



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAS PARA EL
ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA DE
CONFECCIONES “RC KNITS” – LIMA 2018**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
Profesional de Licenciado en Administración**

CHRISTIAN FELIX PORTILLA BLANCO

**Asesor:
Jorge Rafael Santillán Barcellos**

**Lima – Perú
2019**

Índice de Contenidos

Capítulo 1 : Introducción y antecedentes de la empresa.....	11
1.1. Datos Generales	11
1.2. Nombre o Razón social	11
1.3. Ubicación de la empresa	11
1.4. Giro de la empresa.	11
1.5. Tamaño de la empresa	11
1.6. Breve reseña histórica	14
1.7. Organigrama de la empresa	14
1.8. Misión y Visión.	16
1.9. Productos y Clientes	16
1.10. Premios y certificaciones	20
1.11. Relación de la empresa con el medio ambiente	20
1.12. FODA	21
1.13. Ventas	22
Capítulo 2 : Justificación del tema.....	24
2.1. Objetivos	24
2.3.1. Objetivo general.....	24
2.3.2. Objetivos específicos	24
2.2. Justificación	24
2.3. Alcance y limitaciones	24
2.5.1. Alcances	24
2.5.2. Limitaciones.....	25
Capítulo 3 : Presentación del área funcional en el que se desarrolló el proyecto.....	26
3.1. Características del área (Área Comercial)	26
3.2. Organigrama del área funcional	31
Capítulo 4 : Análisis crítico y planteamiento de alternativas	32
4.1. Contextualización y definición del problema	32
4.2.1. Contextualización del problema	32
4.2.2. Formulación del problema.....	35
4.2. Planteamiento de alternativas de solución	37
Capítulo 5 : Implementación de la propuesta	39
5.1. Evaluación de alternativas de solución:	39
ALTERNATIVA 1:	39
A. Análisis del entorno (PESTEL y PORTER)	39
B. Plan de marketing	64

C. Plan de operaciones	77
D. Condiciones legales y organizacionales	88
E. Inversión requerida	91
F. Pronóstico y proyectado de ventas	93
G. Presupuesto de costos y gastos	101
H. Flujos de caja	105
I. Evaluación financiera	110
J. Beneficios intangibles	111
ALTERNATIVA 2:	112
A. Análisis de la situación	112
B. Objetivos	117
C. Estudio de mercado	117
Para poder determinar los nuevos mercados a los cuales se va a dirigir RC Knits se ha revisado información de Aduanas Perú, con lo cual se ha podido obtener el nivel de exportaciones de las principales partidas de exportaciones de RC Knits, se puede ver a continuación:	117
D. Segmento objetivo	124
E. Marketing Mix	124
F. Estrategias de marketing mix	131
G. Presupuestos	137
H. Beneficios	141
5.2. Elección y viabilidad de la solución escogida	148
Capítulo 6 : Evaluación de la implementación del proyecto	156
6.1. Implementación de la propuesta	156
6.2. Cronograma	157
6.3. Presupuesto	157
6.4. Evaluación y control	157
Capítulo 7 : Conclusiones y recomendaciones.....	159
Conclusiones	159
Recomendaciones	161
Referencias	165
Anexos	169

Índice de tablas

Tabla 1.1. <i>Criterios para definir tamaño de empresa</i>	12
Tabla 1.2. <i>Datos de Venta y trabajadores de RC Knits al 2017</i>	12
Tabla 1.3 <i>Distribución de personal</i>	13
Tabla 1.4 <i>Matriz FODA de la Empresa</i>	21
Tabla 1.5. <i>Ventas según productos (2013-2017)</i>	22
Tabla 1.6. <i>Rentabilidad por producto</i>	23
Tabla 3.1. <i>Matriz Foda del Área Comercial de RC Knits S.R.L</i>	28
Tabla 3.2. <i>Matriz EFE del Área Comercial</i>	29
Tabla 3.3. <i>Matriz EFI del Área Comercial</i>	30
Tabla 4.1. <i>Índice de rotación del personal</i>	33
Tabla 4.2. <i>Horas de capacitaciones</i>	34
Tabla 5.1. <i>Tasa de crecimiento de población</i>	40
Tabla 5.2. <i>PEA</i>	41
Tabla 5.3. <i>PBI</i>	41
Tabla 5.4. <i>Inflación</i>	42
Tabla 5.5. <i>Riesgo País</i>	42
Tabla 5.6. <i>Balanza Comercial</i>	42
Tabla 5.7. <i>Tasa de Interés Activa y Pasiva</i>	44
Tabla 5.8. <i>Tipo de Cambio de Soles a Dólar</i>	44
Tabla 5.9. <i>Tiendas EPK Perú</i>	48
Tabla 5.10. <i>Tiendas Colloky</i>	49
Tabla 5.11. <i>Resumen de las Fuerzas de Porter</i>	57
Tabla 5.12. <i>Precio Competencia</i>	70
Tabla 5.14. <i>Precios Línea de ropa “Abú”</i>	70
Tabla 5.15. <i>Presupuesto de Campaña de lanzamiento</i>	76
Tabla 5.16. <i>Presupuesto de Publicidad y promoción anual</i>	77
Tabla 5.17. <i>Demanda por tipo de producto</i>	83
Tabla 5.18. <i>Capacidad instalada</i>	84
Tabla 5.19. <i>Capacidad utilizada</i>	84
Tabla 5.20. <i>Macro-Localización</i>	85
Tabla 5.21. <i>Datos de locales en Magdalena</i>	86
Tabla 5.22. <i>Micro-localización</i>	86
Tabla 5.23. <i>Inversión en Activo Tangible depreciable</i>	91
Tabla 5.24. <i>Inversión en Activo Intangible</i>	92
Tabla 5.25. <i>Inversión de Gastos Pre-Operativos</i>	92
Tabla 5.26. <i>Resumen Inversión Total</i>	93

Tabla 5.27. Nivel socioeconómico A y B.....	93
Tabla 5.28. Rangos de edades.....	94
Tabla 5.29. Pregunta 10: ¿Estaría dispuesto a comprar las prendas de vestir de su hijo en una marca nueva?.....	94
Tabla 5.30. Pregunta 16: "Abu" es una nueva línea de prendas de vestir... ¿usted compraría alguna prenda de esta línea?.....	95
Tabla 5.31. Crecimiento de sector Confecciones.....	95
Tabla 5.32. Mercado Objetivo.....	96
Tabla 5.33. Pregunta 5 ¿Con que frecuencia realiza compras de prendas para su hijo?.....	96
Tabla 5.34. Pregunta 12 ¿Qué cantidad de prendas adquiere cada vez que va a comprar prendas de vestir para su hijo (para un solo hijo)?	97
Tabla 5.35. Demanda en cantidad de prendas.....	97
Tabla 5.36. Pregunta 8 ¿Cuáles son las 3 prendas de verano que compra con mayor frecuencia para su hijo?.....	98
Tabla 5.37. Pregunta 9 ¿Cuáles son las 3 prendas de invierno que compra con mayor frecuencia para su hijo?	98
Tabla 5.38. Pregunta 14 ¿En qué mes del año prefiere comprar prendas de líneas verano - primavera de vestir para su hijo?	99
Tabla 5.39. Pregunta 15 ¿En qué mes del año prefiere comprar prendas de línea invierno - otoño de vestir para su hijo?	99
Tabla 5.40. Programa de Ventas Anual - en unidades.....	100
Tabla 5.41. Pronóstico de Ventas - Soles.....	100
Tabla 5.42. Presupuesto Materia prima.....	101
Tabla 5.43. Gastos de Ventas.....	102
Tabla 5.44. Promoción y Publicidad.....	102
Tabla 5.45. Distribución de ventas	103
Tabla 5.46. Comisión de tiendas especializadas.....	103
Tabla 5.47. Servicio de transporte a tiendas especializadas.....	103
Tabla 5.48. Comisión por uso de tarjeta.....	103
Tabla 5.49. Gastos de Administración.....	104
Tabla 5.50. Costo Indirecto de Fabricación.....	104
Tabla 5.51. Mantenimiento de maquinaria	104
Tabla 5.52. Costo de Mano de Obra Directa.....	105
Tabla 5.53. Costos y Gasto de la Alternativa 1	105
Tabla 5.54. Flujo de Caja Operativo proyectado.....	106
Tabla 5.55. Recuperación de capital de trabajo.....	107

Tabla 5.56. Flujo de Capital proyectado	107
Tabla 5.57. Flujo de Caja Económico proyectado	108
Tabla 5.58. <i>Estructura de Financiamiento</i>	108
Tabla 5.59. <i>Flujo de Deuda proyectado</i>	109
Tabla 5.60. <i>Flujo de Caja Financiero proyectado</i>	109
Tabla 5.61. Evaluación Alternativa 1	110
Tabla 5.62. <i>Evaluación de Escenarios - Alternativa 1</i>	111
Tabla 5.63. <i>Balanza Comercial Perú con China, EE. UU, U.E.</i>	113
Tabla 5.64. <i>Sector Textil: Principales mercados - En millones de dólares</i>	114
Tabla 5.65. <i>FODA</i>	116
Tabla 5.66. <i>Exportaciones de confecciones por países</i>	119
Tabla 5.66. <i>Exportaciones 2017 - Sector Textil</i>	126
Tabla 5.67. <i>Ranking por partida de exportaciones textiles - 2017</i>	127
Tabla 5.68. <i>Valor FOB de partidas exportadas 2017 – RC Knits</i>	128
Tabla 5.69. <i>Participación en Ferias</i>	132
Tabla 5.70. <i>Costo Reclutamiento y selección de diseñador de modas</i>	133
Tabla 5.71. <i>Costo de Confección de prendas para catálogo</i>	134
Tabla 5.72. <i>Costo de Fotografías de productos</i>	134
Tabla 5.73. <i>Costo de impresión de catálogos</i>	135
Tabla 5.74. <i>Costo de Actualización de página web</i>	136
Tabla 5.75. <i>Costo de Publicidad por internet</i>	136
Tabla 5.76. <i>Costo de participación en ferias</i>	137
Tabla 5.77. <i>Presupuesto de participación en ferias</i>	138
Tabla 5.78. <i>Presupuesto inicial de creación de catálogo de productos</i>	138
Tabla 5.79. <i>Presupuesto de reclutamiento y selección</i>	139
Tabla 5.80. <i>Presupuesto de programa virtual de fidelización</i>	140
Tabla 5.81. <i>Presupuesto total - Alternativa 2</i>	140
Tabla 5.82. <i>Valor promedio del cliente</i>	141
Tabla 5.83. <i>Clientes por año - Proyectado</i>	142
Tabla 5.84. <i>Valor de Cliente perdido</i>	142
Tabla 5.85. <i>Objetivo Optimista - Alternativa 2</i>	143
Tabla 5.86. <i>Objetivo Moderado - Alternativa 2</i>	143
Tabla 5.87. <i>Objetivo Pesimista - Alternativa 2</i>	144
Tabla 5.88. <i>Flujo de Caja - Alternativa 2 – Escenario Optimista</i>	145
Tabla 5.89. <i>Flujo de Caja - Alternativa 2 – Escenario Moderado</i>	146
Tabla 5.90. <i>Flujo de Caja - Alternativa 2 – Escenario Pesimista</i>	147
Tabla 5.91. <i>Indicadores financieros</i>	148

Tabla 5.92. Características de las Alternativas de solución propuestas	149
Tabla 5.93. Ingresos por alternativa de solución - en dólares.....	151
Tabla 5.94. Ingresos por alternativa de solución - en soles	151
Tabla 5.95. Inversión por alternativa de solución en dólares	152
Tabla 5.96. Inversión por alternativa de solución en soles.....	152
Tabla 5.97. Gastos por alternativa de solución en dólares.....	152
Tabla 5.98. Gastos por alternativa de solución en soles	153
Tabla 5.99. Beneficios cualitativos por alternativa de solución	153
Tabla 5.100. Indicadores Financieros - dólares.....	154
Tabla 5.101. Indicadores Financieros - soles.....	154
Tabla 6.1. Cronograma Alternativa Seleccionada.....	157

Índice de figuras

<i>Figura 1-1.</i> Ubicación de la empresa	11
<i>Figura 1-2.</i> Composición del personal - RC. Knits.....	12
<i>Figura 1-3.</i> Trabajadores declarados ante SUNAT	14
<i>Figura 1-4.</i> Organigrama funcional RC-Knits	15
<i>Figura 1-5.</i> Ventas RC Knits – Últimos 5 años	22
<i>Figura 3-1.</i> Organigrama funcional RC-Knits	31
<i>Figura 4-1.</i> Árbol de problemas.....	36
<i>Figura 5-1.</i> Bebecrece	65
<i>Figura 5-2.</i> Vestido	65
<i>Figura 5-3.</i> Polo box – verano.....	65
<i>Figura 5-4.</i> Polo -shirt – verano.....	66
<i>Figura 5-5.</i> Polo -shirt – invierno	66
<i>Figura 5-6.</i> Túnica calzón	66
<i>Figura 5-7.</i> Leggings.....	67
<i>Figura 5-8.</i> Bata	67
<i>Figura 5-9.</i> Túnica.....	67
<i>Figura 5-10.</i> Chompa cerrada	68
<i>Figura 5-11.</i> Chompa abierta	68
<i>Figura 5-12.</i> Logo Abú	68
<i>Figura 5-13.</i> Distribución.....	69
<i>Figura 5-14.</i> Venta a través de tiendas especializadas	69
<i>Figura 5-15.</i> Modelo Vale de consumo	72
<i>Figura 5-16.</i> Influencer más útiles.....	73
<i>Figura 5-17.</i> Influencers más confiables.....	74
<i>Figura 5-18.</i> Modelo cupón de descuento.....	74
<i>Figura 5-19.</i> Material merchandising.....	75
<i>Figura 5-20.</i> Facebook: Papis por primera vez.....	76
<i>Figura 5-21.</i> Facebook: Soy mamá y no me compadezcas.....	76
<i>Figura 5-22.</i> Flujo de operaciones.....	78
<i>Figura 5-23.</i> Flujo de abastecimiento	79
<i>Figura 5-24.</i> Proceso Productivo Modelo	82
<i>Figura 5-25.</i> Plano Local Comercial	87
<i>Figura 5-26.</i> Organigrama de la Alternativa 1	89
<i>Figura 5-27.</i> Evolución de las exportaciones textiles – Perú	112
<i>Figura 5-28.</i> Exportaciones 2014 – 2018*	117
<i>Figura 5-29.</i> Exportaciones por partidas 2018	118

<i>Figura 5-30.</i> Evolución de exportaciones a EEUU	129
<i>Figura 5-31.</i> Evolución de exportaciones a Ecuador	129
<i>Figura 5-32.</i> Evolución de exportaciones a Argentina	129
<i>Figura 5-33.</i> Evolución de exportaciones a Chile	129
<i>Figura 5-34.</i> Evolución de exportaciones a Reino Unido	129
<i>Figura 5-35.</i> Evolución de exportaciones a Francia	129
<i>Figura 5-36.</i> Evolución de exportaciones a Alemania.....	129
<i>Figura 5-37.</i> Logo de la empresa	129
<i>Figura 5-38.</i> Ciclo de vida de la empresa.....	129
<i>Figura 5-1.</i> Valor añadido versus los costos por canal.....	129
<i>Figura 5-40.</i> Stand RC-Knits en Perú Moda 2017	130
<i>Figura 5-41.</i> RC-Knits en redes sociales.....	131

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de suficiencia profesional abarca la realización de un ***Diagnóstico y plan de mejoras para al área comercial de la empresa de confecciones RC Knits.***

En el primer capítulo se ha colocado los datos de la empresa como razón social, ubicación, giro de negocio, cantidad de personal, historia, organigrama, misión, visión, productos, clientes, relación en el medio ambiente, así como la matriz FODA y las ventas de la empresa.

En el segundo capítulo se presenta y describe al área funcional a evaluar, la cual es el área comercial de la empresa RC Knits. Además, se realiza el planteamiento del problema, el cual fue sintetizado en un “árbol de problemas” que permitió la identificación del problema principal, el cual es “un deficiente desempeño del área comercial”, dicho problema trae como consecuencia final un bajo nivel competitivo de la empresa.

El capítulo tres presenta el área funcional, el número de trabajadores, sus funciones, una matriz EFI – EFE y el FODA que permite conocer las principales oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, así como sus fortalezas y debilidades.

En el capítulo cuatro se presenta los problemas de la empresa, los cuales se han categorizado en un árbol de problemas para poder identificar el problema central que es el ***“Deficiente desempeño del área comercial”***. Asimismo, se plantean las alternativas de solución propuestas, las cuales son: (1) ***Elaboración de plan de negocios de la línea infantil “ABÚ” para NSE A y B para el mercado Local;*** y (2) ***Plan de marketing para la empresa.***

En el capítulo cinco, se desarrolla a detalle cada una de las alternativas de solución planteadas, asimismo se calculan y presentan sus ingresos y costos (de inversión y de operación) a través de un flujo de caja, para poder decidir financieramente a través de los indicadores del VAN – TIR – ratio B/C, siendo elegida como mejor opción la alternativa número 1.

En el capítulo 6, se presenta el cronograma de ejecución de la alternativa 1 elegida, asimismo los mecanismos de control que serán de utilidad para el cumplimiento del plan elegido.

Por último, se desarrollaron conclusiones por cada capítulo en base a la información presentada, posterior se muestran las recomendaciones a considerar para un mejor desarrollo de la alternativa, así como de la gestión de la empresa y el área.

Capítulo 1 : Introducción y antecedentes de la empresa

1.1. Datos Generales

RC Knits S.R.L., con RUC 20392511912, es una empresa familiar dedicada a la confección y exportación de prendas de vestir.

1.2. Nombre o Razón social

RC Knits S.R.L.

1.3. Ubicación de la empresa

La empresa se encuentra ubicada en Calle Hera 302 Urb. Olimpo Ate, Lima – Perú, con número de teléfono (511) 358-8456. En la Figura 1-1 se muestra la ubicación en mapa.



Figura 1-1. Ubicación de la empresa

Nota: Google Maps.

1.4. Giro de la empresa.

Empresa dedicada a la elaboración de prendas de vestir, que busca satisfacer los más altos estándares de calidad requeridos por los clientes, convirtiéndolos en socios estratégicos de éstos para el éxito de su negocio. Pertenece al sector textil y confecciones.

1.5. Tamaño de la empresa

RC Knits, de acuerdo a sus ventas anuales, es una **mediana empresa**, la cual cumple con lo establecido conforme Ley N° 30056 y tiene ventas superiores a 1,700 UIT y menor a 2,300 UIT.

Tabla 1.1. Criterios para definir tamaño de empresa

	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana empresa
Ventas anuales (UIT)	Hasta 150 UIT	Hasta 1,700 UIT	Más de 1,700UIT a 2,300UIT
Valor UIT al 2018	S/ 4,150	S/ 4,150	S/ 4,150
Ventas S/	S/ 622,500	S/ 7,055,000	S/ 9,545,000
N° trabajadores	1-10	1-100	--

Nota: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributario (SUNAT), Ministerio de Producción Perú.

Elaboración Propia

Tabla 1.2. Datos de Venta y trabajadores de RC Knits al 2017

Ventas 2017	\$2,852,357o	S/ 9,412,778
N° trabajadores 2017	21	

Elaboración Propia

Por otro lado, RC Knits está conformado por un equipo de trabajo de 21 personas entre personal administrativo y de operaciones. En la Figura 1-2, se puede observar el nivel porcentual de cada tipo de trabajador en el siguiente gráfico, donde los trabajadores operativos representan un 57.1% de la empresa que son 12 trabajadores y la labor administrativa es realizada por un 42.9% que son 9 trabajadores.

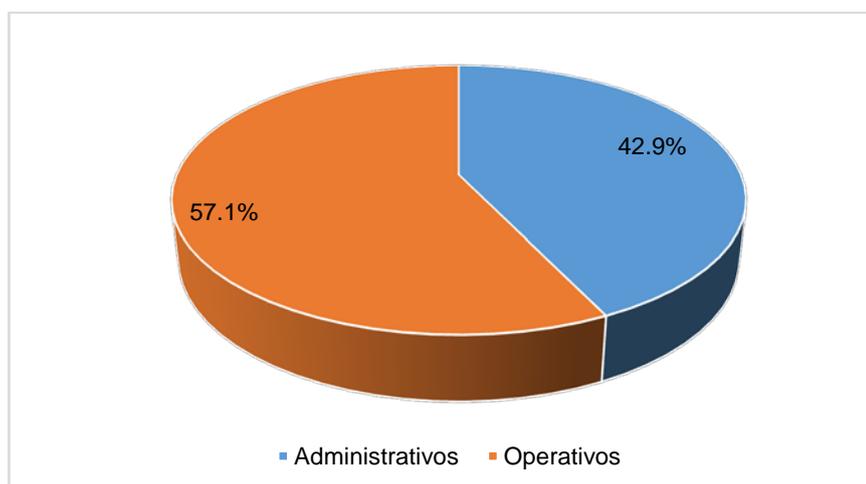


Figura 1-2. Composición del personal - RC. Knits

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 1.3 se muestra el número de trabajadores a nivel operativo y de nivel administrativo:

Tabla 1.3 Distribución de personal

Áreas	Nombre del personal	Administrativos	Operativos	Total
1.- Gerencia General	Félix Pio Portilla Salas	1		1
Asistente de Gerencia General	Alberto Cisneros Huerta	1		1
	Sub-total	2	0	2
2.- Jefatura de Operaciones	Juan Del Águila Ríos	1		1
Área de Tejido	Rosario Sarmiento Pimentel Jessica Gálvez Flores Ronald Farfán Morales David Solano Osorio Linda Flores		3	3
Área de confecciones	Benavente Gloria Salinas Sancho Almendra Torres Zavala Pedro Zúñiga Verdales Sandra Castillo		5	5
Almacén	Rodríguez Liz Vargas Gómez		2	2
Control de calidad	Gloria Ovalle Castro Dante Álvarez Trujillo		2	2
	Sub-total	1	12	13
3.- Jefatura Administrativa	Leslie Paredes Olano	1		1
Asistente de Mantenimiento	Erick Pacheco Gutiérrez	1		1
Asistente contable	Román Alarcón Falcón	1		1
	Sub-total	3	0	3
4.- Jefatura Comercial	Christian Portilla Blanco	1		1
Ejecutivo de ventas	Rosalía Jiménez Orue María Cortez Oyarce	2		2
	Sub-total	3	0	3
	Total de colaboradores	9	12	21

Nota: Jefatura Administrativa

Elaboración propia

De los trabajadores indicados de la Tabla 1.3, el 100% de los trabajadores administrativos se encuentran declarados ante SUNAT mientras que del área de operaciones solo cinco trabajadores están declarados ante SUNAT como prestadores de servicio. Como muestra la Figura 1-3, se ha declarado 14 trabajadores a julio 2018, mientras que los otros siete trabajadores no declarados que conforman el área de operaciones por tener poco tiempo en la empresa y ser de naturaleza ocasional sus funciones, no han sido declarados.

Información de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio			
Período	Nº de Trabajadores	Nº de Pensionistas	Nº de Prestadores de Servicio
2017-08	6	0	4
2017-09	6	0	27
2017-10	6	0	4
2017-11	6	0	13
2017-12	6	0	21
2018-01	6	0	16
2018-02	6	0	3
2018-03	6	0	19
2018-04	6	0	7
2018-05	6	0	17
2018-06	6	0	11
2018-07	8	0	6

Figura 1-3. Trabajadores declarados ante SUNAT

Nota: Consulta RUC. Recuperado de <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconstruc/jcrS00Alias>

1.6. Breve reseña histórica

La empresa tiene sus inicios en 1986, cuando Félix Portilla Salas y su esposa Luz Blanco Reyes deciden abrir un pequeño taller de servicio de tejido y confección, el cual sería su primer emprendimiento. Luego de varios años, a medida que crecía el negocio, deciden incursionar en las exportaciones con el nombre “RC-Knits”, dicho nombre se inspiró en las iniciales de sus dos hijos Renzo y Christian.

Es así que surge RC Knits S.R.L., teniendo como pilares de éxito la calidad y profesionalismo en su trabajo.

RC Knits S.R.L. es una empresa peruana con más de 30 años de experiencia especializada en prendas de vestir para bebés y niños, asimismo, a la fecha cuenta con 21 trabajadores, de los cuales el 80% es de operaciones y el resto de la parte administrativa.

Actualmente, produce y exporta prendas de vestir para adultos, jóvenes, niños y bebés, siendo sus principales mercados Estados Unidos y Europa (como España, Francia, Irlanda, entre otros). La empresa comercializa polos, camisas, pantalones, blusas, bividis, conjuntos y prendas para niño por encargo.

1.7. Organigrama de la empresa

La empresa cuenta con tres áreas definidas que son Operaciones, Administración y Comercial, las cuales trabajan de manera coordinada y subordinada a la gerencia general. A continuación, en la Figura 1-4 se presenta el organigrama de RC Knits.

