que no pueden ser controlados por la empresa; sin embargo, pueden afectar a su desarrollo futuro (Martínez & Milla, 2012).

2.2.1. Análisis Político-Gubernamental

Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía. (Martínez & Milla, 2012).

A partir del 28 de julio del 2021, cuando juramento como presidente del Perú, Jose Pedro Castillo Terrones hasta el 28 de julio del 2026, se ha generado una incertidumbre en el entorno político del país, llevando a máximos históricos la cotización del dólar, pasando la cotización de S/ 4 por dólar; esto a raíz de la proclamación del Consejo de ministros teniendo como Premier a Guido Bellido.

En octubre del 2021 a raíz de una tormenta de críticas al Consejo de ministros escogido, en donde muchos de los ministros tienen acusaciones de apología al terrorismo y otros no tienen preparación en política; sumando a esto la inflación y la declaración económica, el presidente Pedro Castillo Terrones nombra a Mirtha Vásquez como nueva

Premier. Asimismo, se hacen cambios sustanciales dentro de las carteras ministeriales.

Este cambio en la PCM ha generado cierta estabilidad en el entorno político del país, después de una crisis gubernamental y política generada por el Ex-Premier Guido Bellido.

Sin embargo, aún se espera la eliminación de la idea de creación de la Asamblea Constituyente a fin de generar mayor tranquilidad en el entorno político del país.

2.2.2. *Análisis Económico*

El Perú ha sido un país fuertemente golpeado por la Pandemia del Covid-19, enfrentando una recesión que llevaría a una caída del producto bruto interno (PBI) de 11.5%, según el Banco Central de Reserva (BCR).

A inicios del 2020, se esperaba que la economía peruana aceleraría su crecimiento de sobremanera, considerando la mayor inversión pública como parte de la estrategia del gobierno de Martin Vizcarra; sin embargo, debido a la pandemia por Covid-19, se entró en una fase de emergencia, paralizando diversas actividades de producción por varios meses a partir del 16 de marzo 2020. A partir de ello, el gobierno, mediante una política económica, fiscal y monetaria trató de ayudar a la población, evitando que las compañías quebraran; así mismo, se crearon subsidios y bonos para la población de bajos recursos, postergación de declaraciones tributarias, retiros anticipados de la AFP y programas de créditos con garantía del Estado; todo con el fin de evitar que la economía del país colapsara.

Para la reactivación económica del país producto de la recesión causada por la pandemia por Covid-19, el gobierno implementó cuatro fases para abrir las actividades económicas, en las cuales se esperaba poder llegar a reapertura la economía en un lapso de 4 meses. De manera paralela, el congreso del Perú generaba inestabilidad, debido a leyes que irían en contra de la estabilidad del país, tales como los retiros de la AFP y devoluciones de la ONP, entre otros; por otro lado, las constantes diferencias con el poder ejecutivo que culminaron en una vacancia presidencial, generando tensión política, poblacional y afectando

la reputación del Perú ante las agencias calificadoras de riesgo de país, siendo este último punto razón para encarecer los créditos y complicar negociaciones internacional con el Perú.

El gobierno Peruano tiene la tarea actual de reactivar la economía en el 2021, recuperando los niveles antes de la pandemia; sin embargo existen tres factores que podrían dificultar este logro económico; siendo estos: primero, el rebrote de la pandemia que podría llevar al gobierno a cerrar nuevamente actividades; segundo, la llegada de la vacuna y su aplicación al menos a un 75% de la población y tercero, las elecciones 2021, donde un nuevo gobierno garantice la recuperación económica del Perú.

A partir del 28 de julio del 2021, juramentó como presidente del Perú, Jose Pedro Castillo Terrones, generado incertidumbre en el entorno político del país, tal como se describió en el capítulo anterior 2.2.1.

2.2.2.1. PBI.

El PBI es el valor monetario de todos los bienes y servicios terminados fabricados dentro de un país durante un período específico. El PBI proporciona un panorama económico de un país, que se utiliza para estimar el tamaño de una economía y la tasa de crecimiento. Según las tasas porcentuales presentadas por el Instituto de Estadística e Informática (INEI), la actividad económica del Perú creció un 2,2% en el 2019 con respecto al año anterior; sin embargo, decreció 11.1% en el 2020 debido a la pandemia; significando un crecimiento ininterrumpido de la economía cerca de 20 años, hasta el 2020. (ver Tabla 7).

Tabla 7. *Producto bruto interno anual de los años 2015 al 2020*

Año	PBI (Millones de S/.)
2015	482506
2016	501581
2017	514215
2018	534625

2019	546408
2020	485490

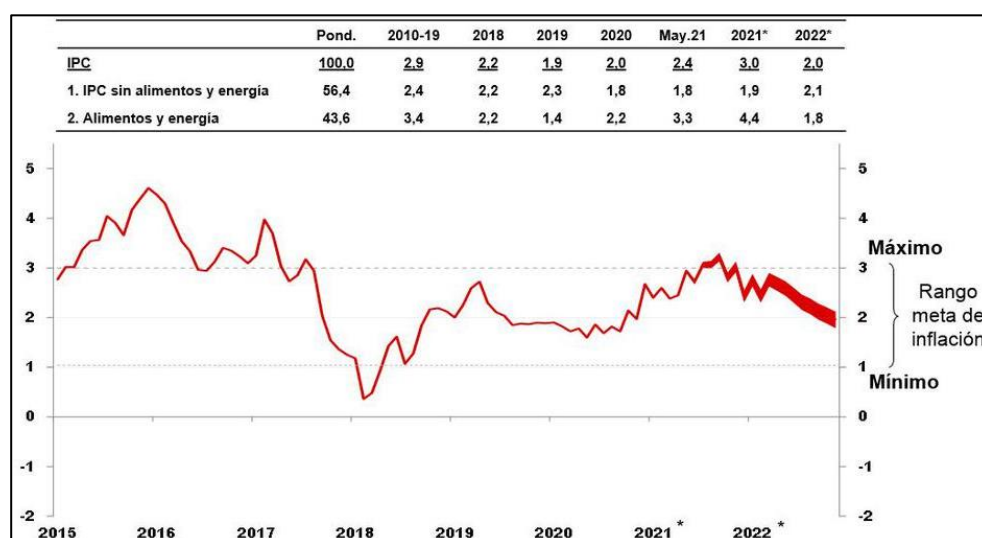
Nota: Adaptado de “Panorama de la Economía Peruana 1950-2020”. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

El PBI por habitante disminuyó a 12,5 % en 2020, a niveles muy similares al 2012. Como consecuencia, la tasa promedio de los últimos 10 años disminuyó 3,2 % en 2019 a 1,1 % en 2020.

2.2.2.2. Inflación.

Según el BCRP, la Inflación en el año 2020 cerró en un 2,0%. Esto se debe principalmente por el descenso de los precios de algunos alimentos, los cuales han compensado los incrementos en las tarifas de servicios residenciales de agua y electricidad; así mismo, el incremento de pasajes terrestres y transporte aéreo. Según estimaciones del BCRP, en la primera mitad del 2021 se alcanzó una inflación de aproximadamente 3.3%; sin embargo, se espera que en los siguientes meses la inflación presente una tendencia decreciente que alcanzaría a fines de 2021 un 2.8%; acercándose a fines de 2022 al límite inferior del rango meta del BCR que se encuentran entre el 1.8% y el 2.1%; así mismo (Ver Figura 3).

Figura 3. Proyección de inflación, 2021 – 2022.



Nota: “Reporte de Inflación, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021 – 2022”. BCRP

2.2.2.3. Tipo de cambio.

El tipo de cambio mide el valor del sol en términos del dólar estadounidense. El tipo de cambio refleja la variación en la oferta y la demanda de divisas; por tanto, su variabilidad está influida por la evolución de términos de intercambio en nuestro país; así mismo, por los flujos de capital, volúmenes de comercio exterior, decisiones de portafolios de personas y empresas; entre otros. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) proyectó en el Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024 (MMM) que el tipo de cambio promedio será de S/ 3,46 para el 2021. Sin embargo, debido a la inestabilidad política del primer semestre del 2021, el tipo de cambio se ha elevado por encima de S/ 4 a finales de julio. Esta cifra aparece entre los principales indicadores macroeconómicos del BCR (ver Tabla 8).

Tabla 8. *Tipo de cambio*

Fecha	Tipo de cambio – promedio del periodo (S/ por US\$) – Interbancario – Promedio
Ago – 19	3.397
Oct – 19	3.349
Dic – 19	3.312
Feb -20	3.454
Abr – 20	3.381
Jun – 20	3.543
Ago – 20	3.545
Oct – 20	3.614
Dic – 20	3.620
Feb -21	3.650
Abr – 21	3.788
Jun – 21	3.850

Nota: “Tipo de cambio – promedio del periodo”. Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, 2021.

2.2.2.4. Desempleo.

Según el INEI, a finales del tercer trimestre del 2020, el porcentaje de desempleo en el Perú casi se triplicó en comparación al 2019; siendo de 3.5% entre julio y setiembre de 2019 y pasando a 9.6% en el mismo periodo en el 2020. Este incremento considerable de desempleo se encuentra directamente relacionado al COVID-19. Se espera que este

porcentaje disminuya progresivamente entre 2021 y 2022.

2.2.2.5. Otras variables relevantes.

Según el banco de inversión JP Morgan, para finales de diciembre 2020, el Perú reportó el riesgo país más bajo en la región con tan solo 1.10 puntos porcentuales, le siguió Colombia con 2.09 puntos y México con 2.00 puntos. Esto es una oportunidad para la empresa, considerando que la estabilidad del país motiva a la inversión extranjera quienes eventualmente llegarían a ser nuestros clientes. Para el año 2021 el BCRP estima un incremento del déficit en cuenta corriente a 1.6% del PBI, este estimado es similar al de los últimos años.

El BCRP dentro de sus políticas monetarias ha reducido la tasa de encaje de 5% a 4% y la tasa de encaje en dólares con plazos menores a 2 años con entidades financieras extranjeras de 50% al 9%. Esto representa una oportunidad para la empresa al permitir que las entidades del sector financiero podrán ampliar las líneas de crédito debido a la reducción en las tasas. Como consecuencia del incremento de liquidez mediante el plan de reactiva Perú, la ampliación de los agregados monetarios esta acelerada y se ubica entre las tasas más altas a nivel internacional. Esto representa una oportunidad para la empresa, teniendo en cuenta que nuestros clientes podrán minimizar los efectos económicos que la COVID-19 está ocasionando en muchas empresas en el Perú.

2.2.3. *Análisis Legal*

La Ley de Promoción Agraria 27360 fue aprobada por el congreso en el 2019 y amplió su vigencia hasta el año 2031, introduciendo cambios en los beneficios laborales. Sin embargo, esta ley fue recientemente derogada debido a los paros agrarios iniciados en ICA; actualmente, el congreso de la república discute los cambios a ser introducidos en una nueva ley. Esto genera incertidumbre en el panorama salarial para los trabajadores agrarios; así mismo, para los empresarios del rubro. Por tanto, podría representar una amenaza para la

adquisición de material prima.

2.2.4. *Análisis Cultural*

Debido a la pandemia por Covid-19, la población peruana acató las medidas de protección impuestas por el gobierno durante el 2020, viéndose una significativa reducción en los casos positivos en Perú, los cuales fueron extremadamente preocupantes a nivel nacional e internacional. Debido a la reducción de los casos positivos, se observó una gran cantidad de la población no acatando las medidas de seguridad dispuestas por el gobierno, así mismo, la reducción del distanciamiento social debido a manifestaciones y otros suscitados por temas políticos, que generaron inestabilidad en el gobierno. Estos hechos influyen en la cultura de la población al reducir el cumplimiento de las normas por la pandemia, siendo una amenaza para la economía del Perú, por tanto, para la industria de la cual forma parte la empresa motivo de la presente investigación.

Otro punto cultural a considerar es el incremento en el consumo de artículos importados de Asia debido a los bajos precios, sin el análisis debido de las calidades o procedencia de las materias prima, lo cual también sugiere una amenaza como productos sustitutos de la empresa propuesta.

2.2.5. *Análisis Tecnológico*

Existen nuevas tecnologías en el sector textil y de confecciones como por ejemplo el uso de soluciones móviles de escaneo Corporal De 3Dlook, que podría ser una oportunidad para el negocio ya que contribuirá a la elección exacta de las tallas de las prendas para los clientes. Por otro lado, la utilización de tecnología 5G incrementaría la tecnología de manera general en todos los rubros de producción; sin embargo, la capacidad del uso del 5G podría limitarse hasta el año 2025 por falta de antenas, así lo dio a conocer la Asociación Interamericana de Empresas de Telecomunicaciones (ASIET). Se necesitaría más 200,000 antenas, pero según Osipitel en el Perú solo cuenta con 20,630, lo cual sería insuficiente para

la masificación de esta tecnología.

El programa Cómprale al Perú busca, entre otros factores, ampliar el espectro de la digitalización, impulsar el desarrollo del e-commerce en todo el territorio y duplicar la base de clientes online, siendo una oportunidad para los negocios con opciones de venta en línea. Las nuevas tecnologías que necesariamente usan el internet como el almacenamiento de datos en la nube, los equipos Smart, etc. representan una oportunidad para los negocios en la actualidad ya que estas tendencias permitirán la transmisión de datos y rápida comunicación con la cadena de valor.

2.2.6. *Análisis Ecológico*

El insumo o materia prima principal de los productos es el algodón orgánico, lo cual considera además de los temas de salud y bienestar para los niños, el cuidado del medio ambiente, mediante la producción saludable de esta materia prima. Actualmente en el Perú se está impulsando la moda sostenible mediante el uso de algodón orgánico, con toda la tendencia de la conservación del medio ambiente. La producción además considera la utilización de energías renovables como energía eólica y solar, teniendo en cuenta que el ahorro de energía eléctrica no sólo tiene beneficios para la naturaleza, sino que también se traduce en un ahorro importante en el consumo para la fabricación.

Por otro lado, el reciclaje en la actualidad ha sido difundido de mayor manera. En la actualidad existen múltiples empresas y personas dedicadas a este rubro; se trata de reciclar todo lo posible en el proceso de fabricación, pero también en el día a día con pequeños gestos. Es importante continuar expandiendo la cultura de reciclaje, facilitando a los trabajadores para que ellos también lo hagan con sus residuos. Con la nueva normativa de cobrar por las bolsas se busca que los supermercados y demás tiendas reduzcan el uso de plástico. Una iniciativa muy positiva, pero en la que todavía queda mucho por hacer. Puesto que la mayoría de los envases son todavía de este mismo material. Los factores ecológicos

anteriormente indicados permitirán una buena acogida de nuestro producto, contando siempre con la comunicación adecuada de los antecedentes ecológicos a los consumidores.

2.2.7. Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades constituyen factores externos favorables, no controlables por la organización, que podrían dar a esta una ventaja competitiva. Las amenazas son lo contrario a oportunidades, estas representan los factores externos, no controlables por la organización, pero que tienen el potencial de dañar a ésta. Entre las oportunidades y amenazas elaboradas para el caso, se consideran las siguientes (ver Tabla 9):

Tabla 9. Matriz de Influencia de Factores Externos

Matriz de Factores Externos	Factor	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
1. Recuperación de la capacidad de inversión de empresas del sector privado y del poder adquisitivo del mercado debido a la recuperación del PBI.	Político	0.03	4	0.12
2. Conseguir precios estables de materias primas debido a una inflación controlada.	Económico	0.08	3	0.24
3. Acceder a préstamos con menores tasas de intereses	Económico	0.03	3	0.09
4. Conseguir precios estables de importación debido a la relativa estabilidad del tipo de cambio en el Perú.	Económico	0.03	2	0.06
5. Estabilidad en el riesgo país, que motiva la inversión extranjera y la demanda de bienes.	Económico	0.02	2	0.04
6. Generar mayor inversión privada por la estabilidad en los valores reducidos en el déficit de la balanza de pagos.	Económico	0.07	3	0.21
7. Mayores emprendimientos puesto que el sector financiero podrá ampliar las líneas de crédito para el mercado financiero.	Económico	0.07	2	0.14
8. Generación de nuevos emprendimientos ya que el mercado podrá minimizar los efectos económicos que la Covid-19 está ocasionando a muchas empresas en el Perú.	Económico	0.02	1	0.02
9. Mejor legislación agraria puesto que la aprobación y aceptación de esta nueva ley reduciría las manifestaciones y huelgas del sector.	Económico	0.02	2	0.04
10. Ahorros significativos en costos de operación en ciertas áreas del negocio generado por el teletrabajo.	Legal	0.02	2	0.04

11. Implementación de las nuevas tecnologías en el sector textil.	Tecnológico	0.04	3	0.21
12. Aumento en el nivel de ventas por el uso de nuevas tecnologías online e implementación de nuevas plataformas virtuales y medios de comunicación que ayuden a una mejor comunicación de los productos.	Tecnológico	0.07	3	0.21
13. Generar emprendimientos relacionados a productos orgánicos.	Tecnológico	0.03	2	0.06
14. Realizar actividades utilizando energías limpias.	Ecológico	0.02	3	0.06
15. Generar conciencia en el reciclaje de materiales en general y uso de materiales biodegradables	Ecológico	0.02	2	0.04
Amenazas				
1. Constante incertidumbre ante la amenaza de una asamblea constituyente y cambio de constitución.	Político	0.09	3	0.27
2. Inestabilidad política por diferencias entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo y por la tendencia del Congreso a dar leyes populistas.	Político	0.03	2	0.06
3. Incremento de políticas de ajuste del estado para disminuir el déficit fiscal	Económico	0.06	2	0.12
4. Poca capacidad de inversión de empresas del sector privado y pérdida del poder adquisitivo del mercado debido a la contracción en los ingresos de varios agentes económicos y otros	Económico	0.03	2	0.06
5. Incertidumbre por falta de empleo en el Perú.	Económico	0.03	2	0.06
6. Incertidumbre en el panorama salarial que podría incorporarse en la nueva ley Agraria, que podría afectar la competitividad lograda en este sector.	Legal	0.02	1	0.02
7. Paros del sector agrario podrían encarecer las materias primas, específicamente el algodón Orgánico.	Legal	0.03	1	0.03
8. Exposición de la población al Covid-19 debido al no seguimiento de disposiciones del gobierno.	Cultural	0.02	2	0.04
9. Compra de productos importados de Asia debido a los bajos precios sin el conocimiento debido de calidades de materia prima.	Cultural	0.02	1	0.02
10. Dificultades para utilizar la nueva tecnología disponible.	Tecnológico	0.04	2	0.08
11. Posibilidad de escases de materia prima debido a la ocurrencia de desastres naturales.	Ecológico	0.02	1	0.02
TOTAL		1.0		2.40

Nota: La calificación indica el grado de eficacia con que la empresa respondería a cada factor donde: (4) es la máxima puntuación, (3) la respuesta está por arriba de la media, (2) respuesta está en la media y (1) por debajo de la media.

El resultado total de esta Matriz es 2.40, por lo cual el análisis se encuentra por encima de la media (2), y por tanto es posible controlar muchos de los factores externos.

2.3. Estudio de mercado

2.3.1. Descripción del servicio o producto

Los productos que se elaborarán y comercializarán serán prendas y accesorios para bebés de algodón orgánico que incluye: bolsas de dormir, bodies y pijamas.

2.3.2. Selección del segmento de mercado

Se fragmentó en grupos que respondan a una serie de características comunes para poder diseñar una estrategia enfocada hacia cada uno de estos segmentos.

El análisis del segmento de mercado elegido es el siguiente:

- Segmentación geográfica: ciudad de Arequipa
- Segmentación demográfica: padres jóvenes de bebés entre 0 y 3 años
- Segmentación psicográfica: segmentos A y B, debido a que las prendas de algodón orgánico tienen un mayor costo en comparación con las prendas de algodón tradicional.
- Segmentación en función del comportamiento: se busca consumir productos de calidad, esto considera que los productos cuidan la salud de los bebés y cuidan el medio ambiente.

2.3.3. Investigación Cualitativa

En la Investigación de mercado cualitativa se utilizó las técnicas de Focus Group y entrevistas a profundidad. Ambas herramientas nos permitieron interactuar, conocer y entender de manera profunda las actitudes, necesidades, intereses y motivaciones de los participantes, relacionadas a las prendas orgánicas para niños entre 0 a 3 años en la ciudad de

Arequipa, motivo de la investigación.

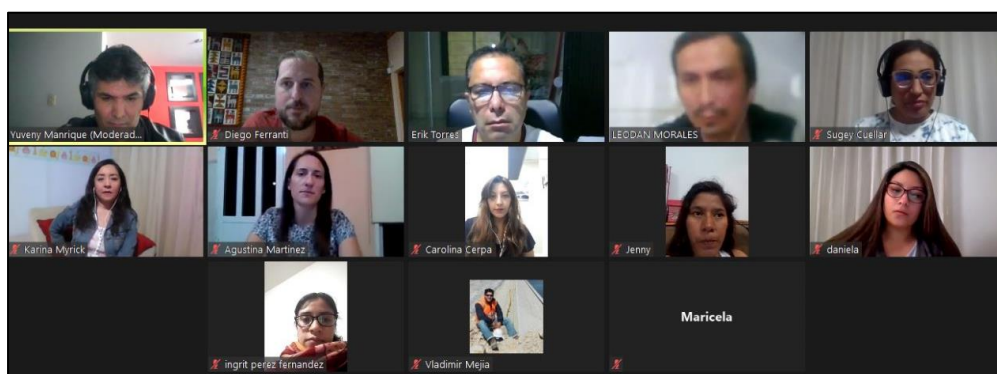
Focus Group

Los temas indicados, con fines de brindar comentarios y opiniones, incluyen:

- El algodón orgánico y experiencias de compra
- Las prioridades para la elección de compra
- La frecuencia de compra
- El lugar de compra
- Las compras Online:
- La época del año para compras
- El medio de pago
- El comportamiento de compra Post-pandemia
- La seguridad en las compras y si tuvieron alguna mala experiencia
- Servicio Post-venta.

Luego de plantear los temas anteriores y opinar al respecto, se elaboró un resumen de las conclusiones obtenidas, las cuales favorecen la dirección de la investigación.

Figura 4. *Focus Group*



Entrevista a Profundidad

La entrevista a profundidad representa una técnica cualitativa cuyo fin principal es obtener información real y destacable para el progreso del proyecto. Para este fin, se han efectuado tres entrevistas a expertos en el rubro o negocio, con el principal objetivo de

conocer su apreciación sobre el mercado; así mismo, conocer sus comentarios respecto a nuestro producto. Los expertos considerados fueron, de las áreas de medicina pediátrica, comercio digital y comercio textil. A continuación, se resume los aspectos resaltantes de las entrevistas. Las entrevistas, con mayor detalle, se encuentran adjuntas en el Anexo 1.

- Entrevista a experto 1: Pediatra infantil

Objetivo: Identificar los problemas más usuales en la piel de los bebés, las razones que los pueden producir y el beneficio que nuestros productos pueden proporcionar a los bebés que los usen.

Nombre: Dra. Rosario Cerpa Polar

Ocupación: Médico Pediatra

Experiencia: 20 años, trabajo en hospitales y clínicas reconocidas de Perú y Chile.

Sobre las afecciones dermatológicas en lo bebés.

La doctora Rosario Cerpa indica que la dermatitis de contacto o dermatitis atópica es una enfermedad cutánea muy frecuente en pediatría, esta alcanza un 35% de las consultas médicas por enfermedades en la piel, sin embargo, se puede considerar hasta un 50% en regiones o países que son más industrializados. La especialista indica que la irritación en la piel de los bebés se produce por el contacto con prendas o materiales sintéticos u otros que presentan químicos en su elaboración; también debido al uso de jabones, detergentes y otras sustancias o productos químicos para su lavado. Para evitar su efecto en las pieles delicadas, se recomienda el uso de productos antisépticos especiales para el cuidado de la ropa de bebés, así mismo, productos naturales u orgánicos; sean ungüentos, bloqueadores solares y prendas orgánicas.

Sobre la propuesta de producto

Como apreciación de la especialista, indica que nuestro producto puede brindar la protección requerida ante enfermedades de la piel en los bebés, especialmente desde que

nacen, ya que los bebés recién nacidos necesitan prendas más delicadas hipoalergénicas y de mayor protección. Opina también que el rango de 0 a 3 años es bastante apropiado para reducir problemas de piel de los bebés en la región.

Aportes adicionales de la entrevista

La doctora Rosario Cerpa, indica que, debido a la cultura de la población, es más fácil en la actualidad el acceso a productos para la piel de los bebés, tales como, jabones, ungüentos, bloqueadores solares, que proporcionan cuidado por estar fabricados de componentes naturales; así mismo, el uso de detergentes y jabones especiales para las prendas de bebés han ido evolucionando y se tienen resultados aceptables; todos estos son de mayor acceso a la población por su precio y difusión en el mercado. Considera que las prendas orgánicas son una buena alternativa y las recomienda; su utilización podría incrementarse teniendo en cuenta una difusión adecuada que vaya cambiando la manera de pensar de los papás hacia el uso de lo orgánico, que es más beneficioso para la salud. Así mismo, el precio podría ser un factor importante, ya que la mayoría de los productos orgánicos en la actualidad tienen precios elevados, limitando su acceso.

- Entrevista a Experto 2: Especialista en comercio digital.

Objetivo: Contar con la apreciación de un especialista en el rubro de comercio digital para conocer los procesos actualmente seguidos y recomendados para las ventas digitales.

Nombre: Ana Quintanilla Zabala

Ocupación: Licenciada en Publicidad y Medios – UCSM

Experiencia: 10 años, trabaja en el rubro de marketing de instituciones importantes en Arequipa.

Sobre los canales de venta en la actualidad

Con la experta, se conversó principalmente sobre su impresión de los canales de

ventas digitales como motor principal de ventas en épocas de pandemia y su futuro en el comercio.

Ana menciona que la pandemia no solo ha traído adversidad a la economía de los negocios, sino que ha cambiado la forma tradicional de ventas. Los medios digitales como medios de ventas son el principal motor para los negocios en medio de las restricciones que se tienen durante la pandemia; así mismo, las ventas por catálogos se han vuelto necesarias junto con las redes sociales, siendo ahora de importante apoyo para los departamentos de comercialización. Las empresas actualmente se han visto en la necesidad de digitalizar sus ventas buscando nuevas formas de vender.

Sobre la propuesta de producto

Las ventas digitales han venido para quedarse en nuestro país, el e-commerce en el Perú creció en 131% y fue uno de los crecimientos más grande en la región. También recomienda manejar las ventas, mediante un aplicativo móvil para facilitar el e-commerce, considerando que el teléfono celular es el medio digital más usado como medio de venta y promoción digital.

- Entrevista a Experto 3: Rubro textil.

Objetivo: Conocer la opinión especializada en el rubro textil; así mismo, los procesos que son empleados en la producción, tendencias en el mercado y manejo del negocio.

Nombre: Juan Carlos Alarcón

Ocupación: Empleado de producción de una empresa de tejidos en Arequipa.

Experiencia: 15 años.

Sobre el producto

El entrevistado, indica que los productos de algodón orgánico para bebés son una buena idea y podría ser innovadora en la ciudad de Arequipa; teniendo en cuenta que la producción de prendas para bebés y niños usualmente son elaboradas en algodón pima. El

mercado en Arequipa está muy desatendido en la actualidad, existiendo una gran oportunidad de negocio en este rubro, incrementándose aún más si el canal de ventas fuese digital. Se podría lograr una gran participación en el mercado.

Sobre la materia prima

El entrevistado destaca que en la actualidad los mercados textiles producen las prendas con la misma materia prima que se utiliza desde hace varios años. Se cuenta con proveedores de diversas regiones en el Perú para atender la demanda de algodón de buena calidad. Otros insumos son adquiridos de proveedores de la ciudad de Lima, teniendo siempre en consideración los volúmenes de compra y las cotizaciones brindadas. En la actualidad, existen muchos proveedores; por lo tanto, una extensa oferta, lo que beneficia a la empresa en la calidad de materia prima a comprar, a un precio adecuado y con rapidez de entrega.

Sobre el proceso de producción

El proceso de producción está basado también en las tendencias de temporada o requerimientos de un mercado específico o del cliente. Éste empieza con el diseño de la prenda, una vez aprobado, se procede a cuantificar la materia prima que será utilizada para la producción del lote, teniendo en cuenta los moldes de confección. Luego se efectúa el pedido de materia prima. La fabricación inicia con el trazo y corte, posteriormente la costura y acabados, se efectúa un control de calidad del producto y se culmina con la limpieza, planchado y embolsado. Este ciclo o proceso es repetitivo para todos los productos, debiendo ser el mismo para el uso de algodón orgánico.

Aportes adicionales de la entrevista

En Arequipa existen pocas empresas dedicadas a este rubro. Las principales tiendas dedicadas a ropa de niños, y entre ellas algunas con productos orgánicos, en orden de popularidad son: Colloky, Baby Club, Chingolito y Patucos. Se puede afirmar que no hay una

tienda exclusiva que podría ser una competencia directa.

Es importante contar con un equipo de confección con buena experiencia; así mismo, se recomendó contar con un supervisor de calidad con experiencia en costura para asegurar que la producción de prendas con detalles o de bebés pueda cumplir los estándares de calidad de la empresa, esto reduce los retrabajos y perdidas por fallas en el proceso de manufactura. Es imprescindible tener una estimación de los tiempos de adquisición de materiales y elaboración de las prendas con fines de mantener el abastecimiento o requerimiento de los clientes. Por último, recomendó conocer el lugar de fabricación y que los equipos que son utilizados sean adecuados para el uso con algodón orgánico.