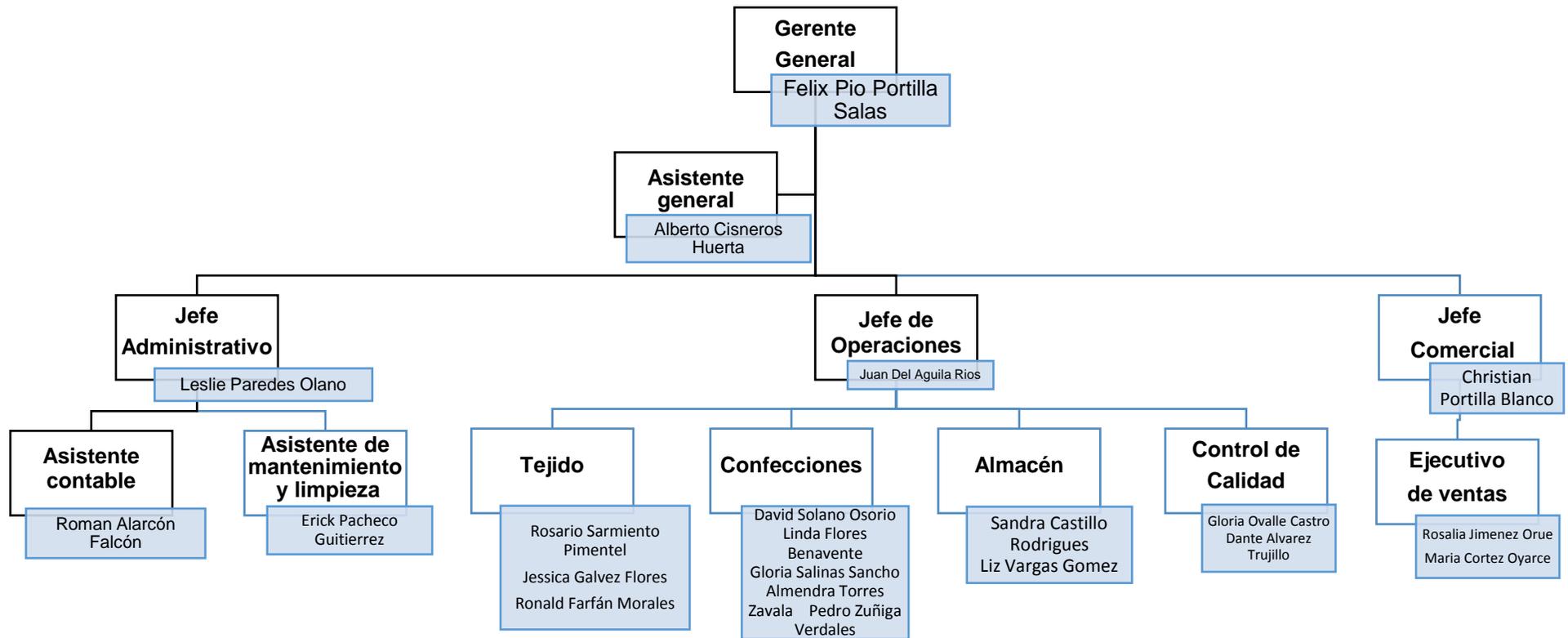


Figura 1-4. Organigrama funcional RC-Knits

Nota:

Elaboración

propia

1.8. Misión y Visión.

Misión:

“Elaborar prendas de vestir que busca satisfacer los más altos estándares de calidad requeridos por nuestros clientes, convirtiéndonos en socios estratégicos de éstos para el éxito de su negocio”

Visión:

“Proveer al mundo de prendas de vestir de la más alta calidad, usando los mejores insumos peruanos.”

Valores:

Compromiso, responsabilidad, honestidad, responsabilidad social.

1.9. Productos y Clientes

Los productos de la empresa son de punto y tejido, los cuales pueden ser vestidos, conjuntos, pantalones, etc., dependiendo del pedido del cliente. Entre los principales modelos de cada tipo de producto se tiene:

- Prendas de punto: conjunto mariquita, polo rayado, blanco con cuello de color, polo rallado, polo y pantalón, conjunto marinero, vestido diseño mariquita, vestido rosado, vestido blanco. (Ver Anexo 1)
- Prendas de tejido: las prendas de tejido se subdividen según su material:
 - Tejido de algodón: body, vestido panal, burbuja, set túnica y short, bebecrece, suéter dog, suéter collar, suéter tangüis, bebecrece con botones, set suéter y gorro, poncho pom, cárdigan con botones, chaqueta, vestido con cuello y gorro, capucha, entre otros (Ver Anexo 2).
 - Tejido de alpaca: poncho sin mangas, set suéter-pantalón-gorro, bebecrece, capucha, suéter, capa, bebecrece rayado, poncho. (Ver Anexo 3).
 - Tejido orgánico: set suéter-pantalón, colcha, baby's short, vestido orgánico rosa, orgánico algodón pima. (Ver anexo 4).

Por otro lado, entre los principales clientes de la empresa son:

Florence Eiseman (USA)

Florence Eiseman desarrolló su negocio en 1945. Tuvo un gran reconocimiento desde sus inicios por prendas hechas a mano por mujeres en sus casas.

Florence Eiseman fue la primera empresa diseñadora en crear la moda infantil, presentando una nueva línea cada temporada y la primera en ser presentada en una gran retrospectiva de un museo de arte. Las prendas de esta empresa son demandadas por los hijos de la realeza, los líderes y las luminarias.

Florence Eiseman fue la primera diseñadora en ganar un Neiman Marcus Fashion Award, colocándola a la compañía en un icono de estilo como Christian Dior, Coco Chanel y Princess Grace of Monaco.

Sierra Julian (USA)

Sierra Julian, oferta diseños contemporáneos y piezas de alta calidad para todas las niñas y niños desde los seis meses hasta los 12 años de edad. Sus piezas están inspiradas en distintos estilos del mundo, cada nueva colección se inspira en una ciudad distinta.

Ofrecen prendas con una calidad excelente y un gusto impecable. Sus prendas se desarrollan pensando en las distintas actividades de sus clientes como un pantalón cómodo y abrigador para un paseo en Nueva York, un vestido perfecto de cóctel de verano, blusas para tomar una bebida fría en Piazza de Spagna o una chaqueta de primavera ligera para una playa de arena rosa.

Bella Bliss (USA)

Bella Bliss fue creada por dos madres que vieron en la ropa para niños y jóvenes una gran oportunidad. Las impresiones y diseños de la empresa son propias creaciones, y ofrecen las mejores telas disponibles. Sus colecciones siempre presentan un estilo brillante y una belleza intemporal, junto con la comodidad y la durabilidad que caracteriza sus prendas.

Casi toda su ropa es importada de Sudamérica, donde trabajan muy de cerca con artesanos y fabricantes locales para garantizar la mejor calidad posible. La mayor parte de su colección es lavable a máquina, incluso las piezas hechas a mano (con instrucciones de cuidado específicas incluidas en cada etiqueta). Estos suaves algodones y sedas finas, junto con su mano de obra de calidad, se han convertido en el estándar Bella Bliss, lo que da como resultado colecciones nuevas y clásicas para cada temporada.

The Mardi Gras Spot (USA)

MardiGrasSpot es una tienda virtual que ofrece las mejores ofertas con la temática de Mardi Gras, tanto en prendas, accesorios y suministros para fiestas, poseen un sistema de distribución propio que garantiza el envío de la compra el mismo día. Sus oficinas se localizan en New Orleans. Tienen una gran competitividad en relación a los precios del mercado bulkmardi gras.

Ofrecen también gran selección de artículos a granel para fiestas para niños, fiestas de disfraces, espíritu escolar, eventos corporativos y delicias.

Lolilota (ESPAÑA)

Lolilota es una marca de ropa infantil para niños, desde los 0 meses hasta los 10 años. Llevamás de 7 años en el mercado ofreciendo una línea actual y moderna, sin perder lo mejor de lo clásico y sin olvidarnos de que los niños son niños.

Ofrecen una amplia colección tanto por estampados como por modelos, y con la ventaja de poder combinarlos a todos, adaptando los modelos a la edad de cada niño.

La calidad, los precios competitivos, las telas, los diseños y la atención personalizada es lo que ha permitido a la empresa ser una de las marcas de referencia en el mercado de la ropa infantil en España y Europa. Cuentan con tiendas físicas en Madrid y con tienda virtual.

Shana (ESPAÑA)

Esta *e-commerce* tiene unos productos y unos precios equilibrados. Se podría decir que Shana presenta un precio medio bajo equiparado con la calidad con la que trabaja.

Lleva pocos años en el mercado español y aunque ha presentado inconvenientes en el interfaz de su página web, sus ventas han crecido contantemente, principalmente desde el 2015. El equipo de Shana realiza envíos exprés y estándar. Los primeros son entregados en España en 1 y 2 días laborables. Y los segundos entre 2 y 3 días laborables, los envíos al resto de países de la Unión Europea son entregados aproximadamente en 4-6 días.

Bershka (ESPAÑA)

Bershka nace en 1998 como nueva marca del Grupo Inditex. Bershka se presenta como un punto de referencia para la moda dirigida al público orientado a las tendencias cada vez más exigente y, en tan sólo 2 años, alcanza los 100 establecimientos consolidando así su imagen de marca.

Actualmente, tras 18 años, la cadena cuenta con más de 1,000 tiendas en más de 70 mercados, con ventas que representan el 9% del total de ingresos de todo el grupo.

Las tiendas de Bershka en el mundo se caracterizan por su emplazamiento estratégico y su cuidada arquitectura. Los establecimientos se convierten en espacios vanguardistas, amplios y con una cuidada imagen que abarca, desde sus escaparates, hasta la disposición de las prendas en su interior. Bershka selecciona las mejores zonas comerciales de cada ciudad y se posiciona en las áreas más destacadas de los principales núcleos comerciales. A menudo se eligen edificios únicos, que el estudio de arquitectura de Bershka renueva y adapta a su imagen de marca y filosofía.

Zalando

Zalando surge como idea de negocio de Robert Gentz y David Schneider para un proyecto universitario. Zalando se fundó en el otoño de 2008, solo un par de días antes del comienzo de la crisis financiera. En los primeros días, el pequeño equipo trabajaba desde un apartamento compartido en la Torstrasse de Berlín que se había convertido en una oficina y almacén. Todos se involucraron.

Los números privados de teléfonos celulares de los fundadores se convirtieron en líneas directas de atención al cliente, y se llevaron todos los paquetes a la oficina de correos. Al ofrecer entrega gratuita y 100 días de derecho de devolución, Zalando estableció nuevos estándares en el comercio minorista en línea. A los clientes les gustó, y este pequeño equipo de personas creció tan rápido que pronto se vieron forzados a encontrar un nuevo espacio para oficinas.

Alrededor de dos años después de la fundación de la compañía, Robert y David convencieron a otro amigo de la universidad, RubinRitter, del potencial de su idea de negocio, y se unió a ellos como el tercer miembro de la Junta Directiva.

Springfield

Springfield es una marca nacida en 1988 con un espíritu casual urbano. Siendo líder en la industria de la moda, está presente de forma internacional en 70 países y más de 850 puntos de venta.

Springfield es una marca perteneciente a Tendam y ofrece una moda casual con un atractivo contemporáneo, dirigida a hombres y mujeres entre los 25-35 años alrededor de todo el mundo.

Ofrece excelente relación calidad-precio y moda asequible es el concepto clave que impulsan el rápido crecimiento y la expansión de Springfield. Una marca moderna, elegante y genuina para la gente real en su día a día. Springfield está comprometido con los consumidores exigentes a los que se les ofrece una moda 24/7.

Burberry

Thomas Burberry nacido en 1835, se dedicaba a vender telas antes de establecer Burberry en 1856, con solo 21 años, e inicialmente se especializó en prendas de abrigo.

La empresa se traslada a su primera tienda de Londres, en N° 30 de la calle Haymarket, en 1891. Comenzó con el modelo Tielocken. Patentado por Burberry en 1912, era un estilo sin botones elaborado en gabardina y ajustado con un cinturón.

Actualmente Burberry es una marca global de lujo con una identidad británica distintiva.

1.10. Premios y certificaciones

Actualmente la empresa no cuenta con premios o certificaciones adicionales a las impuestas conforme a ley.

1.11. Relación de la empresa con el medio ambiente

A partir del 2017, la empresa ha empezado a producir prendas de vestir elaboradas con tejido orgánicos, para así ser parte del movimiento "Moda sustentable". Dicho movimiento implica el uso responsable de los recursos naturales, materiales y de energía en el proceso de las prendas de vestir.

1.12. FODA

La empresa se encuentra en un sector altamente competitivo a nivel mundial, dado que compite con empresas que se encuentran en diferentes partes del mundo y que cuentan con algunos factores diferenciales importantes, que van desde mayor apoyo del Estado para realizar estudios de mercado e introducción de sus empresas a través de sus ferias comerciales, hasta ubicación geográfica más accesibles al mercado meta.

La Tabla 1.4 matriz FODA muestra la realidad actual de la empresa dentro del contexto mundial en el que se desarrolla.

Tabla 1.4 Matriz FODA de la Empresa

		Fortalezas	Debilidades
	1	Empresa con más de 30 años en el negocio	1 Inexistente plan de promociones eficaces.
	2	Personal con años de experiencia.	2 Carencia de área de producción desarrollada.
	3	Buena relación con proveedores	3 Exceso de stocks
	4	Buena calidad de productos	4 No cuenta con personal de diseño permanente
	5	Clientes internacionales fidelizados	5 No cuenta con marca propia en mercado local
Oportunidades	Estrategias FO		Estrategias DO
1	Tratados de libre comercio	(F1, O2) Aprovechar la experiencia en el negocio para generar una nueva línea de producto especializada en niños en Perú.	(D3, O1) Tomar ventaja de los tratados internacionales para ampliar el mercado objetivo e impulsar las ventas internacionales.
2	Alta demanda de ropa de calidad para bebés y niños		
3	Insumos peruanos de alta de calidad	(F4, O3) Consolidar la buena calidad de las prendas como característica destacada de la empresa.	(D5, O5) Aprovechar el acceso al financiamiento para el desarrollo de una marca y su posicionamiento.
4	Gran cantidad de empresa de servicios de confecciones.	(F3, O3) Aprovechar buenos proveedores para hace alianzas con proveedores que garanticen insumos de calidad	
5	Mercado financiero accesible.		
Amenazas	Estrategias FA		Estrategias DA
1	Prendas asiáticas en todo el mundo.	(F4, A1) Difundir la buena calidad de los tejidos Knits a nivel internacional para la preferencia de los clientes de nuestros productos sobre los de naturaleza asiática.	(D4, A3) Desarrollar convenios con instituciones de formación académica en diseño y confección para la captación de personal especializado.
2	Competencia informal alta en mercado local		
3	Mano de obra poco especializada	(F2, A3) Generar programas de capacitación constante del personal que genere un mayor valor agregado en las prendas finales.	(D1, A2) Redefinir el mercado objetivo al que va dirigido las prendas para la correcta identificación de los competidores directos y generar un plan de promociones que se ajuste al perfil del cliente (empresas)
4	Inseguridad ciudadana		
5	Mercados de destino con bajas barreras de entrada.		

Nota: Adaptado de Portilla et al. (2017). Trabajo de curso Estrategia Empresarial y curso Plan de Negocios, Universidad ESAN.

Elaboración propia

1.13. Ventas

Como se observa en la Figura 1-5, las ventas en los últimos años han ido descendiendo en la empresa, producto de diversos factores de mercado e internos, los cuales se van a estudiar en el presente documento.

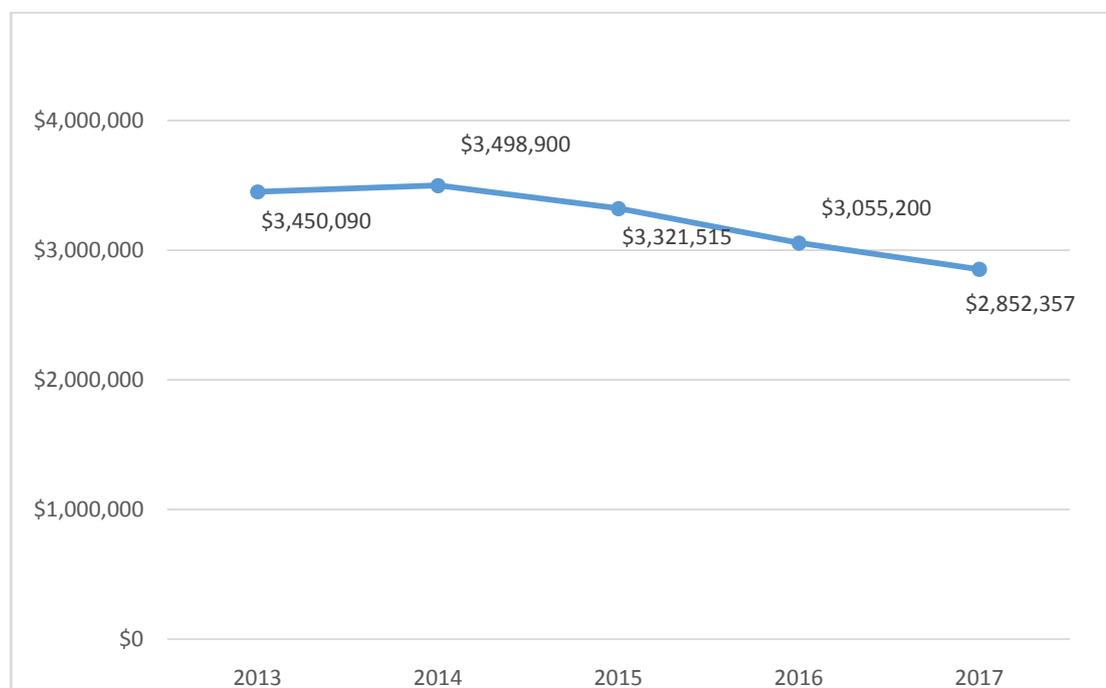


Figura 1-5. Ventas RC Knits – Últimos 5 años

Nota: Reporte de Ventas RC. Knits / Elaboración propia

Tabla 1.5. Ventas según productos (2013-2017)

	2013	2014	2015	2016	2017
Producto	\$3,450,090	\$3,498,900	\$3,321,515	\$3,055,200	\$2,852,357
Suéter Adultos	\$552,014.40	\$540,230	\$494,892	\$439,280	\$395,761
Suéter Niños	\$379,509.90	\$397,195	\$389,124	\$369,378	\$355,890
Cárdigan Adultos	\$414,010.80	\$411,471	\$382,798	\$345,064	\$315,711
Cárdigan Niños	\$172,504.50	\$194,714	\$205,729	\$210,618	\$218,854
Polo Camisero Adultos	\$586,515.30	\$547,168	\$477,822	\$404,306	\$347,228
Polo Camisero Niños	\$414,010.80	\$446,488	\$450,724	\$440,870	\$437,695
Vestidos	\$431,261.25	\$437,275	\$415,023	\$381,671	\$356,259
Pantalón	\$310,508.10	\$308,603	\$287,098	\$258,798	\$236,783
Bividis	\$138,003.60	\$149,333	\$151,260	\$148,454	\$147,884
Otros	\$51,751.35	\$66,423	\$67,042	\$56,761	\$40,291
Total	\$3,450,090	\$3,498,900	\$3,321,515	\$3,055,200	\$2,852,357

Nota: Reporte de Ventas RC. Knits

Elaboración propia

De la Tabla 1.5 se observa que los productos que generan más ventas son el suéter, el cárdigan y el polo camisero; tanto en sus versiones para adultos como para niños.

Asimismo, que desde el 2014, las ventas han ido disminuyendo. En relación a las rentabilidades por tipo de producto, como se observa en la Tabla 1.6, las prendas dirigidas a niños han presentado un cierto incremento a comparación de las orientadas a adultos, la siguiente tabla detalla dicho comportamiento.

Tabla 1.6. Rentabilidad por producto

	2013	2014	2015	2016	2017
Suéter Adultos	22.0%	22.0%	22.1%	22.1%	22.2%
Suéter Niños	31.5%	31.5%	31.5%	33.6%	35.9%
Cárdigan Adultos	23.0%	23.0%	23.0%	24.0%	24.0%
Cárdigan Niños	34.0%	34.4%	34.8%	35.1%	35.5%
Polo Camisero Adultos	33.0%	32.7%	32.5%	32.2%	32.0%
Polo Camisero Niños	23.5%	23.8%	24.1%	24.4%	24.7%
Vestidos	13.0%	12.9%	12.6%	12.3%	12.2%
Pantalón	19.0%	18.8%	18.7%	18.5%	18.4%
Bividis	15.0%	14.8%	14.6%	14.4%	14.2%
Otros	19.0%	18.9%	18.8%	18.7%	18.6%

Nota: Reporte de Ventas RC. Knits

Elaboración propia

Capítulo 2 : Justificación del tema

2.1. Objetivos

2.3.1. Objetivo general

“Evaluar y elegir la alternativa de solución que permita revertir los problemas decrecimiento de las ventas en los últimos años de la empresa RC Knits para el 2019”

2.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar el problema central del área comercial.
2. Definir las consecuencias del problema, dentro del área comercial y en toda la empresa.
3. Cuantificar el impacto financiero de los problemas existentes.
4. Proponer las alternativas de solución más sostenibles.
5. Definir el nivel de inversión necesario.
6. Determinar el conjunto de actividades que permita incrementar las ventas

2.2. Justificación

Considerando que la empresa tiene un área comercial que ha manejado las ventas a través de contactos directos de la gerencia a nivel internacional y que ha participado en ferias de diversa envergadura pero que no ha desarrollado actividad comercial regular y con intensidad en el país, se buscará potenciarla en sus funciones para que pueda tener un adecuado desempeño en el mercado interno, lo cual incrementará el número de clientes y los ingresos de la empresa, asegurando uno de los factores que garantice su sostenibilidad.

2.3. Alcance y limitaciones

2.5.1. Alcances

El presente busca desarrollar un diagnóstico y propuesta de mejora para el Área Comercial de la Empresa **RC Knits**, la cual se dedica a la confección y comercialización de prendas diversas en sus diferentes formas, modelos y presentaciones de confecciones y otros relacionados. Dicha empresa pertenece a la Familia Portilla la cual se encarga a través del padre (Félix Portilla) y su hijo Christian Portilla, entre otros parientes.

Se va evaluar las diferentes actividades que se realizan en la empresa y en el área comercial, buscando detectar los principales problemas que presenta, las causas

que los originan y la influencia de dichos problemas en otras áreas, como son el hecho de que no accedan a nuevos mercados, no tengan nuevas líneas de productos y por tanto las ventas en los últimos años hayan descendido (entre -5% y -7%).

Por último, se plantearán alternativas de solución que permitirán minimizar las causas de los problemas detectados, de las cuales se elegirán la que a nivel de costos, sostenibilidad e impacto resulte más adecuada.

2.5.2. Limitaciones

El presente trabajo tiene limitado acceso a fuentes de información de primera mano respecto a los mercados internacionales en los que se encuentra RC-Knits.

Capítulo 3 : Presentación del área funcional en el que se desarrolló el proyecto

3.1. Características del área (Área Comercial)

El área Comercial cuenta con tres personas que se encargan de la labor de contacto con los clientes durante todo el año. Sus principales funciones según puesto de trabajo son:

Cargo: Jefe Comercial

1. Contactar y tomar pedidos con los clientes regulares de la empresa.
2. Supervisar el proceso comercial.
3. Consolidar base de datos de clientes.
4. Controlar el proceso de órdenes de compra.
5. Supervisar y organizar las funciones del personal a cargo, enfocado al cumplimiento de objetivos.
6. Negociar con proveedores y conseguir líneas de crédito para mejorar las condiciones.
7. Realizar seguimiento a la actividad comercial y reportar al gerente general.
8. Participar en las reuniones con la gerencia general.
9. Proporcionar a la gerencia general información oportuna para la toma de decisiones.

Cargo: Asistente 1

1. Monitorear los pedidos de los clientes internacionales.
2. Realizar cotizaciones a diferentes contactos internacionales.
3. Coordinación para participación en Ferias Internacionales.
4. Seguimiento de los despachos enviados.
5. Realizar reportes diarios sobre los avances de sus gestiones.
6. Generar bases de datos.
7. Archivo de documentos.
8. Ejecutar otras actividades propias del puesto y/o que le asigne el jefe comercial.

Cargo: Asistente 2

1. Monitorear los pedidos de los clientes nacionales.
2. Participar en feria nacionales (Perú Moda).
3. Seguimiento de la mercadería enviada.

4. Realizar reportes diarios sobre los avances de sus gestiones.
5. Generar bases de datos.
6. Otros relacionados al soporte y asistencia a las funciones del área.

Características del área.

El área presenta las siguientes características de trabajo:

1. El área cuenta con tres (03) personas: el responsable del área y dos asistentes los cuales se reparten las cuentas, uno se enfoca en empresas extranjeras y el otro ve al mercado local.
2. El responsable del área es un profesional adulto, de 50 años, de la carrera de administración que no es especialista en temas comerciales.
3. Existe comunicación horizontal entre los responsables del área y los asistentes de ventas.
4. Los asistentes son personal joven, profesionales técnicos en administración de empresas.
5. Los contactos son generados en algunos casos por la gerencia general.
6. Las ferias donde se participa, viajan el gerente general, el jefe comercial y una persona más; el objetivo es generar contactos.
7. No existe cultura de innovación, el área tiene una forma de comunicación clásica y formal y su gestión es tradicional (vertical).

Objetivos del área.

El área persigue los siguientes objetivos para el año 2018:

1. Generar una nueva línea de productos para niños dirigida al mercado local, las cuales irán de la talla 0 a la talla 12 y estarán compuesta de las siguientes líneas de prendas: polo camisero, enterizo, short, vestido, bermudas, pijamas, pantalones, conjunto y camisas.
2. Desarrollar y posicionar una marca propia dirigida al mercado infantil.
3. Lanzar la primera colección de línea infantil.
4. Participar en un mínimo de dos ferias nacionales y dos internacionales.
5. Incrementar las ventas del 2017 en un mínimo de 20%. Llegar a 3.4 millones de dólares.
6. Incrementar el equipo de ventas para lograr una mayor cobertura de canales de comercialización.

Considerando las características del área comercial de la empresa RC Knits y el entorno que puede afectar el área, se presenta la Tabla 3.1.

Tabla 3.1. Matriz Foda del Área Comercial de RC Knits S.R.L

		Área Comercial de RC Knits S.R.L	
		Fortalezas	Debilidades
		1 Buen clima laboral	1 Falta de promociones y publicidad eficaces.
		2 Jefe del área con amplio conocimiento y experiencia de las principales ventajas del producto RC Knits	2 Deficiente estudio de mercado
		3 Buena relación con proveedores	3 Personal poco especializado
		4 Canales directo de ventas (fuerza de ventas e internet)	4 Ineficiente plan de capacitaciones
		5 Clientes internacionales fidelizados	5 Falta de estrategias para fortalecer la marca
Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO
Entorno que afecta directamente al área comercial	1 Tratados de libre comercio con 21 países	(F4,O4) Mejorar los canales de comunicación para resaltar la calidad y los beneficios los productos RC Knits.	(D1;O1) Aumentar presencia en ferias internacionales.
	2 Ferias de exportación organizadas por el gobierno atrae a varios empresarios extranjeros	(F4, O2) Utilizar la mayor cantidad de ferias exportadoras para resaltar la calidad de los insumos de RC Knits.	(D5, O5) Desarrollar una imagen de marca.
	3 Insumos peruanos de alta de calidad	(F3, O3) Resaltar la buena calidad de los insumos de las prendas de RC Knits a través de su publicidad y canales de comunicación.	
	4 Mejora de la economía de Estados Unidos incrementa demanda de prendas de vestir		
	5 Mercado financiero accesible.		
	6 Empresa con más de 30 años en el mercado		
Amenazas		Estrategias FA	Estrategias DA
Entorno que afecta directamente al área comercial	1 Alta exportación de prendas textiles asiáticas a menor precios	(F4, A1) Realizar un estudio que demuestre los beneficios de los productos RC Knits sobre los de naturaleza asiática.	(D1, A2) Realizar un estudio de mercado que permita identificar a los principales competidores y sus debilidades.
	2 Alto nivel de competencia en el mercado internacional		
	3 Mano de obra poco especializada	(F1,F4, A5) Aprovechar las fortalezas de la empresa para obtener certificados de calidad de Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufacturas (BPMM) para mejorar la confianza de los compradores.	
	4 Bajo nivel de diferenciación entre proveedores peruanos para los mercados internacionales		
	5 Altas barreras de entrada a mercados internacionales-estándares de calidad		

Nota: Elaboración propia

A continuación, se realizará un matriz de factores externos (EFE) y de factores internos(EFI):

Tabla 3.2. Matriz EFE del Área Comercial

Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1 Tratados de libre comercio con 21 países	0.20	3	0.60
2 Ferias de exportación organizadas por el gobierno	0.15	2	0.30
3 Insumos peruanos de alta de calidad	0.15	2	0.30
4 Mejora de la economía de Estados Unidos incrementa demanda de prendas de vestir	0.06	2	0.12
5 Mercado financiero accesible.	0.05	2	0.10
6 Empresa con más de 30 años en el mercado	0.05	2	0.10
Amenazas			
1 Alta exportación de prendas textiles asiáticas a menor precios	0.05	1	0.05
2 Alto nivel de competencia en el mercado internacional	0.08	1	0.08
3 Mano de obra poco especializada	0.08	2	0.16
4 Bajo nivel de diferenciación entre proveedores peruanos para los mercados internacionales	0.05	2	0.10
5 Altas barreras de entrada a mercados internacionales- estándares de calidad	0.08	3	0.24
Total	1.00		2.15

Nota: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 3.2, el puntaje ponderado de la matriz EFE es por debajo de la calificación promedio 2.5, lo que demuestra que las estrategias de la empresa RC Knits no están aprovechando las oportunidades ni respondiendo adecuadamente ante las amenazas.

La Tabla 3.3 muestra la matriz EFI del área comercial, la cual da un puntaje de 2.46, siendo dicho puntaje por debajo de la calificación promedio 2.5 y evidenciando la debilidad interna de la empresa RC Knits.

Tabla 3.3. Matriz EFI del Área Comercial

Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1 Buen clima laboral	0.06	3	0.18
2 Jefe del área con amplio conocimiento y experiencia de las principales ventajas del producto RC Knits	0.1	3	0.30
3 Buena relación con proveedores	0.15	4	0.60
4 Canales directo de ventas (fuerza de ventas e internet)	0.08	3	0.24
5 Clientes internacionales fidelizados	0.2	3	0.60
Debilidades			
1 Falta de promociones y publicidad eficaces.	0.11	1	0.11
2 Deficiente estudio de mercado	0.08	1	0.08
3 Personal poco especializado en diseño	0.08	2	0.16
4 Ineficiente plan de capacitaciones	0.05	2	0.10
5 Falta de estrategias para fortalecer la marca	0.09	1	0.09
Total	1		2.46

Nota: Elaboración propia

3.2. Organigrama del área funcional

En la actualidad, tal como se muestra en la Figura3-1, el área cuenta con tres personas que se dedican a la actividad comercial.

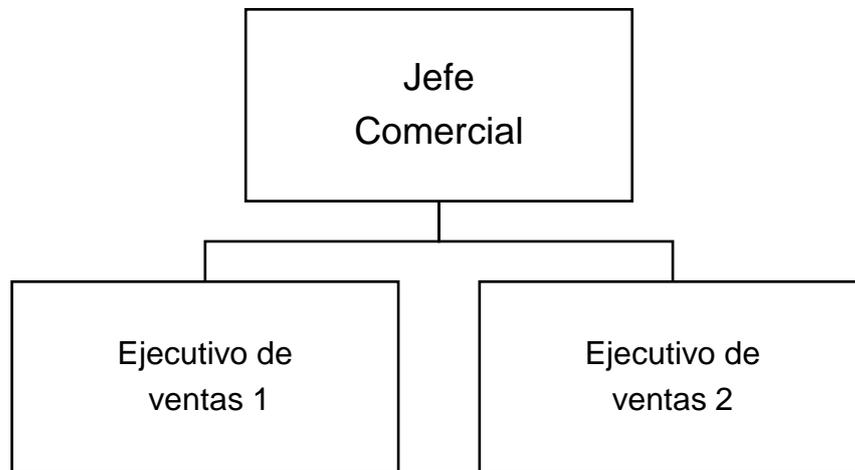


Figura 3-1. Organigrama funcional RC-Knits

Nota: Elaboración propia

Capítulo 4 : Análisis crítico y planteamiento de alternativas

4.1. Contextualización y definición del problema

4.2.1. Contextualización del problema

De la misma manera en los últimos años la empresa y el área comercial han presentado un conjunto de problemas y situaciones que han afectado su desempeño, las cuales se presentan a continuación:

a) Inexistente plan de promociones, descuentos u ofertas

Desde el año 2015, las ventas presentan disminuciones de más de 5% anual. Todos los productos han presentado reducción en los valores de ventas. Dicha situación hace que las proyecciones de ventas varíen constantemente en el área comercial al no llegar a las metas planteadas a inicio de año.

b) Bajo nivel de participación

RC Knits recién a partir del 2015 viene participación en la feria Perú Moda; siendo la única feria en la que participa. Dicho nivel bajo de participación genera que no llegue a un mercado más amplio de clientes y que sea constantemente comparado con sus competidores, pues todos están en el mismo evento.

Debido a que sus principales canales de venta son por internet y ferias, es recomendable ampliar su presencia para llegar a más clientes.

c) Carencia de marca propia en el mercado local

RC Knits ha sido gran participe en cadenas de suministro de marcas importantes del extranjero; sin embargo, no ha incursionado al mercado local con una marca propia. Con los años de experiencia que presenta la empresa en el rubro textil, los procesos presentan alto grado de calidad y podrían fácilmente incursionar en el mercado local y posicionarse con prendas de buen acabado.

d) No generan nuevas líneas de producto

Desde sus inicios RC Knits se ha mantenido con la misma gama de productos, principalmente productos para adultos y de uso clásico como pantalones, casacas y polos. La innovación en diseños es mínima y el segmento no ha variado.

Actualmente un nicho dentro de la industria en crecimiento constante es el de ropa infantil, mercado que demanda una alta calidad por el público consumidor (bebés o niños), calidad que ha sido característica de la producción de la empresa.

e) Deficiente estudio de mercado

La empresa se caracteriza por la alta calidad de sus productos, lo cual ha sido su mejor atributo durante desde su fundación, motivo por el cual no se ha interesado en cambiar aspectos de su producto.

La empresa no muestra interés en nuevos mercado o ampliación de líneas de producto y descartan los cambios en estas variables. No se ha realizado estudios de mercado que apoyen la decisión de incursionar en un nuevo mercado o crear un nuevo producto.

f) Personal con perfil no especializado

Las tareas dentro de las áreas de tejido y confección son variadas y el personal suele rotar dentro de estas funciones.

Normalmente la rotación se realiza en distintos procesos de producción, es decir para la generación de un lote de prendas el personal A se dedica al corte de telas y el personal B a la confección y cuando se produce otro lote el personal A se dedica al planchado y el B al corte de telas. Esto dificulta la especialización en las tareas.

El bajo nivel de especialización también se debe al alto nivel de rotación de personal en la empresa, tal como se detalla en la Tabla 4.1, aquí se observa una rotación superior al 10% en los últimos 4 años.

Tabla 4.1. Índice de rotación del personal

	2013	2014	2015	2016	2017
Personas contratadas en el periodo (contratos)	2	3	3	4	4
Personas desvinculadas de la empresa (salidas)	1	2	3	2	3
Número de trabajadores al comienzo del año	16	17	18	18	20
Número de trabajadores al final del año	17	18	18	20	21
Índice de Rotación de Personal	9%	14%	17%	16%	17%

Nota: Área de Administración de RC Knits.

Elaboración propia

Por otro lado, el área comercial solo cuenta con tres personas que, a pesar de su experiencia en áreas comerciales y ventas, no cuentan con especializaciones o cursos en marketing o negociaciones de comercio exterior, por lo que con las herramientas que utilizan no se están alcanzando los resultados esperados, pues desde hace cinco años las principales ventas de la empresa siguen siendo a los mismos clientes.

g) Bajo nivel de difusión de marca y productos por web y redes sociales

La mayor parte de las ventas concretadas se da por medio de contactos que ha generado la empresa a través de sus años en la industria. Su principal vía de captación de clientes fue el contacto directo, vía que es muy limitada por el acceso físico a muchos potenciales clientes.

La manera más efectiva de ampliar su acceso a más personas son los medios digitales, los cuales no han sido aprovechados por la empresa al no tener un personal especializado que administre exclusivamente la promoción por redes sociales.

h) Ineficiente plan de capacitaciones

La empresa debido al personal poco especializado con el que cuenta, desde el 2013 brinda capacitaciones a su personal; sin embargo, dichas capacitaciones no generan los efectos esperados, pues la empresa se ha visto en la necesidad de incrementar las horas y temas de capacitación al personal, lo que genera costos adicionales. Además, las capacitaciones brindadas se dirigen solo al área de operaciones, dejando de lado al personal del área comercial.

Tabla 4.2. Horas de capacitaciones

Temas	2013	2014	2015	2016	2017
Manejo de maquinaria textil	2	2	2	2	4
Mejoramiento del clima laboral	0	3	3	4	4
Talleres de siluetas básicas	2	2	2	4	4
Talleres de pegado de cuellos y puños en Rib y pegado de mangas.	0	2	2	4	4
Formatos de tejido planos	0	0	0	0	2
Tipos de costura y despunte	0	0	2	2	2
Flujo de operaciones textil de RC Knits	2	2	2	4	2
Seguridad y salud en el trabajo	2	2	2	4	4
Taller práctico de ensamble de cárdigan y suéter	0	0	2	2	2
Taller de costuras centradas, de bastas, de fileteados	2	2	2	2	2
Total de Horas de capacitación	10	15	19	28	30

Nota: Área de Administración de RC Knits.

Elaboración propia

i) Manual de operaciones y funciones del área desactualizado

La empresa no cuenta con operaciones y funciones definidas para el área comercial, dejando a criterio del personal contratado la priorización de qué se debe realizar en el área.

4.2.2. Formulación del problema

De los problemas y situaciones indicadas, se puede agrupar y concluir, con ayuda del árbol de problemas desarrollado en la Figura 4-1, que los problemas principales y secundarios que hay que solucionar son los siguientes:

a) Problema principal

Deficiente desempeño del área comercial, lo cual trae como consecuencia que se esté vendiendo los mismos productos a los mismos clientes, y no exista un adecuado estudio de mercado, y tampoco la formulación de un plan de marketing adecuado. Con lo cual no existe un sostenimiento de las ventas, no se esté conservando los clientes y no haya acciones de acción específicas hacia el mercado local.

b) Problemas secundarios

Plan de marketing ineficaz, que trae como consecuencia que no exista una correcta difusión de la marca a través de redes sociales, ferias u otros; asimismo, no existen promociones eficientes y no se enfatiza en hacer un estudio de mercado minucioso que permita ampliar y diversificar la base de clientes.

Personal poco especializado, dicho problema trae como consecuencia que los clientes sean desatendidos y que no se les haga un seguimiento constante a la entrega oportuna y adecuada de sus pedidos.

Bajo nivel de difusión de marca y productos, lo cual no permite posicionarse en el cliente, así como tampoco generar nuevos contactos comerciales.

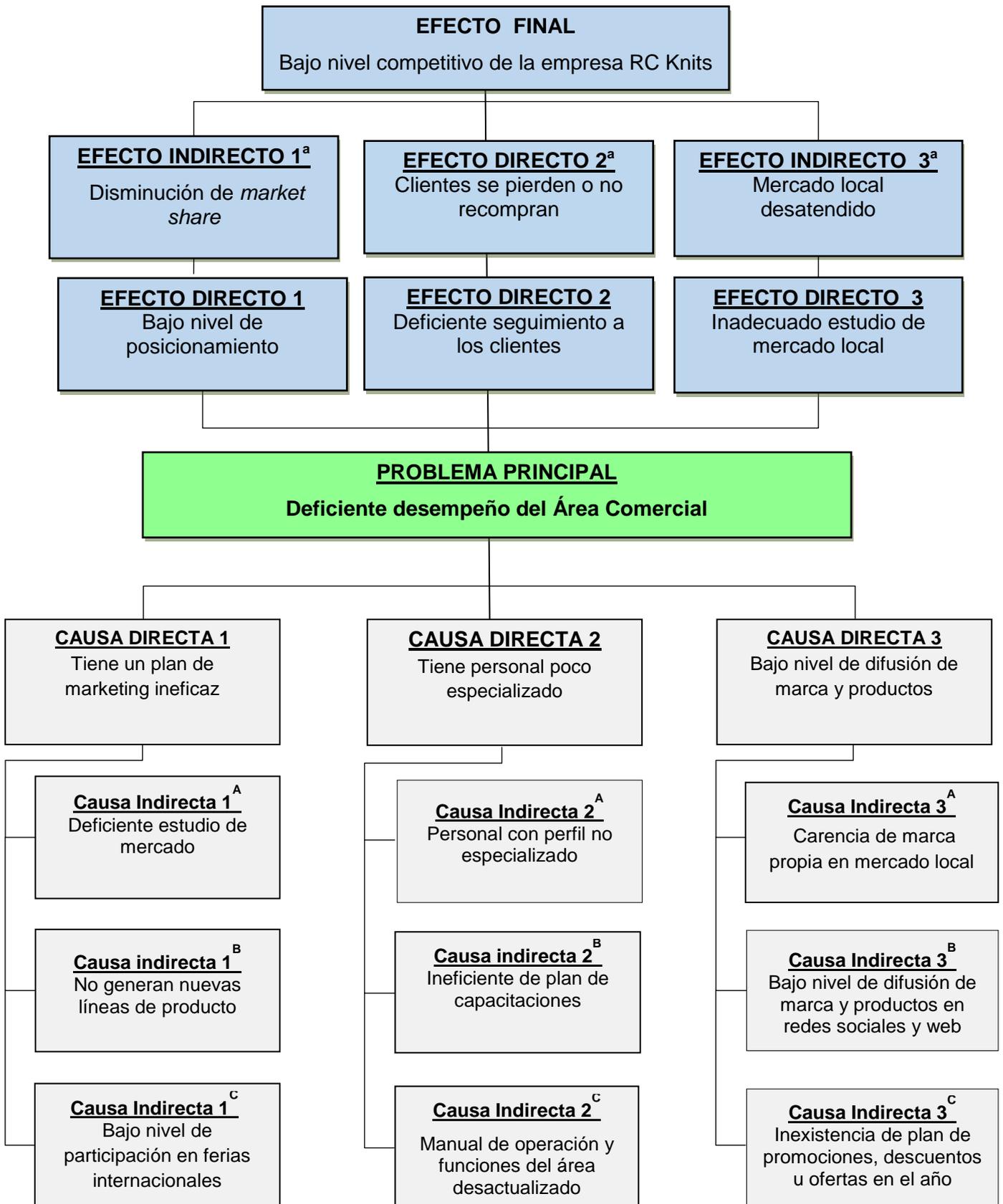


Figura 4-1. Árbol de problemas

Nota: Elaboración Propia

4.2. Planteamiento de alternativas de solución

Las alternativas de solución planteadas para revertir los problemas son:

a) **Elaboración de plan de negocios de la línea infantil “Abú” para NSE A y B, de mercado local**

Justificación:

Dicha alternativa surge por la importancia de la alineación de la empresa con las necesidades del mercado. Principalmente por registros en el área comercial, se observó que las demandas por prendas orientadas a niños presentan un crecimiento mayor que las de adultos, al igual que en rentabilidad.

Por el ciclo de vida natural de un producto, se podría considera como las prendas infantiles están en una etapa de crecimiento, lo que hace este mercado más atractivo para la incursión por parte de RC Knits con una marca propio a este nicho.

Objetivo principal:

Validar una nueva línea de productos para mercado local y así revertir la disminución del nivel de ventas.

Objetivos secundarios:

Generar y posicionar una nueva marca.

Desarrollar e implementar un plan de marketing eficaz.

Generar un plan de difusión y promociones eficaces.

b) **Plan de marketing *mix***

Justificación:

La presente alternativa surge debido que se ha identificado que las ventas no están creciendo desde hace cinco años y que la mayor cantidad de las ventas está dirigida a los mismos clientes, por lo que la fuente de ingresos de la empresa es poco diversificada, lo cual conllevaría a que si se perdiera significativa a la empresa en caso de perder a uno de sus principales clientes.

Por otro lado, se ha observado que el área comercial no está realizando estrategias de marketing efectivas para atraer a más clientes; por tal motivo, se propone elaborar un plan de marketing *mix* y desarrollar estrategias de marketing para incrementar las ventas.

Objetivo principal:

Desarrollar actividades para incrementar las ventas.

Objetivos secundarios:

Incorporar nuevos canales de comunicación.

Disminuir el número de clientes perdidos.

Capítulo 5 : Implementación de la propuesta

5.1. Evaluación de alternativas de solución:

ALTERNATIVA 1:

a) Plan de negocios de la línea infantil “Abú” para NSE A y B, de mercado local

El desarrollo del plan de negocios para la línea infantil Abú, contempla las siguientes acciones:

A. *Análisis del entorno (PESTEL y PORTER).*

Análisis PESTEL

Político

La situación política de un país afecta directamente a la economía del mismo, lo que genera una inestabilidad para los emprendedores e inversionistas. A pesar de que la situación política del Perú se ha mantenido estable hasta el último gobierno, dicho panorama cambió radicalmente con el nuevo gobierno y a inicios del año 2018 con la renuncia del presidente de la República, ocasionando incertidumbre política en el país.

Dicha incertidumbre afectó al crecimiento económico, el cual tenía un potencial de crecimiento de 4% a 5% en el PBI, bajando a 3.5%; en consecuencia, las inversiones se han enfriado. A pesar de ello, el jefe de estrategia del banco de inversión JP Morgan, Franco Ucelli, afirma que el Perú aún es visto como un país sólido con buenas perspectivas debido a su desempeño económico (La República, 2018).

Económico

A continuación, se analizará los factores económicos del mercado nacional:

Tasa de crecimiento poblacional

Se observa que la población ha tenido un ritmo creciente, llegando a ser casi 32 millones de peruanos (Tabla 5.1.). El jefe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Aníbal Sánchez, afirma que a pesar de que la población ha ido creciendo, la tasa de crecimiento ha bajado a 1.1% en el 2017 a comparación de la tasa de 1.6% del último censo 2007. Según Sánchez, las principales causas de la desaceleración de la tasa de

crecimiento se deben a una menor tasa de fecundidad, menor mortalidad infantil y un incremento de población adulta (Diario Gestión, 2016).

Tabla 5.1. Tasa de crecimiento de población

Año	Población (Miles)	Tasa %
2007	28,220.80	
2008	28,652.00	1.5%
2009	29,105.70	1.6%
2010	29,461.90	1.2%
2011	29,797.70	1.1%
2012	30,142.10	1.2%
2013	30,517.00	1.2%
2014	30,837.40	1.0%
2015	31,151.60	1.0%
2016	31,488.40	1.1%
2017	31,826.00	1.1%

Nota: Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI). Estimaciones y proyecciones de población.

Elaboración Propia

De acuerdo con las proyecciones que estimó el INEI respecto a que en el 2017 se llegaría a 31.8 millones de personas, de acuerdo con una noticia del diario El Comercio (2018), los censos 2017 indican que son 31,327,385 personas (peruanos y extranjeros) que viven en el Perú, demostrando ser la tasa más baja durante la última década. Asimismo, la noticia resalta que el 58% de la población se concentra en la Costa, 28.1% en la Sierra y el 13.9% en la Selva.

Población Económicamente Activa

La PEA del Perú ha ido aumentando, lo que quiere decir que más personas está trabajando; sin embargo, de acuerdo con el portal de noticias América Económica (2017), el 28% de la PEA tiene trabajo formal, lo que muestra un margen de 72% de personas que trabajan informalmente. Asimismo, como muestra la Tabla 5.2., el departamento de Lima y áreas urbanas concentra la mayor cantidad de personas trabajando.

Tabla 5.2. PEA

Ámbito Geográfico	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	15,738	15,949	16,143	16,327	16,396	16,498	16,904
Área de residencia							
Urbana	11,591	11,853	12,115	12,345	12,436	12,584	13,066
Rural	4,147	4,096	4,028	3,981	3,960	3,914	3,838
Departamento							
Provincia de Lima	4,433	4,509	4,622	4,601	4,585	4,693	4,884
Región de Lima	459	480	486	478	477	490	503

Nota: Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI). Estimaciones y proyecciones de población.

Elaboración INEI

PBI

El PBI del Perú ha crecido y manteniéndose favorablemente debido a la inversión extranjera, crecimiento económico, aumento de puestos de trabajo, entre otros. A pesar de que el PBI se ha mantenido, se puede observar una disminución del mismo a partir del año 2014 y 2015, recuperándose un poco en el 2016 y 2017.

La disminución del PBI se debe principalmente a problemas que han afectado al Perú, como el fenómeno del Niño Costero y el caso de corrupción Odebrecht.

Tabla 5.3. PBI

Año	PBI (Mill. US\$)	Población	Ingreso Per Cápita (US\$)
2011	171,762	29,797,694	5.93
2012	192,649	30,135,875	6.63
2013	201,218	30,475,144	6.78
2014	201,050	30,814,175	6.59
2015	189,212	31,151,643	6.17
2016	192,207	31,488,625	6.10
2017	215,384	31,826,018	6.76

Nota: Banco Mundial. Perú - PIB US\$ a precios actuales.

Elaboración Propia

Inflación

Como se observa en la Tabla 5.4., la tasa de inflación ha mantenido un ritmo irregular, alcanzando su mayor porcentaje en el 2015, y el menor en el 2017 con 1.36%. Además, de acuerdo con el INEI, la inflación de enero

a mayo ha aumentado a 0.75%, debido a incrementos en el precio de combustible y lubricantes (América TV noticias, 2018).

Tabla 5.4. Inflación

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Porcentaje	3.66	2.81	3.22	4.4	3.2	1.36

Nota: Banco Central de Reserva del Perú. Reporte de Inflación.

Riesgo País

El riesgo país de Perú se ha mantenido, siendo uno de los más bajos de Sudamérica, superado solo por Chile. Dicho puntaje de riesgo país demuestra que el Perú es un país atractivo y seguro para las inversiones. Como muestra la Tabla 5.5, el riesgo país ha disminuyendo desde el 2016, con un pequeño aumento en el 2018.

T

a	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
b	324	162	162	201	200	145	147

la 5.5. Riesgo País

Nota: Bloomberg y Reuters (2018). Cuadro 55-Indicadores de riesgo de países emergentes.

Elaboración Propia

Balanza Comercial

La balanza comercial conformada por las importaciones y exportaciones, en la siguiente Tabla 5.6, se muestra como dichos montos han ido aumentando

Tabla 5.6. Balanza Comercial

	Exportaciones	Importaciones	Balanza Comercial
2014	39,533	41,042	-1,509
2015	34,414	37,331	-2,916
2016	37,020	35,132	1,888
2017	44,918	38,652	6,266
2018	11,749	10,026	1,723

Nota: Banco Central de Reserva del Perú. Estadísticas.

Elaboración Propia

Por otro lado, la balanza comercial en el sector textil no ha sido muy favorable en cuanto al nivel de exportaciones, principalmente debido al incremento de la importación de prendas de vestir más baratas que provienen de China e India. En el 2016, las importaciones llegaron a un poco más de US\$ 720 millones contra los US\$ 600 millones de exportación, según presidente del Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias (El Comercio, 2016).

A pesar del incremento de las importaciones en el sector textil, las exportaciones del sector en los últimos años han ido revirtiendo el efecto en la balanza comercial del sector.

De acuerdo con César Tello, presidente del Comité Textil de ADEX, el impulso que ha tenido las exportaciones se debe principalmente al incremento de la tasa Drawback de 3% a 4% en octubre 2016 (Diario Gestión, 2018). Sin embargo, dicho porcentaje de Drawback vence a fin del año 2018, por lo que es importante que se siga manteniendo o incrementando la tasa de dicho impuesto para revertir el efecto del (débil) incremento de las exportaciones en el sector.