- Entrevista a Experto 4: Rubro textil.

Objetivo: Conocer la opinión especializada en el rubro textil; así mismo, proporcionar información resaltante del éxito de la industria, soporte con la elaboración de la Matriz de perfil competitivo, entre otras recomendaciones.

Nombre: Consuelo Cárdenas Vilca

Ocupación: Ingeniero Industrial jefe de producción Michell & Cía. S.A. en la ciudad de Arequipa.

Experiencia: 12 años.

Sobre el producto

La entrevistada, indica que en la actualidad está incrementado el requerimiento de algodón orgánico, actualmente es requerido por diversos clientes en la empresa donde labora, sin embargo, su producción y venta es bastante limitada a empresa pequeñas o emergentes.

Sobre la materia prima

La especialista entrevistada indica que el mercado textil ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos años, destaca que la empresa en la que labora es mucho más reconocida a nivel de Arequipa que hace 4 años, así mismo, se ha prestado mayor prestigio a

nivel nacional. Los compradores reconocen la marca debido a la calidad de sus productos; tanto en la calidad de su lana de alpaca como de otros materiales en sus prendas para Retail.

Sobre el proceso de producción

Primeramente, se acopia la materia prima, esta se escoge en base a colores crudos, se lava eliminando impurezas y tierra, luego pasa por un proceso de peinado para regularizar la fibra para posteriores procesos; luego se efectúa la hilatura para dar torsión con una determinada resistencia y con un grosor determinado según especificaciones requeridas, luego pasa al proceso de teñido donde se agregan aditivos y otros según el requerimiento del cliente. Posteriormente, pasa a convertirse en hilo como parte del acabado, en ovillos, maderas u otros según lo requerido, culminando el empaque para su despacho. En todo el proceso se tiene diversos controles de calidad.

Aportes adicionales de la entrevista

Sensibilizar a las personas de Arequipa sobre el uso y propiedades del algodón orgánico, en relación con el medio ambiente y el cuidado a las personas. Todo por medios digitales para captar clientes.

Si se quiere abrir una tienda es importante buscar socios estratégicos para fabricar estos productos. Actualmente, la venta de material prima a empresas pequeñas es muy restringida ya que se vende en cantidades grandes a empresas fuera de Perú, estas normalmente limitan la atención a empresas nuevas y pequeñas, esto puede ser un limitante, ya que no se abastecerían. Se debe también identificar algodón orgánico fuera de Perú, actualmente tenemos limitaciones con la adquisición de algodón orgánico.

2.3.3.1. Proceso de muestreo.

Para la muestra relacionada al Focus Group participaron madres de familia. Todas ellas cumplieron con los requerimientos básicos de la investigación:

- Cuentan con hijos entre 0 y 3 años.

- Radican en la ciudad de Arequipa.
- Tienen entre 20 y 49 años.
- Pertenecen al sector socioeconómico AB.

2.3.3.2. Diseño de instrumento.

El grupo de investigación gestionó una reunión Focus Group, mediante la plataforma de comunicación virtual Zoom. Esta reunión tuvo un tiempo de duración de aproximadamente 60 minutos, donde se conversaron diversos temas relacionados a la investigación, siendo satisfactorios los resultados del instrumento diseñado para este fin.

2.3.3.3. Análisis y procesamiento de datos.

Los datos de la investigación cualitativa; Focus Group y entrevistas a expertos fueron analizados y procesados para presentar las conclusiones aplicadas a nuestro negocio.

2.3.4. Investigación Cuantitativa

En la investigación cuantitativa se utilizaron las encuestas y el análisis de series de datos para probar las hipótesis definidas:

- Existe una preocupación en los padres de niños de 0 a 3 años por la salud de la piel de sus bebés por los problemas que pueden presentar ante el uso de ropas sintéticas
- Los padres de bebés en la ciudad de Arequipa están dispuestos a pagar un precio mayor por las prendas de sus hijos/as para lograr el cuidado del medio ambiente y la salud de sus bebés
- Las compras por canales digitales son seguras y permiten ahorrar tiempo en los padres de niños de 0 a 3 años, logrando tener mayor disponibilidad para el cuidado de sus hijos y/o sus actividades laborales. Este comportamiento continuará luego de terminada la pandemia Covid-19.

2.3.4.1. Proceso de muestreo.

Para la muestra se consideró mujeres de 20 a 49 años ya que según la investigación

exploratoria las mujeres tuvieron un incremento del 12% en intención de compra de productos orgánicos en Arequipa.

El lugar donde se realizó el estudio cuantitativo mediante encuestas fue la provincia de Arequipa. Se esperaba tener mayor respuesta por parte de mujeres debido a que según las estimaciones del Ministerio de Salud en base al censo del 2017 la población femenina en la Provincia de Arequipa al 2020 asciende a 777,708 habitantes.

Los datos para hallar la muestra son:

- Tamaño de la población: 777,708 habitantes
- Nivel de Confianza: 93.5% (Puntuación $Z = 1.96$)
- Error máximo: 6.5%

El tamaño aproximado de la proporción ($p; q$): ha sido asumido como 50%, debido a que no se tiene un porcentaje exacto de mujeres arequipeñas que compren ropa orgánica para bebés.

Cálculo de la Muestra

Usaremos la fórmula para hallar el tamaño de la muestra de una población finita.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 777,708}{0.065^2 * (777,708 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$n = 227$; donde “ n ” es tamaño de la muestra.

Debido a la situación de cuarentena y limitaciones en la movilidad de las personas debido a la pandemia Covid-19 no se pudo desarrollar una encuesta con un 5% de error, por tanto, se consideró 6.5% que se mantiene dentro del margen tolerable.

2.3.4.2. Diseño de instrumento.

Se utilizó la herramienta Microsoft Forms que permite realizar cuestionarios con preguntas de opción múltiple, abiertas, clasificaciones y otras.

2.3.4.3. Análisis y procesamiento de datos.

Los datos de la encuesta cuantitativa fueron analizados y procesados para presentar los resultados estadísticos y las conclusiones aplicadas al negocio. La encuesta y los resultados procesados se adjuntan para mayor detalle en el Anexo 2.

Figura 5. Encuesta cuantitativa – Pregunta 7

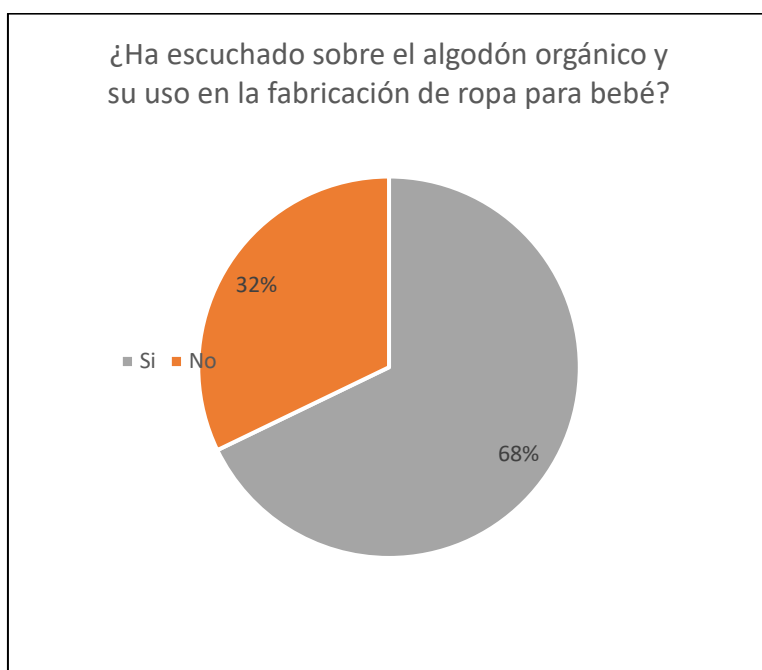


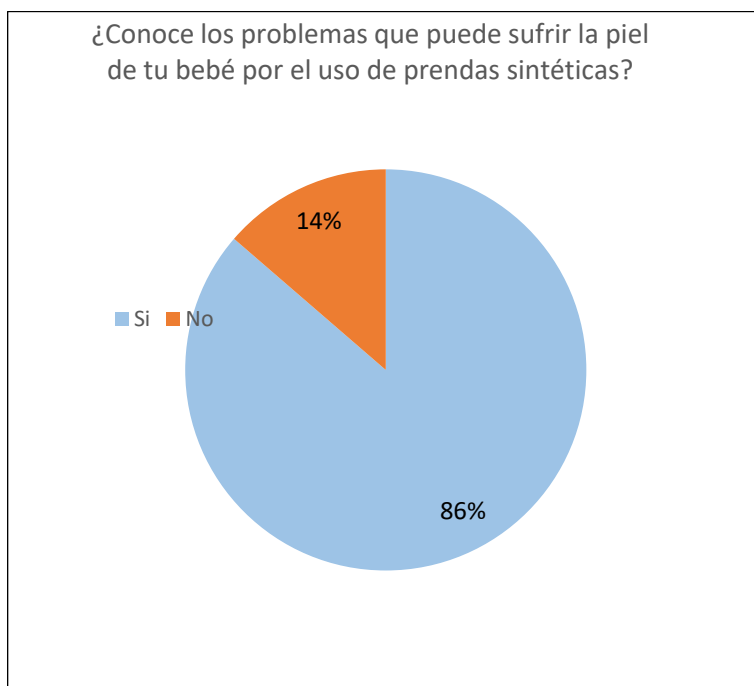
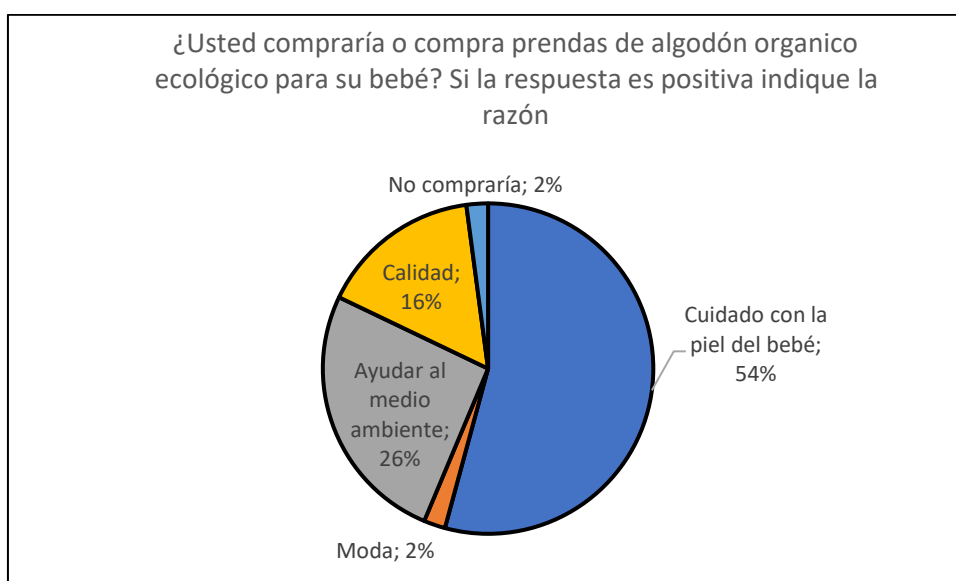
Figura 6. Encuesta cuantitativa – Pregunta 8**Figura 7.** Encuesta cuantitativa – Pregunta 9

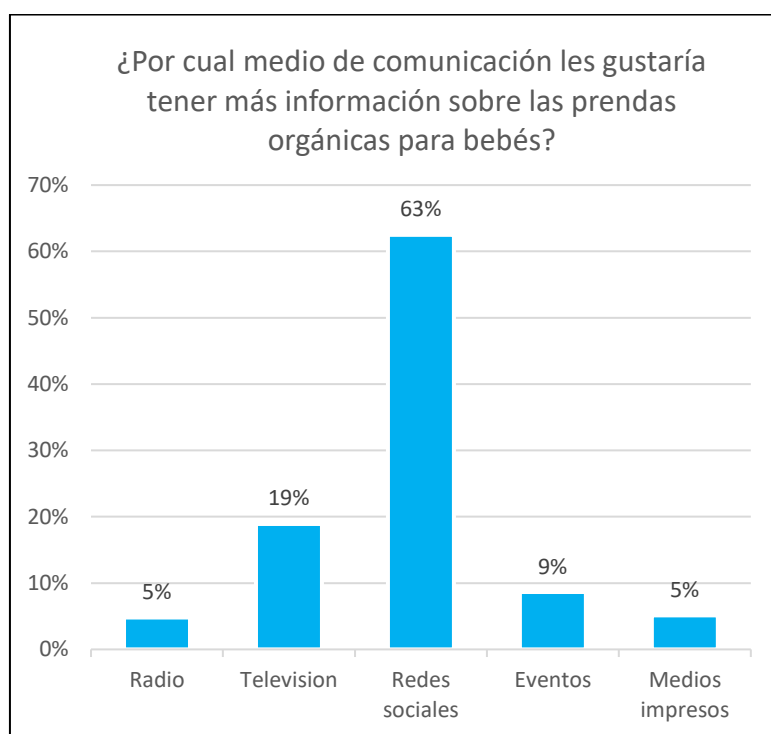
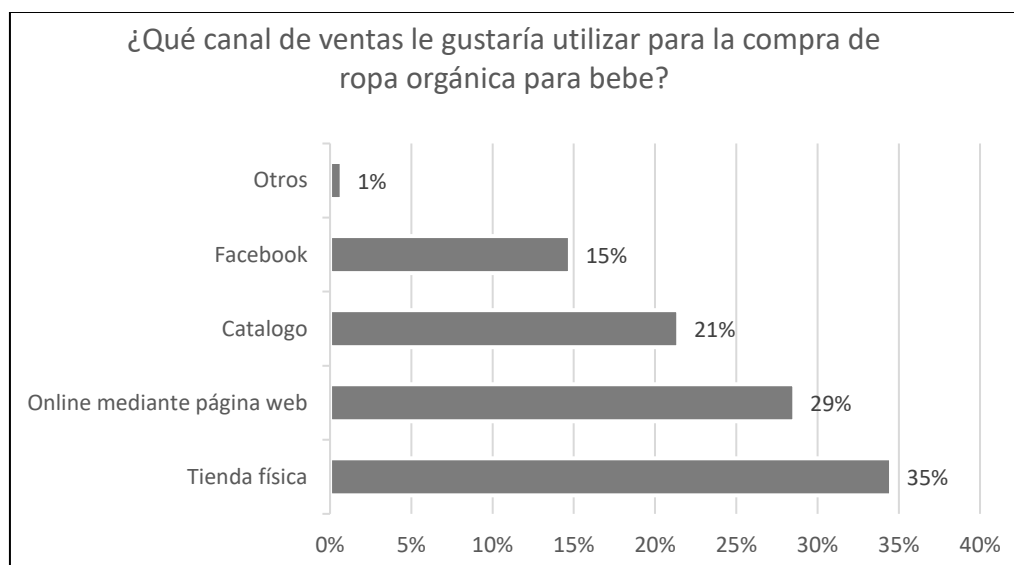
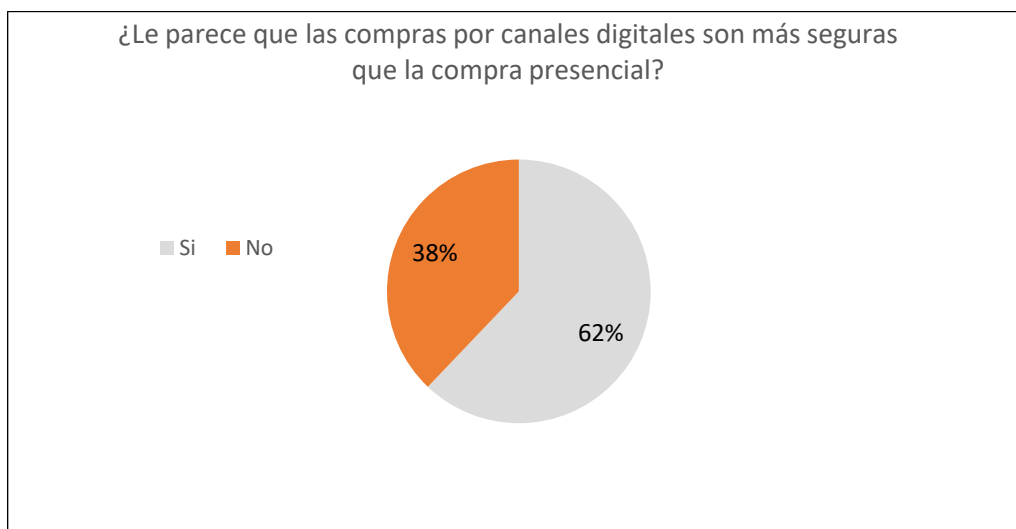
Figura 8. Encuesta cuantitativa – Pregunta 17**Figura 9.** Encuesta cuantitativa – Pregunta 23

Figura 10. Encuesta cuantitativa – Pregunta 25



2.3.5. Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo

Referente al estudio cualitativo por medio del Focus Group y las entrevistas realizadas, se logró obtener información muy importante para el plan de negocio. Las opiniones y recomendaciones brindadas por usuarios y expertos entrevistados permitirán efectuar un análisis más profundo en los diversos aspectos considerados, así mismo, permitirá dirigir la investigación para el éxito del negocio.

Las principales conclusiones del Focus Group son:

- El algodón orgánico es de muy buena calidad, delicado, antialérgico, reduce la transpiración. No existe mucha variedad en el mercado de Arequipa.
- La compra prioriza la calidad y el diseño. El precio no está entre las primeras prioridades.
- La frecuencia de compra es de manera mensual cuando son bien pequeños, luego cada 2 meses. La compra suele darse mayormente en cambios de temporada. Interpretamos que se debe dar prioridad a las tallas pequeñas, ya que habrá más demanda.
- Preferencia la compra en malls o tiendas por departamento.

- Se descubrió la importancia de publicar mayor detalle (descripción, fotos, variedades) para las compras online ya que la prenda no se ve ni se toca. Debe indicarse la medida exacta de los talles.
- Las compras se dan mayormente con tarjeta de crédito. Ahora, es más fácil y confiable las compras vía web.
- Se percibe la importancia de evitar demoras en la entrega.
- Necesaria una buena política de cambio o devolución.
- Dentro del grupo de participantes genera sorpresa y alegría ofrecer promociones o descuentos y enviar más de una opción con el pedido para elegir cual comprar. Interpretamos que sería una buena estrategia de fidelización.
- Recomienda una llamada con fines de verificar el éxito del proceso de compra y servicio; y buscando oportunidad de mejora si la hay.

Las principales conclusiones de las entrevistas a expertos son:

- La dermatitis de contacto o dermatitis atópica es una enfermedad cutánea muy frecuente en pediatría, esta alcanza un 35% de las consultas médicas por enfermedades en la piel, sin embargo, se puede considerar hasta un 50% en regiones o países que son más industrializados.
- Para evitar el efecto de la dermatitis atópica o de contacto en las pieles delicadas, se recomienda el uso de productos antisépticos especiales para el cuidado de la ropa de bebés, así mismo, productos naturales u orgánicos; sean ungüentos, bloqueadores solares y prendas orgánicas. Así mismo, el uso de prendas orgánicas en el rango de 0 a 3 años es bastante apropiado para reducir problemas de piel de los bebés.
- La utilización de prendas orgánicas podría incrementarse teniendo en cuenta una difusión adecuada que vaya cambiando la manera de pensar de los papás hacia el

uso de lo orgánico, que es más beneficioso para la salud; así mismo, el precio podría ser un factor importante, ya que la mayoría de los productos orgánicos en la actualidad tienen precios elevados, limitando su acceso.

- Los medios digitales como medios de ventas son el principal motor para los negocios en medio de las restricciones que se tienen durante la pandemia; así mismo, las ventas por catálogos se han vuelto necesarias junto con las redes sociales.
- Se recomiendan las ventas mediante un aplicativo móvil para facilitar el e-commerce.
- Se sugiere contar con un equipo de confección con mucha experiencia; así mismo, contar con un supervisor de calidad de costura a fin de cumplir los estándares de calidad, reducir retrabajos y pérdidas por fallas en el proceso.
- Se aconseja tener una estimación de los tiempos de adquisición de materiales y elaboración de las prendas con fines de mantener el abastecimiento o requerimiento de los clientes.
- Se recomienda conocer el lugar de fabricación y que los equipos que son utilizados sean adecuados para el uso de algodón orgánico.

Considerando el estudio cuantitativo por medio de las encuestas, se observa lo siguiente:

- Solo el 32% de personas encuestadas no ha escuchado sobre el algodón orgánico, y el 86% conoce los problemas que puede sufrir la piel de su bebé por el uso de prendas sintéticas. Por lo tanto, es necesario mayor difusión sobre el algodón orgánico y sus propiedades de cuidado en las pieles dedicadas.

- Adicionalmente el 55% de las personas encuestadas mencionan al cuidado de la piel del bebé como el principal motivo para la compra de este tipo de prendas, teniendo una alta puntuación la calificación del algodón orgánico sobre el algodón convencional.
- La expectativa de éxito de los productos es alta, ya que el 60% de las personas encuestadas respondieron que definitivamente estaría dispuesto a pagar un precio mayor por la prenda del bebé para lograr el cuidado del medio ambiente y la piel de tu hijo/a. Adicionalmente el 38% respondió que “Sí” y solo el 2% “No”.
- Por otro lado, las limitaciones a la compra de estos productos son principalmente el precio elevado (45%) y la falta de disponibilidad (39%). Sobre esta última respuesta se abre la oportunidad de negocio, pero teniendo que concientizar la importancia del producto para que los clientes estén dispuestos a pagar un precio elevado.
- El 63% de las personas encuestadas, consideran que la información sobre prendas orgánicas debería efectuarse mediante redes sociales
- Esta información se confirma mediante la elección del canal de ventas, donde se indica que un 15% prefiere Facebook, el 29% catálogo on-line en página web; sumando un 65% los canales digitales, por encima del 35% que prefieren la tienda física.
- Por tanto, se concluye que la venta de los productos debe enfocarse en los canales digitales.
- Por otro lado, la característica más valorada del producto es la calidad con un 47%, confirmando la importancia de ofrecer un producto de calidad.

- En cuanto a la seguridad que ofrecen los canales de ventas digitales, se concluye que ésta es de preferencia de los encuestados (62% de aceptación), superando al canal presencial.
- Se espera que la tendencia del canal de ventas digital se mantenga más allá de terminada la pandemia del Covid-19, ya que fue respondido en forma afirmativa por el 89% de las personas encuestadas

En base a los objetivos de la Investigación, las conclusiones son:

- Mediante esta investigación cuantitativa se pudo alcanzar el objetivo principal propuesto que es descubrir el canal de ventas más efectivo para la comercialización de los productos eco amigables, obteniendo que un 65 % de los encuestados prefieren realizar sus compras por algún canal digital. La recomendación más importante sobre este punto seria enfocar el mayor esfuerzo en las ventas digitales mediante la página web ya que es el medio de mayor preferencia entre los encuestados.
- Sobre la preferencia de compra de productos eco – amigables el 55% de los encuestados comprarían los productos, principalmente por el cuidado de la piel de los bebés que brindan. En la intención de compra, los encuestado ponen por encima la calidad del producto al precio elevado. La recomendación sobre este resultado sería priorizar la calidad del algodón utilizado para las prendas eco-amigables sin minimizar costos para esto, ya que la intención de compra prioriza básicamente el cuidado de la piel del bebe sobre el precio.
- El 62% de los encuestados indican que se sienten seguros haciendo compras por canales digitales, sin embargo, un 38% aún desconfía. La recomendación sobre esta conclusión es invertir en la seguridad de los canales digitales que se utilizará como, por ejemplo, implementar certificados SSL, elegir una plataforma e-

commerce segura, simplificar procesos de pago, cumplir normas PCI DSS (Payment Card Industry – Data Security Standards), alertas de actividades sospechosas y vigilancia continua de la tienda online.

2.3.6. *Perfil del consumidor tipo y sus variantes.*

Debido a que las prendas de algodón orgánico tienen un costo elevado a comparación de las prendas de algodón tradicional, el cliente objetivo se encuentra entre los segmentos A y B. Las principales variantes están relacionadas con la edad entre los 25 y 39 años, considerando que este rango de edad es un segmento muy atractivo para la compra de prendas orgánicas de bebés. El cliente busca consumir productos de calidad, esto considera que sean productos que cuidan la salud de sus bebés, con un valor positivo respecto al cuidado del medio ambiente.

2.4. *Proyección del mercado objetivo.*

2.4.1. *El ámbito de la proyección.*

En el presente capítulo se analizará el mercado. Como se mencionó anteriormente se ha definido un determinado segmento del mercado. En primer lugar, en cuanto al ámbito de la proyección se definió la segmentación geográfica, orientándose al mercado de la ciudad de Arequipa.

2.4.2. *Selección del método de proyección.*

2.4.2.1. *Mercado potencial.*

En este punto se identifica el cliente y el consumidor de este proyecto. El cliente del proyecto, como ya se ha definido, son los padres de bebés de 0 a 3 años de la ciudad de Arequipa, quienes son las personas con capacidad de decisión de compra. Por otro lado, los consumidores de los productos que se van a comercializar son los mismos bebés. Para determinar el mercado potencial se buscaron fuentes de información primaria sobre la totalidad de población de 0 a 3 años en la ciudad de Arequipa. En base a la población de la

ciudad de Arequipa, considerando los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda 2017 del INEI, se obtienen los siguientes datos de la Tabla 10:

Tabla 10. Arequipa: Población Censada, por Sexo e índice de masculinidad, según grupos de Edad, 2007 y 2017.

Grupos de edad	Población censada						Índice de masculinidad	
	Total		Hombre		Mujer			
	2007	2017	2007	2017	2007	2017	2007	2017
Total	1 152 303	1 382 730	567 339	677 551	584 964	705 179	97,0	96,1
Menores de 1 año	18 297	19 475	9 335	9 899	8 962	9 576	104,2	103,4
1 a 4 años	79 118	90 296	40 274	45 903	38 844	44 393	103,7	103,4
5 a 9 años	98 061	112 118	50 197	57 388	47 864	54 730	104,9	104,9
10 a 14 años	109 293	106 056	55 543	53 834	53 750	52 222	103,3	103,1
15 a 19 años	112 455	109 608	56 088	55 286	56 367	54 322	99,5	101,8
20 a 24 años	110 755	122 257	54 764	60 764	55 991	61 493	97,8	98,8
25 a 29 años	101 411	117 948	49 599	57 382	51 812	60 566	95,7	94,7
30 a 34 años	92 999	110 664	44 679	53 437	48 320	57 227	92,5	93,4
35 a 39 años	83 287	104 706	39 568	50 331	43 719	54 375	90,5	92,6
40 a 44 años	73 498	97 507	35 205	46 624	38 293	50 883	91,9	91,6
45 a 49 años	61 581	84 570	29 583	40 191	31 998	44 379	92,5	90,6
50 a 54 años	52 305	73 481	25 225	34 640	27 080	38 841	93,1	89,2
55 a 59 años	40 878	61 864	19 903	29 632	20 975	32 232	94,9	91,9
60 a 64 años	33 436	50 790	16 453	24 239	16 983	26 551	96,9	91,3
65 a 69 años	26 694	39 249	13 202	18 842	13 492	20 407	97,9	92,3
70 a 74 años	21 316	30 209	10 490	14 819	10 826	15 390	96,9	96,3
75 a 79 años	16 623	21 814	8 060	10 553	8 563	11 261	94,1	93,7
80 a 84 años	10 361	15 878	4 881	7 466	5 480	8 412	89,1	88,8
85 y más años	9 935	14 240	4 290	6 321	5 645	7 919	76,0	79,8

Fuente: INEI – Censos Nacionales de Población y Vivienda, 2007 y 2017.

Con los datos del año 2017 y con una tasa de crecimiento estimada del 2.3% anual (de acuerdo con la evolución 2007 a 2017) se ha calculado la población de niños menores a 1 año y entre 1 a 4 años para el año 2021 a 2025. Adicionalmente se estimaron los niños entre 1 a 3 años dividiendo en tercios la población de 1 a 4 años. El mercado total es igual a los niños totales de 0 a 3 años estimados en la ciudad de Arequipa = 87,003 niños en el año 2021. En el siguiente cuadro se calcula para los años siguientes hasta 2025.

Tabla 11. Arequipa: Proyección de Población según el rango de edad.

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tasa de Crecimiento promedio anual		2.3%	2.3%	2.3%	2.3%	2.3%	2.3%	2.3%	2.3%
Distribución según Resultados Censo y proyección en base a tasa de crecimiento:									
Menores a 1 año	19,475	19,923	20,371	20,819	21,267	21,715	22,163	22,611	23,059
de 1 a 4 años	90,296	92,373	94,450	96,527	98,604	100,681	102,758	104,835	106,912
Distribución según le rango de edad aplicable al Plan de Negocio:									
de 1 a 2 años	30,099	30,791	31,483	32,176	32,868	33,560	34,253	34,945	35,637
de 2 a 3 años	30,099	30,791	31,483	32,176	32,868	33,560	34,253	34,945	35,637
de 3 a 4 años	30,098	30,791	31,484	32,175	32,868	33,561	34,252	34,945	35,638
de 0 a 3 años	79,673	81,505	83,337	85,171	87,003	88,835	90,669	92,501	94,333

Finalmente, se investigó sobre el nivel socioeconómico de la población del mercado potencial según la información del informe “Niveles socioeconómico APEIM 2021” donde el valor del NSE AB para Arequipa es 18.1%. Con este dato se calculó el segmento socioeconómico AB para la población determinada.