Tasa de interés

La tasa de interés es el valor monetario que se le da por el uso del dinero, principalmente de las instituciones financieras. Dentro de la tasa de interés se distingue dos clasificaciones: Tasa de interés Activa (TA) y Tasa de interés Pasiva (TIP).

La TA es el porcentaje que dan las instituciones bancarias por los diferentes tipos de créditos ofrecidos, mientras que la TIP es el porcentaje que las instituciones bancarias pagan por los préstamos que obtienen del mercado.

Asimismo, las TA y TIP se distinguen en moneda nacional (MN) y moneda extranjera (ME). Como se observa en la Tabla 5.7, las tasas de interés son menores en moneda extranjera.

Tabla 5.7. Tasa de Interés Activa y Pasiva

Fecha	TAMN (%)	TAMEX (%)	TIPMN (%)	TIPMEX (%)
31/12/2014	16.26	7.6	2.26	0.37
31/12/2015	16.26	7.89	2.42	0.33
31/12/2016	17.91	7.46	2.71	0.33
31/12/2017	15.78	6.66	2.48	0.57
05/07/2018	14.19	7.43	2.26	0.69

Nota: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Series Estadísticas – Tipo de Cambio al 05/07/2018

Elaboración Propia

Tipo de Cambio

El tipo de cambio, de soles a dólar se muestra en la Tabla 5.8, la cual presenta el tipo de cambio al cierre de año, excepto el 2018 cuya información está al 06/07/2018.

El tipo de cambio se ha mantenido mayor a 3 soles, siendo el 2015 el año con el tipo de cambio más alto en el país. Asimismo, el tipo de cambio puede afectar favorable o desfavorablemente a las personas o empresas que generan ingresos en determinada moneda, pero generan egresos en otra moneda.

Tabla 5.8. Tipo de Cambio de Soles a Dólar

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Compra	2.98	3.41	3.35	3.24	3.28
Venta	2.99	3.41	3.36	3.25	3.29

Nota: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Series Estadísticas – Tipo de Cambio al 06/07/2018.

Elaboración Propia

Social

De acuerdo con un estudio de Arellano Marketing, los hogares limeños con niños menores de 2 años gastan un promedio mensual *per cápita* de 341 soles. Asimismo, Enrique Bernal, gerente de Operaciones y Estudios Multiclientes de Arellano Marketing, indica que los padres de cualquier estrato social buscan productos prácticos y de calidad para sus bebés.

Por otro lado, Bernal recalca que los productos con mayor penetración en dichos hogares son los pañales (90%) y la categoría de calzado y ropa con una penetración superior al 80%. En cuanto a la categoría calzado y ropa, Bernal destaca que los atributos más valorados por los hogares es la comodidad, material y variedad de diseño (Diario Gestión, 2017).

Según un estudio realizado por la consultora CCR para el Diario El Comercio, “el 62% de los hogares limeños, los niños influyen –siempre o a veces– en las decisiones de compra”. Además, dicho estudio identificó que los productos en el cual los niños tienen mayor influencia en la compra es la categoría de ropa y calzado, pues el 46% de los compradores de dicha categoría va acompañado por el niño/a (Diario El Comercio, 2014).

Por otro lado, Jerónimo Flores, subgerente de la marca Coccole, menciona que los padres suelen comprar más de seis prendas de un mismo modelo (bodys, pantaloncitos y camisetas) con un gasto de hasta 3,000 soles por cada cambio de estación, siendo la ropa de niños de 0 a 2 años las de mayor rotación. De igual forma, Luisa Madalengoit, gerente general de EKP Perú, señala que el guardarropa de los más pequeños de la casa se renueva hasta 6 veces al año mientras que para recién nacidos, de acuerdo con la presidenta de Mimo & Co. Perú, Karina Puente de la Vega Ego-Aguirre, se dan una vez al mes (Diario El Comercio, 2012).

Por último, de acuerdo con un artículo del Diario El Comercio (2012), la frecuencia de compra en ropa de bebé y niños depende mucho de la variedad de modelos, siendo dicho factor determinando a la comprar nuevamente en una tienda. Además, muchas veces el niño representa un comprador activo, pues decide qué ropa quiere comprarse.

Tecnológico

El factor tecnológico en la producción de insumos y confección textil ha ido modernizando los procesos, reduciendo tiempos y mejorando la calidad de los mismos. Las máquinas tejedoras tienen cada vez mayor capacidad productiva, lo que permite una mayor confección de prendas de vestir y menor tiempo de producción.

La incorporación de tecnología en el sector haría que el sector textil peruano sea más competitivo. Entre la tecnología que se puede incorporar al sector, se encuentra un scanner que permite que cada prenda de vestir sea confeccionada según dimensiones del comprador; de acuerdo con Susana Saldaña, empresaria del emporio comercial de Gamarra, dicho scanner tiene una inversión de 30 mil dólares y ayudaría a empoderar y mejorara la competitividad en la industria local (Diario La República, 2017).

De acuerdo con Carmen León, representante comercial de UBM de Estados Unidos y organizadora de la feria Sourcing at Magic, es importante que las empresas del sector incorporen la tecnología en los procesos. Además, indicó que la inversión en dicha tecnología digital y sistemas 3D ascienden de 15 mil dólares a 20 mil dólares. Por otro lado, la inversión de tecnología integrada como un software especializado puede costar entre 80 mil a 100 mil dólares. La representante de UBM recalcó también que aún le falta invertir e innovar en tecnología; sin embargo, la principal barrera para ello es el financiamiento y acceso a proveedores adecuados (Diario Gestión, 2018).

Ecológico

El impacto de la industria textil en la calidad del aire es mínimo, considerada moderada e inofensiva comparada con otras industrias. De acuerdo con un estudio realizado por la universidad de Cambridge “por cada kilogramo de tejido textil producido globalmente se consume 0.6kg de petróleo equivalente y se emiten 2kg de Co2 a la atmósfera” (Ester Xicota, 2018).

Por otro lado, se debe resaltar que el factor climatológico es importante, siendo el principal obstáculo el Fenómeno del Niño que se presenta cada año en el país, siendo en los últimos años un factor crítico para los agricultores. Por ejemplo, en el 2017 afectó al 47.6% de algodón rama (Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico, 2017), lo que genera menor producción de algodón pima.

Legal

El sector de prendas de vestir en el Perú aporta el 7.2% del PBI (Diario Gestión, 2018). Sin embargo, se observa que el nivel de la informalidad en

el sector es alto, siendo en el 2016 más del 60% empresas textiles informales (Diario Correo, 2016). Por tal motivo, el gobierno apoya y promueve la formalización de dichas empresas, así como fomenta la creación de nuevas empresas.

La Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, promulgada en el 2008, brinda beneficios para que las micros y pequeñas empresas se puedan desempeñar formalmente. Asimismo, el gobierno peruano, a través del Fondo de Garantía Empresarial (Fongem) facilita los créditos a favor de las mypes para impulsar su desarrollo.

Por otro lado, los TLC con países como China e India, representa una amenaza al sector, pues importan productos textiles más baratos y libres de los aranceles que limitarían la libre entrada de los dichos productos, disminuyendo el consumo interno de prendas de vestir nacionales.

Conclusión análisis PESTEL

De acuerdo al análisis del entorno realizado, se puede concluir que existe un entorno favorable debido a:

- El escenario económico se encuentra estable y con perspectivas de crecimiento;
- El escenario social indica una demanda y consumo constante de prendas de vestir para bebés y niños;
- El escenario tecnológico indica que existe sistemas y software que mejorarían la industria textil, a pesar de su alta inversión;
- El escenario ecológico indica que hay un bajo impacto en el ambiente por parte de la industria;
- Por último, el entorno legal indica un escenario que fomenta el desempeño de la actividad de la empresa y que, a pesar de existir algunas amenazas para el mercado local, como los TLC con países asiáticos, el entorno en general es un escenario que positivo para la inversión y emprendimiento en la industria local.

Análisis Las Cinco Fuerzas de Porter

1. Rivalidad entre competidores

Competencia

De acuerdo con Mario Fiocco, presidente del Comité de Confecciones de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), se estima que en el Perú hay 60 marcas, entre nacionales y extranjeras, dedicadas al nicho de prendas de vestir de niños (Diario El Comercio 2015). La oferta de ropa para bebés y niños es alta en el Perú, considerándose un nivel de rivalidad fuerte. Entre la competencia se distingue dos categorías:

a. Competencia Directa

La competencia directa considerada para la presente propuesta son todas las marcas de ropa de bebé y niños con venta en tienda física o a través de tiendas por departamento, posicionadas en el NSE A y B.

Entre las marcas con tienda física se encuentra:

- EPK

Es una cadena de tiendas especializada en la fabricación y venta de ropa y accesorios para bebés y niños de 0 a 12 años cuyo país de origen es Venezuela. En el Perú, cuenta con tiendas en Lima, Trujillo y Arequipa, tal como se muestra en Tabla 5.9.

Tabla 5.9. Tiendas EPK Perú

Lima	1. EPK – Jockey Plaza • Dirección: C.C. Jockey Plaza, tienda A1-20. Av. Javier Prado Este 4200 - Santiago de Surco • jockeyplaza@epkperu.com 2. EPK – La Rambla • Dirección: Av. Javier Prado Este 2060 – Tienda 126 - San Borja sanborja@epkperu.com 3. EPK – Real Plaza Salaverry • Dirección: C.C. Real Plaza Salaverry - Tienda LC-352. Av. General Felipe Salaverry 2370 - Jesús María. • Correo de la tienda: salaverry@epkperu.com 4. EPK – Conquistadores • Dirección: Calle Ernesto Plascencia 199 – San Isidro (Altura de la cuadra 5 de Av. Conquistadores) • Correo de la tienda: conquistadores@epkperu.com 5. EPK – Mega Plaza • Dirección: C.C. Mega Plaza. Alfredo Mendiola 3698 – Independencia / Plaza Conquistadores 2do nivel. Correo de la tienda: megaplaza@epkperu.com
Trujillo	Dirección: C.C.Mall Aventura Plaza - Tienda 2004-A. Av. América Oeste 750 - Urbanización El Ingenio Correo de la tienda: trujillo@epkperu.com
Arequipa	Dirección: Av. Porongoche 500 - Distrito de Paucarpata. Tienda: A1058 –A1060 Correo de la tienda: arequipa@epkperu.com

Nota: Club El Comercio

Elaboración propia

- Colloky

Colloky es una marca y cadena de tiendas internacional de ropa y accesorios de bebé y niños con 40 años de experiencia.

En el Perú, ingresó en el 2008 y cuenta con 9 tiendas en Lima y 4 en provincias. También vende a través de tiendas por departamento. Además, la marca es la creadora del concepto “zapatos por etapa”.

A continuación, los datos generales de la empresa:

- Razón social: COMERCIAL COLRIDE S.A.C.
- RUC: 20524257514
- Teléfono: 4221218
- E-mail: ventasweb@colloky.com.pe
- Representante Legal: Daniel Michaels Higuera

En la Tabla 5.10 se presentan las tiendas de la marca en Lima y provincias:

Tabla 5.10. Tiendas Colloky

Lima	1. San Isidro 2. C.C. El Polo 3. C.C. Jockey Plaza 4. C.C. Larcomar 5. Mall Aventura Plaza Santa Anita 6. C.C. La Rambla 7. C.C. Real Plaza Salaverry 8. C.C. Plaza Norte 9. InoutletFaucett
Arequipa	Mall Aventura Plaza Dirección: Av. Porongoche N° 500, tiendas A-1065 y A-1067. Teléfono: (511) (054) 614-821 - (511) (054) 614-820
Trujillo	Mall Aventura Plaza Dirección: Av. América Oeste N° 750, tienda 1150. Teléfono: (511) (044) 614-453
Chiclayo	C.C. Real Plaza Dirección: Calle Mariscal Andrés Avelino Cáceres N° 222, tienda 162A. Teléfono: (074) 208991

Cusco C.C. Real Plaza
Dirección: Avenida Collasuyo N° 2964, tienda 149.
Teléfono: (084) 231071

Nota: Colloky. Nuestras tiendas. www.colloky.com.pe

Elaboración Propia

- Mimo & Co.

Marca con presencia internacional dedicada al diseño, confección y comercialización de ropa infantil de 0 a 12 años con más de 50 años de experiencia. En el Perú ingresó en el 2008 con una tienda ubicada en la calle Los Conquistadores.

Actualmente tiene tiendas en C.C. Jockey Plaza, Boulevard Sur Plaza Asia, C.C. El Polo, C.C. Real Plaza Primavera, C.C. Real Plaza Salaverry, Arequipa Center (Arequipa) y C.C. Mall Aventura Plaza (Trujillo).

- Baby Club Chic

Es una marca peruana especializada en ropa de gama alta fabricadas de algodón pima para bebés.

La marca tiene más de 26 años de experiencia, con 15 tiendas en el Perú. Además, tiene presencia en países como Estados Unidos, Reino Unido, Brasil, Chile y China, así como presencia en pequeños *retails* de algunos de dichos países.

- Kukulí

Es una empresa peruana con más de 20 años de experiencia dedicada a la producción y comercialización de ropa para bebé y niños. Actualmente, también exporta a Chile, Ecuador, Brasil, Colombia, España y Estados Unidos. Cuenta con 18 tiendas en Perú:

- Cercado de Lima: Galería Ucayali y C.C. Real Plaza Centro Cívico.
- Callao: C.C. Minka y Mall Aventura Bellavista.
- Chorrillos: C.C. Plaza Lima Sur.
- Breña: C.C. La Rambla – Av. Brasil.

- Independencia: en C.C. Plaza Norte y C.C. Mega Plaza.
 - Gamarra: cinco tiendas.
 - En Arequipa dos tiendas.
 - Trujillo dos tiendas.
 - Cajamarca una tienda.
 - Ica dos tiendas.
 - Huancayo una tienda.

- Meylin

Empresa con más de 50 años en el mercado peruano. Ofrece prendas de vestir para bebés y niños, así como calzado.

Cuenta con 15 tiendas en el Perú: 11 en Lima, 2 en Arequipa, 1 en Trujillo y 1 en Piura.

- HelloPetit

Es una tienda que ofrece prendas de ropa infantil multi-marca europea de alta gama de 0 a 16 años, siendo modelos exclusivos, pues ofrecen un máximo de 2 piezas por talla del mismo modelo. Cuenta con un local en San Isidro.

- Ice Bear

Marca peruana creada en el 2013 cuyas prendas se caracterizan por sus diseños independientes y estampados originales. Cuenta con dos tiendas en Jockey Plaza y en San Isidro.

- NUNU

Ofrece ropa de niños de 0 a 8 años. Cuenta con tres tiendas ubicadas en: C.C. El Polo, C.C. Jockey Plaza y C.C. Real Plaza Salaverry.

- Babycottons

Con 19 años en mercado, es una marca de ropa para bebés y niños. Cuenta con cuatro locales ubicados en San Isidro; C.C. Jockey Plaza; C.C. El Polo; C.C. Real plaza Salaverry,

Entre las marcas con venta en tiendas por departamento como Saga Falabella, Ripley y Oechsle Paris, se encuentran:

- Carter's
Marca internacional con tienda individual en Jockey Plaza y también vende a través de tiendas por departamento como Paris.
- Harvest
Marca internacional de ropa para bebés y niños, se vende en tiendas por departamento como Saga Falabella, Oechsle y Ripley.

b. Competencia Indirecta

La competencia indirecta considerada para la presente propuesta está compuesta por:

- Tiendas de ropa para bebés y niños con venta únicamente online. En dicha categoría entra tiendas virtuales con marca propia, así como aquellas que importan y comercializan dichos productos.
- Empresas dedicadas a la venta de artículos (calzado, juguetes, cunas/camas, biberones, etc.) para bebés y niños, las cuales son una potencial competencia.
- Empresas de ropa y calzado que inicialmente se dirigen al segmento para adultos, pero tienen el potencial para entrar al nicho infantil. Un ejemplo claro en dicha categoría es la marca Adidas, que no solo vende ahora calzado más pequeños, sino también polos, buzos, pantalones y licras:
- Tiendas por departamento que lancen una línea de ropa para bebé y niños con marca propia.

- Empresas exportadoras de ropa para bebés y niños que tiene los recursos (maquinaria, personal y conocimiento) para entrar al mercado nacional con marca propia.

En conclusión, la competencia actual representa una **amenaza** por la cantidad de marcas dedicadas al mismo rubro y segmento.

Demanda

La demanda de ropa para bebé y niños que sean de calidad y únicos ha ido creciendo en el mercado peruano. De acuerdo con Jerónimo Flores, subgerente de Coccole, “a ropa para niños está captando un mayor gasto del presupuesto familiar”; además, las tasas de crecimiento de dicho segmento crecen a tasa de 20% anualmente, según presidente del Comité de Confecciones de la Sociedad Nacional de Industrias (Diario El Comercio, 2012). **En conclusión**, dicho factor representa una **oportunidad**.

Barreras de salida

No existen barreras de salida significativas, pues los activos especializados considerados como inversión para entrar al mercado de ropa para bebé y niños se pueden colocar fácilmente en el sector textil, asimismo, no hay impuestos o costos adicionales para salir del mercado. **En conclusión**, dicho factor representa una **oportunidad**.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Barreras de entrada

- Economías de escala

Las economías de escala se alcanzan cuando a medida que el nivel de producción aumenta, los costos unitarios bajan. Sin embargo, se debe tener en cuenta que los resultados que se alcancen por las economías de escala son a largo plazo.

En el Perú, el sector textil se encuentra concentrado en Gamarra, siendo uno de los mayores conglomerados en el país con más de 24 mil establecimientos (El Comercio, 2012). En tal sentido, el factor de economías de escala representa una **oportunidad**, pues

permite aprovechar el costo alcanzado por las otras empresas con más años en el mercado y seguir su ejemplo.

- Diferenciación

De acuerdo con Enrique Bernal, gerente de operaciones y estudios multicitientes de Arellano Marketing, los padres de bebés y niños de los segmentos A y B prefieren comprar en supermercados y tiendas por departamento, eligiendo principalmente el lugar de compra por la variedad de productos, cercanía al hogar y precios accesibles (Diario Gestión 2017).

En tal sentido, las marcas para ropa de bebés y niños se diferencian por:

- Empresas que venden solo ropa con su propia marca. Ejemplo, Baby Club, Carter's,
- Empresas que venden accesorios y ropa bajo marca propia. Ejemplo: Ice Bear, BabyInfanti.
- Empresas que venden diversas marcas de ropa. Ejemplo, las tiendas por departamento: Oechsle, Saga Falabella, H&M, entre otras.
- Empresas de calzado que venden también ropa con marca propia. Ejemplo: Adidas, HushPuppies.

En conclusión, la diferenciación es una ***amenaza*** es una amenaza por la gran cantidad de marcas y tiendas que ya se encuentran posicionadas en el mercado.

- Requisitos de Capital

El capital necesario para entrar al sector textil, sobre todo para la confección y comercialización de prendas de vestir, es una barrera de entrada significativa.

La inversión en local puede ascender a 800 dólares mensuales por metro cuadrado en centros comerciales como el Jockey Plaza, además, la adquisición de maquinaria para el diseño y confección de ropa puede ascender a más 10 mil dólares dependientes cual automatizado esté el proceso productivo.

En conclusión, dicho factor representa una **amenaza** para empresas nuevas que quieran entrar al mercado; sin embargo, representa una **oportunidad** para empresas que ya cuentan con la maquinaria necesario como empresas textiles sin marcas.

- Acceso a canales de distribución

Los canales de distribución pueden ser a través de tienda propia (canal directo) y por tiendas por departamento o especializadas (canal indirecto).

De dichos canales, el canal indirecto tiene la desventaja que se perciben los ingresos de 30 a 60 días después según políticas de pago de cada canal. Sin embargo, el canal indirecto ofrece la ventaja de que el prestigio, confianza y afluencia de clientes se trasladen a la marca.

En conclusión, dicho factor representa una **oportunidad** por la variedad y ventajas que ofrece.

- Políticas Gubernamentales

No existe una ley o norma legal en el Perú que impida el ingreso de nuevas empresas al mercado, sean empresas nacionales o internacional. Asimismo, los tratados de TLC con diferentes países minimizan el efecto de las tasas arancelarias, lo que beneficia a empresas importadoras de ropa. **En conclusión**, el factor representa una **oportunidad**.

En conclusión, las bajas barreras de entrada antes descritas son una **amenaza** debido a que no representan un obstáculo para el ingreso de nuevos competidores.

Reacciones de las empresas de ropa para bebés y niños

A pesar que no existe empresas en el sector que estén organizadas o representen un monopolio y puedan reaccionar agresivamente ante el ingreso de nuevas marcas, la gran cantidad de dichas empresas representa una **amenaza** en el diseño de prendas de vestir, pues pueden ser fácilmente replicadas, sobre todo por el segmento informal.

En conclusión, existe una alta **amenaza** del ingreso de nuevos competidores debido al bajo nivel de barreras de entrada y la facilidad de copia de diseños y modelos en el sector.

3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores para la confección y comercialización de ropa para bebés y niños son diversos, desde los proveedores para la fabricación como para los insumos (tela, hilos, botones), maquinaria, equipos, entre otros, hasta los proveedores para la comercialización.

De dichos proveedores, ninguno representa un monopolio y oligopolio, por lo que no se ponen de acuerdo a la hora de exigir condiciones de precios y otra condición. Asimismo, es poco probable que realicen una integración vertical hacia adelante; es decir, que se conviertan en competencia directa.

En conclusión, dicho factor representa una **oportunidad**.

4. Poder de negociación de los consumidores

Los consumidores son padres y madres que buscan la mejor calidad y diseño en ropa para sus hijos. Dichos consumidores toman decisiones de forma independiente; es decir, no se encuentran agrupados de manera tal que puedan exigir condiciones ni representan una parte significativa de las ventas.

Además, tampoco hay riesgo a que el consumidor realice una integración vertical hacia; es decir, que se convierta en competencia y confeccione y comercialice prendas de vestir para bebés y niños. **En conclusión**, existe un bajo nivel de poder de negociación de los consumidores, por lo que dicho factor es una **oportunidad**.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

No existe un producto sustituto al planteado en la presente propuesta, pero sí competencia indirecta, las cuales pueden ser empresas dedicadas a la confección y/o comercialización de prendas de vestir que, por tener los recursos económicos, humanos y el conocimiento, puedan ingresar al sector de ropa para bebé y niños.

En tal sentido, se considera a tiendas por departamento (Oeshle, Saga Falabella, Ripley, Paris), tiendas de ropa (Topi Top, Zara, Forever 21), tiendas/marcas de calzado (Adidas, Nike, etc.).

Asimismo, no existe barreras de entrada al sector, pues toda empresa que desea entrar al mercado se rige bajo las mismas condiciones, lo que significa que es fácil ingresar al mercado.

En conclusión, existe un alto nivel de amenaza de productos sustitutos (competencia indirecta), lo que representa una **amenaza**.

Tabla 5.11. Resumen de las Fuerzas de Porter

Fuerza	Clasificación	Argumento
Rivalidad entre competidores	Oportunidad	A pesar de la amplia competencia en el sector, la demanda creciente y bajas barreras de salida representan una oportunidad.
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Amenaza	Bajo nivel de barreras de entrada y la facilidad de copia de diseños y modelos en el sector.
Poder de negociación de proveedores	Oportunidad	Los proveedores no se encuentran agrupados para exigir o imponer condiciones de precio, cantidad, etc.
Poder de negociación de consumidores	Oportunidad	Los consumidores no se encuentran agrupados para exigir o imponer condiciones.
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Amenaza	No existe un producto sustituto; sin embargo, la gran cantidad de <u>competencia indirecta</u> que pueda convertirse en directa representa un nivel de amenaza fuerte.

Nota: Elaboración propia

Conclusión análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se ha identificado que las principales amenazas es la competencia actual en el mercado local que ya se encuentra posicionada, así como la competencia indirecta, la cual se puede convertir en un potencial competidor directo. Por otro lado, la demanda de ropa para bebé y niños

representa una oportunidad para ingresar a dicho mercado, además de que el poder de negociación de consumidores y proveedores es bajo, por lo que dichos factores representan una oportunidad.

A. Estudio de mercado

El estudio de mercado se realizó al segmento de mercado con las siguientes características:

- Geográficas: Lima Metropolitana, distritos de la zona 6 y 7 según APEIM (Asociación Peruana de Investigación de Mercados).
- Demográficas: género mujeres; edad de 18 a 50 años.
- Psicográficas: NSE A y B; estilos de vida (según Arellano) las modernas.

i. Entrevistas en Profundidad

Se realizó dos entrevistas a profundidad a expertos en la industria de ropa infantil y textil en general:

Entrevista 1 – Experto en la industria de ropa infantil

Nombre: Roxana Loo

Cargo: Diseñadora de ropa de niños de Roxan Lo SAC

Conclusiones:

- La ropa infantil en el Perú se está renovando constantemente, adaptando diseños que antes eran para adultos.
- Los niños cada vez más tienen la decisión final en la compra de la ropa, dichos niños tienen claro qué y que no le gustan.
- El sector de ropa infantil es muy competitivo, sobre todo en tiendas por departamento, las cuales muestran muchas marcas en un mismo lugar.
- Las mamás y papás peruanos son cada vez más informados sobre los insumos utilizados en la ropa, evaluando la calidad de la prensa y su practicidad a la hora de su lavado.
- Las perspectivas para el sector son positivas y a pesar de la gran cantidad de competencia, si una marca ofrece

productos de calidad y con diseños variados, dicha marca puede posicionarse fácilmente en el mercado.

- Algunas recomendaciones son: dirigir la comunicación no solo a los padres sino también al infante; lanzar modelos constantemente para mantener atento al público objetivo; utilizar los medios digitales (redes sociales) para interactuar y mantener informado al público objetivo; tratar de publicar por lo menos una vez al día o cada dos días en la primera fase de entrada de la marca.

Entrevista 2 – Experto en la industria textil

Nombre: Félix Pio Portilla Salas

Cargo: Gerente General de RC-Knits

Conclusiones:

- La industria textil peruana se ha visto gravemente afectada por las prendas importadas de China, las cuales son mucho más baratas.
- La industria textil es muy cambiante, pues depende mucho de la moda, eso incluye al sector de ropa infantil.
- Los padres están más informados de lo que les compran a sus hijos, buscando siempre la mejor calidad, principalmente son selectivos para ropa recién nacidos hasta tres meses.
- La calidad de los insumos textiles peruanos es superior y eso es apreciado por los padres.
- La competencia en el sector es mucha, pues existe varias prendas importadas comercializadas en el Perú.
- Algunas recomendaciones son: resaltar la calidad de los insumos de la marca, de ser posible indicar los beneficios de dichos materiales; participar en ferias y eventos en los cuales la marca se pueda exponer y posicionar.

ii. Focusgroup

Se realizó un *focusgroup* a madres con hijos menores de 10 años.

A continuación, se presenta los principales resultados:

Aspectos generales de mercado

- Todos los participantes consideran al algodón peruano el mejor producto para los niños, sobre todo si son recién nacidos.
- La mayoría de los participantes considera que la ropa elaborada con insumos peruanos es mejor.
- Los aspectos que toma en cuenta a la hora de comprar es el modelo, diseño, lugar de compra y calidad.
- Los participantes consideran que sí es fácil encontrar ropa infantil, principalmente en centros comerciales. Además, resaltaron que también compran ropa en algunas páginas de Facebook.
- La mayoría de participantes considera que hay más variedad de diseños de ropa para niñas que para niños.
- La principal dificultad a la hora de comprar ropa infantil es la talla, pues cuando fueron mamás primerizas tuvieron dificultades encontrar la talla ideal, pues a veces compran pantalones o bodys sin considerar que el pañal añade unos centímetros más a la talla del infante, por lo que la ropa le ajusta.
- Para recién nacidos compran más los bodys, pues previene de que se le levante la prenda cuando se cargue al bebé. Para niñas compran más vestidos o conjuntos, mientras que para niños compran más pantalones, polos y casacas.
- Los participantes consideran que los primeros 6 meses compran más ropa, sobre todo porque a veces no calculan bien la talla y además de que el bebé crece rápidamente.
- Los precios en ropa infantil consideran que es de medio a alto.

Perfil ideal del producto

- Los atributos de producto más resaltados son: calidad de insumos, diseños exclusivos y modelos variados. También resaltaron el aspecto de personalizar la prenda con el nombre del niño(a) u otros detalles.

- Respecto al atributo precio, consideran que, si la prenda satisface las características de producto, el precio es poco relevante.
- El lugar de compra preferente es en centro comercial, pues les permite comparar modelos y diseños.
- Los medios de comunicación que prefieren son Facebook, Instagram y revistas.

Imagen y posicionamiento de marcas

- Las marcas mencionadas son: Baby Club, Carter's, Kukulí, EPK y Colloky.
- En primer lugar, consideran a Colloky con una amplia variedad de productos, desde ropa, accesorios y zapatos.
- En segundo lugar, está Baby Club que ofrece modelos bonitos y variados además de accesorios para la madre y el niño.
- En tercer lugar, está Carter's cuyos productos pueden conseguir fácilmente y tiene diseños llamativos para los niños.

Hábitos de compra

- Principalmente compran la ropa en centros comerciales, seguida de tiendas propias y por internet.
- La frecuencia de compra es por temporada-estación, comprando más ropa en invierno-otoño debido a que la ropa tarda más en secar y los niños necesitan abrigarse más.
- En promedio compran de 2 a tres prendas.
- En promedio gastan más de 100 soles cada vez que compran.

Prueba de producto

- La mayoría de participantes considera que los modelos y diseños mostrados están bien, aunque un poco clásicos.
- Todos los participantes resaltaron la suavidad y calidad de la tela usada para la ropa Abú.

- La mayoría de participantes considera que a pesar de que en cuanto a diseño y modelos hay varios en el mercado, la calidad de la tela de la marca Abú es mejor.
 - Respecto a la marca (nombre y logo) consideran que los colores empleados les gusta y que el logo les hace entender que es un producto para niños pequeños.
- iii. Aplicar una encuesta para determinar hábitos de consumo, preferencias y otros relacionados

Muestra

Para la encuesta se consideró una muestra de 384 encuestas, considerando una población infinita. Para el cálculo de la muestra se ha considerado un coeficiente de confianza de 95%, probabilidad de rechazo/aceptación de 50% y un nivel de error de 5%.

$$N = \frac{1.96^2 * (0.5) * (0.5)}{0.05^2} = 384 \text{ encuestas}$$

Se ha considerado la población de los distritos de la zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, y la zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.

Se logró realizar 759 encuestas; sin embargo, debido a los filtros de filtros aplicados (si tiene hijos, hijos menores de 10 años, decisión de compra) solo 384 encuestas son consideradas.

Instrumento

Se utilizó un cuestionario de 16 preguntas entre dicotómicas y opción múltiple (Ver cuestionario en Anexo 11). El instrumento se aplicó durante dos semanas en los siguientes lugares:

- Parque Kennedy
- C.C. Jockey Plaza
- C.C. La Rambla
- C.C. Real Plaza Primavera
- C.C. Camacho
- C.C. Larcomar

- C.C. Camino Real

Resultados

Los principales resultados de la encuesta son:

- Solo el 84% de los encuestados tienen hijos, ellos son los que pasan el siguiente filtro. De los encuestados que tienen hijos, solo el 69% tiene hijos menores a 10 años.
- De los encuestados con hijos menores a 10 años, solo el 88% decide sobre los productos destinados a su hijo. Dicho porcentaje (88%) equivale a 384 encuestados que pasan las preguntas filtro.
- La mayoría de encuestados tiene de 1 a 2 hijos menores de 10 años, seguido de 3 a 4 hijos y solo el 3% tiene más de 4 hijos menores de 10 años.
- La mayoría compra de tres veces al año (28%), seguido por cuatro veces al año, dos veces al año, seis veces al año, mensual y una vez al año.
- La marca preferida por los encuestados es Colloky, seguida por Zara Kids y Figi's.
- El 58% de los encuestados compra más ropa para su hijo en invierno-otoño.
- La mayoría compra polo-shirt en verano, seguido de cerca por polo box. Luego con 16% se encuentran los vestidos, seguido por leggins, bata, bebecrece y túnica calzón.
- La mayoría consume polo-shirt manga larga y chompa abierta, seguido por chompa cerrada, bebecrece, leggins, vestido y túnica.
- Más del 70% de encuestados sí compraría ropa para su hijo de una marca nueva.
- El 31% estaría dispuesto a pagar de 91 a 120 soles por una prenda de calidad para su hijo, seguido por un 23% dispuesto a pagar de 61 a 90 soles, 19% 121 a 150 soles, 15% 31 a 60 soles, 7% más de 150 soles y 5% menos de 30 soles.
- La mayoría adquiere 2 prendas cada vez que compra ropa para su hijo, seguido por 3 prendas y 4 prendas.

- El atributo más valorado es la calidad de la tela, seguido por calidad de costura, diseño de prenda, variedad de colores, otros y precio de la prenda.
- Los meses en el que los encuestados prefieren comprar ropa de verano-primavera son diciembre (16%), noviembre (14%), octubre y febrero, enero, marzo, julio, agosto, abril y mayo-junio.
- Los meses en el que los encuestados prefieren comprar ropa de invierno-otoño son: junio (17%), julio (13%), mayo (12%), abril, agosto, septiembre, marzo y diciembre, enero, febrero y octubre.
- El 20% definitivamente sí comprarán y el 25% probablemente sí comprarían las prendas de la marca Abú.
- Respecto a los precios de las prendas de verano de la marca Abú, la mayoría de encuestados está dispuesto a pagar de 31 a 60 soles por un bebecrece; de 91 a 120 soles por un vestido; de 31 a 60 soles por un polo box o polo-shirt; de 61 a 90 soles por una túnica calzón; de 31 a 60 soles por unos leggins; y de 91 a 120 soles por una bata.
- Respecto a los precios de las prendas de invierno de la marca Abú, la mayoría de encuestados está dispuesto a pagar de 121 a 150 soles por un vestido; de 61 a 70 soles por una chompa cerrada o túnica; de 91 a 120 soles por una chompa abierta; menos de 30 soles por un bebecrece; y de 61 a 90 soles por un polo-shirt manga larga.

B. Plan de marketing.

I. Producto

Descripción del producto

Se fabricará y comercializará una línea de ropa infantil elaborado 100% de algodón pima y otras telas de alta calidad peruana. Los productos se dirigen a niños y niñas de 0 a 9 años de edad. A continuación, se presente los tipos de producto y su imagen referencial desde la Figura 5-1 a la figura 5-11:

- Bebecrece

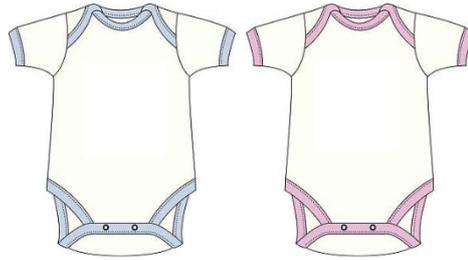


Figura 5-1. Bebecrece

Nota: Internet. Foto referencial.

- Vestido



Figura 5-2. Vestido

Nota: Internet. Foto referencial.

- Polo box



Figura 5-3. Polo box – verano

Nota: Internet. Foto referencial.

- Polo -shirt

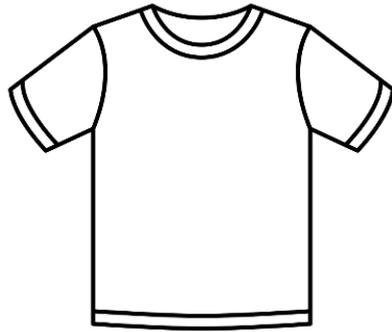


Figura 5-4. Polo -shirt – verano

Nota: Internet. Foto referencial.



Figura 5-5. Polo -shirt – invierno

Nota: Internet. Foto referencial.

- Túnica calzón



Figura 5-6. Túnica calzón

Nota: Internet. Foto referencial.

- Leggings



Figura 5-7. Leggins

Nota: Internet. Foto referencial.

- Bata

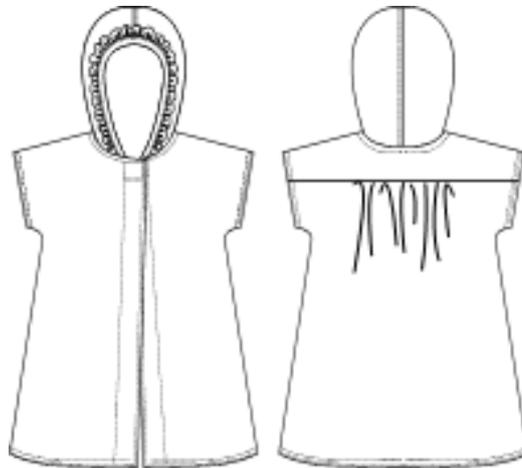


Figura 5-8. Bata

Nota: Internet. Foto referencial.

- Túnica



Figura 5-9. Túnica

Nota: Internet. Foto referencial.

- Chompa cerrada



Figura 5-10. Chompa cerrada

Nota: Internet. Foto referencial.

- Chompa abierta



Figura 5-11. Chompa abierta

Nota: Internet. Foto referencial.

Los diseños y colores serán de acuerdo a temporada y estación del año, renovándose los modelos por cada estación; es decir, cada tres meses.

Por otro lado, la marca a usar es “Abú” y se considera el siguiente logo de la Figura 5-12 el cual se encuentra sujeto a cambio de diseño:



Figura 5-12. Logo Abú

Nota: Elaboración propia

II. Plaza

Se contará con una distribución indirecta, a través de tienda propia, y tiendas minoristas especializadas en ropa o accesorio infantil, como se muestra en la figura 5-13.

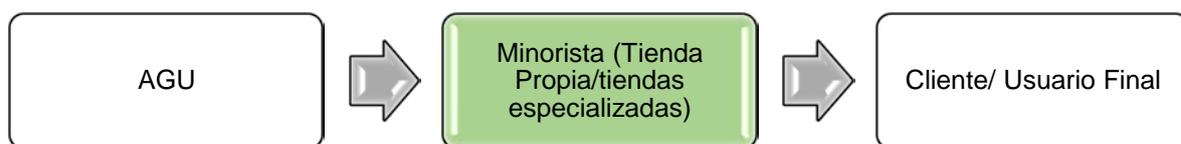


Figura 5-13. Distribución

Nota: Elaboración propia

Entre las tiendas especializadas, se distribuirá a BabyCuy, Mamá bebé y BabyLock, como muestra la figura 5-14.



Empresa dedicada a la venta de productos para bebés a través de sus tiendas físicas y plataforma virtual. Ofrece servicio delivery.



Empresa dedicada a la venta de productos infantiles con dos tiendas físicas y su tienda virtual. Ofrece servicio delivery.



Empresa dedicada a la venta de productos infantiles, tienda principal en Centro Comercial Mall del Sur.

Figura 5-14. Venta a través de tiendas especializadas

Nota: Elaboración propia en base a información disponible de www.babycuy.com, mamabebe.pe y babylock.com.

La tienda se ubicará en el distrito de Magdalena del Mar, en la misma avenida Sucre, una zona de gran afluencia peatonal. El local mide 110 m² y tiene un costo de alquiler de dos mil dólares mensuales.

La estrategia de distribución empleada es la estrategia “selectiva”, dicha estrategia consiste en seleccionar cierto número de puntos de ventas en el que se distribuirá el producto; en este caso, a través de tienda propia y tiendas especializadas en productos para niños.

III. Precio

Como se presenta en la Tabla 5.12, los precios de ropa infantil están en promedio de más de 40 soles por pieza y puede llegar a costar más de 100 soles dependiendo modelo, piezas y talla.

Tabla 5.12. Precio Competencia

	Baby Club Chic	EPK	Colloky	Mimo & Co.	HelloPetit
Producto	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio
Pantalón	S/ 62	S/ 45	S/ 89	S/ 60	S/ 147
Body/Polo	S/ 75	S/ 52	S/ 49	S/ 38	S/ 142
Vestido	S/ 120	S/ 99	S/ 99	S/ 112	S/ 214
Conjunto dos piezas	S/ 85	S/ 82	S/ 69	S/ 70	No tiene
Precio promedio	S/ 86	S/ 70	S/ 77	S/ 70	S/ 126

Nota: Adaptado de catálogos Tiendeo. Recuperado de tindeo.pe

Elaboración Propia

Como se observa en la tabla anterior, los precios promedios de los competidores fluctúan desde 70 soles a 126 soles, siendo el precio de los vestidos el más alto.

Por otro lado, en la Tabla 5.13 se muestra que el costo de producción unitario promedio es por debajo del precio de venta hallado de la encuesta, por lo que se considerará dichos precios para la nueva línea de ropa Abú.

Tabla 5.13 Costo de Producción Unitario Promedio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Materia Prima e insumos	S/ 185,387	S/ 254,186	S/ 259,364	S/ 264,568	S/ 269,910
Mano de Obra Directa	S/ 123,361				
Costo Indirectos	S/ 50,110				
Total Costo de Producción	S/ 358,858	S/ 427,657	S/ 432,835	S/ 438,038	S/ 443,381
Demanda	15,473	15,789	16,110	16,435	16,766
Costo de Producción por unidades	S/ 23	S/ 27	S/ 27	S/ 27	S/ 26

Nota: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 5.14, los precios fijados de cada prenda de vestir son mayores al costo de producción unitario promedio (Tabla 5.13) lo que significa que los precios cubren los costos variables de producción.

Para el caso de la nueva marca “Abú” de RC Knits, se considerará los precios según producto señalados en la Tabla 5.13:

Tabla 5.13. Precios Línea de ropa “Abú”

<i>Línea de Verano</i>		<i>Línea de Invierno</i>	
Producto	Precio	Producto	Precio

Bebecrece	S/ 52.00	Vestido	S/ 132.00
Vestido	S/ 116.00	Túnica	S/ 88.00
Polo box	S/ 60.00	Chompa cerrada	S/ 92.00
Polo-shirt	S/ 60.00	Chompa abierta	S/ 108.00
Túnica calzón	S/ 72.00	Leggins	S/ 72.00
Leggins	S/ 60.00	Bebecrece	S/ 48.00
Bata	S/ 108.00	Polo-shirt manga larga	S/ 68.00
Precio promedio	S/ 75.43	Precio promedio	S/ 86.86

Nota: Investigación de mercados del proyecto 2017

Elaboración propia

Dichos precios fueron obtenidos de los ponderados de las preguntas 17 y 18 de la encuesta aplicada (Ver anexo 13), siendo en promedio un precio de un poco más de 75 soles para las prendas de verano y de casi 87 soles para las prendas de invierno.

En conclusión, los precios finales de las prendas de la nueva línea Abú tendrán una estrategia de precios en base al valor percibido por los consumidores, pues los precios se han fijado de acuerdo a los rangos ponderados de los resultados de la encuesta aplicada para investigar el mercado local.

IV. Promoción y Publicidad

Debido a que la empresa lanzará una marca nueva al mercado se debe generar estrategias de promoción y publicidad que creen una fuerte imagen de marca para lograr un buen posicionamiento y fidelización. Por tal motivo se realizará las siguientes acciones:

- Creación de página web

Se creará una página web que cumpla con mostrar información de la marca, sus productos (catálogo) y dónde adquirirlos, asimismo, la página web incluirá la información de contacto (correo y teléfono) e íconos que re-direccione al usuario hacia redes sociales de la marca.

- Creación de página en Facebook

Se creará un perfil oficial de la marca (*fanpage*) en una de las redes sociales más utilizadas, Facebook. A través del *fanpage* la marca podrá no solo mostrar sus productos, sino también interactuar con los usuarios. Además, se realizará sorteos y publicaciones de

consejos para el cuidado de los niños que atraiga y fidelice al público objetivo.

- Creación de cuenta oficial en Instagram.

Otra red social con un fuerte impacto es Instagram, por lo que a través de ella se creará una cuenta oficial de la marca, la cual publicará frecuentemente fotos de las nuevas líneas de ropa.

- Sorteos vía Facebook (vales 200 soles, 2 sorteos)

Se realizará dos sorteos como campaña de lanzamiento de marca. El sorteo se realizará a través de Facebook y tiene las siguientes características:

- Nombre: "Abú te engríe"
- Plazo: 3 semanas
- Mecánica: para participar del sorteo solo se tiene que seguir los siguientes pasos: (1) Darle "like" al *fanpage* de la marca Abú; (2) Comentar quién es el engréido(a) de la casa; (3) Etiquetar a tres personas en el comentario. El sorteo se realizará al día siguiente de finalizado el plazo y se publicará a la persona ganadora a través de una publicación en Facebook. La persona que gane debe comunicarse a través de un "inbox" para coordinar la entrega del premio.
- Premio: Vale de 200 soles para comprar ropa de la marca Abú en su local propio o tiendas afiliadas.

El sorteo contempla a dos ganadores, cada uno con un premio de un vale de 200 soles que podrá usarlo por un plazo de tres meses contando desde la fecha en que se entrega el premio. La Figura 5-15 muestra el diseño del vale de compra que se otorgaría a los ganadores.



Figura 5-15. Modelo Vale de consumo

Nota: Elaboración propia

- Evento de inauguración

Se realizará un evento de inauguración en el mismo local de la marca y contará con un show infantil de una hora. Además, se invitará al *influencer* digital más útil según investigación de la empresa GFK en el 2017.

En este caso el *influencer* es una familia que tiene su blog, *fanpage* y cuenta en Instagram llamado “Papis por primera vez” que comparte *tips* de a dónde viajar con los más pequeños, ideas para fiesta, ropas, enfermedades entre otras cosas relacionadas con los niños.

Como *influencer* “Papis por primera vez” no solo ocupa el primer lugar de *influencers* digitales más útiles (Figura 5-16), sino que ocupa el décimo lugar de *influencers* más confiables (figura 5-17), lo que también se traduce como el segundo lugar (luego de “El baúl de Antonia”) de dicho ranking considerando una sub-categoría de *influencers* dirigidos al segmento familiar o de niños.



Figura 5-16. Influencer más útiles

Nota: Noticias TEC (2017)



Figura 5-17. Influencers más confiables

Nota: Noticias TEC (2017)

Por último, en el durante el evento se repartirá vales de descuento y material merchandising como llaveros, pines, mini-rompecabezas con la marca a los primeros en llegar al evento. El evento durará aproximadamente tres horas y se realizará un domingo en la mañana.

- Descuento (inauguración -15%, cantidad 20)
Durante el evento de inauguración se entregará vales de descuento a las primeras 100 personas en llegar. El vale consistirá en un descuento de 15% en su primera compra. En la Figura 5-18 se muestra el diseño referencial para el descuento.



Figura 5-18. Modelo cupón de descuento

Nota: Elaboración propia

- Material Merchandising

Se repartirá mini-rompecabezas, pines y llaveros de alcohol en gel con el nombre y logo de la marca a las primeras personas en llegar al evento de inauguración. Tal como se muestra en la Figura 5-19:



Figura 5-19. Material merchandising

Nota: Elaboración propia

- Participación en ferias

Para tener una mayor presencia en el mercado, se participará en las siguientes ferias:

- Expo Bebé

Se realiza dos veces al año en Lima y dura tres días.

- Expo Maternidad

Se realiza en el Centro de exposiciones Jockey Club (Jardín Vivero) y dura tres días.

- Patrocinio de programas de TV

- Acuerdos con *influencers* (10 envíos)

Se enviará los últimos diseños de la marca a los siguientes *influencers*:

- Papis por primera vez

Cuenta con 121,469 “me gusta” y 121,062 seguidores en su fanpage de Facebook



Figura 5-20. Facebook: Papis por primera vez

Nota: Facebook

- o Soy mamá y no me compadezcas

Cuenta con 100,436 “me gusta” y 100,125 seguidores en su fanpage de Facebook.



Figura 5-21. Facebook: Soy mamá y no me compadezcas

Nota: Facebook

A continuación, en la Tabla 5.15 se muestra el presupuesto de la campaña de lanzamiento y en la Tabla 5.16 el presupuesto anual de publicidad y promoción antes descritas:

Tabla 5.14. Presupuesto de Campaña de lanzamiento

Concepto	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO
----------	----------	-----------------

Web		
Creación de página web	1	S/ 2,500.00
Pago de hosting y dominio	1	S/ 455.00
Redes Sociales		
Elaboración de página en Facebook	1	S/ 550.00
Sorteos vía Facebook (vales de 200 soles)	2	S/ 200.00
Publicidad en Facebook	4	S/ 650.00
Inauguración		
Invitado especial	1	S/ 652.00
Show infantil de 1 hora	1	S/ 550.00
Música y ambientación	1	S/ 300.00
Llaveros de alcohol en gel	50	S/ 3.50
Pines publicitarios	100	S/ 1.65
Vales de descuento (15%)	100	S/ 30.00
Mini rompecabezas	35	S/ 7.00
Total evento S/		S/ 11,592.00

Nota: Elaboración propia

Tabla 5.15. Presupuesto de Publicidad y promoción anual

Actividad	2019	2020	2021	2022	2023
Publicidad en Facebook e Instagram	S/1,740	S/1,740	S/1,740	S/1,740	S/1,740
Cambio de línea grafica del fanpage Facebook (4 veces al año)	S/1,520	S/1,520	S/1,520	S/1,520	S/1,520
Acuerdos con influencer (10 envíos al año)	S/3,500	S/3,500	S/3,500	S/3,500	S/3,500
Patrocinio de programas de TV	S/10,000	S/10,000	S/10,000	S/10,000	S/10,000
Participación en Ferias	S/12,500	S/12,500	S/12,500	S/12,500	S/12,500
Total	S/29,260	S/29,260	S/29,260	S/29,260	S/29,260

Nota: Elaboración propia

C. Plan de operaciones

El proyecto contempla tomar una parte de la planta que usa actualmente RC Knits y confeccionar prendas para la nueva línea de ropa bajo la marca “Abú”. Dichas prendas se distribuirán al local comercial de la marca y a tiendas especializadas de productos de bebé y niños.

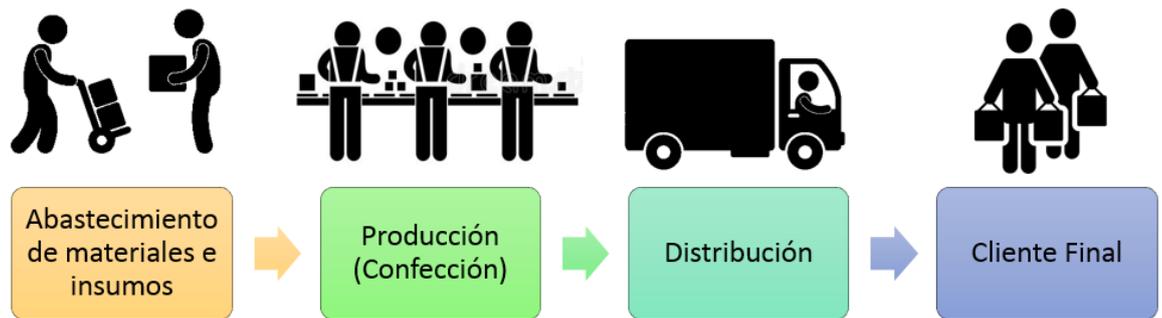


Figura 5-22. Flujo de operaciones
Elaboración propia

El proceso operativo, tal como está en la Figura 5-22, implica las siguientes etapas:

I. Abastecimiento

El proceso de abastecimiento inicia cuando el jefe de producción obtiene información del stock de insumos y materiales en el almacén, cuando el jefe de producción considera que el stock actual no es suficiente para la producción de prendas de vestir, realiza la orden de compra por los insumos y materiales necesarios.