Tabla 12. Arequipa: Proyección de Población aplicando el índice Socioeconómico

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Distribución según le rango de edad aplicable al Plan de Negocio:					
de 0 a 3 años	87,003	88,835	90,669	92,501	94,333
% NSE AB	18.1%	18.1%	18.1%	18.1%	18.1%
Total, Cantidad de niños	15,748	16,079	16,411	16,743	17,074

2.4.2.2. Mercado disponible.

Para determinar el mercado disponible se buscó estimar aquellos consumidores que tienen una necesidad específica y cuentan con las características necesarias para consumir un producto. Se tomó como elemento de castigo el estudio de fuente de información primaria realizado mediante la Encuesta en la pregunta número 9, donde el 98% de las respuestas

indicaron que compran o comprarían prendas eco-amigables para sus bebés (solo 2% respondió que “No compraría”).

Figura 11. Encuesta cuantitativa – Pregunta 9

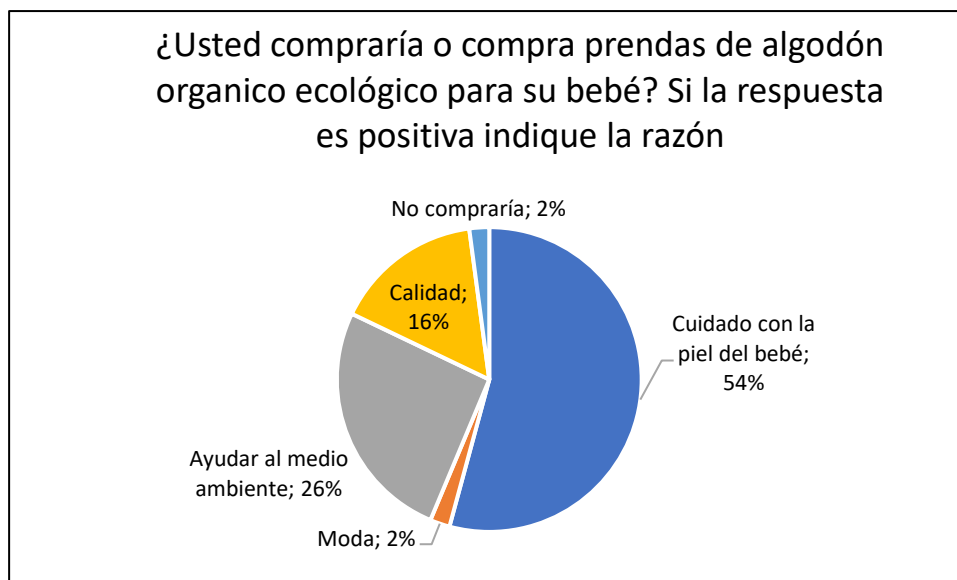
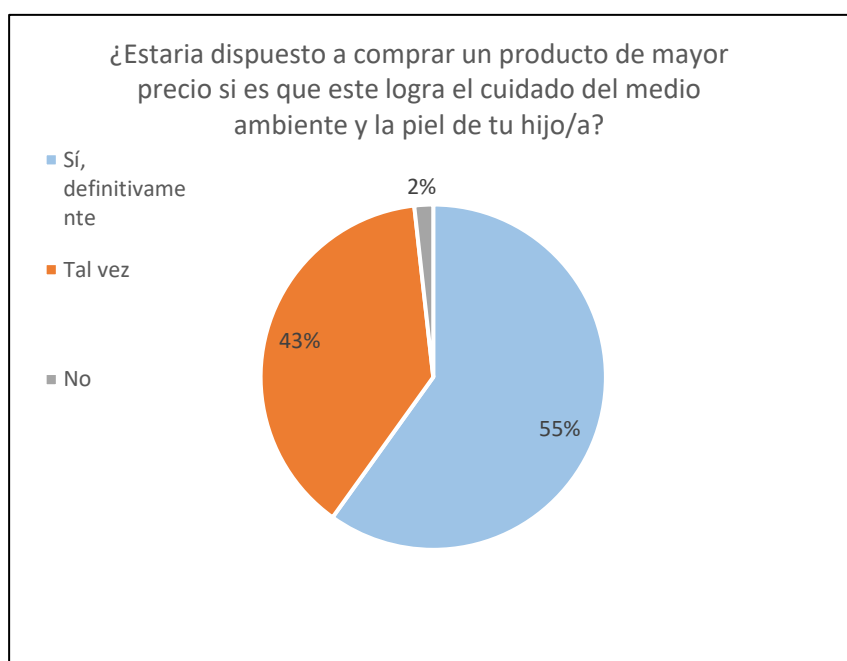


Tabla 13. Proyección de Mercado Disponible

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Mercado Potencial	15,748	16,079	16,411	16,743	17,074
Factor de castigo	98%	98%	98%	98%	98%
Cantidad de Niños	15,433	15,758	16,083	16,408	16,733
(M Disponible)					

2.4.2.3. Mercado efectivo.

Para obtener el mercado efectivo se tomó el mercado disponible y se le aplicó el índice de McDaniels, para que el porcentaje de intención de compra sea más conservador; basados en la pregunta número 13 de la Encuesta:

Figura 12. Encuesta cuantitativa – Pregunta 13

Una estimación conservadora es aplicar el 70% de quienes indican que compran “Sí, definitivamente” (55%), al igual que 35% de los que indican que “Tal vez” (43%) y un 0% de los que dicen que “No lo comprarán”.

Tabla 14. Aplicación de Teoría de Mc Daniels

Alternativas de respuestas	Respuesta	Escala de intención de compra (Mc Daniel)	% Corregido por Mc Daniel
Sí, definitivamente	54%	70%	38%
Tal vez	43%	35%	15%
No	2%	0%	0%
			53%

Mercado Efectivo = Mercado Disponible * Factor de Compra

Tabla 15. Proyección de Mercado Efectivo

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Cantidad de Niños (M Disponible)	15,433	15,758	16,083	16,408	16,733
Factor de compra	53%	53%	53%	53%	53%
Cantidad de Niños (M Efectivo)	8,346	8,522	8,698	8,874	9,049

2.4.2.4. Mercado objetivo.

El Mercado Objetivo es una parte del mercado efectivo que la empresa espera atender dirigiendo la totalidad de los esfuerzos y acciones de marketing.

Para el cálculo del mercado objetivo se espera iniciar con una participación en el mercado de un 19% en 2021, incrementándose progresivamente hasta el 23% en el año 2025, año en el cual se alcanzaría la madurez del producto; manteniéndose en ese porcentaje de participación hasta el final del proyecto (ver Tabla 16).

Tabla 16. *Proyección de Mercado Objetivo*

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Cantidad de Niños (M Efectivo)	8,346	8,522	8,698	8,874	9,049
Objetivo de Mercado	19%	22%	23%	23%	23%
Cantidad de Niños (M Objetivo)	1,586	1,835	1,983	2,023	2,063

Frecuencia de Compra

Se considerará la cantidad de prendas en función al mercado objetivo representado por la cantidad de consumidores (niños de 0 a 3 años). El cálculo se realizó por tipo de prenda, teniendo en cuenta cuantas veces se consumirá cada prenda en el año por rango de edad. Esta información se obtuvo de la encuesta. Los resultados se presentan en la Tabla 17.

Tabla 17. *Estimación de frecuencia de compra*

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Menores a 1 año	388	449	485	495	504
de 1 a 2 años	599	693	749	764	779
de 2 a 3 años	599	693	749	764	779
Cantidad de Niños (M Objetivo)	1,586	1,835	1,983	2,023	2,063
Determinación de uso de Body según rango de edad por año					
Menores a 1 año	15	15	15	15	15
de 1 a 2 años	10	10	10	10	10
de 2 a 3 años	1	1	1	1	1

Determinación de uso de Pijama según rango de edad por año					
Menores a 1 año	3	3	3	3	3
de 1 a 2 años	2	2	2	2	2
de 2 a 3 años	1	1	1	1	1
Determinación de uso de Bolsa Dormir según rango de edad por año					
Menores a 1 año	2	2	2	2	2
de 1 a 2 años	2	2	2	2	2
de 2 a 3 años	2	2	2	2	2
Determinación de uso de "Otros" según rango de edad por año					
Menores a 1 año	2	2	2	2	2
de 1 a 2 años	1	1	1	1	1
de 2 a 3 años	1	1	1	1	1
Menores a 1 año	8,527	9,868	10,664	10,879	11,095
de 1 a 2 años	8,985	10,398	11,237	11,464	11,691
de 2 a 3 años	2,995	3,466	3,746	3,821	3,897
Total, Prendas (Proyección en unidades)	20,507	23,731	25,646	26,164	26,682

Plan de Marketing

3.1. Estrategias de marketing

La estrategia de marketing del presente plan de negocios es el Marketing Mix que también es conocido como las 4 P's (Producto, Precio, Plaza y distribución y Promoción y publicidad)

3.1.1. Estrategia de Producto

Din Din Baby Store es una empresa que ofrecerá productos de algodón orgánico para bebés de 0 a 3 años ya que gracias a las propiedades del algodón orgánico sus productos ofrecerán protección y cuidado al bebé como al medio ambiente.

Los beneficios de la ropa de bebé hecha con algodón orgánico son:

- Hipoalergénico y transpirable.
- Fibras particularmente suaves
- Resistente al lavado continuo
- Libre de tintes artificiales
- Mayor absorción que el algodón convencional
- Su producción es eco amigable con el medio ambiente

Marca y Logo

Para la construcción de la marca se usó las siguientes ideas claves

- Introducir la marca en el mercado de Arequipa, haciendo énfasis en el bienestar y cuidado de los bebés, además del cuidado del medio ambiente.
- A mediano plazo apertura de tiendas físicas para ofrecer los productos.
- Busca cubrir la necesidad de productos que ayuden al cuidado y desarrollo de los bebés, debido a la experiencia como padres en buscar los mejores productos de calidad y que proyecten amor a los hijos.

- Sensaciones asociadas: cuidado, delicado, liviano, suave, hecho a mano, esponjoso, fino, lujo, simple, buen diseño, cómodo, detalles.
- Una tendencia en posicionamiento de marca cada vez más habitual. Las marcas apuestan cada vez más por una reputación social vinculada al medio ambiente.

Posicionamiento Ecológico –Comunicar activamente el valor ecológico para constituir la diferenciación frente al resto de marcas. Existen dos formas de posicionar una marca en relación con los valores ecológicos.

- **FORMA RACIONAL:** Posicionar la marca a través de atributos funcionales que hacen que la mente del consumidor perciba ese valor eco.
- **FORMA EMOCIONAL:** Posicionar las marcas debido a los beneficios emocionales que puedan sentir los consumidores al adquirir el producto, es decir, al vender una emoción o compromiso ecológico.

Propuestas para el logo de la marca:

Figura 13. *Propuesta de logotipo N°1.*



Figura 14. *Propuesta de logotipo N°2.*



Figura 15. Propuesta de logotipo N°3.



De todos los logos presentados se eligió la opción 3: Din Din # Ecoamigables con tu bebe. También se determinaron los usos correctos del logo:

Figura 16. Usos correctos del Logo.

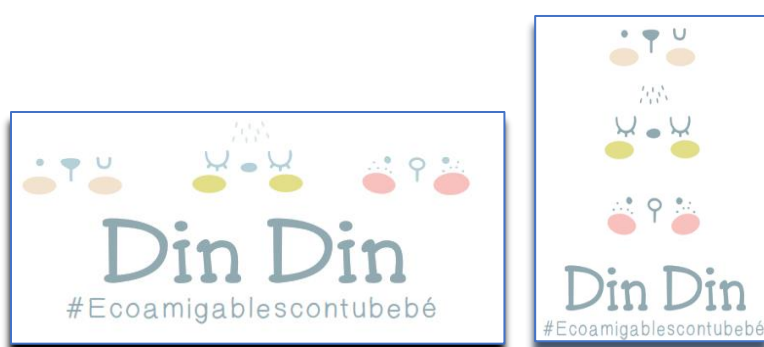


Figura 17. Variación de Logo – Sentido vertical.



Figura 18. Usos gráficos sobre colores



La marca Din Din representa emociones encontradas en el desarrollo de la idea de negocio para los integrantes del proyecto, siendo esta la primera palabra del bebé de uno de nosotros, lo que nos inspiró.

Din Din, genera inquietud sobre el significado, creemos que la historia de la marca sería un atractivo emocional para muchas madres lo que podrá identificarlas con los productos. Adicional a esto, el nombre es llamativo y fácil de recordar.

Empaques

Los empaques continuaran con la propuesta ecológica donde no se utilizará productos de plástico, por lo contrario se utilizará productos reciclados.

Figura 19. Propuesta de Empaques



Las bolsas serán fabricadas de papel Kraft con las siguientes cualidades

- Fabricados con papel Kraft resistente
- 100% biodegradable y reciclable
- Ligero y poco voluminoso
- Fácil de empaquetar

Etiquetas

Con fines de exclusividad y diferenciación de los productos, se ha considerado que las etiquetas serán adheridas en la parte exterior de la prenda y no en el interior; evitando el contacto con la piel del bebé. Estas indicarán las características del material de la prenda, talla y color; además del logo y slogan de la marca.

Figura 20. Propuesta de Etiqueta/Tarjeta de la prenda



Diseños del producto.

Din Din, tendrá una variedad de productos en su línea. Para efectos de este estudio consideraremos tres productos, los cuales serán los principales.

- **Body de algodón Orgánico manga larga:** Este producto es ideal para el cuidado de la piel de los bebés, ya que la prenda protege todo su cuerpo, es también ideal para las noches frías del invierno arequipeño. Body manga larga hecho de algodón 100% orgánico, transpirable y antialérgico.

Figura 21. *Propuesta de Body Manga Larga*



- **Pijamas de Algodón Orgánico:** Este pijama esta creada para la comodidad de los bebés por la suavidad en la tela, así como sus propiedades térmicas, adicional que impide la transpiración del bebe.

Figura 22. *Propuesta de Pijama*



- **Bolsa de Dormir:** Estas bolsas esta diseñadas especialmente para evitar que los niños se despojen de sus cobijas en la noche. Los niños, en especial los recién nacidos, durante el descanso están en constante movimiento lo que conlleva a que se despojen de sus cobijas. Mediante el uso de las bolsas se evita que los niños se destapen al movimiento nocturno. Bolsa de dormir tipo sleeping hecho de algodón 100% orgánico, ideal para mantener la temperatura corporal de los bebés mientras duermen.

Figura 23. *Propuesta de Bolsa de dormir***3.1.2. Estrategia de Precio.**

Partiendo de la premisa de que el algodón orgánico es más caro que el algodón convencional los precios de las prendas serán mayores que las prendas de algodón convencional. Se consultó en la encuesta en las preguntas 14,15 y 16 los precios que el público sugiere para las 3 prendas principales considerando la calidad y las cualidades de los productos.

La estrategia de precios que “Din Din Baby Store” empleará será la diferenciación por calidad y bienestar para los bebés con precios ligeramente mayores que de la competencia, considerando las ventajas y propiedades que ofrece el algodón orgánico a diferencia del algodón convencional. Para la estrategia de precio se ha analizado los precios de los principales competidores.

Tabla 18. *Precio de competidores – Pijamas*

Empresa	Producto	Precio	Fuente
		S/. 85.00	Tienda online https://www.patucos.pe/



S/. 60.00

Tienda online

<https://www.chingolito.com/>

S/. 89.00

Tienda online

<https://www.babyclubchic.com/>

Considerando el rango de precios de la competencia, el precio sugerido para el Pijama sería de S/.80 soles; así mismo, se aplicará promociones y se considera la idea de generar packs de compra para poder impulsar otros productos.

Poder adquisitivo del mercado Meta

El poder adquisitivo del mercado objetivo estará compuesto por padres de familia de entre 20 y 49 años que vivan en la ciudad de Arequipa de los segmentos económicos A y B, que tengan poder adquisitivo para costear productos un poco más elevados a la competencia para poder brindar cuidado y bienestar a sus bebés.

Políticas de Precio

Din Din Baby store tendrá las siguientes políticas de precios:

- Para realizar las compras median el carrito de compras será necesario el registro de cada uno de los clientes.
- Los precios de nuestros productos en nuestra página web son precios que incluyen el IGV
- Se puede realizar la compra mediante tarjeta de crédito o débito.
- El precio de delivery a nivel nacional será cubierto por el cliente

3.1.3. Estrategia de Plaza y Distribución.

Localización de Puntos de venta.

La Macro localización de “Din Din Baby Store” será en la provincia de Arequipa, específicamente en la ciudad de Arequipa.

La Micro localización no será un punto fijo ya que la empresa no contará con un local físico para su punto de venta ya que las ventas de los productos se realizarán por medio de canales digitales, especialmente por una tienda online en la misma página web de la empresa.

Distribución de Espacio

“Din Din Baby Store” al no contar con un lugar físico para la venta de sus productos, promocionará sus productos por medio de las redes sociales como son; Facebook, Instagram y la página web de la empresa.

El espacio físico con el cual la empresa contará será el taller donde se producirán las prendas situado en la ciudad de Arequipa en el distrito de Cerro Colorado debido a la

puntuación obtenida en la matriz de localización (Tabla 27).

Para elegir el canal de distribución se evalúa los canales que existen actualmente en el mercado.

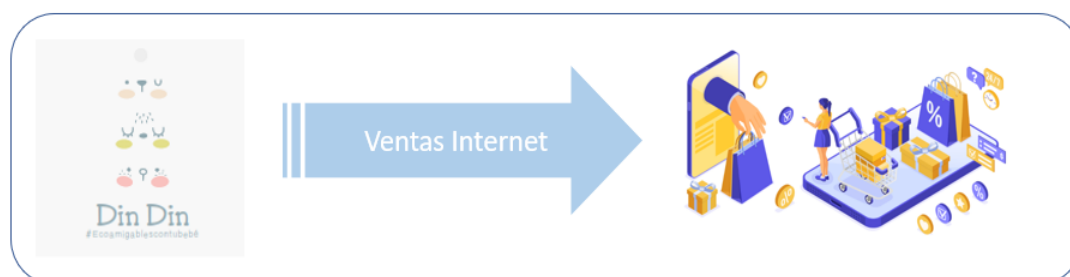
Tabla 19. Formato de evaluación de canales del mercado

Canal	Recorrido					
Directo	Fabricante		----->			Consumidor
Corto	Fabricante		----->			Consumidor
Largo	Fabricante		----->	Mayorista ----->	Detallista -->	Consumidor
Doble	Fabricante		-----> Agente exclusivo ----->	Mayorista ----->	Detallista -->	Consumidor

Al iniciar las operaciones del negocio se considerará usar el canal directo de ventas, considerando la coyuntura actual del Covid-19 que entendemos se mantendrá hasta finales del 2021 en el Perú.

El motor principal serán las ventas por internet para lo cual se impulsará mucho la página web de la empresa.

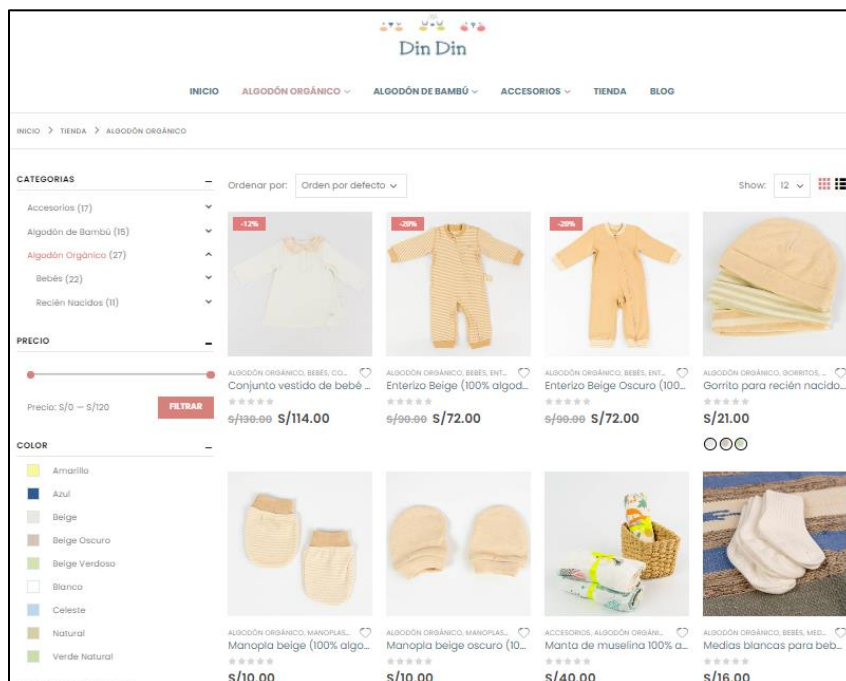
Figura 24. Canales de ventas mediante internet



Las ventas mediante la página web se realizarán con un gestor de compras (Carrito de compras) y la página tendrá todos los sistemas de seguridad para garantizar al cliente que su compra será segura.

Adicional a la plataforma digital se usarán medios como Instagram, Facebook que estarán enlazado con los sistemas de ventas para que desde redes sociales se pueda realizar las compras.

Figura 25. Tienda online



3.1.4. Estrategia de promoción y publicidad

El principal objetivo en las campañas promocionales será mostrar los beneficios del algodón orgánico. De una forma sencilla deberemos insistir en la difusión sobre la importancia de usar productos orgánicos en bebés y niños, sobre la importancia del cuidado del medio ambiente a nivel mundial para informar adecuadamente al cliente y ganar su confianza, estos diferenciales serán importantes para sustentar la marca.

3.1.4.1. Estrategias ATL y BTL

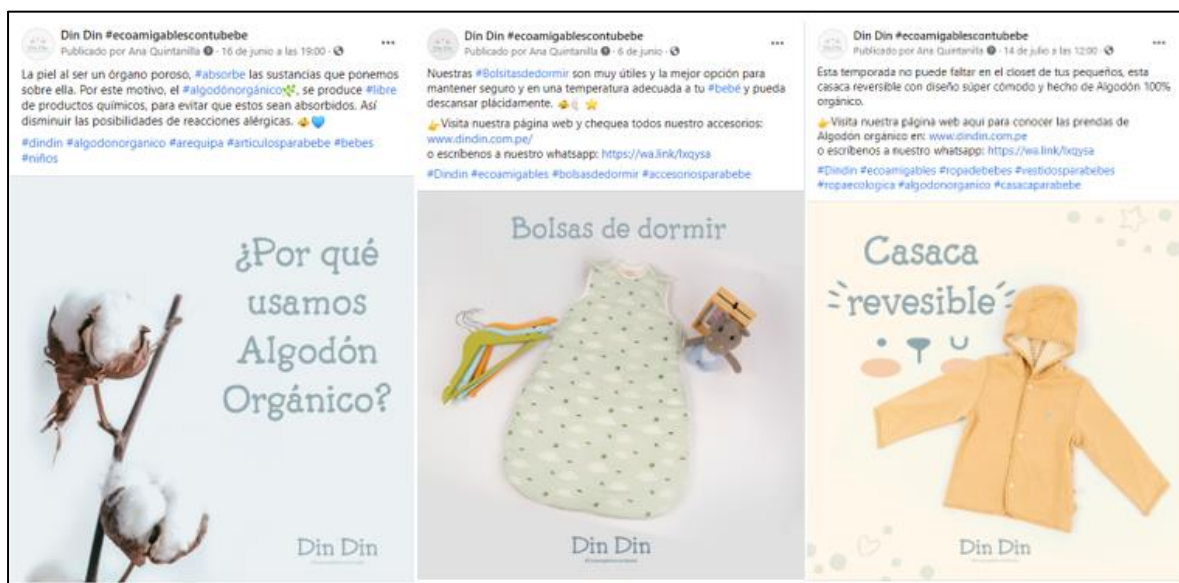
Estrategia ATL (Above the Line): La estrategia ATL es una estrategia convencional que utiliza medios masivos como principal motor de difusión como por ejemplo radio, televisión, revistas, etc. Din Din Baby Store no utilizara este tipo de estrategia para su promoción.

Estrategia BTL (Below The Line): La estrategia BTL es una estrategia que utiliza medios masivos alternativos y menos costosos para el caso de Din Din utilizaremos las redes sociales como principal medio de difusión dado que en la actualidad esta teniendo un gran alcance y los costos no son excesivos. Dentro de las redes sociales que utilizaremos tenemos a Facebook, Instagram, Tik Tok, etc.

Adicional a las redes sociales también tendremos como motor de publicidad nuestra tienda online en la cual se podrá gestionar y actualizar los contenidos para poder promocionar los beneficios del algodón orgánico

En la página web se colocarán publicaciones y entrevistas con diversos especialistas como pediatras y dermatólogos captando sus opiniones. Se realizarán entrevistas a nutricionistas en la página web para que de esta manera los clientes se fidelicen con la marca viendo que no solo se tiene como objetivo vender un producto, sino que realmente existe una preocupación por el cuidado de los bebés en muchos aspectos. Se colgarán videos con los testimonios de los clientes sobre los productos. Por otro lado, considerando que hoy en día son muy frecuentes los influencers por la facilidad de captar seguidores, se impulsará mediante esta vía, con el fin de publicitar la marca, haciendo énfasis en la preocupación por el cuidado de los bebés, así mismo, se presenten la línea de productos resaltando sus cualidades. En las redes sociales se realizarán sorteos y promociones, con el fin de captar la mayor cantidad de seguidores, además se continuará la difusión de los beneficios de los productos orgánicos.

Figura 26. Post semanales para la promoción de producto



3.2. Estrategia de ventas

3.2.1. Plan de ventas

La estrategia de ventas contará con 2 etapas, la primera etapa consistirá en realizar todas las ventas de manera virtual mediante la promoción de la página web y redes sociales, debido a la apertura parcial del mercado por el Covid-19. Posteriormente se contará con la instalación de una tienda física dependiendo mucho de la medición que se tenga de la demanda. Para fidelizar a los clientes deberemos promocionar los beneficios del algodón orgánico, para este objetivo el área de ventas y marketing trabajar con un gestor de comunidades contratado de manera parcial para que pueda enfocarse en la promoción del producto como sus beneficios.

3.2.2. Políticas de servicios y garantías.

Las políticas de servicios y garantías serán publicadas en la página web.

Políticas de Venta:

- Todas las compras realizadas en las plataformas tendrán un tiempo máximo de entrega de 7 días calendarios.
- Por compras mayores a S/. 200 soles el envío será gratuito a nivel nacional.
- Para todas las compras se emitirá comprobante electrónico, continuando con la política de cuidado del medio ambiente.
- Se prohíbe la compra de productos con envío diferido.
- Las compras mayoristas tendrán precios especiales que se tratarán con el departamento de ventas.

Políticas de cambios:

- El cambio de los productos deberá realizarse en un plazo de 15 días calendario desde la fecha de recepción del producto.
- Se cambiarán productos que estén en buen estado y no muestren ninguna señal de uso.
- Solo se podrá realizar los cambios mediante la presentación del documento de compra.
- La reposición del producto al cliente no deberá ser mayor a 30 días a partir de la recepción del producto a cambiar.
- La empresa asumirá los costos de envío por cambios de productos.
- En ningún caso de realizaran devoluciones de dinero, en su defecto podrá emitirse un vale de compra para ser utilizado en cualquier otro producto de la tienda virtual.
- El cambio de tallas de los productos se realizará únicamente según disponibilidad, los costos de envío serán asumidos por el cliente.

Garantías:

- Los productos tienen garantía únicamente por defectos de fábrica.

3.3. Pronóstico de ventas

3.3.1. Fundamentos y supuestos

En base al mercado objetivo determinado y a la política y estrategia de ventas se realizó la proyección de las ventas para los años: 2021 a 2025.

Supuestos:

- Se inicia con un precio de introducción más bajo en el primer año, con 10% de descuento del precio de todos los productos.
- Se espera lograr un 23% de mercado total como se definió en el mercado objetivo, variando este porcentaje los años iniciales y finales, según el ciclo de vida.
- Tasa de inflación proyectada es de 2% anual en el periodo 2021-2025, ajustando los precios por este índice a inicio de cada año.
- No hay estacionalidad dentro de los años.

3.3.2. Justificación

En base al mercado objetivo, teniendo en cuenta el segmento al que se orienta, y bajo los supuestos indicados, la proyección de ventas se presenta en la Tabla 20.

Tabla 20. Estimación de proyección de ventas

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Menores a 1 año	8,527	9,968	10,664	10,879	11,095
De 1 a 2 años	8,985	10,237	11,237	11,464	11,691
De 2 a 3 años	2,995	3,466	3,746	3,821	3,897
Total, de prendas (Proyección Unidades)	20,507	23,371	25,646	26,164	26,682

Ventas Proyectadas	2021	2022	2023	2024	2025
Body	12,403	14,353	15,511	15,824	16,138
Pijama	2,960	3,425	3,701	3,776	3,851
Bolsa de Dormir	3,771	3,670	3,966	4,046	4,126
Otros	1,973	2,283	2,468	2,517	2,567
Total, de prendas (Proyección Unidades)	20,507	23,731	25,646	26,164	26,682

Precios de Productos (en Soles)	2021	2022	2023	2024	2025
Body	32.00	40.80	41.62	42.45	43.30
Pijama	64.00	81.60	83.23	84.90	86.59
Bolsa de Dormir	80.00	102.00	104.04	106.12	108.24
Otros	24.00	30.60	31.21	31.84	32.47

Ventas Proyectadas	2021	2022	2023	2024	2025
Body	396,899	585,596	645,498	671,713	698,719
Pijama	189,429	279,489	308,079	320,591	333,480
Bolsa de Dormir	253,701	374,317	412,608	429,364	446,625
Otros	47,357	69,872	77,020	80,148	83,370

Ventas Proyectadas	2021	2022	2023	2024	2025
Body	396,899	585,596	645,498	671,713	698,719
Pijama	189,429	279,489	308,079	320,591	333,480
Bolsa de Dormir	253,701	374,317	412,608	429,364	446,625
Otros	47,357	69,872	77,020	80,148	83,370
Total, de prendas (Proyección en Soles)	887,386	1,309,275	1,443,206	1,501,816	1,562,193

3.3.3. *Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico*

Se realizó el análisis de los riesgos que pueden afectar el pronóstico de las ventas y los aspectos críticos. Se le asignó a cada uno de ellos una probabilidad de ocurrencia para tener identificados cuales se les debe prestar mayor atención y definir acciones mitigativas.

- Continuidad del estado de emergencia por la pandemia Covid-19 durante el año 2022 y parte del 2023 limitando la venta y distribución de los productos.
 - Probabilidad de ocurrencia: 10%
- Recesión económica a nivel global causada por la pandemia Covid-19 u otro factor, limitando el poder de compra de los clientes, años 2022, 2023 y 2024.
 - Probabilidad de ocurrencia: 10%
- Nueva competencia en Arequipa, que ofrezca mismos productos en 2023 y 2024.
 - Probabilidad de ocurrencia: 20%
- Elasticidad de la demanda muy alta con respecto al precio

Plan de Operaciones

4.1. Estudio de ingeniería

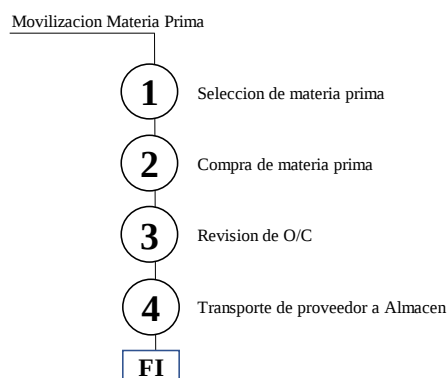
4.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos

4.1.1.1. Proceso Productivo.

Din Din Baby Store fabricará y comercializará ropa de bebe con tela de algodón orgánico, su principal canal de ventas serán los medios digitales. Para poder llevar el proceso productivo se va a necesitar 1 supervisor de costura y 2 operarios de costura.

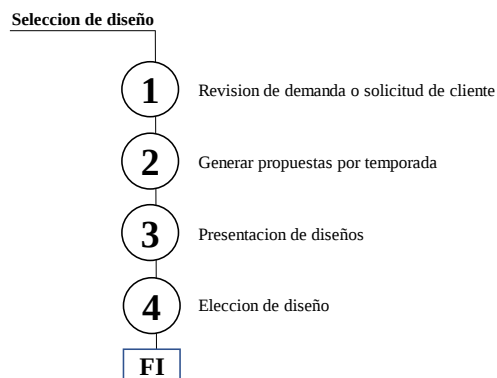
- **Movilización de Materia Prima:**

La movilización consiste en el traslado de la materia prima del almacén al área de costura, para empezar el proceso de confección de la ropa orgánica.



- **Elección de diseño a confeccionar:**

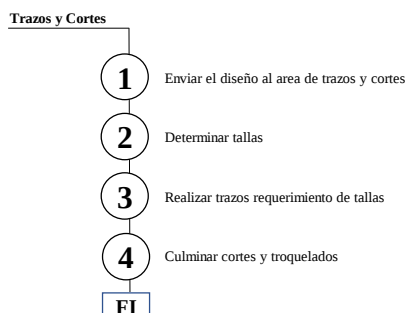
En este proceso se determina cual diseño confeccionar, ya sea un diseño que tenga una orden de pedido o un diseño nuevo para introducir un nuevo modelo



- **Trazos y Corte:**

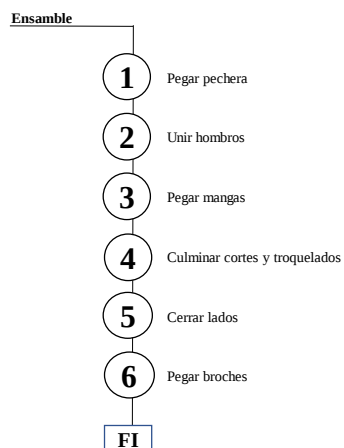
La tela se lleva a la mesa de trabajo donde se empieza a plasmar los moldes

sobre la tela con el diseño a trabajar, para posteriormente se proceda con el corte de la tela.



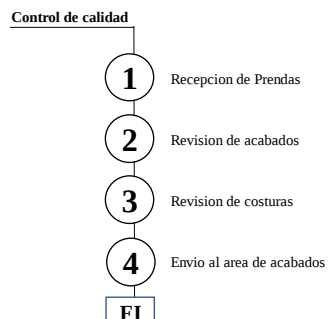
- **Ensamblar de piezas:**

Los trazos cortados se llevarán a las maquinas costura para poder unir las piezas y poder armar la prenda deseada.



- **Control de calidad de armado:**

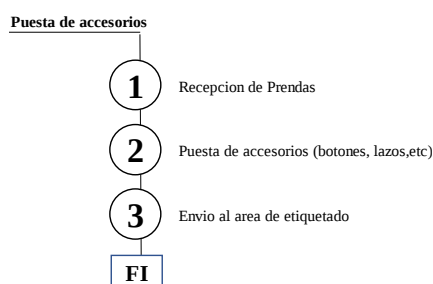
En este proceso se retirar cualquier hilo que quede suelto en la prenda y se revisa que el proceso de cosido sea el adecuado.



- **Puesta de accesorios:**

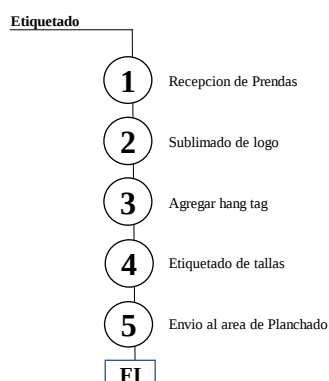
En esta etapa se procede a insertar o colocar en la prenda, botones, cierres,

lazos, cintas o cualquier otro accesorio que la prenda requiera.



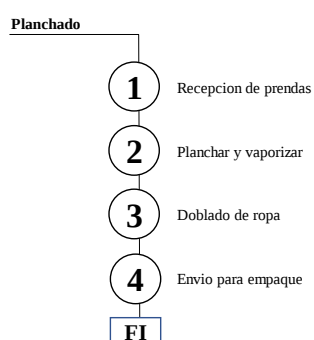
- **Etiquetados y puesta de logo:**

En esta etapa el producto se etiqueta y se le inserta el logo de la Marca para su identificación, también se le pone la Talla y el precio respectivo.



- **Planchado:**

Todas las prendas serán planchadas para que la prenda tenga una presentación adecuada.

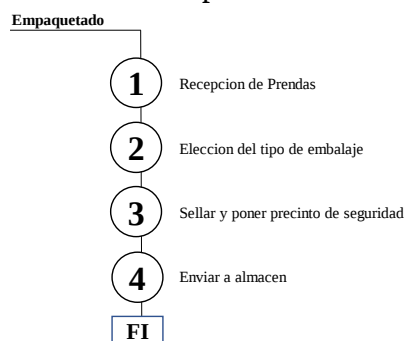


- **Control de Calidad:**

En esta etapa la prenda es revisada para verificar que no tenga ningún defecto en cualquier de los procesos anteriores y esté en condiciones para el proceso de embalaje.

- **Empaquetado:**

El proceso de empaquetado consiste en que el producto se coloque en una caja para evitar su manipulación



- **Almacenaje:**

El producto terminado se procede a almacenar para su posterior venta

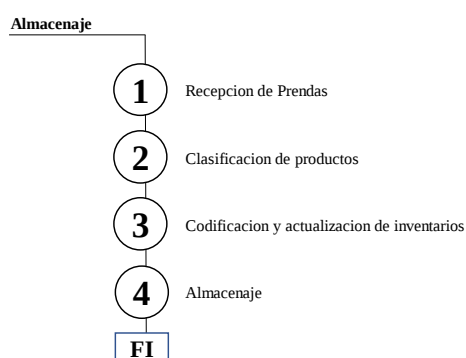
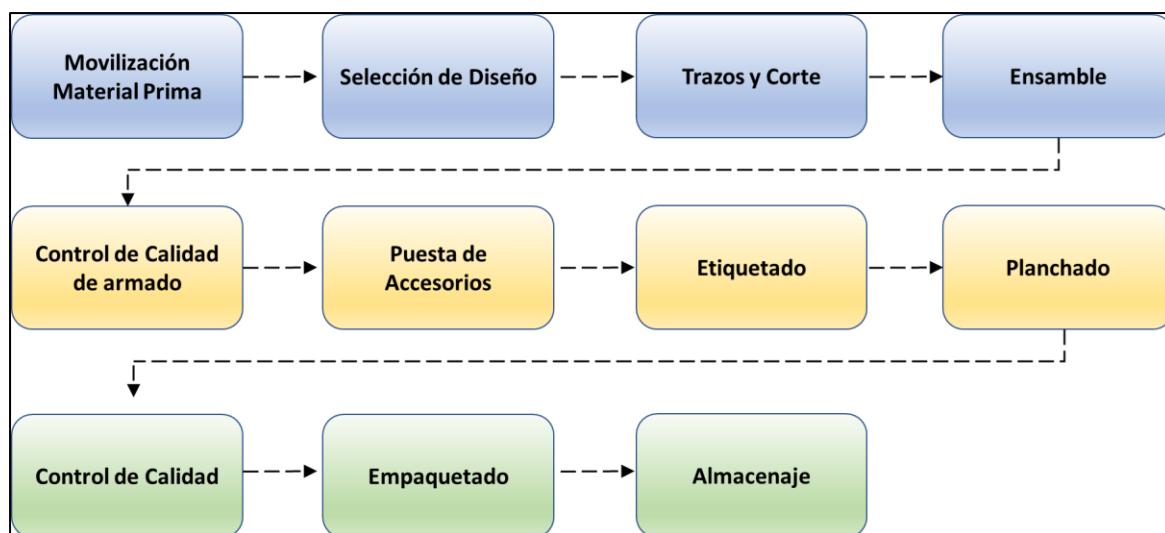


Figura 27. *Flujograma de procesos*



4.1.2. Selección del equipamiento

Tabla 21. Selección de equipamiento

MAQUINA	MARCA/MODELO	CARACTERISTICAS TECNICAS	CANTIDAD	PRECIO UNID.	CONDICIONES DE ENTREGA
Costura Recta 	Marca: Singer Modelo: 141G	Tipo: Industrial Motor: Direct Drive (550W) 4,000ppm Cabezal: Color Blanco Numero de Agujas: 1 Lubricación: Automática Energía: 220 Voltios Potencia: 550W Velocidad de Cobertura: 5,500 puntadas Largo de puntada: 7 mm Altura de prénsatelas: 6mm Rodillera: 13mm Maquina electrónica de costura recta para una amplia gama de tejidos de materiales livianos a pesados Bajo consumo de energía Dimensiones: 20 x 30 x 60 cm Peso: 70 kilos (Incluido mesa y cabezal) Vida útil 7 años	02	S/. 1,700.00	Plazo de entrega: 1 semana a partir del pago realizado. Gastos de traslado: Asumidos por el cliente. Garantía: 2 años Incluye: servicio de montaje y capacitación para un buen desempeño del equipo
Remalladora 	Marca: Singer Modelo: 351G	Tipo: Industrial Motor: Direct Drive (550W) 5,500ppm Cabezal: Color Blanco Numero de Agujas: 2 Lubricación: Automática con filtro de aceite Energía: 220 Voltios Potencia: 550W Velocidad de Cobertura: 5,500 puntadas Largo de puntada: 3.8 mm Remalladora de 5 hilos con puntada de seguridad que tiene un ajuste sencillo de velocidad para una amplia gama de tejidos de materiales livianos a pesados Bajo consumo de energía Dimensiones: 30 x 25 x 30 cm Peso: 68 kilos (Incluido mesa y cabezal) Vida útil 7 años	02	S/. 1,167.00	Plazo de entrega: 1 semana a partir del pago realizado. Gastos de traslado: Asumidos por el cliente. Garantía: 2 años Incluye: servicio de montaje y capacitación para un buen desempeño del equipo

MAQUINA	MARCA/MODELO	CARACTERISTICAS TECNICAS	CANTIDAD	PRECIO UNID.	CONDICIONES DE ENTREGA
Recubridora 	Marca: Juki Modelo: MF 7523-U11	Tipo: Industrial Motor: ¾ hp Cabezal: Color Blanco Numero de Agujas: 2 Lubricación: Automática Energía: 220 Voltios Potencia: 550W Velocidad de Cobertura: 6,500 puntadas Tipo de agujas: UY128GAS, desde #9 hasta #12 Largo de puntada: 1.2 a 3.6 mm Maquina con cortahilos automático, levantamiento de prénsatelas automático Bajo consumo de energía Dimensiones: 60 x 25 x 40 cm Peso: 40 kilos (Incluido mesa y cabezal) Vida útil 7 años	01	S/. 5,370.00	Plazo de entrega: 1 semana a partir del pago realizado. Gastos de traslado: Asumidos por el cliente. Garantía: 2 años Incluye: servicio de montaje y capacitación para un buen desempeño del equipo
Maquina Cortadora 	Marca: Jontex Modelo: CZD-3	Tipo: Industrial Motor: 3450 RPM Tipo de cuchilla: 10" Energía: 220 Voltios Potencia: 750W Grado Automático: Semiautomática Maquina cortadora para cualquier tipo de tela Bajo consumo de energía Dimensiones: 66 x 36 x 26 cm Peso: 15 kilos (Incluido mesa y cabezal) Vida útil 5 años	02	S/. 1,200.00	Plazo de entrega: 1 semana a partir del pago realizado. Gastos de traslado: Asumidos por el cliente. Garantía: 1 años Incluye: servicio de montaje y capacitación para un buen desempeño del equipo
Impresora para Sublimar 	Marca: EPSON Modelo: L300	Tipo: Inyección de tinta Resolución: Hasta 5760 x 1440 DPI Energía: 220 Voltios Tamaño de gota: 3.3 picolitros Velocidad de Impresión: Max (Negro 30 PPM y Color 17 PPM) Capacidad de entrada de Papel: 100 hojas Interfases: USB 2.0 Dimensiones: 70.5 x 32,2 x 21.5 cm Peso: 12.2Kg	01	S/. 3,000.00	Plazo de entrega: 3 días a partir del pago realizado Gastos de traslado: Asumidos por el cliente. Garantía: 2 años

MAQUINA	MARCA/MODELO	CARACTERISTICAS TECNICAS	CANTIDAD	PRECIO UNID.	CONDICIONES DE ENTREGA
Plancha Sublimadora 	Marca: Nacional Modelo: N/A	Tipo: Industrial Plancha: Plancha Térmica 60 x 80 Energía: 220 Voltios Potencia: 350W Temperatura: Ajustable entre 0-399 °C Fusible anti cortes Presión de fácil ajuste manual Bajo consumo de energía Dimensiones: 60 x 40 cm Peso: 29 kilos Vida útil 4 años	02	S/. 1,250.00	Plazo de entrega: 5 días a partir del pago realizado. Gastos de traslado: Asumidos por el cliente. Garantía: 1 años Incluye: servicio de montaje y capacitación para un buen desempeño del equipo
Remachadora 	Marca: Nacional Modelo: N/A	Regulación de presión de aire Regulación de altura para accesorios Especial para telas delicadas Paratroquel a la medida Presión de trabajo: Entre 30 y 80 Libras de presión Energía: 220 Voltios Potencia: 350W Presión de fácil ajuste manual Bajo consumo de energía Dimensiones: 50 x 50 x 145 cm Vida útil 5 años	01	S/. 1800.00	Plazo de entrega: 5 días a partir del pago realizado. Gastos de traslado: Asumidos por el cliente. Garantía: 1 años Incluye: servicio de montaje y capacitación para un buen desempeño del equipo
Plancha vaporizadora 	Marca: Oster Modelo: GCSTGS5016	Energía: 220 Voltios Potencia: 1600 W Percha Ajustable con colgador Boquilla de vapor con cepillo y suela de cerámica Brinda 90gr/min de vapor continuo Depósito de agua desmontable Capacidad de almacenamiento de agua 1400ml Ruedas para mejor movilidad Función de Auto limpieza Presión de fácil ajuste manual Tanque removible de 2.8 Litros con clara visión del nivel de agua Bajo consumo de energía Dimensiones: 50 x 50 x 145 cm Peso: 6.3 Kg Vida útil 5 años	02	S/. 700.00	Plazo de entrega: 5 días a partir del pago realizado. Gastos de traslado: Asumidos por el cliente. Garantía: 1 años Incluye: servicio de montaje y capacitación para un buen desempeño del equipo

MAQUINA	MARCA/MODELO	CARACTERISTICAS TECNICAS	CANTIDAD	PRECIO UNID.	CONDICIONES DE ENTREGA
Mesas de Corte 	Marca: Nacional Modelo: N/A	Módulos añadibles Dimensiones: 1.20 x 2.00 cm Base de acero Cubierta de pañelart de 16mm de espesor Elevadores en cada pata Soporta hasta 500 kg por modulo Resistente al agua Vida útil 5 años	02	S/. 750.00	Plazo de entrega: 15 días a partir del pago realizado. Gastos de traslado: Asumidos por el cliente. Garantía: 1 años Incluye: servicio de montaje y capacitación para un buen desempeño del equipo
Anaqueles 	Marca: Nacional Modelo: N/A	Material: Melanina Espesor: 18mm Dimensiones: 2.0 x 3.00 cm Soporta hasta 200 kg por modulo Vida útil 5 años	06	S/. 2,400.00	Plazo de entrega: 8 días a partir del pago realizado. Gastos de traslado: Asumidos por el cliente. Garantía: 1 años Incluye: servicio de montaje
Varios (tijeras, Reglas, tizas, etc) 	Marca: N/A Modelo: N/A	Accesorios varios	01	S/. 1,000.00	N/A

Tabla 22. *Presupuesto de Maquinaria y Equipo*

EQUIPOS Y MAQUINARIAS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Maquina recta industrial	2	1,700	3,400
Maquina Overlock	2	1,167	2,334
Pistola etiquetadora	2	1,200	2,400
Remachadora	1	350	350
Plancha Industrial	2	250	500
Mesas de Corte	2	750	1,500
Silla industrial para costura	3	200	600
Varios (tijeras, reglas, etc)	1	1,000	1,000
Cortadora	2	1,200	2,400
Impresora para sublimar	1	3,000	3,000
Anaqueles de Almacenamiento	6	400	2,400
Plancha Sublimadora	1	1,250	1,250
Servidor	1	3,600	3,600
Lap tops	6	2,200	13,200
Impresora láser	2	2,800	5,600
Mobiliario de oficina (incluye escritorio y silla de oficina)	6	1,000	6,000
Muebles de archivo	4	1,500	6,000
TOTAL			S/55,534

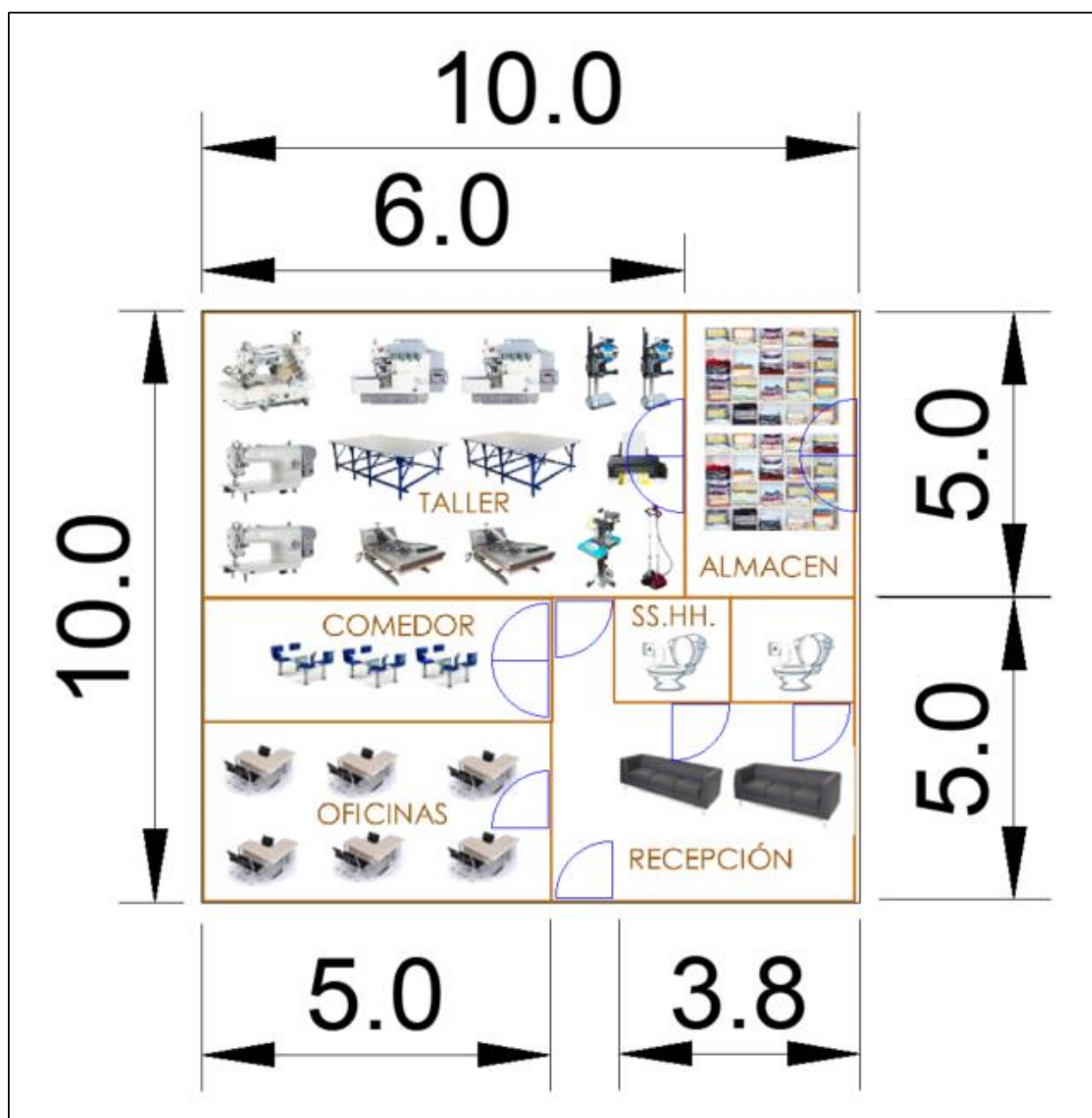
4.1.3. Lay out**4.1.3.1. Infraestructura.**

Para el desarrollo de las actividades de Din Din se necesitará un local que cuente con espacio físico de 100 m² en el que se ubicaran las siguientes áreas

- Oficina Administrativa: En esta área se ubicará la gerencia, logística, ventas y contabilidad:
- Taller: En esta área se realizará todo el proceso productivo de la prenda
- Almacén: espacio donde ubicaran las prendas terminadas
- Comedor: En esta área el personal podrá almorzar
- Servicios higiénicos: para utilización del personal.

A continuación, la Figura 27 presenta un layout de Din Din baby Store

Figura 28. Layout Din Din baby store



4.1.4. Distribución de equipos y maquinarias

La distribución está conformada por áreas para taller, almacén, oficinas y áreas secundarias (servicios de baño, comedor, recepción). El taller estará compuesto por el espacio para la manipulación de la maquinaria descrita anteriormente. Las máquinas han sido dispuestas de manera paralela para la comodidad de la manufactura y terminación del producto. El almacén se encuentra dispuesto junto al taller para facilidad de almacenaje del producto categorizando de forma adecuada cada línea de producto para su rápida ubicación

en el almacén. La oficina se encontrará ubicada junto al ingreso y consta de espacio modulares para el personal descrito a continuación del área de administración y ventas.

4.2. Determinación del Tamaño

Según Sapag Chain, y Sapag Chain, (2008) “la determinación del tamaño responde a un análisis interrelacionado de una gran cantidad de variables de un proyecto: demanda, disponibilidad de insumos, localización y plan estratégico comercial de desarrollo futuro de la empresa que se crearía con el proyecto, entre otras”

En los capítulos precedentes analizamos estos factores, teniendo en cuenta el crecimiento proyectado. Por otro lado, existen otros factores no económicos que se deben tener en cuenta como lo son la disponibilidad de insumos y la oportunidad de su abastecimiento. A continuación, se presenta el análisis de la Capacidad máxima, instalada y utilizada:

Capacidad máxima

La capacidad máxima de producción se refiere al nivel máximo de producción que se puede alcanzar en condiciones óptimas y sin descanso, es decir, operando las 24 horas del día, los 360 días del año.

Tabla 23. *Capacidad Máxima*

Maquinarias	Cantidad	Cantidad de prendas
Capacidad por hora	-	12
Capacidad diaria	24	288
Capacidad mensual	30	8,640
Capacidad anual	12	103,680
Total		103,680

Capacidad instalada

La capacidad instalada se calcula considerando un solo turno de 8 horas diarias, durante 25 días al mes. Como se detalló en el flujograma de procesos (Figura 24) el negocio involucra varios procesos: Selección de diseño, Trazos y corte, Ensamble, Puesta de

accesorios, Etiquetado, Planchado, Control de calidad, Empaquetado y Almacenaje. Se considera para la determinación de la capacidad instalada el proceso de Ensamble con la máquina de coser para la fabricación del producto.

Tabla 24. Capacidad Instalada

Ventas proyectadas por año	2021	2022	2023	2024	2025
Total, Prendas (Proyección en unidades)	20,507	23,731	25,646	26,164	26,682
Capacidad instalada de producción	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800

Capacidad utilizada

La capacidad utilizada se determina según el volumen de producción proyectado para cada año. En el Capítulo 3 sección Pronóstico de ventas, parte Fundamentos y supuestos, se analizó la producción necesaria para cada año según la estimación de ventas.

Tabla 25. Capacidad Utilizada

Ventas proyectadas por año	2021	2022	2023	2024	2025
Total, Prendas (Proyección en unidades)	20,507	23,731	25,646	26,164	26,682
Capacidad instalada de producción	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800
% de utilización	71%	82%	89%	91%	93%
% de capacidad ociosa	29%	18%	11%	9%	7%

4.2.1. Proyección de crecimiento

La proyección de crecimiento se ha estimado con la investigación realizada proyectando los cinco años de vida del proyecto, según se detalla en el Capítulo 3 sección Pronóstico de ventas, parte Fundamentos y supuestos. Se espera lograr un 23% (a partir del año 2023) de mercado total como se definió en el mercado objetivo, variando este porcentaje los años iniciales y finales, según el ciclo de vida. Este crecimiento por año se logrará de acuerdo con la estrategia definida en el Capítulo 3, sección Estrategias de Ventas.

Adicionalmente se estima una tasa de inflación proyectada es de 2% anual en el periodo 2021-2025, ajustando los precios por este índice a inicio de cada año. Este crecimiento

también se calculó en base a la tabla de ventas proyectadas por año Tabla 24 detallada.

En base a esta proyección de crecimiento de ventas, y por lo tanto de producción, se ajustaron los costos. Las líneas afectadas son los costos variables, incluyendo un incremento de personal operativo para lograr una mayor producción.

4.2.2. Recursos

Los recursos con los que contará la empresa se pueden clasificar en tangible e intangible. En el primer grupo se encuentra la infraestructura detallada en la sección Selección del equipamiento del presente Capítulo 4. En cuanto a los recursos intangibles encontramos el recurso humano (que se detalla a continuación), nombre de la marca (desarrollado en el capítulo Estrategia de Producto del Capítulo 3: Plan de Marketing) y el recurso tecnológico que se desarrollará en el capítulo siguiente.

La estructura organización para Din-Din Baby Store es de forma lineal que contempla como principio organizador la Jerarquía el cual agilizará la toma de decisiones.

Tabla 26. Estructura organizacional para cada año de actividad

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Personal	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Administrador Gerente	1	1	1	1	1
Contador	1	1	1	1	1
Jefe de Marketing y Ventas	1	1	1	1	1
Jefe de logística y operaciones	1	1	1	1	1
Vendedor	1	2	3	3	3
Gestor De Comunidades	1	1	1	1	1
Supervisor de Costura	1	2	2	2	2
Operarios de Costura	4	6	8	8	8

4.2.3. Tecnología

El principal canal de ventas de la empresa será el digital. Por lo tanto, la interacción vía digital con clientes, con los proveedores y otras partes interesadas, serán un punto central en la empresa. El aspecto tecnológico será fundamental para el éxito y cumplimiento de los objetivos, se tendrá en cuenta: página WEB (www.dindin.com.pe) y market place con carrito de ventas, que será desarrollado por expertos en la materia, tal como se detalla en la Figura 23 del Capítulo 3. El equipamiento para este desarrollo será propio, incluyendo servidor central con todos el software y equipamiento de seguridad necesario, red interna de datos con dominio propio y laptops para usuarios. Adicionalmente, el equipo de marketing y ventas desarrollará la estrategia de penetración y crecimiento en las redes sociales para captación de clientes y promocionar los productos.