Dicha orden de compra será cotizada por el asistente de gerencia y aprobada por el gerente. Luego de la aprobación de la orden compra, el asistente de gerencia realizará el contacto con los proveedores, así como el primer pago por el pedido de acuerdo a condiciones acordadas con el proveedor.

Cuando el proveedor envíe el pedido, el jefe de producción es responsable de recepcionar y verificar que el pedido esté de acuerdo a las condiciones en las que se solicitó. Cuando el jefe de producción da su conformidad con el pedido, el asistente de gerencia realizará el pago pendiente por el pedido. Por último, los insumos y materiales son almacenados y registrados.

En la figura 5-23 se muestra el proceso de abastecimiento descrito.

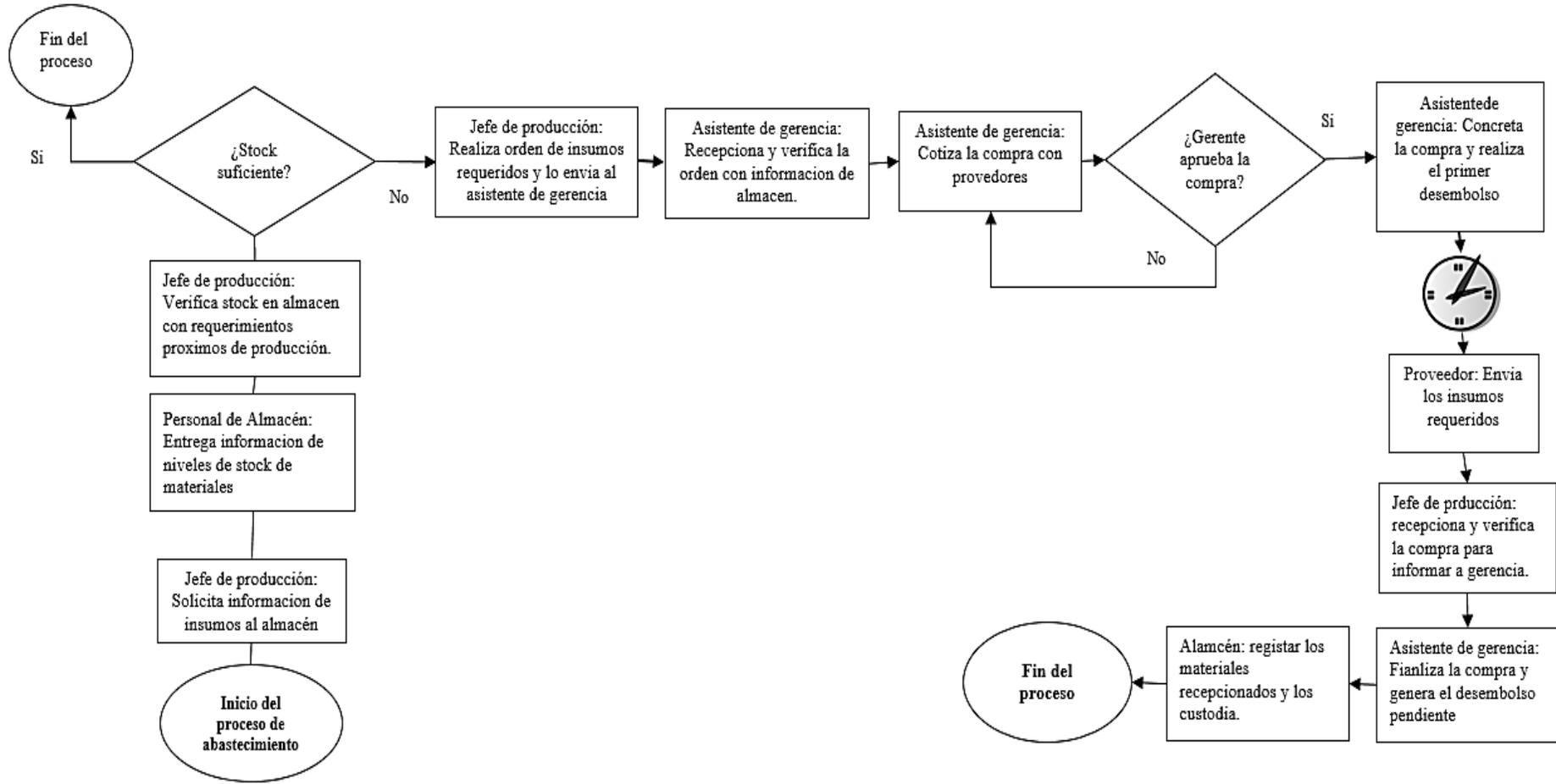


Figura 5-23. Flujo de abastecimiento

Nota:

Elaboración

propia

II. Producción

El proceso productivo para la confección de prendas de la línea Abú involucra las siguientes etapas:

1. Elaboración de requerimiento de prendas

Consiste en elaborar un requerimiento de prendas; es decir, cantidad de prendas a confeccionar para la venta. Dicha actividad está a cargo del jefe de operaciones que en base a proyecciones de demanda elaborará el requerimiento.

2. Solicitud de insumos y materiales

El jefe de operaciones solicitará las telas e hilos, así como cualquier otro material para la confección (botones, cierres, etc.) de prendas de acuerdo al requerimiento estimado de la etapa anterior.

3. Distribución de insumos y materiales al área de calidad

El jefe de operaciones mandará la solicitud al área de almacén. El personal de almacén se encargará de juntar todos los insumos y materiales solicitados y llevarlos al área de calidad.

4. Control de calidad

El área de calidad recibirá todos los insumos y materiales solicitados verificando que dichos elementos cumplan con los estándares de calidad esperados y en la cantidad solicitada. En caso el área de calidad tenga observaciones respecto a los insumos y materiales, el área solicitará nuevos elementos al área de almacén.

5. Traslado de insumos y materiales al área de tejido

Una vez los insumos y materiales pasan el control de calidad, dichos elementos son trasladados al área de tejido, el cual está a cargo de recepcionar el pedido para posteriormente diseñar y elaborar tejidos de acuerdo a requerimiento de prendas.

6. Elaboración y corrección de tejido

El área de tejido elaborará los tejidos a usar para las prendas a confeccionar y luego enviará dichos tejidos al área de calidad.

7. Control de calidad

El área de calidad verificará que los tejidos cumplan con los estándares de calidad esperados para pasar dichos tejidos al área de confección.

8. Elaboración de moldes de confección

El área de confección elaborará moldes y posteriormente cortará las telas y tejidos según moldes, para la confección de prendas según requerimiento de productos.

9. Confección

El área de confección unirá las piezas y realiza costura total de la prenda.

10. Control de calidad

Cuando se termina la confección de prendas, el área de calidad verificará que dichas prendas cumplan con la calidad esperada para dar su visto bueno para su empaquetado y etiquetado.

11. Desmanchado, planchado, doblado y etiquetado

El área de confección se encarga de limpiar la prenda, plancharla, doblarla y etiquetarla. Dicha prenda debe colocarse en una bolsa de celofán transparente y empaquetarla en cajas de acuerdo al tipo de prenda y talla que es.

12. Registrar productos terminados

El jefe de operaciones se encarga de registrar los productos terminados en los sistemas de la empresa.

En la Figura 5-24 se muestra el proceso productivo antes descrito.

III. Distribución

Los productos Abú se venderán a través de tienda propia y tiendas especializadas. Por lo que la distribución será de la fábrica, la cual es compartida con RC Knits, hacia la tienda propia y desde la fábrica hacia las tiendas especializadas. La distribución será un servicio tercerizado.

IV. Cliente

El cliente podrá adquirir los productos de la nueva línea Abú en el local de marca o a través de las tres tiendas especializadas en las que se distribuirá.

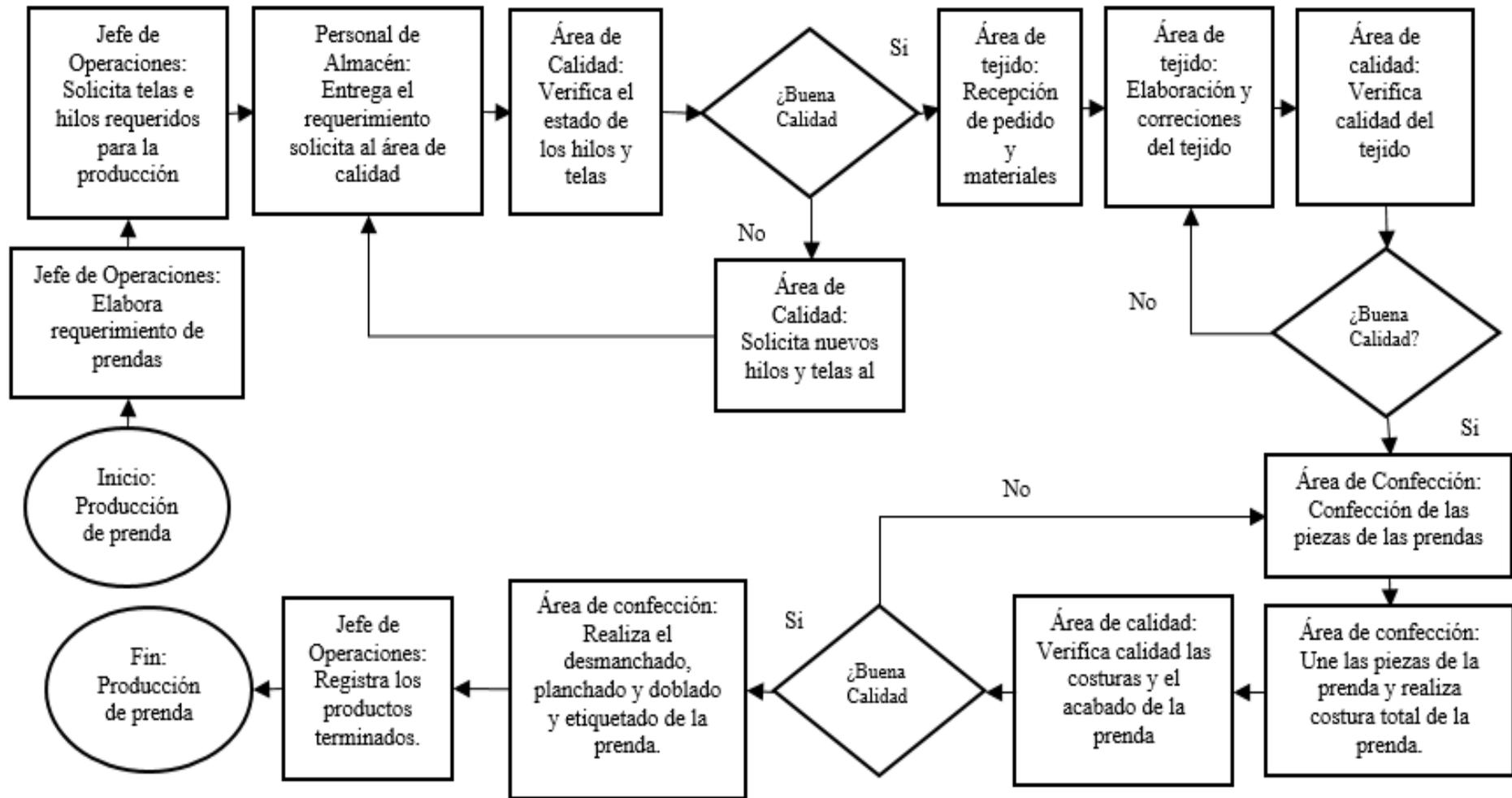


Figura 5-24. Proceso Productivo Modelo

Nota: Elaboración propia

Para el proceso productivo se necesita las siguientes máquinas (Ver Anexo 14 para las imágenes de las máquinas):

1. Máquina Recta

Máquina de costura recta industrial, que se fijará a una mesa de trabajo.

2. Remalladora

3. Recubridora

4. Corta cintas

5. Enconadora

Máquina que se encarga de pasar hilos de un cono a otro.

En cuanto al equipo o mobiliario empleado para la producción se ha considerado un estante industrial (ver Anexo 14).

Capacidad instalada

La cantidad a producir según la demanda calculada se muestra en la Tabla 5.17.

Tabla 5.16. Demanda por tipo de producto

	%	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda Total		15,473	15,789	16,110	16,435	16,766
Línea de Verano		6,528	6,661	6,796	6,934	7,073
Bebecrece	10%	635	648	661	674	688
Vestido	16%	1,048	1,070	1,091	1,114	1,136
Polo box	18%	1,201	1,226	1,251	1,276	1,302
Polo-shirt	20%	1,326	1,353	1,380	1,408	1,437
Túnica calzón	13%	861	879	897	915	933
Leggins	15%	997	1,018	1,038	1,059	1,081
Bata	7%	459	468	478	488	497
Línea de Invierno		8,945	9,128	9,314	9,501	9,693
Vestido	5%	481	491	501	511	522
Túnica	7%	652	666	679	693	707
Chomba cerrada	19%	1,662	1,696	1,730	1,765	1,801
Chomba abierta	20%	1,809	1,846	1,884	1,922	1,960
Leggins	13%	1,180	1,204	1,229	1,254	1,279
Bebecrece	15%	1,367	1,395	1,423	1,452	1,481
Polo-shirt manga larga	20%	1,794	1,830	1,868	1,905	1,944

Nota: Elaboración propia

Por otro lado, los días de producción descontando feriados y fines de semana son de 250 días, considerando que por día se puede confeccionar hasta 63 prendas para bebé o niños (Ver anexo 15). Teniendo en cuenta dicha cantidad de días de producción y cantidad de prendas producidas por día, se obtiene una capacidad instalada de 21,000 prendas, tal como se muestra en la Tabla 5.18.

Tabla 5.17. Capacidad instalada

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda	15,473	15,789	16,110	16,435	16,766
Producción diaria (prendas)	84	84	84	84	84
Días de producción	250	250	250	250	250
Capacidad Instalada	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000

Nota: Elaboración propia

Considerando la capacidad instalada y la demanda, se obtiene la siguiente capacidad utilizada, la cual es mayor al 70%, obteniéndose poca capacidad ociosa como se observa en la Tabla 5.19.

Tabla 5.18. Capacidad utilizada

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda	15,473	15,789	16,110	16,435	16,766
Capacidad total	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000
Utilización de capacidad	74%	75%	77%	78%	80%
Capacidad ociosa	26%	25%	23%	22%	20%

Nota: Elaboración propia

Localización

Macro-localización:

Para definir la ubicación del local comercial se ha considerado los siguientes factores:

- Nivel socio-económico A y B

El segmento al que se dirige la línea de ropa Abú pertenece al NSE A y B, por lo que dicho factor es importante al momento de decidir en qué distrito ubicar. Para ello se ha tenido en cuenta la distribución de niveles por zona APEIM 2016, siendo los distritos con mayor concentración de NSE A y B los distritos de la zona 6 (Jesús María,

Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) y zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina).

- **Cercanía a la fábrica**
La fábrica de RC Knits se encuentra ubicada en la calle Hera #302, urbanización Olimpo en Ate. Es importante considerar la cercanía de la fábrica al local comercial, pues desde la fábrica se trasladará los productos para abastecer al local comercial.
- **Costo de alquiler**
Es un factor poco importante debido a que se están considerando criterios más importantes como cercanía de clientes.
- **Facilidad de acceso**
Dicho factor es relevante a la hora de trasladar los productos de la fábrica al local, así como en la decisión del cliente de ir a determinado lugar.
- **Concentración de clientes**
Es el factor más importante, pues se debe considerar la afluencia que tiene la ubicación de local para de esa manera poder atraer más clientes.

Considerando los factores antes descritos se les asignará un peso de acuerdo a su importancia para la alternativa propuesta, asimismo, se considera una clasificación del 1 al 10, donde 10 significa que la ubicación cumple con el factor satisfactoriamente y la calificación 1 que no lo cumple.

Tabla 5.19. Macro-Localización

Factor	Peso	San Isidro		Miraflores		Magdalena	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
NSE A y B	25%	8	2	8	2	7	1.75
Cercanía a la fábrica	15%	6	0.9	5	0.75	4	0.6
Costo de alquiler	10%	7	0.7	4	0.4	10	1
Facilidad de acceso	20%	7	1.4	9	1.8	9	1.8
Concentración de clientes	30%	9	2.7	9	2.7	9	2.7
Total	100%		7.70		7.65		7.85

Nota: Elaboración propia

Del estudio de macro-localización, la Tabla 5.20 muestra que el distrito con mayor puntaje ponderado es el de Magdalena del Mar y es el distrito que mejor cumple con los criterios establecidos.

Micro-Localización:

Para la micro-localización se han evaluado calles y avenidas dentro del distrito de Magdalena, considerándose las siguientes:

Tabla 5.20. Datos de locales en Magdalena

Ubicación	Costo	Tamaño	Fuente
Jr. Juan de Aliaga	US\$ 1,800	110.5 m ²	Urbania.pe
Jr. Libertad	US\$ 1,070	180 m ²	Urbania.pe
Av. Sucre	US\$ 2,000	110 m ²	Urbania.pe

Nota: Elaboración propia

De las ubicaciones detalladas en la Tabla 5.21, se ha considerado los criterios de: cercanía de fábrica, puerta calle, costo de alquiler, tamaño de local, y concentración de clientes. Considerándose criterios importantes la concentración de clientes y puerta calle, pues es relevante que tenga alta afluencia de personas y que sea visible.

Tabla 5.21. Micro-localización

Factor	Peso	Jr. Juan de Aliaga		Jr. Libertad		Av. Sucre	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Cercanía a fábrica	18%	9	1.62	8	1.44	8	1.44
Puerta calle	22%	8	1.76	0	0	10	2.2
Costo de alquileres	15%	8	1.2	9	1.35	7	1.05
Tamaño del local	20%	8	1.6	9	1.8	8	1.6
Concentración de clientes	25%	8	2	9	2.25	10	2.5
Total	100%		8.18		6.84		8.79

Nota: Elaboración propia

De la evaluación de la Tabla 5.22, el local ubicado en la avenida Sucre es el que mejor cumple con los criterios planteados por lo que es el seleccionado para la ubicación del local comercial. En la Figura 5-33 se presenta el *lay out* del local comercial para la alternativa de solución.

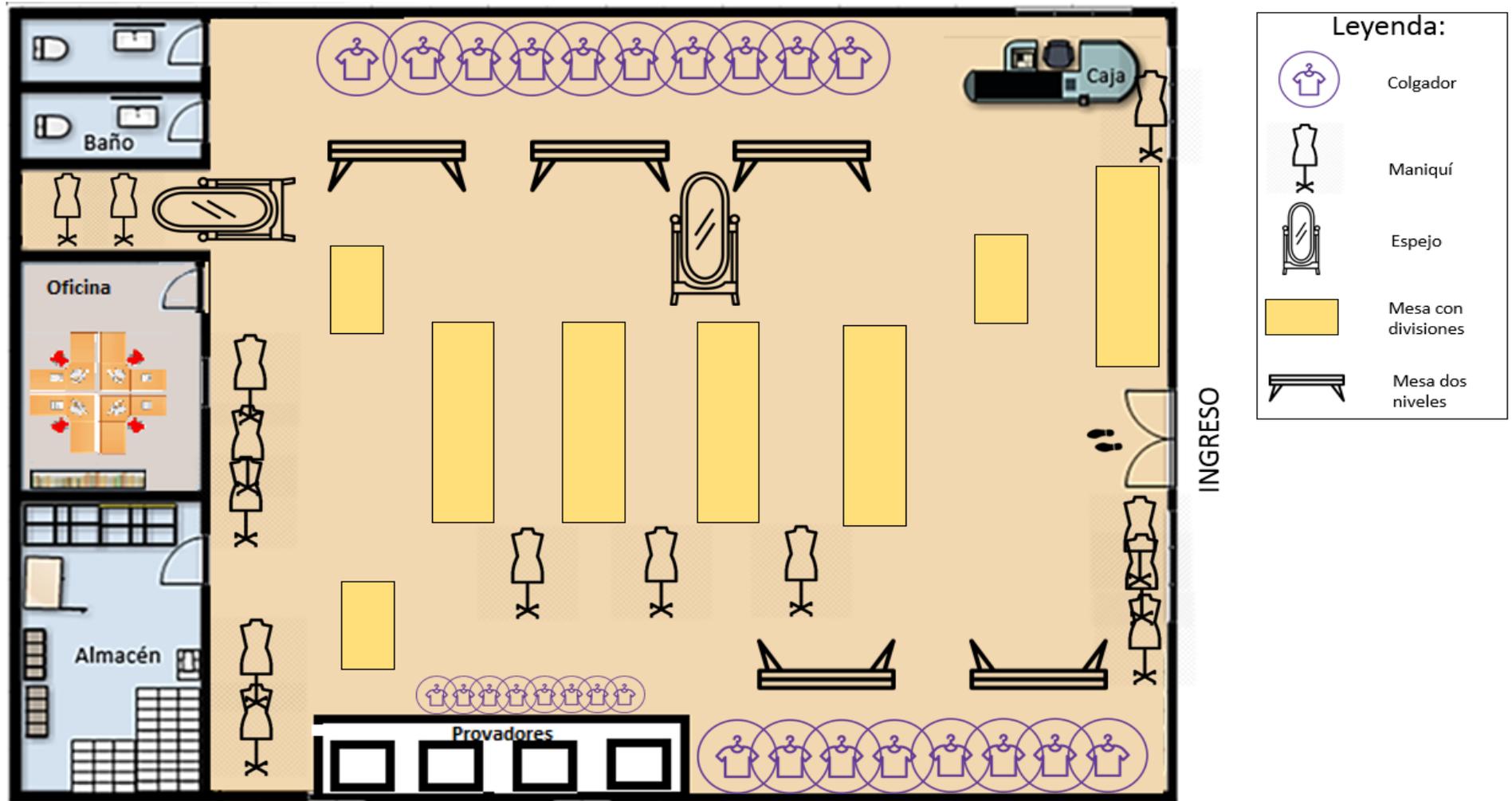


Figura 5-25. Plano Local Comercial
 Nota: Elaboración propia sujeta a cambios de diseño.

D. Condiciones legales y organizacionales.

Condiciones legales

- Registro de marca

Se registrará la marca “Abú” ante Indecopi, para ello se necesita cumplir con los siguientes requisitos de solicitud:

- Presentar tres ejemplares completados del formato de solicitud.
- Indicar datos de identificación del solicitante; en este caso, como es persona jurídica se consignará el número RUC de RC Knits.
- Señalar domicilio para envío de notificaciones.
- Indicar el signo que se pretende registrar. Llevar tres copias de 5cm x 5cm del logotipo y de ser posible enviar una copia fiel al correo logos-dsd@indecopi.gob.pe.
- Consignar los productos/servicios para lo que se usará el signo solicitado.
- Firmar la solicitud.
- Adjuntar constancia de pago equivalente al 13.9% de una UIT, lo cual es igual a 534.99 soles. El importe se pagará en Banco de la Nación.

Una vez presentada la solicitud, la Dirección de Signos Distinguidos tiene 15 días hábiles para realizar el examen formal.

- Licencia de funcionamiento

Se solicitará una licencia de funcionamiento a la Municipalidad de Magdalena del Mar, para ello se deberá actuar según el procedimiento establecido en la Ordenanza Municipal N° 320 – MDMM. Además, según establece la ordenanza, para establecimientos mayores de 100 m² hasta 500 m² se deberá contar con una inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil.

El plazo para otorgar la licencia de funcionamiento, luego de cumplir con presentar los documentos necesarios y realizar los pagos de trámites, es de 15 días hábiles para locales mayores a 100 m².

Organizacionales

La presente propuesta estará a cargo del área comercial de la empresa; por ende, reporta directamente al jefe comercial. El equipo de trabajo para gestionar la nueva línea de prendas bajo la marca Abú está conformado por:

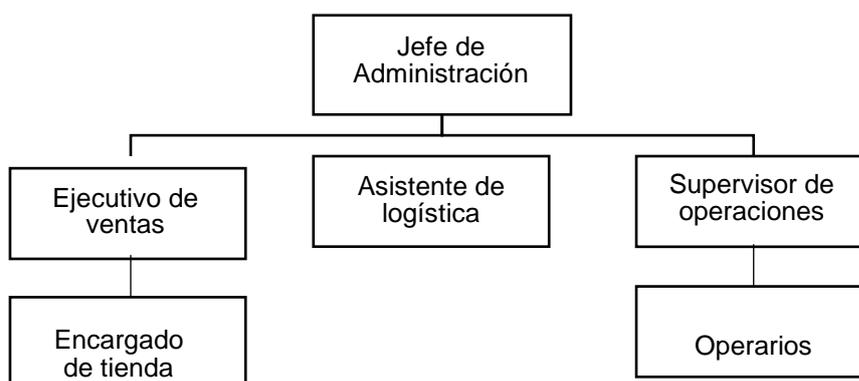


Figura 5-26. Organigrama de la Alternativa 1

Nota: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 5-26, se creará seis puestos de trabajos, de los cuales todos serán ocupados por una persona a excepción de operarios que serán siete y ellos trabajarán directamente en la fábrica y almacén.

El personal contratado estará bajo el D.L. N° 728 y contará con todos los beneficios establecidos conforme a ley (CTS, EsSalud, gratificación y asignación laboral).

Funciones:

Jefe de administración

- Asignar tareas y delegar funciones al personal.
- Elaborar presupuestos y aprobar gastos de presupuestos.
- Supervisar y monitorear el rendimiento del personal.
- Encargado de solucionar quejas de los clientes.
- Formular y evaluar políticas de funcionamiento en la tienda.
- Otras funciones que le pueda asignar el Jefe Comercial.

Ejecutivo de ventas

- Planificar e implementar acciones de venta necesarias para alcanzar los objetivos.
- Dirigir y supervisar la labor del encargado de tienda.
- Buscar nuevos canales de ventas de alto rendimiento y bajo costo.
- Analizar constantemente datos del mercado como preferencias, competidores, etc.
- Otras funciones que le asigne el Jefe de Administración o Jefe Comercial.

Asistente de logística

- Gestionar el aprovisionamiento y planificación de productos.
- Mantener un control de los productos en tienda, almacén y stock.
- Otras funciones que le asigne el Jefe de Administración o Jefe Comercial.

Supervisor de operaciones

- Supervisar la llegada de productos al almacén.
- Supervisar al personal de operaciones.
- Mantener un control en la calidad del producto final.
- Otras funciones que le asigne el Jefe de Administración o Jefe Comercial.

Encargado de tienda

- Atender a los clientes con amabilidad y respeto.
- Encargado de caja.
- Atender cualquier duda del cliente.
- Mantener los productos exhibidos ordenados y limpios.
- Otras funciones asignadas por el Ejecutivo de ventas.

Operario

- Encargado de producción de prendas de vestir.
- Cumplir con las normas y estándares de calidad establecidos.
- Utilizar los materiales asignados.
- Utilizar las máquinas y equipos asignados según normas establecidas.
- Otras funciones que le asigne el Supervisor de operaciones.

E. Inversión requerida.

La inversión para la alternativa 1 se divide en cinco categorías: inversión de activo tangible depreciable (Tabla 5.23), inversión en activo intangible (Tabla 5.24), inversión en gastos pre-operativos (Tabla 5.25), inversión de inventario inicial, e inversión de capital de trabajo.

Para la inversión de activos tangibles se ha considerado las siguientes máquinas y equipos:

Tabla 5.22. Inversión en Activo Tangible depreciable

Ítem	Área de operaciones	Cantidad	Unidad	Precio unitario	Total S/
1	Maquina Recta	1	Unidad	S/ 2,282	S/ 2,693
2	Remalladora	1	Unidad	S/ 2,445	S/ 2,885
3	Recubridora	1	Unidad	S/ 2,800	S/ 3,304
4	Corta Cintas	1	Unidad	S/ 3,195	S/ 3,770
5	Enconadora	1	Unidad	S/ 5,868	S/ 6,924
6	Estante industrial	1	Unidad	S/ 1,150	S/ 1,357
Área de administración					
7	Laptops	2	Unidad	S/ 2,499	S/ 5,898
8	Impresora Multifuncional	1	Unidad	S/ 1,500	S/ 1,770
9	Escritorio + sillas	2	Unidad	S/ 1,050	S/ 2,478
Área de Ventas					
10	Laptops	2	Unidad	S/ 2,499	S/ 5,898
11	Impresora Ticketera	1	Unidad	S/ 1,075	S/ 1,269
12	Escritorio + sillas	1	Unidad	S/ 1,050	S/ 1,239
TOTAL		11			S/ 39,484

Nota: Elaboración propia

Por otro lado, para la inversión de activo intangible se ha considerado el registro de marca y la licencia de funcionamiento para el local.

Tabla 5.23. Inversión en Activo Intangible

Ítem	Concepto	Cantidad	Unidad	Precio unitario con IGV	Total S/ Con IGV
Marcas y Patentes					
1	Búsqueda fonética	1	unidad	S/ 30.99	S/ 31
2	Búsqueda figurativa	1	unidad	S/ 38.46	S/ 38
3	Registro de marca (INDECOPI)	1	unidad	S/ 534.99	S/ 535
4	Anuncio en Diario El Peruano	1	unidad	S/ 245.00	S/ 245
Licencias					
5	Licencia de Funcionamiento – Municipalidad de Magdalena	1	unidad	S/ 85.25	S/ 85
6	Inspección técnica	1	unidad	S/ 85.00	S/ 85
7	Certificado de Defensa Civil	1	unidad	S/ 28.10	S/ 28
8	Certificado de libre Comercialización	1	unidad	S/ 70.80	S/ 71
Total					S/ 1,119

Nota: Elaboración propia

La inversión en gastos pre-operativos considera los siguientes conceptos detallados en el Anexo 16.

Tabla 5.24. Inversión de Gastos Pre-Operativos

Ítem	Concepto	Costo Sin IGV	IGV	Total costo con IGV
1	Adecuación	S/ 1,992	S/ 358	S/ 2,350
2	Alquiler y garantía	S/ 17,034	S/ 3,066	S/ 20,100
4	Campaña de lanzamiento	S/ 9,824	S/ 1,768	S/ 11,592
5	Gastos en planilla y servicios	S/ 11,770	S/ 61	S/ 11,831
5	Activos no depreciables	S/ 14,325	S/ 2,579	S/ 16,904
Total Pre operativos		S/ 54,944	S/ 7,832	S/ 62,776

Nota: Elaboración propia.

La inversión en inventario inicial contempla la cantidad a confeccionar del primer mes del 2019 por su costo en materia prima, lo cual asciende a 4,259 soles. (Ver anexo 17).

Por último, el capital de trabajo se calculó por el método déficit acumulado (Ver anexo 18), el cual asciende a 21,521 soles.

Considerando los cinco tipos de inversión anteriormente señalados para la alternativa 1, la inversión total asciende a S/ 129,160 como se muestra en la Tabla 5.26.

Tabla 5.25. Resumen Inversión Total

Tipo de Inversión	Total costo con IGV	Peso
Activo Fijo Tangible	S/ 39,484	30.57%
Inversión en Intangibles	S/ 1,119	0.87%
Inversión de Gasto pre-operativos	S/ 62,776	48.60%
Inventario inicial	S/ 4,259	3.30%
Capital de trabajo	S/ 21,521	16.66%
Total	S/ 129,160	100.00%

Nota: Elaboración propia.

F. Pronóstico y proyectado de ventas.

Las ventas se estimaron en base al mercado objetivo, la demanda que se desprende de dicho mercado y al precio de venta, los cuales se calcularon en base al segmento objetivo y a la encuesta realizada.

Para determinar la demanda, en primer lugar, se tuvo que calcular el mercado objetivo, el cual se obtuvo de la siguiente manera:

- Mercado total: Población perteneciente a los distritos de zona 6 y 7 según APEIM (Jesús María, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)
- Mercado Potencial: De los NSE A - B (Tabla 5.27) y de 0 a 9 años (Tabla 5.28)

Tabla 5.26. Nivel socioeconómico A y B

Ítem	Distritos	NSE A	NSE B	A + B
1	Jesús María	13.6%	58.0%	71.6%
2	Lince	13.6%	58.0%	71.6%
3	Magdalena	13.6%	58.0%	71.6%
4	Pueblo Libre	13.6%	58.0%	71.6%
5	San Miguel	13.6%	58.0%	71.6%
6	Miraflores	34.6%	45.2%	79.8%
7	San Isidro	34.6%	45.2%	79.8%
8	San Borja	34.6%	45.2%	79.8%
9	Surco	34.6%	45.2%	79.8%
10	La Molina	34.6%	45.2%	79.8%

Nota: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados – APEIM

Elaboración propia

Tabla 5.27. Rangos de edades

Ítem	Distritos	0 - 4	5 - 9	Total (0 - 9)
1	Jesús María	4.8%	4.9%	9.7%
2	Lince	4.9%	5.1%	10.0%
3	Magdalena	5.5%	5.7%	11.2%
4	Pueblo Libre	5.1%	5.3%	10.4%
5	San Miguel	5.9%	6.1%	12.0%
6	Miraflores	4.1%	4.1%	8.2%
7	San Isidro	4.3%	4.5%	8.8%
8	San Borja	5.2%	5.3%	10.5%
9	Surco	6.0%	6.5%	12.5%
10	La Molina	6.0%	6.6%	12.6%

Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. Boletín N° 21.

Elaboración propia

- Mercado Disponible: En base a la investigación de mercados, madres que respondieron afirmativamente a la pregunta 10 de “estaría dispuesto a comprar las prendas de vestir de su hijo en una marca nueva” (Tabla 5.29).

Tabla 5.28. Pregunta 10: ¿Estaría dispuesto a comprar las prendas de vestir de su hijo en una marca nueva?

Ítem	Distritos	Si	No	Total
1	Jesús María	73.44%	26.56%	100.00%
2	Lince	73.44%	26.56%	100.00%
3	Magdalena	73.44%	26.56%	100.00%
4	Pueblo Libre	73.44%	26.56%	100.00%
5	San Miguel	73.44%	26.56%	100.00%
6	Miraflores	73.44%	26.56%	100.00%
7	San Isidro	73.44%	26.56%	100.00%
8	San Borja	73.44%	26.56%	100.00%
9	Surco	73.44%	26.56%	100.00%
10	La Molina	73.44%	26.56%	100.00%

Nota: Investigación de mercados del proyecto

Elaboración propia

- Mercado Efectivo: Madres que respondieron definitivamente sí a la pregunta 16 respecto a si comprarían prendas de la línea Abú (Tabla 5.30).

Tabla 5.29. Pregunta 16: "Abu" es una nueva línea de prendas de vestir... ¿usted compraría alguna prenda de esta línea?

Ítem	Distritos	Definitivamente Sí
1	Jesús María	20.31%
2	Lince	20.31%
3	Magdalena	20.31%
4	Pueblo Libre	20.31%
5	San Miguel	20.31%
6	Miraflores	20.31%
7	San Isidro	20.31%
8	San Borja	20.31%
9	Surco	20.31%
10	La Molina	20.31%

Nota: Investigación de mercados del proyecto

Elaboración propia

- Mercado objetivo: se ha considera el mercado objetivo de la empresa es igual al porcentaje más bajo de preferencia de los competidores existentes.

Según investigación de mercados del proyecto es la marca Kukuli con un 8.33% el competidor con menor porcentaje de preferencia. Dicho porcentaje es el mercado objetivo que se utilizará, con una tasa de crecimiento de acuerdo al sector confecciones, el cual corresponde a 1.22% como se muestra en la Tabla 5.31.

Tabla 5.30. Crecimiento de sector Confecciones

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Crecimiento	3.00%	1.80%	-6.00%	4.30%	3.00%
Tasa de Crecimiento	1.22%				

Nota: Sociedad Nacional de Industrias –SIN

Elaboración propia

Con las características anteriores, se calcula el mercado objetivo (Tabla 5.32), el cual está explicado a mayor detalle en Anexo 19.

Tabla 5.31. Mercado Objetivo

Ítem	Distritos	2019	2020	2021	2022	2023
1	Jesús María	62	63	64	65	65
2	Lince	41	41	41	40	40
3	Magdalena	55	56	56	57	58
4	Pueblo Libre	70	70	71	71	72
5	San Miguel	145	147	149	151	153
6	Miraflores	64	64	64	64	65
7	San Isidro	44	44	44	44	44
8	San Borja	117	119	120	122	124
9	Surco	456	468	481	494	508
10	La Molina	235	243	252	261	269
TOTAL		1,289	1,316	1,342	1,370	1,397

Nota: Investigación de mercados del proyecto

Elaboración propia

Para determinar la demanda, se multiplicó el mercado objetivo con la frecuencia de compra y promedio de la cantidad de prendas comprada por vez. Para la frecuencia de compra se utilizó la pregunta 5 (Tabla 5.33) y para la cantidad de prendas se utilizó la pregunta 12 (Tabla 5.34).

Tabla 5.32. Pregunta 5 ¿Con qué frecuencia realiza compras de prendas para su hijo?

Opciones	Veces al año	Porcentaje	Ponderado
Una vez al año	1	5%	0.05
Dos veces al año	2	22%	0.43
Tres veces al año	3	28%	0.83
Cuatro veces al año	4	24%	0.97
Seis veces al año	6	15%	0.89
Mensual	12	6%	0.75
Total		100%	3.92
Redondeo			4

Nota: Investigación de mercados del proyecto

Elaboración propia

Tabla 5.33. Pregunta 12 ¿Qué cantidad de prendas adquiere cada vez que va a comprar prendas de vestir para su hijo (para un solo hijo)?

Opciones	N° de Prendas	Porcentaje	Ponderado
1 prenda	1	8%	0.08
2 prendas	2	33%	0.66
3 prendas	3	29%	0.88
4 prendas	4	23%	0.91
5 prendas	5	4%	0.21
6 prendas	6	3%	0.19
Total		100%	2.91
		Redondeo	3

Nota: Investigación de mercados del proyecto

Elaboración propia

Realizando la multiplicación indicada, se estima la demanda por distrito en la Tabla 5.35:

Tabla 5.34. Demanda en cantidad de prendas

Nro.	DISTRITOS	2019	2020	2021	2022	2023
1	Jesús María	745	755	765	775	785
2	Lince	496	492	488	484	479
3	Magdalena	657	666	675	685	694
4	Pueblo Libre	834	841	848	855	862
5	San Miguel	1,743	1,766	1,790	1,813	1,837
6	Miraflores	771	772	773	774	775
7	San Isidro	532	531	529	526	524
8	San Borja	1,408	1,426	1,445	1,464	1,484
9	Surco	5,468	5,620	5,775	5,932	6,093
10	La Molina	2,819	2,920	3,022	3,127	3,233
	TOTAL	15,473	15,789	16,110	16,435	16,766

Nota: Investigación de mercados del proyecto

Elaboración propia

A continuación, se calcula el programa de ventas por tipo de prenda de vestir según pregunta 8 (Tabla 5.36) y pregunta 9 (Tabla 5.37) de la encuesta realizada.

Tabla 5.35. Pregunta 8 ¿Cuáles son las 3 prendas de verano que compra con mayor frecuencia para su hijo?

Respuesta	Cantidad	%
Bebecrece	112	10%
Vestido	185	16%
Polo box	212	18%
Polo -shirt	234	20%
Túnica calzón	152	13%
Leggins	176	15%
Bata	81	7%

Nota: Investigación de mercados del proyecto

Elaboración propia

Tabla 5.36. Pregunta 9 ¿Cuáles son las 3 prendas de invierno que compra con mayor frecuencia para su hijo?

Respuesta	Cantidad	%
Vestido	62	5%
Túnica	84	7%
Chompa cerrada	214	19%
Chompa abierta	233	20%
Leggins	152	13%
Bebecrece	176	15%
Polo -shirt manga larga	231	20%

Nota: Investigación de mercados del proyecto

Elaboración propia

Asimismo, se consideró una estacionalidad de acuerdo a los resultados de las preguntas 14 (Tabla 5.38) y pregunta 15 (Tabla 5.39) del cuestionario aplicado, considerando una estacionalidad castigada para el primer año (Ver anexo 20).

Tabla 5.37. Pregunta 14 ¿En qué mes del año prefiere comprar prendas de líneas verano - primavera de vestir para su hijo?

Respuesta	Cantidad	%
Enero	39	10%
Febrero	41	11%
Marzo	29	8%
Abril	19	5%
Mayo	12	3%
Junio	13	3%
Julio	25	7%
Agosto	22	6%
Setiembre	28	7%
Octubre	41	11%
Noviembre	52	14%
Diciembre	63	16%

Nota: Investigación de mercados del proyecto

Elaboración propia

Tabla 5.38. Pregunta 15 ¿En qué mes del año prefiere comprar prendas de línea invierno - otoño de vestir para su hijo?

Respuesta	Cantidad	%
Enero	21	5%
Febrero	19	5%
Marzo	24	6%
Abril	39	10%
Mayo	45	12%
Junio	67	17%
Julio	51	13%
Agosto	34	9%
Setiembre	28	7%
Octubre	12	3%
Noviembre	21	5%
Diciembre	23	6%

Nota: Investigación de mercados del proyecto

Elaboración propia

A continuación, en la Tabla 5.40 se presenta el programa de ventas con estacionalidad castigada, por lo cual muestra una diferencia con la demanda en el primer año.

Tabla 5.39. Programa de Ventas Anual - en unidades

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Línea de Verano	5,228	6,662	6,797	6,937	7,072
Bebecrece	508	648	662	674	687
Vestido	839	1,070	1,091	1,115	1,135
Polo box	962	1,226	1,251	1,275	1,302
Polo -shirt	1,063	1,353	1,380	1,409	1,438
Túnica calzón	690	879	897	916	933
Leggins	800	1,018	1,038	1,059	1,080
Bata	366	468	478	489	497
Línea de Invierno	6,441	9,127	9,313	9,498	9,692
Vestido	346	492	501	511	522
Túnica	470	666	679	693	708
Chompa cerrada	1,196	1,696	1,730	1,765	1,799
Chompa abierta	1,303	1,844	1,884	1,920	1,960
Leggins	850	1,205	1,229	1,254	1,279
Bebecrece	985	1,395	1,422	1,451	1,481
Polo -shirt manga larga	1,291	1,829	1,868	1,904	1,943
Total	11,669	15,789	16,110	16,435	16,764

Nota: Elaboración propia

Por último, para estimar las ventas se multiplica el programa de ventas por los precios de cada producto presentados en la Tabla 5.13.

A continuación, en la Tabla 5.41, se muestran las ventas estimadas para la nueva línea de ropa Abú (alternativa de solución 1), las cuales ascienden a un ingreso mayor a 916 mil soles.

Tabla 5.40. Pronóstico de Ventas - Soles

Año	2019	2020	2021	2022	2013
Línea de Verano	S/ 382,448	S/ 487,468	S/ 497,328	S/ 507,732	S/ 517,436
Bebecrece	S/ 26,416	S/ 33,696	S/ 34,424	S/ 35,048	S/ 35,724
Vestido	S/ 97,324	S/ 124,120	S/ 126,556	S/ 129,340	S/ 131,660
Polo box	S/ 57,720	S/ 73,560	S/ 75,060	S/ 76,500	S/ 78,120
Polo -shirt	S/ 63,780	S/ 81,180	S/ 82,800	S/ 84,540	S/ 86,280
Túnica calzón	S/ 49,680	S/ 63,288	S/ 64,584	S/ 65,952	S/ 67,176
Leggins	S/ 48,000	S/ 61,080	S/ 62,280	S/ 63,540	S/ 64,800
Bata	S/ 39,528	S/ 50,544	S/ 51,624	S/ 52,812	S/ 53,676
Línea de Invierno	S/ 534,056	S/ 756,828	S/ 772,284	S/ 787,584	S/ 803,696
Vestido	S/ 45,672	S/ 64,944	S/ 66,132	S/ 67,452	S/ 68,904
Túnica	S/ 41,360	S/ 58,608	S/ 59,752	S/ 60,984	S/ 62,304
Chompa cerrada	S/ 110,032	S/ 156,032	S/ 159,160	S/ 162,380	S/ 165,508
Chompa abierta	S/ 140,724	S/ 199,152	S/ 203,472	S/ 207,360	S/ 211,680
Leggins	S/ 61,200	S/ 86,760	S/ 88,488	S/ 90,288	S/ 92,088
Bebecrece	S/ 47,280	S/ 66,960	S/ 68,256	S/ 69,648	S/ 71,088

Polo -shirt manga larga	S/ 87,788	S/ 124,372	S/ 127,024	S/ 129,472	S/ 132,124
Total con IGV	S/ 916,504	S/ 1,244,296	S/ 1,269,612	S/ 1,295,316	S/ 1,321,132

Nota: Elaboración propia.

G. Presupuesto de costos y gastos.

La alternativa 1 contempla los costos de materia prima, costo de mano de obra y diversos gastos (ventas, administración, indirectos) que se detallan a continuación:

El costo de materia prima asciende a más de 185 mil soles, como se muestra en la Tabla 5.42, para poder cumplir con el requerimiento de la demanda. Se ha considerado como materia prima a los siguientes elementos, cuyo detalle de costo unitario y requerimiento se adjunta en el Anexo 21:

- Tela/Tejido
- Moldes
- Avíos
- Hilado
- Accesorio

Tabla 5.41. Presupuesto Materia prima

Año	2019	2020	2021	2022	2013
Línea de Verano	S/ 59,674	S/ 76,045	S/ 77,585	S/ 79,194	S/ 80,724
Bebecrece	S/ 5,844	S/ 7,455	S/ 7,616	S/ 7,754	S/ 7,903
Vestido	S/ 12,711	S/ 16,211	S/ 16,529	S/ 16,892	S/ 17,195
Polo box	S/ 8,843	S/ 11,269	S/ 11,499	S/ 11,720	S/ 11,968
Polo -shirt	S/ 12,718	S/ 16,187	S/ 16,510	S/ 16,857	S/ 17,204
Túnica calzón	S/ 10,946	S/ 13,944	S/ 14,230	S/ 14,531	S/ 14,801
Leggins	S/ 5,524	S/ 7,029	S/ 7,167	S/ 7,312	S/ 7,457
Bata	S/ 3,089	S/ 3,950	S/ 4,034	S/ 4,127	S/ 4,194
Línea de Invierno	S/ 125,713	S/ 178,141	S/ 181,779	S/ 185,374	S/ 189,186
Vestido	S/ 12,713	S/ 18,078	S/ 18,409	S/ 18,776	S/ 19,180
Túnica	S/ 10,987	S/ 15,568	S/ 15,872	S/ 16,200	S/ 16,550
Chompa cerrada	S/ 23,853	S/ 33,825	S/ 34,503	S/ 35,201	S/ 35,879
Chompa abierta	S/ 38,777	S/ 54,877	S/ 56,068	S/ 57,139	S/ 58,330
Leggins	S/ 5,869	S/ 8,320	S/ 8,486	S/ 8,659	S/ 8,831
Bebecrece	S/ 15,372	S/ 21,770	S/ 22,192	S/ 22,644	S/ 23,112
Polo -shirt manga larga	S/ 18,141	S/ 25,701	S/ 26,249	S/ 26,755	S/ 27,303
Total	S/ 185,387	S/ 254,186	S/ 259,364	S/ 264,568	S/ 269,910

Nota: Elaboración propia.

Por otro lado, se han considerado tres tipos de gastos: ventas (Tabla 5.43), administrativos (Tabla 5.49) y costos indirectos de fabricación (Tabla 5.50).

Tabla 5.42. Gastos de Ventas

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Depreciación	S/ 1,355	S/ 1,355	S/ 1,355	S/ 1,355	S/ 105
Promoción y Publicidad	S/ 29,260				
Luz – Tienda	S/ 1,800				
Agua – Tienda	S/ 480				
Internet – Tienda	S/ 1,788				
Comisión de tiendas especializadas	S/ 73,320	S/ 99,544	S/ 101,569	S/ 103,625	S/ 105,691
Sueldo del Área de Ventas	S/ 40,174				
Servicio de transporte a tiendas especializadas	S/ 43,200				
Insumos de limpieza para la tienda	S/ 960				
Comisión por uso de tarjeta	S/ 13,858	S/ 18,814	S/ 19,197	S/ 19,585	S/ 19,976
Total de Gastos	S/ 206,194	S/ 237,374	S/ 239,782	S/ 242,227	S/ 243,433

Nota: Elaboración propia.

De los gastos de ventas de la Tabla 5.43, se detalla los siguientes conceptos:

Tabla 5.43. Promoción y Publicidad

Actividad	2019	2020	2021	2022	2023
Publicidad en Facebook e Instagram	S/ 1,740				
Cambio de línea gráfica del fanpage Facebook (4 veces al año)	S/ 1,520				
Acuerdos con influencer (10 envíos al año)	S/ 3,500				
Patrocinio de programas de TV	S/ 10,000				
Participación en Ferias	S/ 12,500				
Total	S/ 29,260				

Nota: Elaboración propia.

La comisión por venta en tiendas especializadas es del 20% de las ventas por dicho canal. Como se muestra en la Tabla 5.45, la distribución por tiendas especializadas es de 40% de las ventas, considerando la comisión por canal de 20%, se obtiene un gasto de más de 73 mil soles como se muestra en la Tabla 5.46.

Tabla 5.44. Distribución de ventas

Año		2019	2020	2021	2022	2023
Total de Ventas	100%	S/ 916,504	S/ 1,244,296	S/ 1,269,612	S/ 1,295,316	S/ 1,321,132
Ventas en Tienda propia	60%	S/ 549,902	S/ 746,578	S/ 761,767	S/ 777,190	S/ 792,679
Ventas en tiendas especializadas	40%	S/ 366,602	S/ 497,718	S/ 507,845	S/ 518,126	S/ 528,453

Nota: Elaboración propia.

Tabla 5.45. Comisión de tiendas especializadas

Tipo	%	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas en tiendas especializadas	100%	S/ 366,602	S/ 497,718	S/ 507,845	S/ 518,126	S/ 528,453
Comisión	20%	S/ 73,320	S/ 99,544	S/ 101,569	S/ 103,625	S/ 105,691

Nota: Elaboración propia.

Por otro lado, en la Tabla 5.47, se describe los gastos por servicio de transporte a tiendas especializadas, así como la comisión por compras en con tarjeta de visa o MasterCard en tienda propia.

Tabla 5.46. Servicio de transporte a tiendas especializadas

Veces al mes por tienda	Total de tiendas	Meses al año	Transporte anual	Costo por envío	Costo anual
2	5	12	1,440	S/ 30	S/ 43,200

Nota: Elaboración propia.

El gasto por comisión de tarjeta de crédito se presenta en la Tabla 5.48.

Tabla 5.47. Comisión por uso de tarjeta

Tipo	%	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas en tienda propia con tarjeta	40%	S/ 219,961	S/ 298,631	S/ 304,707	S/ 310,876	S/ 317,072
Comisión Visa	2.8%	S/ 6,159	S/ 8,362	S/ 8,532	S/ 8,705	S/ 8,878
Comisión MasterCard	3.5%	S/ 7,699	S/ 10,452	S/ 10,665	S/ 10,881	S/ 11,098
Total Comisión		S/ 13,858	S/ 18,814	S/ 19,197	S/ 19,585	S/ 19,976

Nota: Elaboración propia.

Por último, los gastos de depreciación, amortización y planilla se encuentran en Anexo 22, 23 y 24 respectivamente.