También se contará con un software contable financiero para la correcta registración de las transacciones y seguimiento de los KPI's financieros, presupuestos y planeamiento financiero. Las cobranzas y pagos se realizarán por medios digitales y POS para los cobros con tarjetas.

4.2.4. Flexibilidad

La flexibilidad de los recursos será necesaria al momento en que existan fluctuaciones en el nivel de ventas y, por lo tanto, de producción. Se espera un crecimiento a partir del segundo año, por lo que se aumentará el personal operativo y de ventas. En cuanto a la entrega de productos, no se contará con una flota propia ni personal propio, sino que se tercerizará el servicio, permitiendo una flexibilización de este costo en caso de una baja de pedidos para entregar.

4.2.5. Selección del tamaño ideal

En función al lay out (ver sección Lay out) del local se definió el tamaño, de acuerdo con la necesidad de la infraestructura detallada en la mencionada sección del presente Capítulo 4. Para definir este tamaño también se tuvo en cuenta la cantidad de personal trabajando en un mismo horario, aforo permitido, y espacio de seguridad entre las instalaciones.

4.3. Estudio de localización

Se espera alcanzar el mercado objetivo del producto vía venta online; sin embargo, se espera encontrar una localización adecuada con fines de captar la mayor cantidad posible de clientes en caso pueda efectuarse el recojo de productos del taller, donde se consideraría una futura zona de despacho y entrega de productos. Se espera también contar con una localización que tenga adecuados costos de alquiler.

4.3.1. Definición de factores locacionales

La selección de la ubicación del negocio se efectúa luego de conjugar y evaluar diversos factores de elegibilidad. Se tiene en cuenta principalmente la capacidad adquisitiva de los comensales y los costos de alquiler.

A continuación, se presentan diversas ventajas de la ubicación esperada de la empresa

Din Din Prendas eco-amigables:

- Cercanía a los clientes potenciales: Es importante que la tienda de ventas se encuentre lo más cerca posible a centros comerciales con gran aforo de personas, asegurando así la alta afluencia de público.
- Seguridad: la zona comercial cuenta con seguridad permanente, así mismo, se cuenta con un plan de Seguridad Ciudadana establecido por la Municipalidad de Cerro Colorado.
- Costo de alquiler u otros: Es necesario tomar en cuenta los costos por alquiler y servicios, tales como mantenimiento u otros costos relacionados para efectuar una comparativa entre las opciones disponibles en la zona de interés.

A continuación, se presenta la matriz locacional que permite la selección de la mejor opción de ubicación para las oficinas y fábrica de los productos Din Din. En la Tabla a continuación, se califica con un “10” a la mejor opción de distrito y con el “1” a la peor opción. Se tiene las siguientes alternativas:

Tabla 27. Matriz Locacional

Factor	Peso (%)	Arequipa		Cayma		Yanahuara		Cerro Colorado	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Transporte y Comunicaciones	20	4	0.8	7	1.4	6	1.2	9	1.8
Cercanía a Fuentes de Abastecimiento	10	5	0.5	6	0.6	6	0.6	6	0.6
Costo y disponibilidad del local o terreno	20	4	0.8	2	0.4	3	0.6	7	1.4
Disponibilidad de servicios básicos	15	7	1.05	8	1.2	8	1.2	8	1.2
Facilidad de acceso para los proveedores y clientes	20	5	1	7	1.4	6	1.2	7	1.4
Seguridad	15	6	0.9		0		0		0
Totales	100		5.1		5.0		4.8		6.4

De acuerdo con la matriz de localización, se selecciona el distrito de Cerro Colorado debido a la puntuación indicada, en función a los factores evaluados en la tabla.

4.3.2. Consideraciones legales

A continuación, se detallarán la identificación de las consideraciones legales de acuerdo con el marco legal y el ordenamiento jurídico de la empresa.

4.3.2.1. Identificación del marco legal.

- Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo N° 29783.
- Decreto Supremo N° 005-2012-TR, Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, del 24-04-2012.
- Ley N° 30222 que modifica la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo N° 29783.
- Decreto Supremo N° 006-2014-TR, Reglamento de la Ley N° 30222.
- Decreto Supremo N° 010-2014-TR, aprueban normas complementarias para la adecuada aplicación de la única disposición complementaria transitoria de la Ley N° 30222, Ley que modifica la Ley de seguridad y Salud en el Trabajo, del 19-09-2014.

4.3.2.2. Ordenamiento jurídico de la empresa.

- Para la creación de la empresa, se ha utilizado el Servicio de Constitución de Empresas (SUNARP, 2020) siguiendo este proceso:
 - a. Constituir una empresa ante una notaría en la ciudad de Lima destinando la participación de las socias.
 - b. Creación de una cuenta corriente en un banco.
 - c. Selección del tipo de persona jurídica o empresa a constituir.
- Completar los datos de la empresa a constituir: datos personales, número del título de reserva, rubro de la empresa.
- Legalizar los libros contables en una notaría.
- El tipo de sociedad será Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.). Este tipo de Sociedad tiene un capital social que se representa en acciones, distribuidas a los accionistas de acuerdo con su aporte.
- Finalmente, el registro en línea en Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP).
 - a. Acerca de los regímenes tributarios la empresa se encuentra en el grupo tributario de Negocios, en la categoría Rentas de Tercera Categoría.
Debido a la proyección de ventas menores a 150 UIT al año y contará con menos de 10 empleados, estará inscrita en el Registro Nacional de las Micro y Pequeñas Empresas (REMYPE) y será considerada una Pequeña empresa.
 - b. Este régimen tributario permite emitir boletas de venta, facturas, liquidaciones de compra, tickets o cintas emitidas por máquinas registradoras, notas de crédito, notas de débito y guías de remisión.

- c. Según SUNAT, los impuestos considerados a pagar para este tipo de empresas son:
- i. Impuesto a la Renta: A empresa se acogerá al Régimen MYPE Tributario, el cual está dirigido a personas que realicen actividades empresariales (renta de tercera categoría) y cuyos ingresos no superen las 17000 UIT en el ejercicio grabable.
 - ii. Impuesto General a las Ventas (IGV): Es un tributo que los prestadores de servicios deben abonar al fisco en calidad de contribuyentes. El IGV se calcula deduciendo el crédito fiscal del Impuesto Bruto producido por las operaciones realizadas en el periodo. Actualmente es el 18%.
- d. La empresa iniciará actividades dentro del rubro pequeña empresa. La Ley N° 28015 - Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña empresa establece un régimen Especial Laboral, dirigido a fomentar la formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas.
- e. La pequeña empresa presenta los siguientes beneficios según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo:
- i. Remuneración mínima vital.
 - ii. Jornada de trabajo de ocho horas al día o 48 horas a la semana.
 - iii. 24 horas de descanso a la semana y pago por horas de sobretiempo.
 - iv. El trabajador decide si aporta al Sistema Pensionario que está conformado por la Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) y Oficina de Normalización Previsional (ONP).
 - v. El trabajador tiene derecho a 30 días de descanso vacacional por cada año completo de servicio.

- vi. Existe compensación por tiempo de Servicios, Gratificaciones, utilidades, y asignación familiar.
- vii. La empresa como empleadora deberá realizar un aporte mensual equivalente al 50% del aporte mensual total del régimen semi - contributivo del Seguro Integral de Salud (SIS), el otro 50% será completado por el Estado.
- viii. En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización el equivalente a 10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de noventa (90) remuneraciones diarias.

4.4. Determinación de la localización óptima

Partiendo de los factores locacionales establecidos, se ha determinado que la mejor localización para el plan de negocios es el distrito de Cerro Colorado en la ciudad de Arequipa. Se espera la implementación de un área de ventas dentro del local de fabricación en un futuro, sin embargo, no es parte del presente trabajo ya que se efectuarán las ventas de manera digital.

Gerencia y Organización

5.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada

5.1.1. Visión.

Para el año 2035, “Din Din Baby Store” será la empresa líder en diseño, confección y comercialización de ropa de bebés con algodón orgánico en la ciudad de Arequipa, confeccionando prendas de calidad eco amigables con el medio ambiente para la satisfacción de todos los clientes.

5.1.2. Misión.

“Din Din Baby Store” es una empresa que diseña, confecciona y comercializa ropa infantil para niños de 0 a 3 años, utilizando principalmente fibras de algodón orgánico, distinguiéndonos por nuestros diseños exclusivos y excelente calidad de nuestros productos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

5.1.3. Principios.

Trabajo en equipo

Fomentamos la coordinación, la confianza, el diálogo y la tolerancia y estamos siempre abiertos a tener presente las ideas de otras personas.

Profesionalismo: trabajamos con compromiso, puntualidad y orden, orientados a obtener resultados en forma eficiente para garantizar que nuestros productos son de la mejor calidad y cuidando hasta el más mínimo detalle para el bienestar de los bebés.

Innovación y mejora continua

Buscamos continuamente innovar nuestros productos aplicados a las nuevas tendencias y requerimientos de nuestros clientes. Nos adaptamos al cambio y lo vemos como una oportunidad. El amor y la preocupación por los bebés es el componente que nos diferencia de la competencia ya que estamos en constante búsqueda de productos que proporcionen el mayor cuidado para los bebés.

Responsabilidad social

Realizamos nuestras actividades contribuyendo al desarrollo sostenible de la comunidad donde operamos. Respetamos y cuidamos el Medio Ambiente y velamos por la Salud y Seguridad de nuestros colaboradores.

Servicio al cliente

No solo nos dedicamos a la producción y venta de productos eco amigables para bebés, sino que también compartimos la preocupación de los padres hacia sus hijos por lo cual estamos también enfocados en la orientación de los padres en la adquisición de productos para el cuidado de sus bebés.

Pasión

No solo hacemos una prenda de vestir para bebés, sino que ayudamos al cuidado de la piel de los bebés por este motivo ponemos el mayor de los esmeros en la producción de cada prenda.

Calidad

Cada detalle es importante para nosotros ya que nuestro objetivo es el cuidado y bienestar de los bebés por tal motivo no solo se supervisa la calidad en nuestros procesos de producción, sino que también se monitorea la satisfacción de nuestros clientes post venta.

Compromiso

Cumplir con procedimientos adecuados, dando prioridad a los detalles en la fabricación de cada una de nuestras prendas, nuestro lema es “No vendemos una prenda, vendemos cuidado y bienestar”.

5.2. Formulación de estrategias del negocio

5.2.1. Estrategias de venta

Fidelización

Para lograr la fidelización de nuestros clientes debemos enfatizar mucho los

beneficios del algodón orgánico para el cuidado y bienestar de los bebés, así como transmitir al consumidor/comprador nuestra preocupación por el medio ambiente, no solo promocionaremos nuestros productos, sino que también se harán programas de concientización del cuidado del medio ambiente y la cultura eco amigable.

5.2.2. Estrategia Promocional

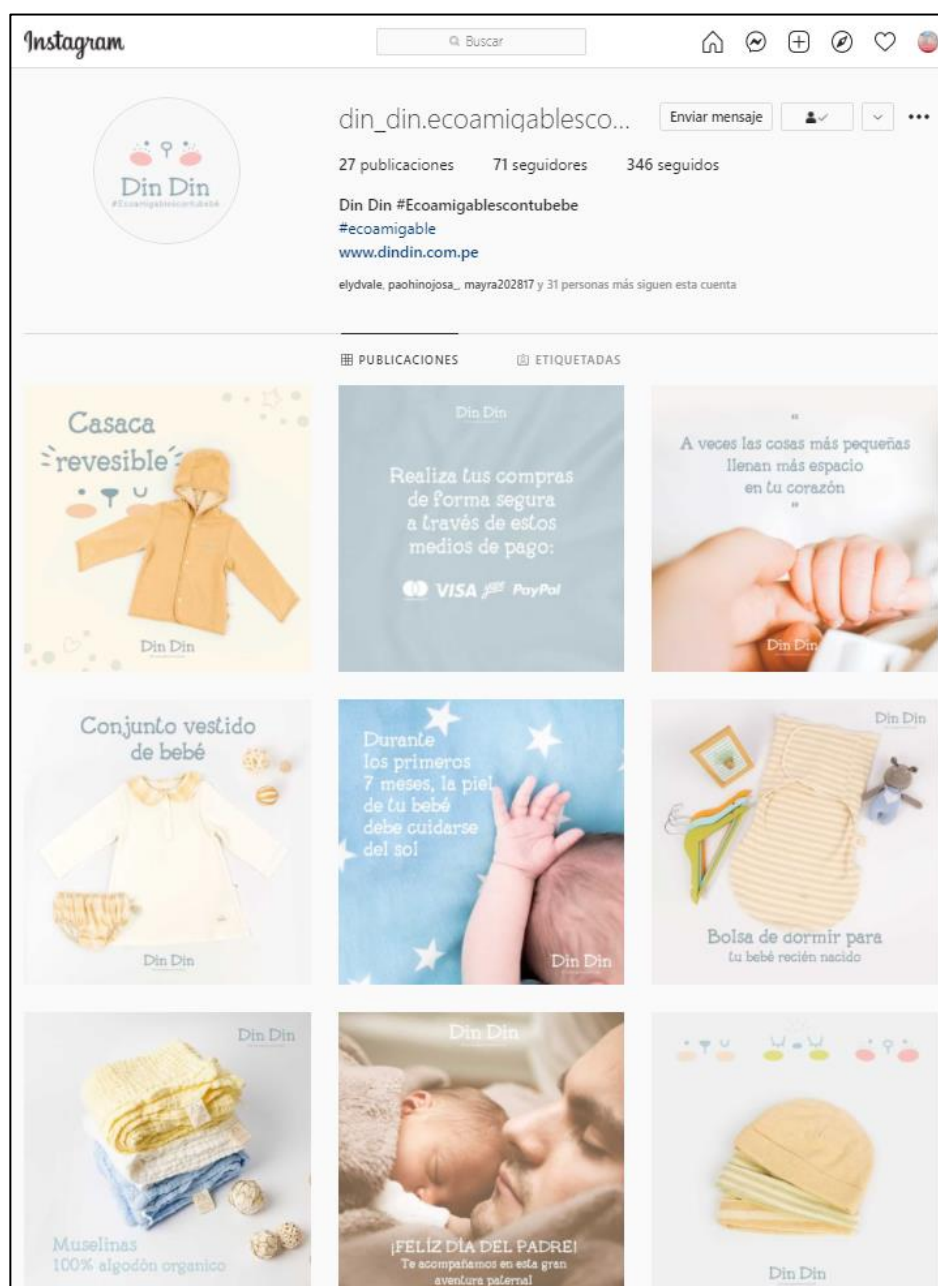
Para el primer año de las operaciones el principal motor promocional serán los canales digitales, Facebook, Instagram y el sitio web. Posteriormente se pondrá una tienda física donde podremos exhibir todos nuestros productos.

Facebook

La campaña promocional mediante Facebook incluirá 3 post semanales, en los que incluiremos promociones, historias, experiencias de compra, esto se realizará durante el primer año para de esta manera posicionar la marca Din Din.

Se colgarán videos con los testimonios de nuestros clientes sobre nuestros productos. Por otro lado, considerando que hoy en día son muy frecuentes los influencers por la facilidad de captar seguidores, se impulsará mediante esta vía, con el fin de publicitar la marca, haciendo énfasis en la preocupación por el cuidado de los bebés, así mismo, se presenten la línea de productos resaltando sus cualidades.

Figura 29. Redes sociales Din Din baby store



Instagram

La campaña promocional mediante Instagram será la misma que Facebook incluirá 3 post semanales, en los que incluiremos promociones, historias, experiencias de compraventa, esto se realizará durante el primer año para de esta manera posición la marca Din Din.

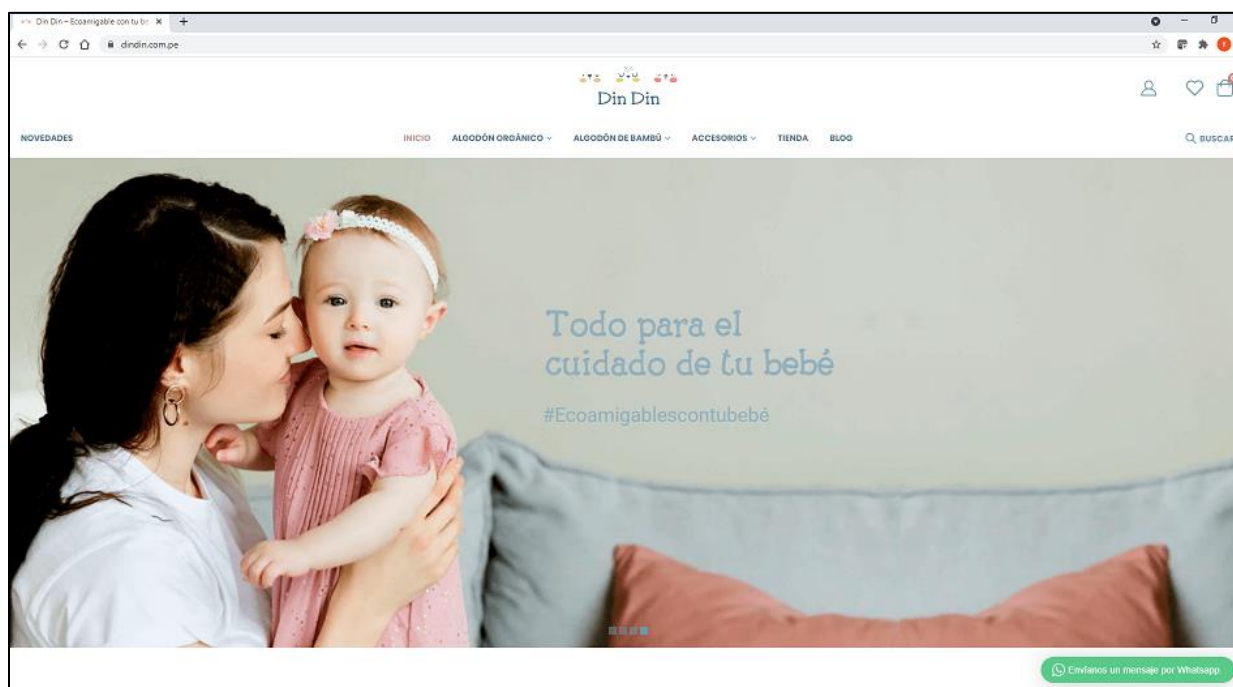
Página web

Se realizarán entrevistas a nutricionistas en la página web para que de esta manera

nuestros clientes se fidelicen con la marca viendo que no solo tenemos como objetivo vender un producto, sino que realmente nos preocupamos por el cuidado de los bebés en muchos aspectos.

La página web contará con un carrito de comprar mediante el cual nuestros clientes atraídos mediante las redes sociales podrán ver las características de nuestros productos, diseños y tallas, así como cualidades de las prendas y podrán realizar sus compras mediante nuestro carrito de compras.

Figura 30. *Página web Din Din baby store*



5.2.3. Estrategias de Precio

Todos los productos son orgánicos, por lo tanto los precios deberán ubicarse 10% por debajo de los productos orgánicos de las empresas peruanas de ropa orgánica Chillax y Baby Cotton, que son las empresas que tienen el mercado nacional en productos orgánicos y que también realiza e-commerce.

5.2.4. Estrategias de Producto

La ventaja competitiva es el diseñado y producción directa, lo cual permite la renovación de los productos por temporadas, manteniendo la calidad, así como el servicio

post venta.

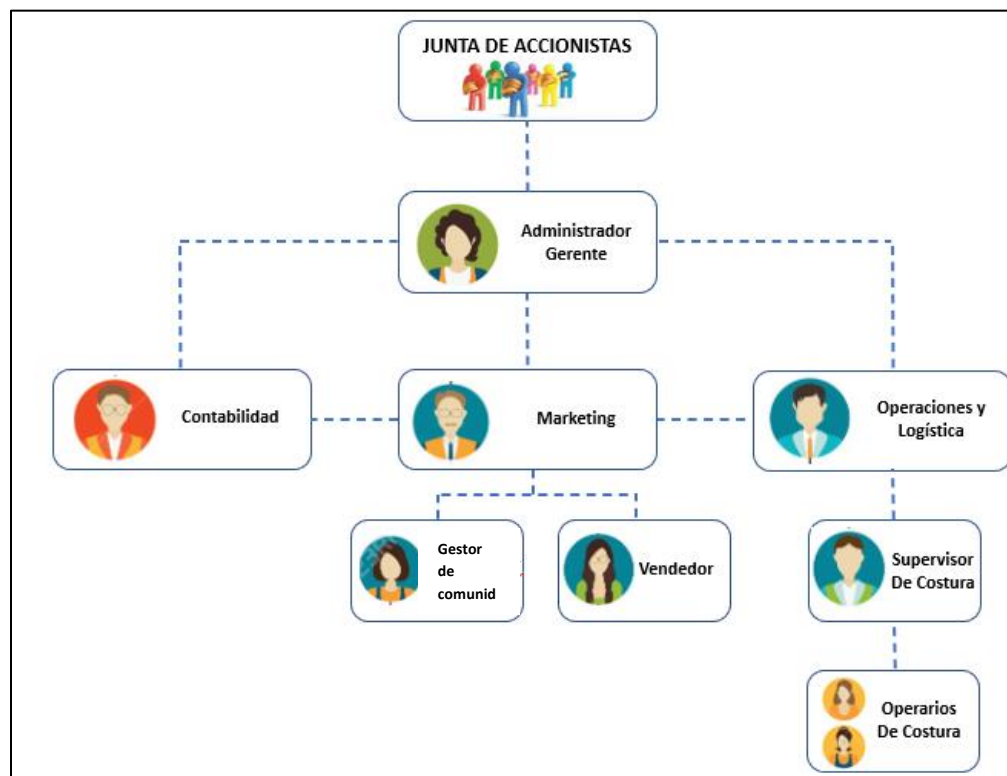
5.3. Ventajas competitivas

- Única marca eco amigable en Arequipa
- Orientados al cliente con canal de ventas digital
- Alta calidad del producto para el bienestar de los bebés
- El nombre de la marca es llamativo y fácil de recordar
- Marca propia, diseños exclusivos
- Todos los productos son eco amigables

5.4. Diseño de la estructura organizacional deseada

La estructura organización que ha sido considerada para Din-Din Baby Store es de forma lineal, la cual contempla como principio organizador la Jerarquía, se espera agilizará la toma de decisiones.

Figura 31. Organigrama de la empresa Din Din baby store



5.5. Diseño de los perfiles de puestos clave

De acuerdo con la estructura organizacional deseada, el administrador gerente, sería la persona con mayor jerarquía en la compañía, a quien se le atribuirá las funciones de planificar, organizar, dirigir y coordinar las actividades de la empresa como última instancia directa, luego de las decisiones en las áreas subordinadas. Este puesto se encuentra subordinado a la junta de accionistas, donde se espera contar con tres accionistas, quienes participarían de decisiones claves cuando estos sean convocados.

Los perfiles de los puestos clave se indican a continuación:

Administrador – Gerente

Perfil

- Título profesional de las carreras de administración, ing. Industrial, contabilidad o carreras afines.
- Experiencia mínima de 5 años en cargos similares en la industria textil.
- Manejo avanzado de Excel y tablas dinámicas.
- Conocimiento de comercio exterior.
- Inglés intermedio.

Funciones del puesto

- Planeación, organización y representación de la empresa, establecer las estrategias adecuadas para la empresa, informar la situación financiera de la empresa.
- Contratación de personal
- Motivar el desarrollo de los equipos de trabajo de la compañía.
- Controlar y resguardar los recursos y activos de la empresa.

Contador

Perfil

- Título profesional de la carrera de contabilidad con colegiatura vigente.

- Experiencia mínima de 3 años en cargos similares en la industria textil.
- Manejo avanzado de Excel y tablas dinámicas.

Funciones del puesto

- Responsable de organizar, controlar y registrar las actividades contables, tributarias y financieras que se realizan en la empresa, recibiendo, registrando y clasificando toda la documentación contable y tributaria.
- Preparar y alcanzar oportunamente al Gerente General los estados financieros mensuales para su aprobación y envío a las instituciones de supervisión y control en forma veraz
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y normas referidas a la seguridad de información y continuidad del negocio
- Elaboración de Planillas, CTS, gratificaciones y documentación afin.

Jefe de marketing y ventas

Perfil

- Título profesional de las carreras Marketing, Administración, Negocios Internacionales o afines.
- Mínimo 5 años de experiencia como jefa Comercial y Marketing.
- Ingles avanzado
- Buena redacción y Excel intermedio

Funciones del puesto

- Responsable del posicionamiento e identidad de marca en los puntos de venta.
- Desarrollar y ejecutar el Plan Anual Comercial y de Marketing.
- Elaborar el plan de negocio y estrategia de ventas que aseguren el logro de los objetivos de ventas y rentabilidad de la empresa.

- Ejecutar los planes de acción para la búsqueda eficaz de oportunidades de ventas y clientes potenciales.
- Informar a la Gerencia sobre los resultados de la Venta.
- Elaborar planes y estrategias de fidelización de clientes.

Jefe de operaciones y logística

Perfil

- Título profesional de las carreras Administración, Ing. Industrial o afines.
- Mínimo 2 años de experiencia como Coordinador de logística
- Inglés avanzado
- Buena redacción y Excel intermedio

- Funciones del puesto

- Planificación y ejecución del programa de producción mensual
- Supervisión y cumplimiento de las normas de trabajo diarias del personal de producción.
- Hacer que se cumpla con la seguridad el proceso productivo
- Determinará en cada frente de trabajo, la existencia de los Suministros de Almacén General sus Stock Mínimo y Máximo
- Gestionar compras bajo procedimiento Selectivo de proveedores
- Presentar al sistema contable las partidas correspondientes de acuerdo con los requerimientos de la unidad usuaria, Kárdex físico-virtual y Registro de Proveedores
- Control de documentos y Archivo documentario de los procesos de compras.

Gestor de Comunidades

Perfil

- Estudios técnicos en marketing, publicidad, o medios digitales.

- Conocimiento de Social Media, SEO, Marketing de Contenidos, Email Marketing inbound marketing, data analytics
- Ingles avanzado
- Manejo de herramientas de analítica, monitoreo y rastreo.
- Conocimiento de redes sociales y blogs.
- Buen dominio de la Comunicación oral y escrita.

Funciones del puesto

- Desarrollo de campañas digitales, Facebook Ads, Google Ads, email marketing
- Elaboración de estrategias de posicionamiento SEO, SEM, optimización de la web, etc.
- Creación de comunidades en las Redes Sociales.
- Redacción de contenido para las Redes Sociales y Blogs.
- Soporte en la administración de redes sociales y blogs
- Desarrollo de materiales publicitarios, organización de eventos, lanzamiento de campañas, reuniones ejecutivas, sesiones de fotos, entre otros.

Supervisor de Costura

Perfil

- Formación Académica: Carrera técnica de confección (Deseable)
- Experiencia profesional: Mínimo 02 años de experiencia como supervisor de costura (Indispensable)
- Balance de Línea.
- Dominio de todas las máquinas y operaciones de recta, remalle y/o recubierto.
- Conocimiento en interpretación de fichas técnicas.

Funciones del puesto

- Supervisa y monitorea por línea el desempeño de cada operario.

- Analizar y verificar las Fichas Técnicas corroborando que estas y el prototipo de los modelos sean iguales.
- Supervisar y enseñar operaciones críticas. Entre otras funciones.

Operario de Costura

Perfil

- Experiencia mínima 1 año como Maquinista de Costura en talleres o empresas textiles.
- Manejo de máquina de tejido recto, remalle y recubierto.
- Buena actitud y predisposición para aprender y contribuir con nuevas técnicas de costura.
- Deseable experiencia en confecciones con algodón orgánico.

Funciones del puesto

- Confección de ropa de algodón orgánico para bebe
- Preparara las prendas para su empaque previa habilitación y limpieza de las prendas.
- Otras funciones del puesto

5.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos

Remuneración: Es la retribución económica (monetaria y en especie) que forma parte del paquete de compensaciones que se otorga a los trabajadores por la prestación de sus servicios. La misma incluye tanto trabajo efectivo como no efectivo (descansos semanales, licencias, feriados, vacaciones, permisos, etc.).

Compensación: Hace referencia a todos los conceptos monetarios y no monetarios (beneficios) que se puede otorgar a los trabajadores en contraprestación por su trabajo prestado; le permite atraer y retener al mejor talento a fin de cubrir sus necesidades de producción.

Los colaboradores recibirán una remuneración fija acordada al momento de la contratación y estipulada en el contrato de trabajo. Dicho salario es de carácter individual por lo que a lo largo del tiempo podrán aparecer diferencias entre colaboradores con posiciones similares o equivalentes dado por el desempeño personal, logro de objetivos, tiempo de ocupación en el cargo y disponibilidad de profesionales calificados en el mercado. Las principales variables que se utilizarán para definir la remuneración fija son:

- Descripción y evaluación del cargo (responsabilidad y complejidad).
- Competencias y desempeño de la persona.
- Comparación de salario para una posición similar en el mercado.
- Resultados y situación financiera de la empresa.

Incentivos: La empresa también podrá otorgar una compensación variable por (bonificaciones extraordinarias) basadas en el desempeño financiero de la empresa y de acuerdo al desempeño de cada trabajador, según se hayan alcanzado los objetivos anuales.

Los salarios se revisarán anualmente para realizar los ajustes por inflación o revisiones en función a las necesidades del negocio cuando exista alguna promoción o transferencias.

Se reconoce el derecho de los trabajadores a gozar de licencias remuneradas por incapacidad temporal. En ese sentido, el uso de estas por parte de los trabajadores no representa riesgo de inelegibilidad de revisión salarial. Se reconocen: Licencia por maternidad, Licencia por paternidad, Permiso por lactancia, Descanso médico y Cualquier otra licencia dispuesta por ley (ver Tabla 28).

Tabla 28. Remuneración del personal dentro de la estructura organizacional para el primer año de actividad

Puesto Laboral	Remuneración Mensual
Administrador Gerente	7,000
Contador	4,000
Jefe de Marketing y Ventas	5,000
Jefe de logística y operaciones	4,000
Vendedor	3,000
Community Manager	2,000
Supervisor de Costura	1,500
Operarios de Costura	930

5.7. Política de recursos humanos

Política de Compensaciones, tiene el propósito de establecer los lineamientos en los que se sustentan las prácticas de compensaciones en la empresa, alineados con la estrategia de negocio y compromiso de atraer, desarrollar y retener al mejor talento, fomentando prácticas de igualdad de trato y oportunidades.

Política de Prevención al hostigamiento sexual: establece lineamientos de medidas para prevención y sanción al hostigamiento sexual acorde los principios legales y enfoques para la protección de casos de hostigamiento sexual, así como la elaboración de mecanismos de prevención, protección y sanción en el lugar de trabajo.

Política de Suma Extraordinarias por Año de Servicios: la empresa pagará una suma extraordinaria equivalente a un salario en el mes de aniversario al cumplir 10, 20 y 25 años de servicios.

Política de Asignaciones en dinero: ocasiones especiales, establece los lineamientos para el otorgamiento de sumas en dinero por ocasiones especiales como reemplazos extraordinarios, nacimiento de hijo, y otros.

Política de Control de Asistencia Ausencias y Vacaciones: control de asistencia

partiendo de un enfoque de cultura justa alineado con los parámetros laborales.

Política de Promociones y Transferencias: lineamientos generales para realizar cualquier movimiento de personal, promociones y/o transferencias entre departamentos para el desarrollo de carrera dentro de la compañía.

Política de Trabajo Remoto: lineamientos generales para la asignación de trabajo remoto en situaciones donde no es seguro el trabajo en oficina para el personal administrativo.

Proyecciones financieras

6.1. La Inversión

6.1.1. Inversión preoperativa

La inversión preoperativa para el presente proyecto se compone de los Activos Fijos detallados en la Tabla 22 Presupuesto de Maquinaria y Equipo, desarrollado en el punto 4.1.2. Adicionalmente a los gastos preoperativos se activarán como Activo Intangible. Estos son los gastos incurridos previo a la apertura del negocio, cuando se comienzan a generar ingresos. Estos costos consisten en los desembolsos realizados antes de iniciar las operaciones del negocio como constitución de la empresa, preapertura, gastos legales, Indecopi etc. El detalle se presenta en la Tabla 29

Tabla 29. Gastos Preoperativos

Actividad	Costo
Actividades Administrativas	
Planeación y Constitución de Empresa	1,500
Contrato de Alquiler	15,000
Firma de Contrato	500
Expediente técnico	3,000
Licencia Municipal - Trámite	500
Licencia de Operación	1,000
Suministro Eléctrico	2,500
Suministro Agua	200
Suministro Internet	900
Intangibles	
<u>Gastos Pre-Operativos</u>	
Personal	147,000
Software contable y de gestión	10,000
Software de Logística	10,000
Contrato especialista de marketing (diseño logo y Marca)	3,813
Creación y diseño de página web con carrito de compra	11,442
Creación de Aplicativo móvil para ventas y publicidad	4,575
Inversión Total	211,930

6.1.2. *Inversión de capital de trabajo*

Para el cálculo del capital de trabajo utilizamos el método del Déficit acumulado máximo. Se calculó para cada mes, del proyecto los flujos de ingreso y egresos proyectados, para determinar cuál es el saldo negativo máximo a fin de que éste sea el capital de trabajo inicial del proyecto, de donde surge la denominación del método del déficit acumulado máximo. El resultado se detalla en el Anexo 3. Se supone que se mantiene este importe resultante hasta el final del proyecto. Es una posición conservadora ya que a medida que aumentan las ventas debería reducirse este monto de Capital de trabajo. Al cierre del proyecto se recupera en su totalidad.

6.1.3. *Costo del proyecto*

La inversión preoperativa para el presente proyecto se compone de los Activos Fijos detallados en la Tabla 22 Presupuesto de Maquinaria y Equipo, desarrollado en el punto 4.1.2., sumado a los gastos preoperativos, indicados en la Tabla 29; que se activarán como activos intangibles, siendo en sumatoria un total de S/.267,464 soles.

6.1.4. *Inversiones futuras*

El proyecto se calculó para 5 años, realizando la inversión al inicio de este con la compra de maquinarias e intangibles. No se proyectan inversiones futuras, ya que la capacidad instalada desde el inicio será suficiente para cubrir la necesidad de producción los años siguientes. En la Tabla 25 se puede observar la Capacidad Utilizada. Se espera alcanzar la madurez del proyecto en el tercer año del proyecto, dada la estrategia agresiva de penetración de mercado implementada desde un inicio.

6.2. *Financiamiento*

6.2.1. *Endeudamiento y condiciones*

Se ha supuesto un financiamiento del 30% del total de Inversión inicial necesaria (Activos fijos tangibles y Activos Intangibles) sumados a su correspondiente IGV. El restante

70% de financiará con capital propio, aporte de los accionistas. El plazo de repago de la deuda se supone en 4 años, con una tasa de interés anual de 8%, dado que se garantizará el préstamo con una propiedad de los accionistas. Se puede encontrar más información en los subcapítulos siguientes, Tabla 41 Presupuesto de Gastos financieros.

A continuación, se detalla las condiciones de financiamiento en la Tabla 30:

Tabla 30. *Financiamiento y condiciones*

Ítem	Costo (S/.)
Equipos y Maquinarias	55,534
IGV	9,996
Proyecto Implementación	
Total, intangibles	211,930
Total, Inversión	277,460
Capital Propio (70%)	
Porcentaje a Financiar (30%)	
Monto a Financiar	83,238.04
Plazo: 4 años	
Tasa: 8% anual	

6.2.2. Capital y costo de oportunidad

De acuerdo con el método del CAPM se calculó el COK (Bl) descontar los flujos de fondos del accionista, ya que se trata de un proyecto donde existe un financiamiento externo.

Este COK (Bl) calculado también se comparó con la TIR del accionista, calculado desde el flujo de caja del accionista.

Tabla 31. Cálculo del COK

Datos para COK:		Observaciones
Bu	1.16	Demodaran: Rubro Retail online
Rf	4.06%	Tasa libre de riesgo: Rendimiento T-Bond 10 años (promedio 20 años)
Rm	7.39%	Índice S&P 500 promedio 20 años
BL	1.44	
D/E	34%	
Riesgo Pais	1.47%	
Size Premium	4.00%	
Prima por no ser publico	2.00%	
COK (Bu)	15.4%	
COK (Bl)	16.3%	

6.2.3. Costo de capital promedio ponderado

El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) se emplea para descontar el Flujo Económico. El rendimiento mínimo que se espera exigir para este proyecto es de 13.6%

Formula:

$$WACC = (\% \text{ Deuda} \times \text{Interés}) + (\% \text{ Aportes de Acc.} \times COK)$$

Tabla 32. Cálculo del WACC

Datos para COK y WACC		Observaciones
Bu	1.16	Demodaran: Rubro Retail online
		Tasa libre de riesgo: Rendimiento T-Bond 10 años
Rf	4.06%	(promedio 20 años)
(Rm-Rf)	7.39%	Índice S&P 500 promedio 20 años
BL	1.44	
D/E	34%	
Riesgo Pais	1.47%	
Size Premium	4.00%	
Prima por no ser publico	2.00%	
COK (Bu)	15.4%	
COK (Bl)	16.3%	
Rd	8.0%	Tasa de financiamiento bancario
D / (D+E)	25%	
E / (D+E)	75%	
WACC	13.6%	

6.3. Presupuestos Base

6.3.1. *Presupuesto de ventas*

Para el presupuesto de ventas se tomó como base la información desarrollada en los capítulos precedentes.

En el capítulo 2.4. (Proyección del mercado objetivo) se determinó el mercado y la cantidad de unidades a vender por año. En la Tabla 17 se puede observar la Estimación de frecuencia de compra de los productos de acuerdo al rango de edad.

En el capítulo 3.3. (Pronóstico de ventas) se desarrollaron los fundamentos, supuestos y justificación de la proyección de ventas.

En la Tabla 20 se observa la Estimación de proyección de ventas.

6.3.2. Presupuesto de costos de producción

El costo de producción de un proyecto es fundamental para la realización del análisis económico, ya que este costo afecta o influye directamente a la rentabilidad del proyecto. Estos costos son directos, por lo tanto, tienen una relación directa con la cantidad de unidades producidas. En las siguientes tablas se calcula el costo directo de producción por cada producto, proyectado por cada año del proyecto, teniendo en cuenta las unidades a producir. Se supone una tasa de inflación del 2% por cada año. No se supone un stock en almacenes, por lo que se vende todo lo que se produce en cada año.

Tabla 33. Cálculo de costo de producción de Body

Ítem: Body			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima			2021	2022	2023	2024	2025
Total, prendas a producir	prendas / año		12,403	14,353	15,511	15,824	16,138
Rendimiento del Algodón	prendas / kg	6	6	6	6	6	6
Kg. algodón requerido por año	kg/ año		2,067	2,392	2,585	2,637	2,690
Costo del algodón por Kg	S/ / Kg	70	70	71	73	74	76
Costo Total del Algodón	S/. / año		144,703	170,799	188,270	195,916	203,793
Costo de accesorios	S/ / año	15%	21,705	25,620	28,241	29,387	30,569
Costo total por confección	S/ / año		166,408	196,419	216,511	225,304	234,362
Costo de confección por prenda	S/ / prenda		13.42	13.69	13.96	14.24	14.52
Costo por empaque (1 por prenda)	S/ / prenda	1	1	1.02	1.04	1.06	1.08
Costo total de empaques	S/ / año		12,403	14,640	16,137	16,793	17,468
Costo de Diseño y estampa	S/ / prenda	0.05	620	718	776	791	807
Costo de Venta TOTAL	S/ / año		179,431	211,776	233,424	242,888	252,637
Costo por muda	S/		14.47	14.76	15.05	15.35	15.66

Tabla 34. Cálculo de costo de producción de Pijama

Ítem: Pijama			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima			2021	2022	2023	2024	2025
Total, prendas a producir	prendas / año		2,960	3,425	3,701	3,776	3,851
Rendimiento del Algodón	prendas / kilo	6	6	6	6	6	6
Kg algodón requerido por año	Kg / año		493	571	617	629	642
Costo del algodón por Kg	S/ / Kg	70	70	71	73	74	76
Costo Total del Algodón	S/. / año		34,531	40,759	44,928	46,753	48,632
Costo de accesorios	S/ / año	15%	5,180	6,114	6,739	7,013	7,295
Costo total por confección	S/ / año		39,711	46,873	51,667	53,766	55,927
Costo de confección por prenda	S/ / prenda		13.42	13.69	13.96	14.24	14.52

Costo por empaque (1 por prenda)	S/ / prenda	1	1	1.02	1.04	1.06	1.08
Costo total de empaques	S/ / año		2,960	3,494	3,851	4,007	4,168
Costo de Diseño y estampa	S/ / prenda	0.05	148	171	185	189	193
Costo de Venta TOTAL	S/ / año		42,819	50,538	55,704	57,962	60,288
Costo por muda	S/		14.47	14.76	15.05	15.35	15.66

Tabla 35. Cálculo de costo de producción de Bolsa de dormir

Ítem: Bolsa de dormir			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima			2021	2022	2023	2024	2025
Total, prendas a producir	prendas / año		3,171	3,670	3,966	4,046	4,126
Rendimiento del Algodón	prendas / kg	4	4	4	4	4	4
Kg algodón requerido por año	Kg / año		793	917	991	1,011	1,032
Costo del algodón por Kg	S/ / Kg	70	70	71	73	74	76
Costo Total del Algodón	S/ / año		55,497	65,505	72,206	75,139	78,159
Costo de accesorios	S/ / año	15%	8,325	9,826	10,831	11,271	11,724
Costo total por confección	S/ / año		63,822	75,331	83,037	86,410	89,883
Costo de confección por prenda	S/ / prenda		20.13	20.53	20.94	21.36	21.78
Costo por empaque (1 por prenda)	S/ / prenda	1	1	1.02	1.04	1.06	1.08
Costo total de empaques	S/ / año		3,171	3,743	4,126	4,294	4,466
Costo de Diseño y estampa	S/ / prenda	0.05	159	183	198	202	206
Costo de Venta TOTAL	S/ / año		67,151	79,258	87,362	90,905	94,556
Costo por muda	S/		21.18	21.60	22.03	22.47	22.92

Tabla 36. Cálculo de costo de producción de Otros y total por año

Ítem: Otros			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima			2021	2022	2023	2024	2025
Total, prendas a producir	prendas / año		1,973	2,283	2,468	2,517	2,567
Rendimiento del Algodón	prendas / kilo	8	8	8	8	8	8
Kg algodón requerido por año	Kg / año		247	285	308	315	321
Costo del algodón por Kg	S/ / Kg	70	70	71	73	74	76
Costo Total del Algodón	S/ / año		17,266	20,379	22,464	23,376	24,316
Costo de accesorios	S/ / año	15%	2,590	3,057	3,370	3,506	3,647
Costo total por confección	S/ / año		19,856	23,436	25,834	26,883	27,964
Costo de confección por prenda	S/ / prenda		10.06	10.26	10.47	10.68	10.89
Costo por empaque (1 por prenda)	S/ / prenda	1	1	1.02	1.04	1.06	1.08
Costo total de empaques	S/ / año		1,973	2,329	2,567	2,672	2,779
Costo de Diseño y estampa	S/ / prenda	0.05	99	114	123	126	128
Costo de Venta TOTAL	S/ / año		21,927	25,880	28,524	29,680	30,871
Costo por muda	S/		11.11	11.33	11.56	11.79	12.02
Costo de producción TOTAL ANUAL	S/ / año		311,329	367,451	405,014	421,436	438,352

6.3.3. Presupuesto de compras

Las compras necesarias para la elaboración de los productos incluirán el algodón orgánico como materia prima, accesorios, materiales para confección, empaques y stampa. Estos serán comprados de proveedores peruanos, según la demanda indicada en las tablas de producción.

6.3.4. Presupuesto de costo de ventas

Además de los Costos de Producción detallados en el punto anterior, los otros costos de ventas del proyecto son los siguientes: Personal, lay, Marketing y Otros Gastos de Operación (Gastos Administrativos). Los costos de Personal fueron desarrollados en los capítulos 5.4. (Diseño de la estructura organizacional deseada), 5.5. (Diseño de los perfiles de puestos clave) y 5.6. (Remuneraciones, compensaciones e incentivos) y 4.2.2. (Recursos).

Como complemento a la Tabla 26 (Estructura organizacional para cada año de actividad) y Tabla 28 (Remuneración del personal dentro de la estructura organizacional para el primer año de actividad) se detalla el total de costo de Personal por año:

Tabla 37. Cálculo de costo de Personal por cada año

Personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2021	2022	2023	2024	2025
	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Administrador Gerente	1	1	1	1	1
Contador	1	1	1	1	1
Jefe de Marketing y Ventas	1	1	1	1	1
Jefe de logística y operaciones	1	1	1	1	1
Vendedor	1	2	3	3	3
Community Manager	1	1	1	1	1
Supervisor de Costura	1	2	2	2	2
Operarios de Costura	4	6	8	8	8
	Remuneración Mensual	Remuneración Mensual	Remuneración Mensual	Remuneración Mensual	Remuneración Mensual
Administrador Gerente	7,000	7,140	7,283	7,428	7,577
Contador	4,000	4,080	4,162	4,245	4,330
Jefe de Marketing y Ventas	5,000	5,100	5,202	5,306	5,412

Jefe de logística y operaciones	4,000	4,080	4,162	4,245	4,330
Vendedor	3,000	3,060	3,121	3,184	3,247
Community Manager	2,000	2,040	2,081	2,122	2,165
Supervisor de Costura	1,500	1,530	1,561	1,592	1,624
Operarios de Costura	930	949	968	987	1,007
Incrementos de sueldo según inflación					
Factor costo empresa (Ver Tabla 36)					
	Costo anual	Costo anual	Costo anual	Costo anual	Costo anual
Administrador Gerente	123,480	125,950	128,469	131,038	133,659
Contador	70,560	71,971	73,411	74,879	76,376
Jefe Marketing y Ventas	88,200	89,964	91,763	93,599	95,471
Jefe logístico y Operaciones	70,560	71,971	73,411	74,879	76,376
Vendedor	52,920	107,957	165,174	168,477	171,847
Community Manager	35,280	35,986	36,705	37,439	38,188
Supervisor de Costura	26,460	53,978	55,058	56,159	57,282
Operarios de Costura	65,621	100,400	136,544	139,275	142,060
TOTAL, ANUAL	533,081	658,177	760,534	775,745	791,260

Tabla 38. *Cálculo del Factor costo empresa*

Ítem	Costo (S/.)	
Salario	1,000.00	
Vacaciones	83.33	
Gratificación	166.67	
CTS	83.33	
Essalud	113.35	9%
EPS	18.86	
SCTR	3.30	0.33%
Vida ley	1.80	0.18%
Accidentes	1.90	0.19%
TOTAL, COSTO MENSUAL	1,472.54	
Factor= TOTAL COSTO / SALARIO	1.46	

Por otro lado, los gastos de Alquiler se estiman en S/ 3,000 mensual para el primer año, de acuerdo con el local analizado en el capítulo 4.1.3. (Lay out).

6.3.5. *Presupuesto de gastos administrativos*

Los gastos administrativos son aquellos que están vinculados directamente con la administración general del proyecto sin tomar en cuenta los gastos de operación en los que se pudiera incurrir. A continuación, se presenta el detalle del presupuesto de gastos administrativos.

Tabla 39. Presupuesto de gastos administrativos

Ítem			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Costo Mensual S/.	Costo Anual S/.	2021	2022	2023	2024	2025
Energía Eléctrica	500	6,000	6,000	6,120	6,242	6,367	6,495
Agua	40	480	480	490	499	509	520
Servicios: internet, teléfono, etc	180	2,160	2,160	2,203	2,247	2,292	2,338
Seguros	333	4,000	4,000	4,080	4,162	4,245	4,330
Impuestos: ITF, etc	100	1,200	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Papelería	80	960	960	979	999	1,019	1,039
Limpieza	1,000	12,000	12,000	12,240	12,485	12,734	12,989
Mantenimiento de Equipos		2,000	2,000	2,040	2,081	2,122	2,165
Gastos Administrativos	80	960	960	979	999	1,019	1,039
Cafetería	100	1,200	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Otros	100	1,200	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Costo Anual			32,160	32,803	33,459	34,128	34,811
Incrementos según inflación	2%						

6.3.6. Presupuesto de marketing y ventas

Para el cálculo del presupuesto de Marketing y ventas se ha tenido en cuenta las estrategias desarrolladas en el Capítulo 3: Plan de Marketing. Los resultados son los siguientes:

Tabla 40. Presupuesto de Marketing

Ítem			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			M0	2021	2022	2023	2024	2025
GASTOS DE MARKETING	CANTIDAD	COSTO MENSUAL (S/)	MESES EN EL AÑO	9	6	3	3	1
Contrato de influencer por campaña de introducción	1	3,390		30,510	20,340	10,170	10,170	3,390
Publicista para introducción de marca en redes sociales	1	4,237		38,133	25,422	12,711	12,711	4,237
Subtotal Mensual		7,627						
Costo Anual				68,643	45,762	22,881	22,881	7,627
Incrementos según inflación		2%						

6.3.7. Presupuesto de gastos financieros

Como se indicó en el capítulo 6.2. (Financiamiento) la empresa tomará un crédito para financiar parte de la inversión en las condiciones indicadas en 6.2.1. (Endeudamiento y

condiciones).

El detalle de los gastos financieros y escudo fiscal por año es el siguiente:

Tabla 41. *Presupuesto de Gastos financieros*

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	M0	2021	2022	2023	2024	2025
Préstamo	81,138					
Amortización		-20,285	-20,285	-20,285	-20,285	0
Interés		-6,491	-4,868	-3,246	-1,623	0
Escudo fiscal		1,915	1,436	957	479	0
Servicio de la deuda		-24,861	-23,717	-22,573	-21,429	0
Saldo Capital	81,138	60,854	40,569	20,285	0	0

6.4. Presupuesto de Resultados

6.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado

En el estado de ganancias y pérdidas proyectado se observa la utilidad neta que la empresa esperaría percibir De acuerdo con la proyección de ventas y costos.

Tabla 42. *Estado de ganancias y pérdidas proyectado*

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas ordinarias	998,309	1,309,275	1,443,206	1,501,816	1,562,193
Otros Ingresos					
Total, Ingresos	998,309	1,309,275	1,443,206	1,501,816	1,562,193
Costo producción	-311,329	-367,451	-405,014	-421,436	-438,352
Personal	-533,081	-658,177	-760,534	-775,745	-791,260
Alquiler	-36,000	-36,720	-37,454	-38,203	-38,968
Marketing	-68,643	-45,762	-22,881	-22,881	-7,627
Otros Gastos de Operación	-32,160	-32,803	-33,459	-34,128	-34,811
Depreciación y Amortización	-53,493	-53,493	-53,493	-53,493	-53,493
Total, Gastos Operativos	-1,034,706	-1,194,406	-1,312,835	-1,345,886	-1,364,510
Utilidad Operativa	-36,397	114,869	130,371	155,930	197,683
EBIT	-36,397	114,869	130,371	155,930	197,683
Gts Fin. Deuda Inversiones	-6,659	-4,994	-3,330	-1,665	0
EBT	-29,738	119,863	133,700	157,594	197,683
ISR	8,773	-35,360	-39,442	-46,490	-58,317
Utilidad Neta	-20,965	84,504	94,259	111,104	139,367

6.4.2. Balance proyectado

El balance proyectado en la Tabla 43 nos muestra la situación financiera proyecta en la línea de tiempo del proyecto.

Tabla 43. Balance proyectado

Estado Situación Financiera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2021	2022	2023	2024	2025
Efectivo y equivalente de efectivo	61,925	68,967	73,662	23,473	23,473
Cuentas por cobrar comerciales, neto	0	0	0	0	0
Porción corriente de otras cuentas por cobrar, neto	0	0	0	0	0
Inventarios, neto	0	0	0	0	0
Total, activo corriente	61,925	68,967	73,662	23,473	23,473
Otras cuentas por cobrar, neto largo plazo	0	0	0	0	0
Inversiones en subsidiarias y asociadas	0	0	0	0	0
Propiedades, planta y equipo, neto	44,427	33,320	22,214	11,107	0
Intangibles, neto	169,544	127,158	84,772	42,386	0
Total, activo no corriente	213,971	160,478	106,986	53,493	0
Total, activo	275,896	229,446	180,647	76,966	23,473
Porción corriente de pasivos financieros	20,810	20,810	20,810	0	0
Cuentas por pagar comerciales	0	0	0	0	0
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
Total, pasivo corriente	20,810	20,810	20,810	0	0
Pasivos financieros a largo plazo	41,619	20,810	0	0	0
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido, neto	0	0	0	0	0
Total, pasivo no corriente	41,619	20,810	0	0	0
Total, pasivo	62,429	41,619	20,810	0	0
Total, patrimonio neto	213,468	187,827	159,838	76,966	23,473
Total, pasivo y patrimonio neto	275,896	229,446	180,647	76,966	23,473

6.4.3. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja como objetivo principal es conocer el flujo de efectivo del proyecto para poder tener planes de acción, gestionar de forma adecuada el capital de trabajo y calcular las ratios de rentabilidad del proyecto.

Tabla 44. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE EFECTIVO	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	M0	2021	2022	2023	2024	2025
I. Actividad de Operación						
(+) Ingresos		998,309	1,309,275	1,443,206	1,501,816	1,562,193
Costo producción		-311,329	-367,451	-405,014	-421,436	-438,352
Personal		-533,081	-658,177	-760,534	-775,745	-791,260
Alquiler		-36,000	-36,720	-37,454	-38,203	-38,968
Marketing		-68,643	-45,762	-22,881	-22,881	-7,627
Otros Gastos de Operación		-32,160	-32,803	-33,459	-34,128	-34,811
(-) IR sin escudo fiscal de los intereses			-33,886	-38,459	-45,999	-58,317
Efectivo por Actividades Operación		27,833	134,475	145,404	163,423	192,859
II. Actividad de Inversión						
Inversiones	-267,464					-
Efectivo por Actividades Inversión	-267,464	-	-	-	-	-
II.b IGV						
(+) IGV Cobrado		179,696	235,669	259,777	270,327	281,195
(-) IGV Pagado	-9,996					
Neteo IGV	-9,996	189,692	235,669	259,777	270,327	281,195
Flujo IGV	-9,996	9,996	-	-	-	-
II.c Capital de trabajo						
WK	-52,536					52,536
FLUJO DE CAJA LIBRE	-329,996	37,829	134,475	145,404	215,959	192,859
III. Actividad de Financiamiento						
(+) Equity	246,762					
(+) Deuda Inversiones	83,238					
(-) Amort. Deuda Inversiones		-20,810	-20,810	-20,810	-20,810	0
(-) Intereses Deuda Inversiones		-6,659	-4,994	-3,330	-1,665	0
(+) Escudo fiscal de los intereses (IR)		1,964	1,473	982	491	0
Efectivo por Actividades de Financiamiento	330,000	-25,504	-24,330	-23,157	-21,983	0
Efectivo Anual	4	12,325	110,145	122,247	193,976	192,859

6.4.4. Evaluación Financiera**6.4.4.1. TIR**

La tasa interna de retorno económico (TIRE) de este proyecto es de 26% para el escenario base, calculando desde el flujo de caja libre.

Por otro lado, la tasa interna de retorno financiera (TIRF) de este proyecto es de 31% para el escenario base, calculando desde el flujo de caja libre.

Tabla 45. Cálculo del TIRE

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA LIBRE	M0	2021	2022	2023	2024	2025
	-329,996	37,829	134,475	145,404	215,959	192,859
TIRE	26%					

Tabla 46. Cálculo del TIRF

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	M0	2021	2022	2023	2024	2025
	-246,758	12,325	110,145	122,247	193,976	192,859
Flujo acumulado	-246,758	-234,433	-124,288	-2,041	191,935	384,795
VP (Valor Presente de los flujos)	-246,758	11,098	89,300	89,241	127,502	114,144
Flujo acumulado VP	-246,758	-235,660	-146,361	-57,119	70,383	184,528
TIRF	31%					

6.4.4.2. VAN

El valor actual neto (VAN) suma los flujos de fondos descontados (mediante la tasa de descuento) y se restar la inversión inicial.

A continuación, se calcula el VANE (con el flujo de caja económico) utilizando COK (bl) y el VANF (con el flujo de caja financiero) usando WACC.

Tabla 47. Cálculo del VANE

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA LIBRE	M0	2021	2022	2023	2024	2025
	-329,996	37,829	134,475	145,404	215,959	192,859
VP (Valor Presente de los flujos)	-329,996	33,295	104,168	99,132	129,586	101,853
VAN	138,038					

Tabla 48. Calculo VANF

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	M0	2021	2022	2023	2024	2025
	-246,758	10,597	81,418	77,691	105,988	90,600
VP (Valor Presente de los flujos)	-246,758	-236,161	-154,743	-77,052	28,936	119,536
VAN	119,536					

6.4.4.3. ROE

Con el cálculo del ROE se mide la rentabilidad del proyecto mediante el cálculo obtenido de dividir el beneficio neto en relación con los fondos propios del proyecto (equity).

Tabla 49. Cálculo del ROE

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE	2021	2022	2023	2024	2025
	-9.8%	45.0%	59.0%	144.4%	593.7%

6.4.4.4. Ratios

En el Anexo 4 se presenta el análisis horizontal y vertical. A continuación, se presenta el análisis de rentabilidad con el resultado de cada ratio en cuanto a la aceptación o no del proyecto.

Tabla 50. Ratios

Análisis de Rentabilidad		
VAN: Valor presente Neto	Positivo	Se acepta el proyecto
TIR > COK (BI)	Positivo	Se acepta el proyecto
Periodo de recuperación de la inversión	3.73	años
Índice Beneficio/Costo	1.03	Se acepta el proyecto

6.5. Análisis de Riesgo**6.5.1. Análisis del punto de equilibrio**

Para el cálculo del punto de equilibrio se ha utilizado el método de Margen de contribución ponderado que tiene como objetivo la obtención de un punto de equilibrio general, a partir de un margen de contribución ponderado.

Tabla 51. Cálculo del Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de Equilibrio	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos Anual	998,309	1,309,275	1,443,206	1,501,816	1,562,193
Cantidad	20,507	23,731	25,646	26,164	26,682
Costos Variables Anual	311,329	367,451	405,014	421,436	438,352
Costos Fijo Anual	730,036	831,949	911,151	926,115	926,158
Precio	48.68	55.17	56.27	57.40	58.55
Costo Variable Unitario	15.18	15.48	15.79	16.11	16.43
MCU= Margen de contribución unitario	33.50	39.69	40.48	41.29	42.12
Punto Equilibrio en Unidades	21,793	20,963	22,508	22,428	21,989

6.5.2. Análisis de sensibilidad

Para e Para efectos de este análisis de sensibilidad se analizó modificando la

participación inicial de mercado, lo que determina la cantidad de unidades vendidas por año.

Se calculó la sensibilidad con -1pto% y +1pto% del escenario base. Es decir, se supone una variación positiva y negativa en un punto porcentual de la participación del mercado objetivo para el primer año. La participación en el mercado objetivo para el escenario base es del 19% para el primer año. Para los años siguientes se incrementa en un punto porcentual hasta alcanzar la madurez del negocio, tal como se explica en el capítulo 2.4.2.4. Mercado objetivo.

Los ratios calculados fueron VAN, TIR y Periodo de recuperación de la inversión.

Tabla 52. *Análisis de sensibilidad*

Análisis de sensibilidad	Punto Equilibrio	Pesimista	Moderado	Optimista
		-1pto%	Base	+1pto%
Objetivo de Mercado	17.9%	18%	19%	20%
Cantidad de Niños (M Objetivo) anual	1,490	1,501	1,586	1,670
Total Prendas (Proyección en unidades anual, primer año)	19,268	19,430	20,507	21,589
VAN	0	15,945	119,536	223,495
TIR	16%	18%	31%	43%
Periodo de recuperación de la inversión (VP)	5.00	4.79	3.73	3.02

6.5.3. *Análisis de escenarios*

Cualquier proyecto tiene variables que son incontrolables y que son muy cambiantes en el tiempo. Para el análisis de escenarios, las ventas y los gastos variables con los que podrían variar y por tanto modificar la rentabilidad.

Los escenarios analizados fueron los siguientes:

Escenario 1: Base

El escenario base considera los lineamientos del presente trabajo de investigación

Se inicia con una participación en el primer año del 19% del mercado objetivo, otorgando un descuento en los precios del 10%

Escenario 2: Aumento Materia Prima 10%

Se supone que existe un aumento de un 10% del costo de la Materia Prima (Algodón)

respecto al escenario Base

Escenario 3: Aumento Materia Prima 14%

Se supone que existe un aumento de un 14% del costo de la Materia Prima (Algodón)

respecto al escenario Base

Escenario 4: Descuento de precio en primer año 5%

Se supone que el descuento en los precios del primer año es del 5% en lugar del 10%

Escenario 5: Sin descuento de precio en primer año

Se supone que el descuento en los precios del primer año es del 0% en lugar del 10%

Escenario 6: Descuento de precio en primer año 20%

Se supone que el descuento en los precios del primer año es del 20% en lugar del 10%

Tabla 53. Análisis de escenarios

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4	Escenario 5	Escenario 6
Escenario en Base al primer año	Base	Aumento MP 15%	Aumento MP 25%	Dcto. de precio 1er año 5%	Sin dcto. de precio 1er año	Dcto. de precio 1er año 20%
Objetivo de Mercado	19.0%	19.0%	19.0%	19.0%	19.0%	19.0%
Cantidad de Niños (M Objetivo)	1,586	1,586	1,586	1,586	1,586	1,586
Total, Prendas (Proyección en unidades)	20,507	20,507	20,507	20,507	20,507	20,507
Costo directo de producción	311,329	340,309	351,900	311,329	311,329	311,329
Descuento primer año	10%	10%	10%	5%	0%	20%
VAN	119,536	34,239	21	159,221	197,283	19,128
TIR	31%	20%	16%	37%	45%	18%
Periodo de recuperación de la inversión (VP)	3.73	4.56	5.00	3.30	2.83	4.79

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

De acuerdo con el primer objetivo propuesto en el proyecto de inversión se ha realizado un estudio de mercado que ha permitido identificar la oferta y la demanda de prendas eco amigables, con fines de posicionar una marca en la ciudad de Arequipa. Mediante la elaboración de encuestas y recopilación de información secundaria, el estudio arrojó que el tamaño del mercado objetivo es de 1.8% del universo (total de infantes de 0 a 3 años de la ciudad de Arequipa).

Se ha identificado la maquinaria y equipo a utilizar para la producción, vías de comercialización para el negocio, así como selección de procesos productivos.

Se ha diseñado la estructura organizacional de negocio, determinando el organigrama deseado. Esto ha permitido la creación de los perfiles requeridos para los puestos claves; así mismo, se ha diseñado una política de remuneraciones adecuadas al negocio en la ciudad de Arequipa.

Considerando el estudio de localización efectuado para el negocio, se ha determinado el ordenamiento jurídico de la empresa, determinando que será de tipo S.A.C (Sociedad Anónima Cerrada) por los beneficios que ofrece para al negocio. Se identificó el proceso para iniciar la formalización del negocio mediante recolección de fuentes secundarias.

Se ha realizado una estrategia de marketing para posicionar la marca, esta incluye la creación del nombre y logos; así como, una estrategia de precios, empaques y canales de distribución de los productos. Se determinó que el canal de ventas digital es el más adecuado por la coyuntura actual; así mismo, el principal motor de promoción de los productos será mediante las redes sociales.

Recomendaciones

Se recomienda la ejecución del Proyecto. De acuerdo con el estudio que hemos realizado, concluimos que en la ciudad de Arequipa hay una demanda insatisfecha del producto; por tanto, y considerando los indicadores financieros del VAN y TIR obtenidos, este proyecto es rentable.

Con respecto a la tasa interna de retorno financiero (TIRF), se obtiene 31%, por encima del 16.3% COK, por lo que la TIR excede la rentabilidad mínima esperada. Por otro lado, la tasa interna de retorno económico (TIRE) arroja un 26%; por encima del 13.6% del WACC. Por tanto, se reitera la recomendación de ejecutar el proyecto. Considerando el estudio financiero, se ha obtenido un COK de 16.3 %, considerando un valor de Beta apalancado y utilizando el Modelo CAPM; resultando un WACC del 13.6%. El valor actual neto financiero (VANF) descontado al COK 15.4% arroja un valor de S/ 119,536 lo que indica que el proyecto es viable y aceptable.

Se realizó un análisis de sensibilidad y se buscó el punto de equilibrio. Se puede concluir que, alcanzando un nivel de ventas de 20,507 prendas anuales en el primer año, el resultado sería de S/ 917,590 anuales; por tanto, el negocio alcanzaría su punto de equilibrio. Un nivel menor de ventas generaría pérdidas en el negocio. Se recomienda superar el nivel mínimo de ventas indicado.

En cuanto a los escenarios analizados, solo con un aumento en el costo de la materia prima de un 20% los índices de rentabilidad se volverían negativos, rechazando el proyecto. Los restantes escenarios con aumentos de descuentos de precio de venta o aumentos menores en materia prima son positivos y se concluye que el proyecto es aceptado. Por tanto, se recomienda considerar diversas opciones de proveedores de materia prima, a fin de mantener los costos rentables.

Referencias

- Agencia EFE. (6 de octubre de 2020). Perú, cuna de la alpaca y el algodón orgánico, impulsa la moda sostenible. Gestión. <https://gestion.pe/peru/peru-cuna-de-la-alpaca-y-el-algodon-organico-impulsa-la-moda-sostenible-noticia/>
- Agueda, E. y Molina, A. (2014). Investigación de Mercados. ESIC.
- Farias Iribarren, G. (2019, 17 de mayo). Algodón orgánico vs algodón reciclado [APTT]. <http://apttperu.com/algodon-organico-vs-algodon-reciclado/>
- Garnacho-Saucedo, G., Salido-Vallejo, R. y Moreno-Giménez, J. C. (2013). Actualización en dermatitis atópica. Propuesta de algoritmo de actuación Actas Dermo-Sifiliográficas, 104 (1), 4-16.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001731012001093#!>
- Gil, A. (2004). Introducción al Análisis Financiero (3a. ed.). Editorial Club Universitario.
- Hernández, Á. (2018, 21 de noviembre). Dermatitis atópica, sudamina e irritaciones [Guiainfantil.com]. <https://www.guiainfantil.com/articulos/salud/piel/dermatitis-atopica-sudamina-e-irritaciones-entrevista-a-angela-hernandez-martin/>
- Longenecker, J. G. (2008). Administración de pequeñas empresas – Enfoque emprendedor. Editorial Cengage Learning.
- Lopez, C. D., Sandoval, E. M. y Cortés, P. O. (2010). Relación entre los niveles de trp's, las medidas de recordación, preferencia de marca y la conducta de compra en consumidores colombianos. Psicología desde el Caribe, 25 (enero-junio), 30-55.
<https://www.redalyc.org/pdf/213/21315106003.pdf>
- Market Report. (2019). Perú: Población 2019. Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (CPI).
http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Editorial Díaz de Santos.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2020). Proyecto Más Algodón, Programa de Cooperación Internacional Brasil. <https://www.fao.org/in-action/programa-brasil-fao/proyectos/sector-algodonero/es/>

Porter, M. (2000). Administración Ventaja Competitiva. Continental

Quintana, N. (2020). Tendencias de la industria textil Post Covid-19. PromPerú. <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/692334243radF7425.pdf?pdf=webinar-tendencias-industria-textil-postcovid>

Reaño, M. (2020). El Reto de reactivar la industria textil. <https://www.ulima.edu.pe/pregrado/ingenieria-industrial/noticias/el-reto-de-reactivar-la-industria-textil>

Redacción Gestión. (31 de enero de 2020). Escasez de antenas retrasaría llegada de tecnología 5G al Perú, advierten. Gestión. <https://gestion.pe/tecnologia/escasez-de-antenas-retrasaria-llegada-de-tecnologia-5g-al-peru-advierten-noticia/>

Redacción Gestión. (5 de noviembre de 2013). Perú podría posicionarse como centro de producción de prendas orgánicas. Gestión. <https://gestion.pe/economia/peru-posicionarse-centro-produccion-prendas-organicas-52068-noticia/?ref=gesr>

Redacción Gestión. (19 de diciembre 2020b). Oportunidades comerciales del rubro indumentaria en el Perú y el mundo. Gestión. <https://gestion.pe/gestion-tv/consultorio-negocios/oportunidades-comerciales-del-rubro-indumentaria-en-el-peru-y-el-mundo-noticia/>

Redacción La República. (11 de abril de 2017). Telas y prendas de algodón orgánico y pima tienen oportunidades en Argentina. La República Perú. <https://larepublica.pe/economia/864599-telas-y-prendas-de-algodon-organico-y-pima-tienen-oportunidades-en-argentina/>

Redacción la Republica. (28 de mayo de 2019). Telas y prendas de algodón orgánico y pima tienen oportunidades en Argentina. La República Perú. <https://larepublica.pe/economia/864599-telas-y-prendas-de-algodon-organico-y-pima-tienen-oportunidades-en-argentina/>

- Redacción la Republica. (19 de mayo 2020b). Importaciones incrementan y apeli gran la recuperación de la industria textil y confecciones. La República Perú.
<https://larepublica.pe/economia/2020/05/19/importaciones-incrementan-y-apeli gran-la-recuperacion-de-la-industria-textil-y-confecciones/>
- Roldán, S. (2010). Principios de posicionamiento y transmisión de las marcas en la era digital: un nuevo top of mind. *Revista de Economía & Administración*, 7(1).
<https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/201>
- Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2008). Preparación y evaluación de proyectos (5a ed.).
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). Administración. Prentice Hall.
- Textile Exchange (2020) Covering production trends and initiative updates from the 2018/19 harvest year. Organic Cotton Market Report 2020.
https://store.textileexchange.org/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/2020/05/Textile-Exchange_Organic-Cotton-Market-Report_2020-20200810-dobicx.pdf

Anexos

Anexo 1: Entrevistas a Expertos

1. ENTREVISTA A EXPERTO 1: PEDIATRA INFANTIL

- Nombre: Dra. Rosario Cerpa Polar
- Ocupación: Médico Pediatra
- Experiencia: 20 años, trabajo en hospitales y clínicas reconocidas de Perú y Chile.
- Objetivo: Identificar los problemas más usuales en la piel de los bebés, las razones que los pueden producir y el beneficio que nuestros productos pueden proporcionar a los bebés que los usen.



La doctora Rosario Cerpa indica que la dermatitis de contacto o dermatitis atópica es una enfermedad cutánea muy frecuente en pediatría, esta alcanza un 35% de las consultas médicas por enfermedades en la piel, sin embargo, se puede considerar hasta un 50% en regiones o países que son más industrializados. La especialista indica que la irritación en la piel de los bebés se produce por el contacto con prendas o materiales sintéticos u otros que presentan químicos en su elaboración; también debido al uso de jabones, detergentes y otras sustancias o productos químicos para su lavado. Para evitar su efecto en las pieles delicadas, se recomienda el uso de productos antisépticos especiales para el cuidado de la ropa de bebés, así mismo, productos naturales u orgánicos; sean ungüentos, bloqueadores solares y prendas orgánicas.

Como apreciación de la especialista, indica que el producto puede brindar la protección requerida ante enfermedades de la piel en los bebés, especialmente desde que nacen, ya que los bebés recién nacidos necesitan prendas más delicadas hipoalergénicas y de mayor protección. Opina también que el rango de 0 a 3 años es bastante apropiado para reducir problemas de piel de los bebés en la región.

La doctora Rosario Cerpa, indica que, debido a la cultura de la población, es más fácil en la actualidad el acceso a productos para la piel de los bebés, tales como, jabones, ungüentos, bloqueadores solares, que proporcionan cuidado por estar fabricados de componentes naturales; así mismo, el uso de detergentes y jabones especiales para las prendas de bebés han ido evolucionando y se tienen resultados aceptables; todos estos son de mayor acceso a la población por su precio y difusión en el mercado. Considera que las prendas orgánicas son una buena alternativa y las recomienda; su utilización podría incrementarse teniendo en cuenta una difusión adecuada que vaya cambiando la manera de pensar de los papás hacia el uso de lo orgánico, que es más beneficioso para la salud; así mismo, el precio podría ser un factor importante, ya que la mayoría de los productos orgánicos en la actualidad tienen precios elevados, limitando su acceso.

2. Entrevista a Experto 2: Especialista en comercio digital.

- Nombre: Ana Quintanilla Zabala
- Ocupación: Licenciada en Publicidad y Medios – UCSM
- Experiencia: 10 años, trabaja en el rubro de marketing de instituciones importantes en Arequipa.
- Objetivo: Contar con la apreciación de un especialista en el rubro de comercio digital para



conocer los procesos actualmente seguidos y recomendados para las ventas digitales.

Con la experta, se conversó principalmente sobre su impresión de los canales de ventas digitales como motor principal de ventas en épocas de pandemia y su futuro en el comercio.

Ana nos menciona que la pandemia no solo ha traído adversidad a la economía de los negocios, sino que ha cambiado la forma tradicional de ventas. Los medios digitales como medios de ventas son el principal motor para los negocios en medio de las restricciones que se tienen durante la pandemia; así mismo, las ventas por catálogos se han vuelto necesarias junto con las redes sociales, siendo ahora de importante apoyo para los departamentos de comercialización. Las empresas actualmente se han visto en la necesidad de digitalizar sus ventas buscando nuevas formas de vender.

Las ventas digitales han venido para quedarse en nuestro país, el e-commerce en el Perú creció en 131% y fue uno de los crecimientos más grande en la región. También nos recomienda manejar las ventas, mediante un aplicativo móvil para facilitar el e-commerce,

considerando que el teléfono celular es el medio digital más usado como medio de venta y promoción digital.

3. Entrevista a Experto 3: Rubro textil.

- Nombre: Juan Carlos Alarcón
- Ocupación: Empleado de producción de una empresa de tejidos en Arequipa.
- Experiencia: 15 años.
- Objetivo: Conocer la opinión especializada en el rubro textil; así mismo, los procesos que son empleados en la producción, tendencias en el mercado y manejo del negocio.



El entrevistado, indica que los productos de algodón orgánico para bebés son una buena idea y podría ser innovadora en la ciudad de Arequipa; teniendo en cuenta que la producción de prendas para bebés y niños usualmente son elaboradas en algodón pima. El mercado en Arequipa está muy desatendido en la actualidad, existiendo una gran oportunidad de negocio en este rubro, incrementándose aún más si el canal de ventas fuese digital. Se podría lograr una gran participación en el mercado.

Destaca que en la actualidad los mercados textiles producen las prendas con la misma materia prima que viene siendo utilizada por varios años. Se cuenta con proveedores de diversas regiones en el Perú para atender la demanda de algodón de buena calidad. Otros insumos son adquiridos de proveedores de la ciudad de Lima, teniendo siempre en consideración los volúmenes de compra y las cotizaciones brindadas. En la actualidad, existen muchos proveedores por lo tanto una extensa oferta, lo que beneficia a la empresa en la calidad de materia prima a comprar, un precio adecuado y la rapidez de entrega.

El proceso de producción está basado también en las tendencias de temporada o requerimientos de un mercado específico o cliente. Este empieza con el diseño de la prenda,

una vez aprobado, se procede a cuantificar la materia prima que será utilizada para la producción del lote, teniendo en cuenta los moldes de confección. Se efectúa el pedido de materia prima. La fabricación inicia con el trazo y corte, posteriormente la costura y acabados, se efectúa un control de calidad del producto y se culmina con la limpieza, planchado y embolsado. Este ciclo o proceso es repetitivo para todos los productos, debiendo ser el mismo para el uso de algodón orgánico.

Es importante contar con un equipo de confección con buena experiencia. Así mismo, se recomendó contar con un supervisor de calidad con experiencia en costura para asegurar que la producción de prendas con detalles o de bebés pueda cumplir los estándares de calidad de la empresa, esto reduce los retrabajos y perdidas por fallas en el proceso de manufactura. Es imprescindible tener una estimación de los tiempos de adquisición de materiales y elaboración de las prendas con fines de mantener el abastecimiento o requerimiento de los clientes. Por último, recomendó conocer el lugar de fabricación y que los equipos que son utilizados sean adecuados para el uso con algodón orgánico.

En Arequipa existen pocas empresas dedicadas a este rubro. Las principales tiendas dedicadas a ropa de niños, y entre ellas algunas con productos orgánicos, en orden de popularidad son: Colloky, Baby Club, Chingolito y Patucos. Se puede afirmar que no hay una tienda exclusiva que podría ser una competencia directa.

4. Entrevista a Experto 3: Rubro textil.

- Nombre: Consuelo Cárdenas Vilca
- Ocupación: Ingeniero Industrial jefe de producción
Michell & Cía. S.A. en la ciudad de Arequipa.
- Experiencia: 12 años.
- Objetivo: Conocer la opinión especializada en el rubro textil; así mismo, proporcionar información resaltante del éxito de la industria, soporte con la elaboración de la Matriz de perfil competitivo, entre otras recomendaciones.



La especialista entrevistada indica que el mercado textil ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos años, destaca que la empresa en la que labora es mucho más reconocida a nivel de Arequipa que hace 4 años, así mismo, se ha prestado mayor prestigio a nivel nacional. Los compradores reconocen la marca debido a la calidad de sus productos; tanto en la calidad de su lana de alpaca como de otros materiales en sus prendas para Retail.

¿Cuál es el proceso de fabricación?

Primeramente, se acopia la materia prima, esta se escoge en base a colores crudos, se lava eliminando impurezas y tierra, luego pasa por un proceso de peinado para regularizar la fibra para posteriores procesos; luego se efectúa la hilatura para dar torsión con una determinada resistencia y con un grosor determinado según especificaciones requeridas, luego pasa al proceso de teñido donde se agregan aditivos y otros según el requerimiento del cliente. Posteriormente, pasa a convertirse en hilo como parte del acabado, en ovillos, maderas u otros según lo requerido, culminando el empaque para su despacho. En todo el proceso se tiene diversos controles de calidad.

¿Qué tipos de materia prima utilizan?

Utilizamos fibra de alpaca y lana de oveja. El algodón se compra en filamentos o mechas de la ciudad de Lima; se usa en mezclas, algodones pima y otros de excelente calidad, sobre todo para la temporada de verano.

¿Quiénes son sus proveedores?

Se cuenta con proveedores de diversos países, estos os proporcionan lana de camellos, yak, oveja, y por otro lado contamos con nuestros propios criaderos de alpaca y oveja al suroeste de Perú.

¿Qué opinión tiene del algodón orgánico?

En la actualidad está incrementado su requerimiento, por tal motivo, nosotros trabajamos con algodón orgánico, este tiende a ser más amarillento por su crecimiento natural, es requerido por varios clientes.

¿Conoces algunas tiendas que venden prendas para niños de algodón orgánico?

En Retail sobre todo HyM

¿Recomendaciones que nos podrías dar?

Sensibilizar a las personas de Arequipa sobre el uso y propiedades del algodón orgánico, en relación con el medio ambiente y el cuidado a las personas. Todo por medios digitales para captar clientes.

Si se quiere abrir una tienda es importante buscar socios estratégicos para fabricar estos productos. Actualmente, la venta de material prima a empresas pequeñas es muy restringida ya que se vende en cantidades grandes a empresas fuera de Perú, estas normalmente limitan la atención a empresas nuevas y pequeñas, esto puede ser un limitante, ya que no se abastecerían. Se debe también identificar algodón orgánico fuera de Perú, actualmente tenemos limitaciones con la adquisición de algodón orgánico.

Anexo 2: Encuestas

Cuestionario de la encuesta

Sección 1: Perfil del encuestado

1. *Indica en que ciudad vives*

Arequipa / Otra

2. *Indica tu sexo*

Masculino / Femenino

3. *Indica tu rango de edad*

De 15 a 29 / De 30 a 39 / De 40 a mas

4. *Indica el ingreso familiar en Soles. Se entiende por ingreso familiar como la suma total de los aportes económicos de todos los integrantes de la familia, padre, madre e hijos.*

De S/ 1,000 a S/ 5,000 / De S/ 5,000 a S/ 10,000 / De S/ 10,000 en adelante

5. *Indica tu ocupación actual*

Estudiante / Empleado / Independiente / Jubilado

6. *Indica tu estado civil*

Soltero / Casado / Divorciado / Viudo

Sección 2: Demanda del Producto

7. *¿Ha escuchado sobre el algodón orgánico y su uso en la fabricación de ropa para bebé?*

Si / No

8. *¿Conoce los problemas que puede sufrir la piel de tu bebé por el uso de prendas sintéticas?*

Si / No

9. *¿Usted compraría o compra prendas de algodón orgánico ecológico para su bebé?*

Si la respuesta es positiva indique la razón

Cuidado con la piel del bebé / Moda / Ayudar al medio ambiente / Calidad / No compraría

10. *¿Considera que el algodón orgánico es mejor que el algodón convencional para el cuidado de la piel de los bebés?*

Si / No

11. *¿Qué edad considera que un bebé debería usar ropa de algodón orgánica para el cuidado de su piel?*

De 0 a 12 meses / De 0 a 24 meses / De 0 a 48 meses / De 0 a más de 48 meses

12. *¿Qué opina sobre el costo más elevado que tiene la ropa con algodón orgánico para bebe que el algodón convencional?*

(1 estrella significa en desacuerdo - 5 estrellas significa que está de acuerdo)

1 a 5 estrellas (Escala de Likert)

13. *¿Estaría dispuesto a comprar un producto de mayor precio si es que este logra el cuidado del medio ambiente y la piel de tu hijo/a?*

Sí, definitivamente / Tal vez / No

14. *¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por Baby Sleeping Bag? (bolsa de dormir) y con qué frecuencia lo compraría de acuerdo a la edad del niño.*

Entre S/ 0 a S/40 / Entre S/ 41 a S/80 / Entre S/ 81 a S/120 / Mas de S/ 120

Frecuencia de compra anual

Menores a 1 año:_____ / de 1 a 2 años:_____ / de 2 a 3 años:_____

15. *¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un Body Suit? y con qué frecuencia lo compraría de acuerdo a la edad del niño.*

Entre S/ 0 a S/10 / Entre S/ 11 a S/20 / Entre S/ 21 a S/30 / Mas de S/ 30

Frecuencia de compra anual

Menores a 1 año:_____ / de 1 a 2 años:_____ / de 2 a 3 años:_____

16. *¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un Pijama? y con qué frecuencia lo compraría de acuerdo a la edad del niño.*

Entre S/ 0 a S/15 / Entre S/ 16 a S/30 / Entre S/ 31 a S/50 / Mas de S/ 50

Frecuencia de compra anual

Menores a 1 año:_____ / de 1 a 2 años:_____ / de 2 a 3 años:_____

17. *¿Qué le limitaría de comprar productos de algodón orgánico para su bebé?*

Disponibilidad / Precio alto / No conozco sus beneficios / Otros

18. *¿Por cuál medio de comunicación les gustaría tener más información sobre las prendas orgánicas para bebés?*

Radio / Televisión / Redes sociales / Eventos / Medios impresos

19. *¿Qué tan importante es para usted la variedad de los productos para la venta de ropa de bebés?*

1 a 5 estrellas (Escala de Likert)

Sección 3: Definir Competidores

20. *¿Qué tiendas de ropa para bebe conoce en la ciudad de Arequipa?*

Chingolito / Patucos / Baby Club / H&M / Malls / Otros

21. *¿Qué le ha parecido la atención en las tiendas de ropa para bebe en la ciudad de Arequipa?*

1 a 5 estrellas (Escala de Likert)

22. *¿Qué característica valora más al realizar una compra de ropa para bebe?*

Calidad / Diseño / Variedad / Atención / Otros

Sección 4: Canal de Ventas

23. *¿Qué canal de ventas le gustaría utilizar para la compra de ropa orgánica para bebe?*

Tienda física / Online mediante página web / Catalogo online / Facebook / Otros

24. *¿Qué método de pago utiliza para realizar sus compras habituales?*

Efectivo / Tarjeta / Transferencia / Yape / Otro

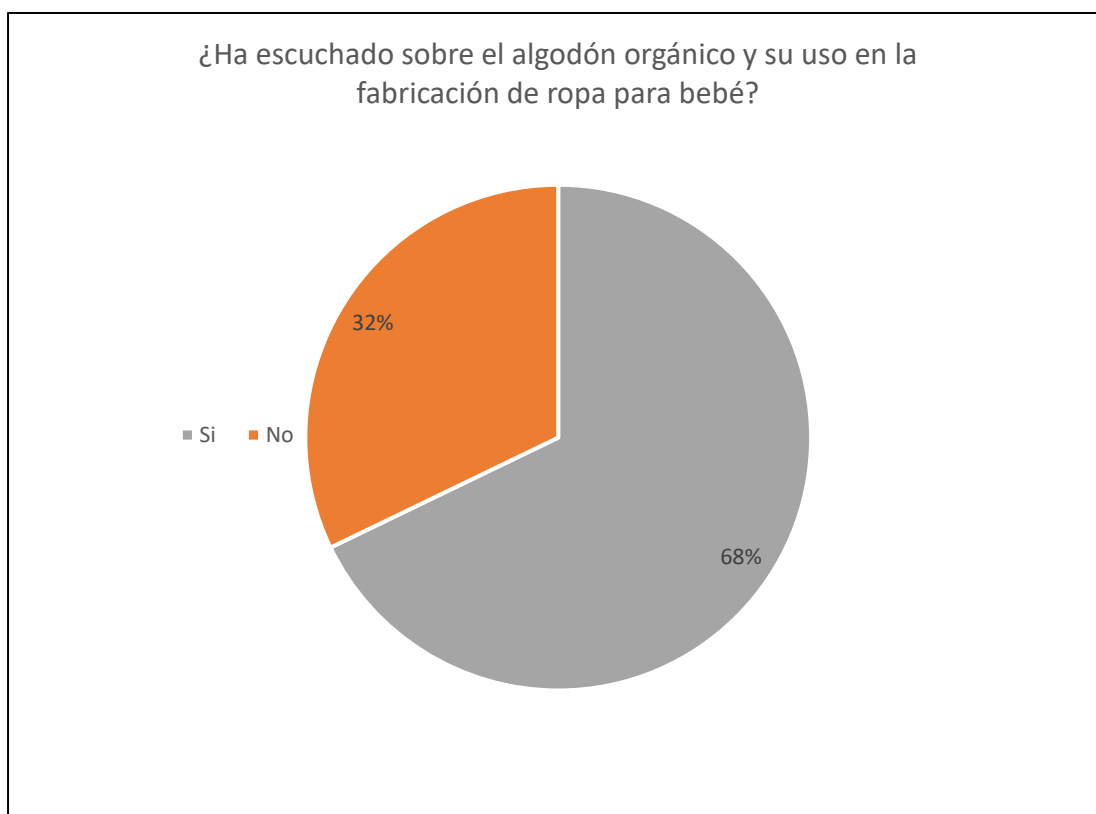
25. *¿Le parece que las compras por canales digitales son más seguras que la compra presencial?*

Si / No

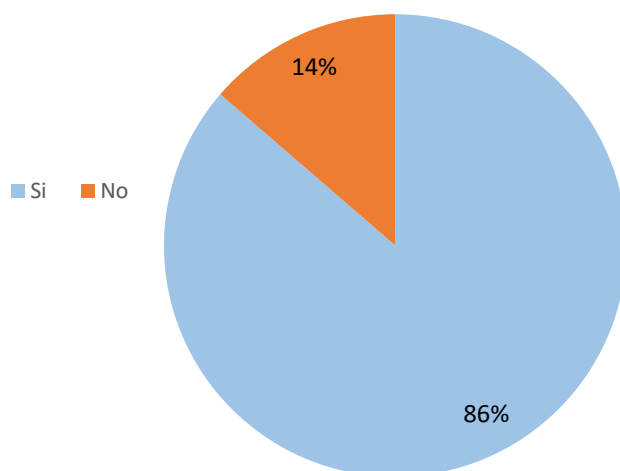
26. *Luego de la pandemia Covid-19 ¿continuará prefiriendo la compra por canales digitales?*

Si / No

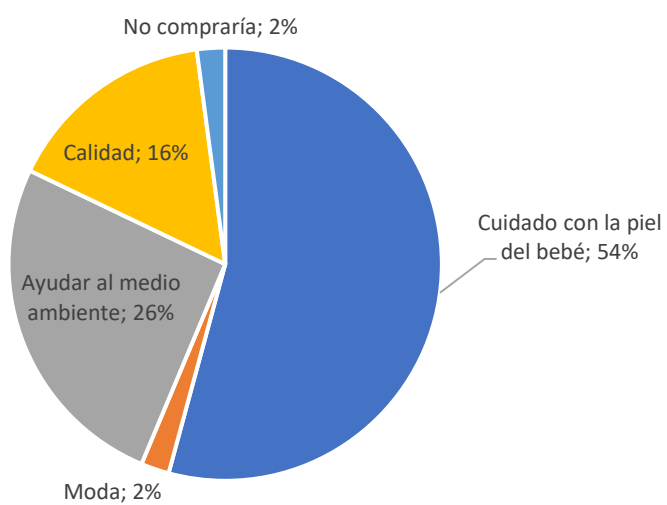
Investigación Cuantitativa - Resultados de la Encuesta



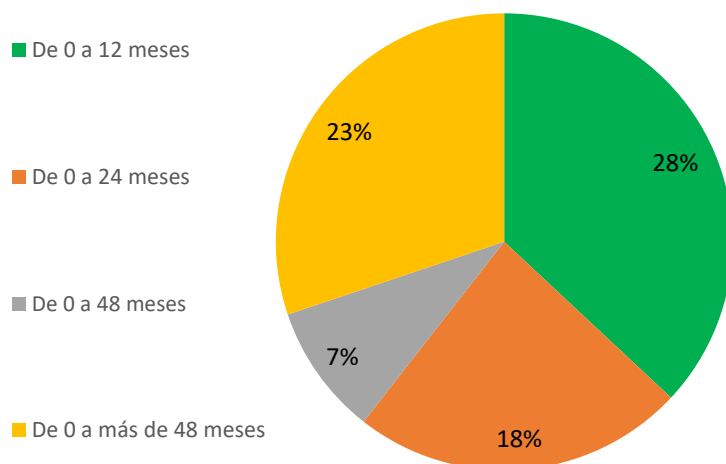
¿Conoce los problemas que puede sufrir la piel de tu bebé por el uso de prendas sintéticas?



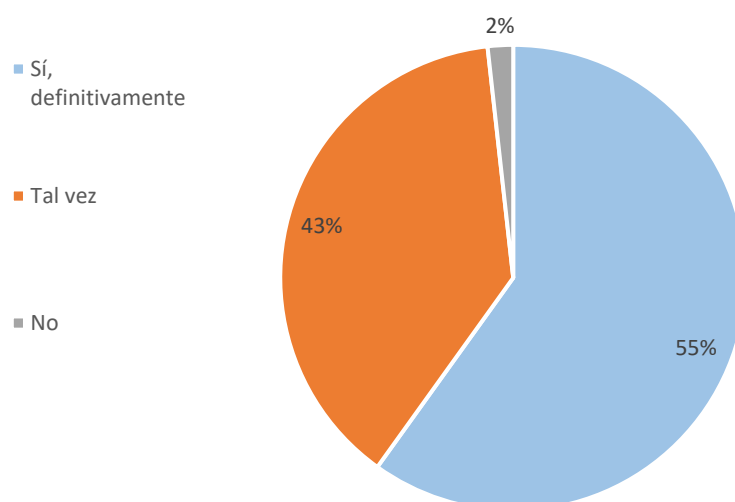
¿Usted compraría o compra prendas de algodón orgánico ecológico para su bebé? Si la respuesta es positiva indique la razón



¿Qué edad considera que un bebé debería usar ropa de algodón orgánica para el cuidado de su piel?



¿Estaria dispuesto a comprar un producto de mayor precio si es que este logra el cuidado del medio ambiente y la piel de tu hijo/a?

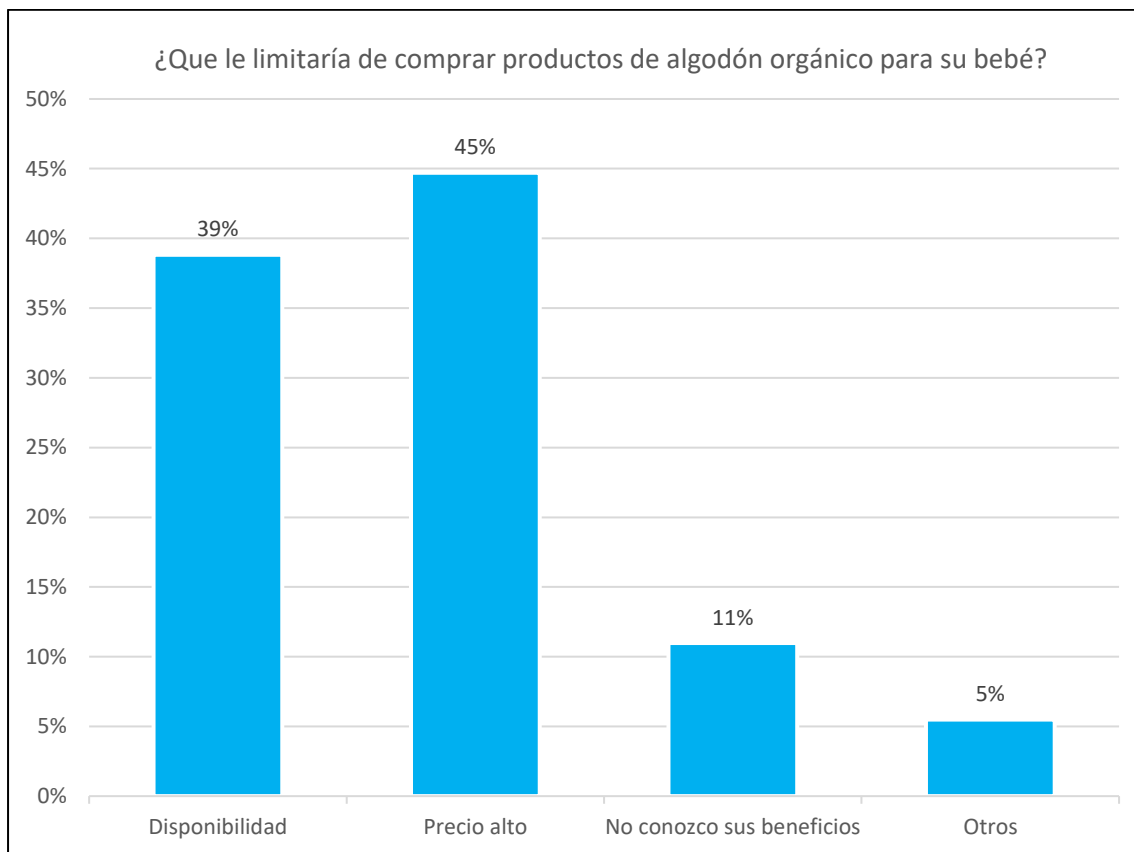


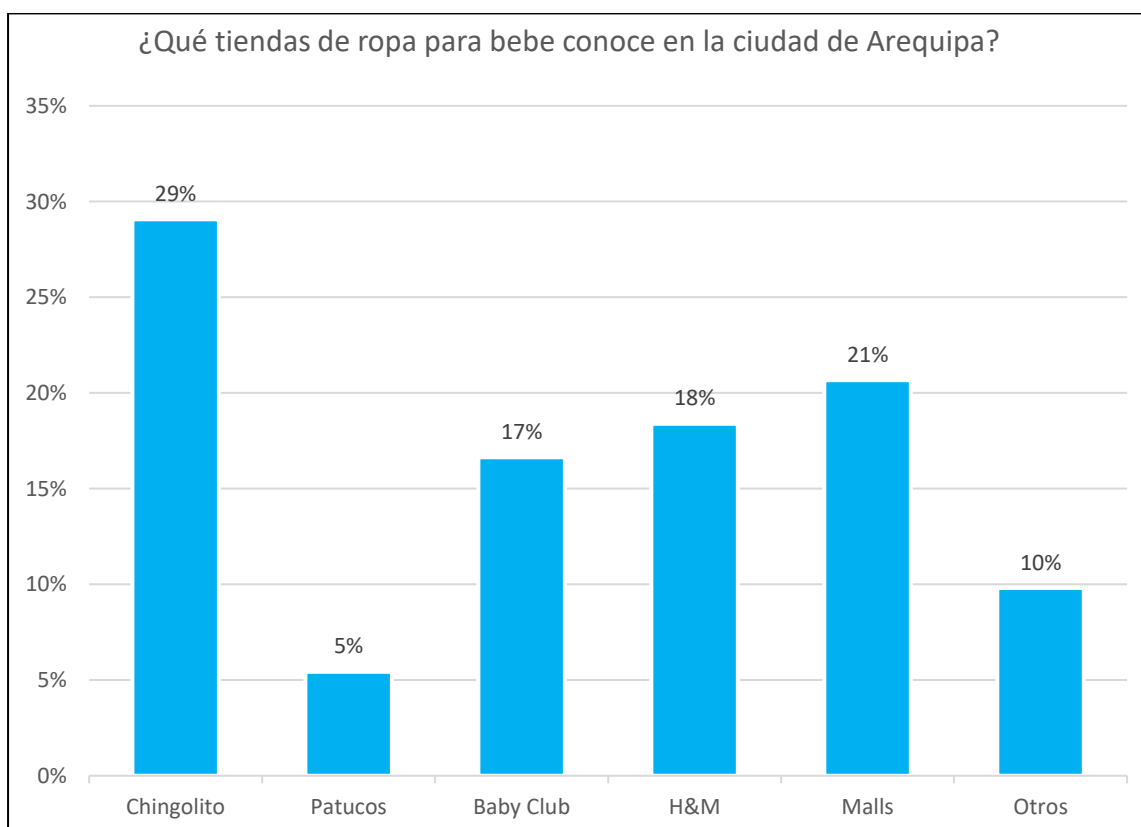
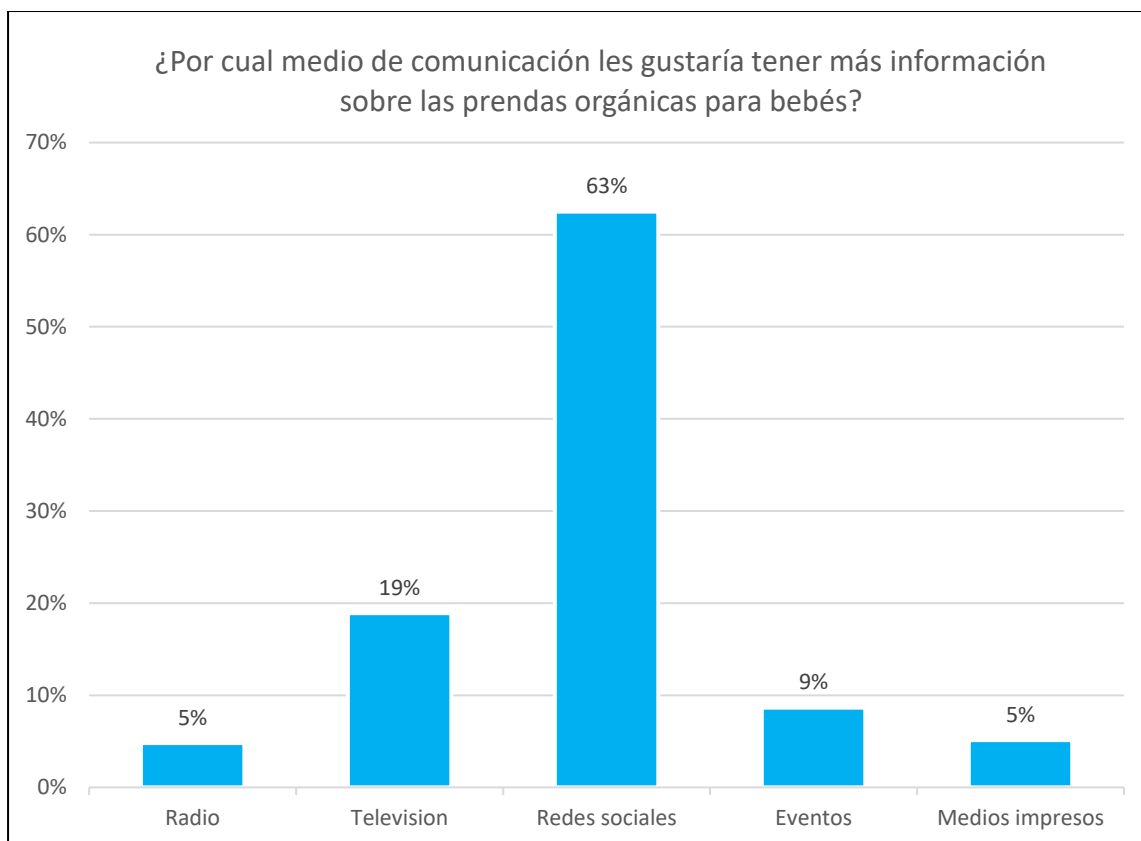
Rango de precios con mayor puntuación para cada producto:

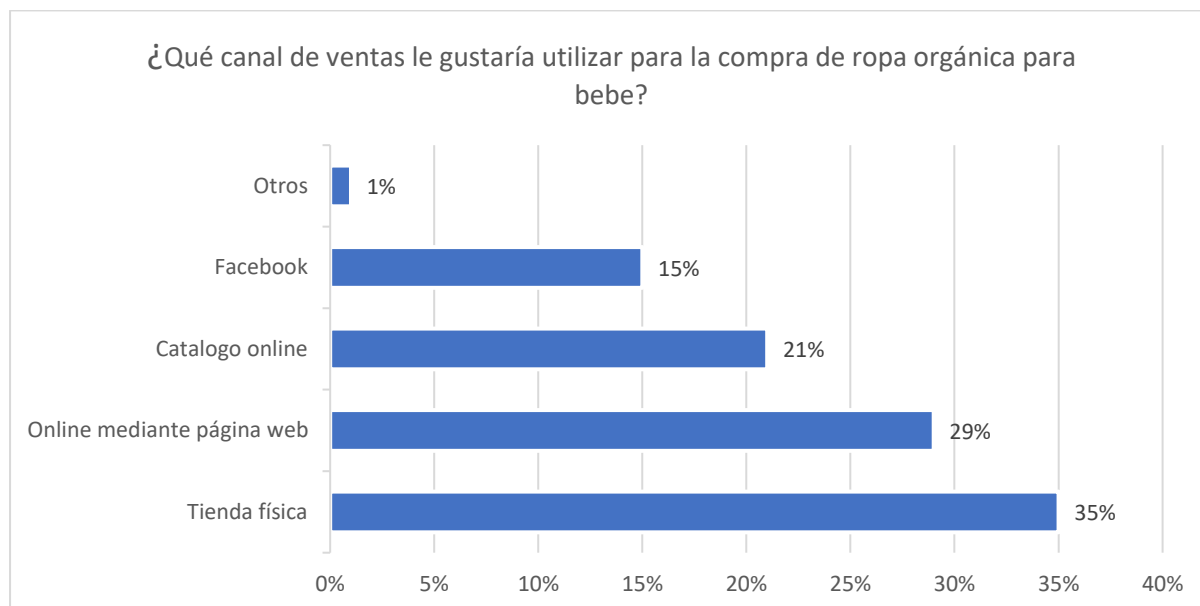
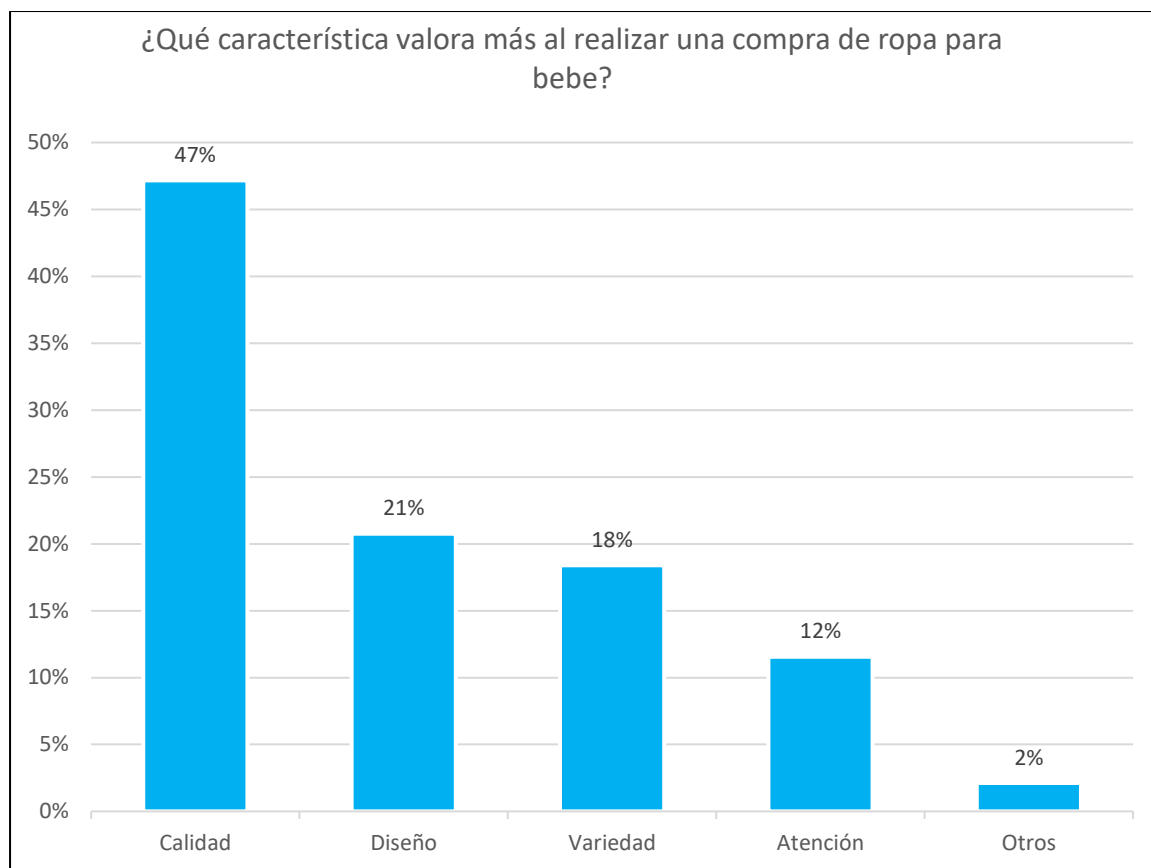
Baby Sleeping Bag (bolsa de dormir)

Entre S/ 41 a S/80

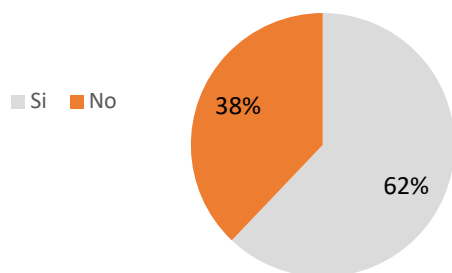
Body Suit	Entre S/ 21 a S/30
Pijama	Entre S/ 31 a S/50



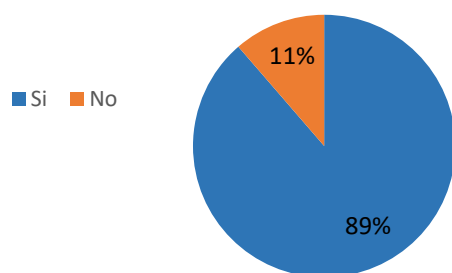




¿Le parece que las compras por canales digitales son más seguras que la compra presencial?



Luego de la pandemia Covid-19 ¿continuará prefiriendo la compra por canales digitales?



Anexo 3: Cálculo del Capital de Trabajo

[illegible]

Año 2												
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Estacionalidad												
ESTADO DE RESULTADOS	6.7%	6.7%	6.7%	7.5%	9.2%	10.0%	10.0%	10.0%	8.3%	8.3%	7.5%	9.2%
Total Ingresos	87,285	87,285	87,285	98,196	120,017	130,927	130,927	130,927	109,106	109,106	98,196	120,017
Costo producción	-30,621	-30,621	-30,621	-30,621	-30,621	-30,621	-30,621	-30,621	-30,621	-30,621	-30,621	-30,621
Personal	-54,848	-54,848	-54,848	-54,848	-54,848	-54,848	-54,848	-54,848	-54,848	-54,848	-54,848	-54,848
Alquiler Terreno	-3,060	-3,060	-3,060	-3,060	-3,060	-3,060	-3,060	-3,060	-3,060	-3,060	-3,060	-3,060
Energía	-3,814	-3,814	-3,814	-3,814	-3,814	-3,814	-3,814	-3,814	-3,814	-3,814	-3,814	-3,814
Otros Gastos de Operación	-2,734	-2,734	-2,734	-2,734	-2,734	-2,734	-2,734	-2,734	-2,734	-2,734	-2,734	-2,734
Depreciación y Amortización	-4,458	-4,458	-4,458	-4,458	-4,458	-4,458	-4,458	-4,458	-4,458	-4,458	-4,458	-4,458
Total Gastos Operativos	-99,534	-99,534	-99,534	-99,534	-99,534	-99,534	-99,534	-99,534	-99,534	-99,534	-99,534	-99,534
Utilidad Operativa	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572
EBIT	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572
Gts Fin. Deuda Inversiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBT	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572
ISR	-2,824	-2,824	-2,824	-2,824	-2,824	-2,824	-2,824	-2,824	-2,824	-2,824	-2,824	-2,824
Utilidad Neta	6,749	6,749	6,749	6,749	6,749	6,749	6,749	6,749	6,749	6,749	6,749	6,749
FLUJO DE EFECTIVO												
I. Actividad de Operación												
(+) Ingresos	87,285	87,285	87,285	98,196	120,017	130,927	130,927	130,927	109,106	109,106	98,196	120,017
Costo producción	-30,621	-30,621	-30,621	-30,621	-30,621	-30,621	-30,621	-30,621	-30,621	-30,621	-30,621	-30,621
Personal	-54,848	-54,848	-54,848	-54,848	-54,848	-54,848	-54,848	-54,848	-54,848	-54,848	-54,848	-54,848
Alquiler Terreno	-3,060	-3,060	-3,060	-3,060	-3,060	-3,060	-3,060	-3,060	-3,060	-3,060	-3,060	-3,060
Energía	-3,814	-3,814	-3,814	-3,814	-3,814	-3,814	-3,814	-3,814	-3,814	-3,814	-3,814	-3,814
Otros Gastos de Operación	-2,734	-2,734	-2,734	-2,734	-2,734	-2,734	-2,734	-2,734	-2,734	-2,734	-2,734	-2,734
(-) Impuestos (IR)	-2,824	-2,824	-2,824	-2,824	-2,824	-2,824	-2,824	-2,824	-2,824	-2,824	-2,824	-2,824
Efectivo por Actividades Operación	-10,615	-10,615	-10,615	296	22,117	33,028	33,028	33,028	11,206	11,206	296	22,117
Efectivo al inicio del mes	17,096	6,481	-4,134	-14,749	-14,453	7,664	40,691	73,719	106,747	117,953	129,455	129,455
Efectivo al cierre del mes	6,481	-4,134	-14,749	-14,453	7,664	40,691	73,719	106,747	117,953	129,159	129,455	151,572
Deficit acumulado Máximo	-52,536											

[illegible]

Anexo 4: Análisis Horizontal y Vertical

ESTADO DE RESULTADOS	Análisis horizontal		Análisis horizontal		Análisis horizontal		Análisis horizontal		Análisis horizontal			
	1	2	2	3	3	4	4	5	5			
Análisis horizontal												
2021												
2022												
Análisis horizontal												
2023												
2024												
Análisis horizontal												
2025												
Análisis horizontal												
Ventas ordinarias	998,309	1,309,275	31%	1,309,275	1,443,206	10%	1,443,206	1,501,816	4%	1,501,816	1,562,193	4%
Otros ingresos												
Total ingresos	998,309	1,309,275	31%	1,309,275	1,443,206	10%	1,443,206	1,501,816	4%	1,501,816	1,562,193	4%
Costo producción												
Personal	-311,329	-367,451	18%	-367,451	-405,014	10%	-405,014	-421,436	4%	-421,436	-438,352	4%
Alquiler	-533,081	-658,177	23%	-658,177	-760,534	16%	-760,534	-775,745	2%	-775,745	-791,260	2%
Marketing	-36,000	-36,720	2%	-36,720	-37,454	2%	-37,454	-38,203	2%	-38,203	-38,968	2%
Otros gastos de Operación	-68,643	-45,762	-33%	-45,762	-22,881	-50%	-22,881	-22,881	0%	-22,881	-7,627	-67%
	-32,160	-32,803	2%	-32,803	-33,459	2%	-33,459	-34,128	2%	-34,128	-34,811	2%
Depreciación y Amortización												
	-53,493	-53,493	0%	-53,493	-53,493	0%	-53,493	-53,493	0%	-53,493	-53,493	0%
Total Gastos Operativos	-1,034,706	-1,194,406	15%	-1,194,406	-1,312,835	10%	-1,312,835	-1,345,886	3%	-1,345,886	-1,364,510	1%
Utilidad Operativa	-36,397	114,869	-416%	114,869	130,371	13%	130,371	155,930	20%	155,930	197,683	27%
EBIT	-36,397	114,869	-416%	114,869	130,371	13%	130,371	155,930	20%	155,930	197,683	27%
Gts Fin. Deuda Inversiones												
	-6,659	-4,994		-4,994	-3,330		-3,330	-1,665	0	-1,665	0	
EBT	-29,738	119,863	-503%	119,863	133,700	12%	133,700	157,594	18%	157,594	197,683	25%
ISR	8,773	-35,360	-503%	-35,360	-39,442	12%	-39,442	-46,490	18%	-46,490	-58,317	25%
Utilidad Neta	-20,965	84,504	-503%	84,504	94,259	12%	94,259	111,104	18%	111,104	139,367	25%

Análisis Vertical	1	Análisis vertical		2	Análisis vertical		3	Análisis vertical		4	Análisis vertical		5	Análisis vertical	
	2021			2022			2023			2024			2025		
ESTADO DE RESULTADOS															
Ventas ordinarias	998,309	100%		1,309,275	100%		1,443,206	100%		1,501,816	100%		1,562,193	100%	
Otros Ingresos															
Total Ingresos	998,309	100%		1,309,275	100%		1,443,206	100%		1,501,816	100%		1,562,193	100%	
Costo producción	-311,329	-31%	▲	-367,451	-28%	▲	-405,014	-28%	▲	-421,436	-28%	▲	-438,352	-28%	▲
Personal	-533,081	-53%	▲	-658,177	-50%	▲	-760,534	-53%	▲	-775,745	-52%	▲	-791,260	-51%	▲
Alquiler	-36,000	-4%	▲	-36,720	-3%	▲	-37,454	-3%	▲	-38,203	-3%	▲	-38,968	-2%	▲
Marketing	-68,643	-7%	▲	-45,762	-3%	▲	-22,881	-2%	▲	-22,881	-2%	▲	-7,627	0%	▲
Otros Gastos de Operación	-32,160	-3%	▲	-32,803	-3%	▲	-33,459	-2%	▲	-34,128	-2%	▲	-34,811	-2%	▲
Depreciación y Amortización	-53,493	-5%	▲	-53,493	-4%	▲	-53,493	-4%	▲	-53,493	-4%	▲	-53,493	-3%	▲
Total Gastos Operativos	-1,034,706	-104%		-1,194,406	-91%		-1,312,835	-91%		-1,345,886	-90%		-1,364,510	-87%	
Utilidad Operativa	-36,397	-4%		114,869	9%		130,371	9%		155,930	10%		197,683	13%	
EBIT	-36,397	-4%		114,869	9%		130,371	9%		155,930	10%		197,683	13%	
Gts Fin. Deuda Inversiones	-6,659			-4,994			-3,330			-1,665			0		
EBT	-29,738	-3%		119,863	9%		133,700	9%		157,594	10%		197,683	13%	
ISR	8,773	1%		-35,360	-3%		-39,442	-3%		-46,490	-3%		-58,317	-4%	
Utilidad Neta	-20,965	-2%		84,504	6%		94,259	7%		111,104	7%		139,367	9%	