Respecto a los gastos de administración presentados en la Tabla 5.49, contemplan los conceptos de depreciación(Anexo 22), amortización (Anexo 23),sueldos del área (Anexo 24) y servicios de contabilidad (Anexo 25).

Tabla 5.48. Gastos de Administración

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Depreciación	S/ 1,460	S/ 1,460	S/ 1,460	S/ 1,460	S/ 210
Amortización	S/ 224				
Servicio de contabilidad	S/ 2,400				
Sueldos Administración	S/ 58,243				
Total de Gastos	S/ 62,326	S/ 62,326	S/ 62,326	S/ 62,326	S/ 61,076

Nota: Elaboración propia.

Los costos indirectos de fabricación contemplan los siguientes conceptos presentados en la Tabla 5.50:

Tabla 5.49. Costo Indirecto de Fabricación

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Depreciación	S/1,774	S/1,774	S/1,774	S/1,774	S/1,774
Mano de obra Indirecta	S/ 25,836				
Asignación de local de producción	S/ 20,100				
Mantenimiento de Maquinaria	S/ 2,400				
Total de Gastos	S/ 50,110				

Nota: Elaboración propia.

El detalle del monto de depreciación se encuentra en el anexo 22 así como la mano de obra indirecta en el anexo 24 (planilla). La asignación de local de producción corresponde a los gastos incurridos por el uso del espacio, infraestructura y otros asociados por el uso de la planta productiva de la empresa, a pesar de que para la presente propuesta se cuenta con maquinaria, equipo y mano de obra para la producción. Dicha asignación es de \$500 mensuales, equivalente a 1,675 soles que al año sale 20,100 soles.

El gasto de mantenimiento de la Tabla 5.51 corresponde a las principales máquinas para la producción.

Tabla 5.50. Mantenimiento de maquinaria

Concepto	Cantidad	Costo	Frecuencia anual	Total
Maquina Recta	1	S/ 300	2	S/ 600
Remalladora	1	S/ 300	2	S/ 600
Recubridora	1	S/ 300	2	S/ 600
Corta Cintas	1	S/ 300	2	S/ 600

Total	3	S/ 1,200	2	S/ 2,400
--------------	----------	-----------------	----------	-----------------

Nota: Elaboración propia.

Por último, el costo de mano de obra directa corresponde a los operarios contratados, el cual corresponde a siete, cada uno con un sueldo mensual de 1,000 soles y con todos los beneficios conforme a ley como asignación laboral, dos gratificaciones, seguro de salud y CTS. Los costos anuales se muestran en la Tabla 5.52 (ver detalle completo de planilla en Anexo 24).

Tabla 5.51. Costo de Mano de Obra Directa

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Operarios	S/ 123,361				

Nota: Elaboración propia.

Considera los costos y gasto de la alternativa, la Tabla 5.53 muestra el total de egresos para la alternativa 1.

Tabla 5.52. Costos y Gasto de la Alternativa 1

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima e insumos	S/ 185,387	S/ 254,186	S/ 259,364	S/ 264,568	S/ 269,910
Mano de Obra Directa	S/ 123,361				
Costos Indirectos	S/ 50,110				
Gastos Administrativos	S/ 62,326	S/ 62,326	S/ 62,326	S/ 62,326	S/ 61,076
Gastos de Ventas	S/ 206,194	S/ 237,374	S/ 239,782	S/ 242,227	S/ 243,433
Total de egresos	S/ 627,378	S/ 727,356	S/ 734,942	S/ 742,591	S/ 747,890

Nota: Elaboración propia.

H. Flujos de caja.

El flujo de caja para la alternativa 1 contempla los ingresos y egresos señalados en la Tabla 5.41 y Tabla 5.53 respectivamente, así como otros conceptos que se presentaran en las siguientes tablas.

En primer lugar, se muestra el flujo de caja operativo presentado en la Tabla 5.54, contempla los ingresos por las ventas de los productos (Tabla 5.41) y por la venta de activo fijo al final del año cinco (valor de desecho), período en el que se está evaluando la presente alternativa de solución. El valor de desecho corresponde a 3,761 y el detalle se encuentra en el Anexo 26.

Tabla 5.53. Flujo de Caja Operativo proyectado

Ingresos por ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	S/ 916,504	S/ 1,244,296	S/ 1,269,612	S/ 1,295,316	S/ 1,321,132	
Venta de activos (valor de deshecho)						S/ 3,761
Total de ingresos	S/ 916,504	S/ 1,244,296	S/ 1,269,612	S/ 1,295,316	S/ 1,324,893	
Materia prima e insumos	S/ 185,387	S/ 254,186	S/ 259,364	S/ 264,568	S/ 269,910	
Mano de Obra Directa	S/ 123,361	S/ 123,361	S/ 123,361	S/ 123,361	S/ 123,361	
Costos Indirectos	S/ 50,110	S/ 50,110	S/ 50,110	S/ 50,110	S/ 50,110	
Gastos Administrativos	S/ 62,326	S/ 62,326	S/ 62,326	S/ 62,326	S/ 61,076	
Gastos de Ventas	S/ 206,194	S/ 237,374	S/ 239,782	S/ 242,227	S/ 243,433	
Impuesto a la Renta	S/ 58,164	S/ 156,497	S/ 120,404	S/ 125,532	S/ 131,560	
Liquidación de IGV	S/ 68,060	S/ 117,361	S/ 120,065	S/ 122,819	S/ 125,568	
Total de egresos	S/ 753,602	S/ 1,001,214	S/ 975,412	S/ 990,943	S/ 1,005,018	
Flujo Operativo	S/ 162,902	S/ 243,082	S/ 294,200	S/ 304,373	S/ 319,875	

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 5.56 e presenta el lfujo de capital proyecta, el cual corresponde las inversiones descritas en la Tabla 6.26. Asimismo, incluye la recuperación de capital de trabajo, la cual es presenta en la Tabla 5.55, y la recuperación de la garantía de alquiler de un mes equivalente a \$2,000 o 6,700 soles.

Tabla 5.54. Recuperación de capital de trabajo

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0	1	2	3	4	5
Ventas		15,473	15,789	16,110	16,435	16,766
Ratio %		2.04%	2.03%	2.02%	2.01%	
Requerimiento	S/ 21,521	S/ 21,961	S/ 22,407	S/ 22,860	S/ 23,320	
Capital de trabajo Incremental		S/ 440	S/ 446	S/ 452	S/ 460	
Recuperación del Capital de Trabajo						S/ 23,320

Nota: Elaboración propia

Tabla 5.55. Flujo de Capital proyectado

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Fijo Tangible	S/ 39,484					
inversión en Intangibles	S/ 1,119					
Inversión de Gasto pre-operativos	S/ 62,776					
Inventario inicial	S/ 4,259					
Capital de trabajo	S/ 21,521	S/ 440	S/ 446	S/ 452	S/ 460	
Recuperación de capital de trabajo						S/ 23,320
Recuperación de garantía de alquiler						S/ 6,700
Flujo de Capital	S/ 129,160	S/ 440	S/ 446	S/ 452	S/ 460	S/ 30,020

Nota: Elaboración propia

Con el flujo operativa y flujo de capital proyectado se calcula el flujo de caja económico, el cual corresponde a si el proyecto es financiado en su totalidad por capital propio; es decir, por capital de la RC Knits.

Tabla 5.56. Flujo de Caja Económico proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Operativo	S/ 0	S/ 162,902	S/ 243,082	S/ 294,200	S/ 304,373	S/ 319,875
Flujo de Capital	-S/ 129,160	-S/ 440	-S/ 446	-S/ 452	-S/ 460	S/ 30,020
Flujo Económico	-S/ 129,160	S/ 162,463	S/ 242,636	S/ 293,748	S/ 303,913	S/ 349,895

Nota: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 5.57, los flujos del año 1 al 5 son positivos, lo que demuestra que durante los cinco años en los que se evalúa el proyecto, la empresa conseguirá ganancias.

Por otro lado, como no siempre es seguro invertir el 100% con capital propio, se considera la siguiente estructura de financiamiento presentada en la Tabla 5.58.

Tabla 5.57. Estructura de Financiamiento

Concepto	Aporte Propio	Banca	Total	%
Activo Fijo Tangible	S/ 0	S/ 39,484	S/ 39,484	30.57%
inversión en Intangibles	S/ 1,119	S/ 0	S/ 1,119	0.87%
Inversión de Gasto pre-operativos	S/ 62,776	S/ 0	S/ 62,776	48.60%
Inventario inicial	S/ 4,259	S/ 0	S/ 4,259	3.30%
Capital de trabajo	S/ 18,239	S/ 0	S/ 21,521	16.66%
Distribución	66.89%	30.57%		100.00%
Inversión Total	S/ 86,393	S/ 39,484	S/ 129,160	

Nota: Elaboración propia

De la tabla 5.58, se observa que el 30.57% de la inversión total será financiado con un préstamo de una institución financiera, para el presente caso se ha seleccionado Caja Sullana, las condiciones del préstamo y cronograma de pagos se presentan en el Anexo 27. A continuación, en la Tabla 5.59 se muestra el flujo de deuda proyectado considerando el préstamo y condición del mismo detallado en el Anexo 27.

Tabla 5.58. Flujo de Deuda proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo	S/ 39,484					
Amortización		S/ 4,538	S/ 5,809	S/ 7,436	S/ 9,518	S/ 12,183
Interés		S/ 9,352	S/ 8,081	S/ 6,455	S/ 4,373	S/ 1,708
Escudo Fiscal		S/ 2,759	S/ 2,384	S/ 1,904	S/ 1,290	S/ 504
Flujo de deuda	S/ 39,484	S/ 11,132	S/ 11,507	S/ 11,986	S/ 12,601	S/ 13,387

Nota: Elaboración propia

Considerando el flujo de caja económica y el flujo de servicio a la deuda, se proyecta el flujo de caja financiero en la Tabla 5.60, el cual corresponde cuando cierta parte del proyecto es financiado por terceros; en este caso, una entidad financiera Caja Sullana.

Tabla 5.59. Flujo de Caja Financiero proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-S/ 129,160	S/ 162,463	S/ 242,636	S/ 293,748	S/ 303,913	S/ 349,895
Flujo de deuda	S/ 39,484	-S/ 11,132	-S/ 11,507	-S/ 11,986	-S/ 12,601	-S/ 13,387
Flujo de caja financiero	-S/ 89,676	S/ 151,331	S/ 231,129	S/ 281,762	S/ 291,312	S/ 336,508

Nota: Elaboración propia

I. Evaluación financiera.

Para la evaluación financiera se considerará los indicadores de VAN, TIR y beneficio-costo, los cuales se muestran a continuación tomando en cuenta los flujos de caja calculados anteriormente:

Tabla 5.60. Evaluación Alternativa 1

Evaluación Económica	Evaluación Financiera
VAN = 664,558 soles	VAN = 665,981 soles
TIRE = 155%	TIRF = 203.7%
B/C = 6.15 soles por cada sol invertido	B/C = 8.43 soles por cada sol invertido

Nota: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 5.61, cuando la alternativa es financiada con capital propio (evaluación económica) así como cuando es financiada una parte por préstamo (evaluación financiera) los indicadores son positivos, lo que demuestra que la alternativa es viable y rentable.

El valor Cok corresponde a 18.38% mientras que el WACC es 18.33%, el detalle se adjunta en el Anexo 28.

Por otro lado, los indicadores financieros hallados en la Tabla 5.61 consideran un escenario moderado, en el cual el mercado objetivo es igual al porcentaje de participación (preferencia) más bajo del competidor, hallado en la investigación de mercados realizada y detallado en el Anexo 19.

Por tal motivo, para realizar una evaluación más precisa se considerará tres escenarios para la alternativa 1 propuesta:

- Escenario Optimista: cuando el mercado objetivo es 50% mayor al porcentaje de participación de menor competidor (8.33%), lo cual da un mercado objetivo para el año 1 de 12.50%, el cual crecerá según la tasa del sector confecciones.
- Escenario Moderado: cuando el mercado objetivo es igual al porcentaje de participación de menor competidor, lo cual da un mercado objetivo para el año 1 de 8.33%, el cual crecerá según la tasa del sector confecciones.

- Escenario Pesimista: cuando el mercado objetivo es 50% menos al porcentaje de participación de menor competidor (8.33%), lo cual da un mercado objetivo para el año 1 de 4.17%, el cual crecerá según la tasa del sector confecciones.

Dichos escenarios han sido considerados para realizar una valoración del riesgo que implica la presente alternativa de solución y, en base a ello, tomar la mejor decisión para la empresa RC Knits.

De acuerdo a los escenarios planteados, se presenta a continuación en la Tabla 5.62 los indicadores financieros según escenario.

Tabla 5.61. Evaluación de Escenarios - Alternativa 1

		Escenarios		
		Positivo	Moderado	Pesimista
Evaluación Económica	VANE S/ S/	1,393,283	S/ 664,558	-S/ 57,337
	TIRE	285%	155%	3%
	B/C	S/ 11.28	S/ 6.15	S/ 0.53
Evaluación Financiera	VANF S/ S/	1,392,216	S/ 665,981	-S/ 54,768
	TIRF	383%	203.7%	-1%
	B/C	S/ 15.50	S/ 8.43	S/ 0.34

Nota: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 5.62, en el escenario pesimista los indicadores financieros de la alternativa se vuelven negativos, lo cual indica cierto grado de riesgo para la alternativa 1.

El detalle de los flujos de caja correspondiente a cada escenario se encuentra en el Anexo 29 para el escenario optimista y Anexo 30 para el escenario pesimista.

J. Beneficios intangibles.

Con la presente alternativa se espera obtener:

- Diversificación de fuente de ingresos, pues se percibirá ingresos por parte de otro tipo de clientes.
- Minimizar el riesgo de pérdida clientes; es decir, si un cliente se va no impactaría mucho en los ingresos de la empresa.

- Aprovechar capacidad productiva y reducir exceso de stock. La empresa puede aprovechar el exceso de stock de prendas de vestir de bebés y niños que actualmente tiene y venderlos bajo la nueva marca Abú.
- Incorporar nuevos canales de comunicación y venta.

La alternativa planteada utilizará un canal de distribución a través de tienda propia y tiendas especializadas lo que logrará un mayor alcance del público objetivo. Asimismo, intensificará los canales de comunicación como redes sociales, acuerdos con influencers en productos de bebé y niños, y participación en ferias.

ALTERNATIVA 2:

b) Plan de Marketing Mix

A. Análisis de la situación.

Como se muestra en la Figura 5-27, las exportaciones en el sector textil del país alcanzaron su máximo valor en el 2012; sin embargo, a partir de dicha fecha se ha observado una disminución el sector de una tasa de 10% interanual, la cual recién a partir del 2017 dicha tendencia se ha invertido.

De acuerdo con la revista “La Cámara” de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), “en el 2017, las exportaciones del sector textil peruano sumaron US\$1.272 millones, lo que significó un incremento de 6,1% comparado con el 2016 (CCL, 2018).

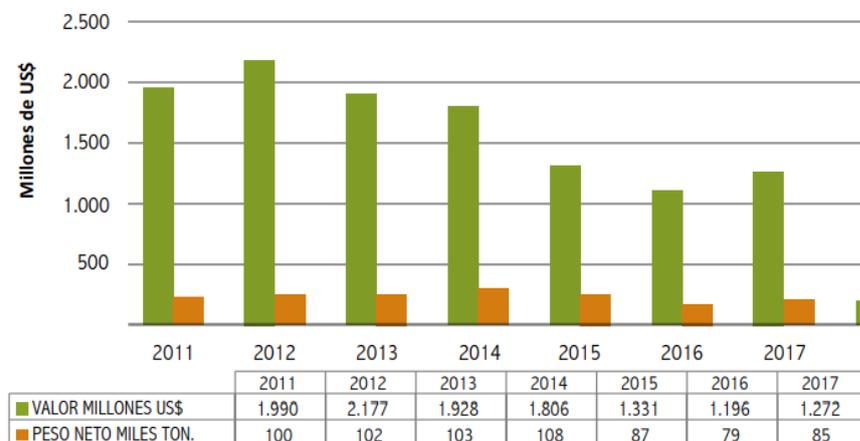


Figura 5-27. Evolución de las exportaciones textiles – Perú

Nota: Revista La Cámara (2018)

Actualmente, el Perú cuenta con 21 acuerdos de TLC que a la fecha ha generado aumento en las exportaciones, siendo los principales acuerdos comerciales con Estado Unidos, China y la Unión Europea. Además, se espera concretar 27 acuerdo comerciales para el 2025 (El Comercio, 2017).

En tal sentido, como se muestra en la Tabla 5.63, Estados Unidos es el mejor destino de las exportaciones del sector textil, representando dicho sector el 17.2% (628.9 millones de dólares) del total de las exportaciones a dicho país.

Tabla 5.62. Balanza Comercial Perú con China, EE. UU, U.E

INDICADORES	China		EE.UU.		Unión Europea	
	2009	2017	2008	2017	2012	2017
EXPORTACIONES (millones US\$)	4.078,8	11.611,3	5.835,7	6.891,9	8.121,9	6.511,6
Tradicional	3.896,3	11.208,7	3.958,3	3.520,0	6.227,1	3.779,4
Agrícola	0,6	12,9	164,8	219,4	636,0	408,9
Mínero	3.002,5	9.914,1	2.281,8	2.452,2	4.123,8	2.621,0
Pesquero	707,2	1.227,2	24,5	34,1	641,5	126,1
Petróleo y gas natural	186,0	54,5	1.487,1	814,3	825,7	623,5
No tradicional	182,5	402,5	1.877,4	3.372,0	1.894,7	2.732,2
Agropecuario	12,4	109,3	576,4	1.675,2	1.019,6	1.772,1
Artesanías	0,0	0,0	1,0	0,4	0,3	0,1
Maderas y papeles	71,2	59,2	50,5	13,2	15,1	15,6
Metal mecánico	0,3	1,5	55,0	118,7	17,2	26,4
Minería no metálica	0,0	1,5	54,7	209,3	13,7	13,2
Pesquero	54,9	137,2	88,6	232,7	256,1	326,2
Piel y cueros	0,1	10,0	2,5	2,5	8,9	5,6
Químico	23,2	22,2	59,5	111,8	155,5	175,0
Sidero-metalúrgico	3,3	3,8	113,8	262,9	235,2	248,7
Textil	17,0	56,9	799,2	628,9	160,1	141,5
Varios (incluye joyería)	0,1	0,8	76,3	116,4	12,8	7,9
IMPORTACIONES (millones US\$)	3.272,0	8.491,0	5.564,4	8.051,7	4.989,0	9.084,0
Bienes de consumo	956,0	2.505,0	392,5	759,9	706,0	nd
Bienes intermedios	765,0	2.299,0	3.402,9	5.819,3	1.467,0	nd
Bienes de capital	1.551,0	3.685,0	1.769,0	1.472,5	2.816,0	nd
BALANZA COMERCIAL (millones US\$)	806,8	3.120,3	271,3	-1.159,8	3.132,9	-2.572,4

Nota: Revista La Cámara N° 819 (2018)

Por otro lado, a pesar de que las exportaciones textiles a China han incrementado en más de 200% (ComexPerú, 2018) como se muestra en la Tabla 5.64, el TLC con China representan una amenaza al sector local pues dichas prendas por su bajo precio y costo cero de ingreso al país representan una fuerte amenaza.

Asimismo, de acuerdo con Carlos Posada, director ejecutivo del Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio, los países asiáticos como China son los principales competidores en el mercado extranjero.

Tabla 5.63. Sector Textil: Principales mercados - En millones de dólares

Mercado	May. 2018	Var% May. 18/17	Ene-May 2018	Var% Ene-Mar 18/17
Estados Unidos	48	12.2%	264	8.6%
China	11	246.9%	35	98.7%
Brasil	5	24.5%	26	52.2%
Chile	5	-6.4%	23	0.5%
Colombia	5	13.6%	22	-1.2%
Otras	39	5.5%	180	10-7%
Total	113	17.1%	550	13.3%

Nota: PromPerú. *Informe Mensual de Exportaciones Enero-Mayo 2018*

El Perú cuenta con diversas ferias que organiza como país de artesanía (Arte Nativa 2018; SumacRuway), minería (Expomina), textil (Perú Moda, Expotextil), gastronomía (Mistura), entre otras.

De acuerdo con la Asociación de Ferias del Perú (AFEP), en el 2015 Perú organizó 30 ferias que atrajeron a 1.2 millones de personas, visitantes y expositores de 36 países, reuniendo 8,114 empresas expositoras en feria, logrando un impacto económico de US\$ 5.2 millones (AFEP, 2016).

Las principales ferias textiles en el Perú son Perú Moda y Expotextil, siendo Expotextil la más grande debido a que reúne a cuatro sectores participantes: Expotextil Perú, Texmoda Perú, Stampertex Perú y Texhogar Perú. La feria Expotextil Perú 2017 contó con 187 empresas expositoras y 22,430 visitantes entre nacionales y extranjeros; además, en el 2018 se espera contar con 26 mil visitantes provenientes de 30 países (Expotextil, 2018).

RC Knits es una empresa con más de 30 años exportando a empresas de Estados Unidos y Europa. Actualmente exporta 24 partidas del sector textil

(Ver Anexo 31), siendo su principal país de destino Estados Unidos con más del 80% de sus exportaciones.

A pesar de su experiencia y calidad de prendas está atravesando una disminución de ventas en los últimos cinco años, lo que hace necesario una evaluación del plan de marketing que permita revertir dicho decremento. A continuación, en la Tabla 5.65 se presenta la matriz FODA de la empresa.

En base a las estrategias realizar en la matriz FODA, se ha determinado que para ello se debe mejorar el mix de marketing de la empresa RC Knits, por tal motivo, la alternativa de solución 2 propone un plan de marketing mix.

Tabla 5.64. FODA

		Fortalezas	Debilidades
	1	Empresa con más de 30 años en el negocio	1 Falta de promociones y publicidad eficaces.
	2	Personal con años de experiencia.	2 Carencia de área de producción desarrollada.
	3	Buena relación con proveedores	3 Exceso de stocks
	4	Buena calidad de productos	4 No cuenta con personal de diseño permanente
	5	Clientes internacionales fidelizados	5 No exporta productos con marca propia al consumidor final
Oportunidades	Estrategias FO		Estrategias DO
1	Tratados de libre comercio con 21 países	(F1, O1) Aprovechar los TLC para exportar a otros países.	(D3, O1) Tomar ventaja de los tratados internacionales para ampliar el mercado objetivo e impulsar las ventas internacionales.
2	Ferias de exportación organizadas por el gobierno atrae a varios empresarios extranjeros	(F4, O4) Mejorar los canales de comunicación para resaltar la calidad y los beneficios los productos RC Knits.	(D1;O1) Aprovechar las exposiciones en ferias como fuerza de ventas.
3	Insumos peruanos de alta de calidad	(F4, O2) Utilizar la mayor cantidad de ferias exportadoras para resaltar la calidad de los insumos de RC Knits.	(D5, O5) Aprovechar el acceso financiero para el desarrollo demarca y su posicionamiento.
4	Mejora de la economía de Estados Unidos incrementa demanda de prendas	(F3, O3) Incursionar a un mercado internacional más amplio, con beneficios para el acceso a prendas tejidas.	
5	Mercado financiero accesible.		
Amenazas	Estrategias FA		Estrategias DA
1	Alta exportación de prendas textiles asiáticas a menor precios	(F4, A1) Difundir la buena calidad de los tejidos Knits a nivel internacional para la preferencia de los clientes de nuestros productos sobre los de naturaleza asiática.	(D4, A3) Desarrollar convenios con instituciones de formación académica en diseño y confección para la captación de personal especializado.
2	Alto nivel de competencia en el mercado internacional	(F2, A3) Generar programas de capacitación constante del personal que genere un mayor valor agregado en las prendas finales.	(D1, A2) Realizar un estudio de mercado que permita identificar a los principales competidores y sus debilidades.
3	Mano de obra poco especializada	(F1,F2,F4, A5) Aprovechar las fortalezas de la empresa para obtener certificados de calidad de Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufacturas (BPMM) para mejorar la confianza de los compradores.	
4	Bajo nivel de diferenciación entre proveedores peruanos para los mercados internacionales		
5	Altas barreras de entrada a mercados internacionales- estándares de calidad		

Nota: Adaptado de Portilla elat. (2017). Trabajo de curso Estrategia Empresarial y curso Plan de Negocios, Universidad ESAN.

Elaboración propia

B. Objetivos.

- Participar en tres ferias textiles de alcance internacional para finales del 2019.

Se espera que aumentar la participación en ferias logre atraer a un mayor número de clientes potenciales de los países que actualmente RC Knitsexporta, así como en nuevos países.

- Incrementar las ventas en 20% para finales del 2023.

Se espera que al mejorar el marketing *mix*, la empresa logre recuperar ingresos por la pérdida de clientes de los últimos años.

- Incrementar número de clientes

Al presentar el siguiente plan de marketing se espera captar un mínimo de 3 clientes nuevos por año.

C. Estudio de mercado

Para poder determinar los nuevos mercados a los cuales se va a dirigir RC Knits se ha revisado información de Aduanas Perú, con lo cual se ha podido obtener el nivel de exportaciones de las principales partidas de exportaciones de RC Knits, se puede ver a continuación:



Figura 5-28. Exportaciones 2014 – 2018*

*Incluye partidas 6111 200000 (Prendas y complementos de vestir para bebés). 610 9100 041 (T-shirt de algodón, tejido, teñido un solo color). 610 9100049 (T-shirt de algodón para niños y niñas). Además, partidas 6111300000, 6209 200000, 6209909000, 6111909000, 6209300000, 6209901000.

En la figura anterior se puede observar que las exportaciones totales de dichas partidas se han incrementado, pasando los \$70 millones en el año 2018 y superando una etapa donde llegó a menos de \$60 millones de dólares (2015).

Seguido (figura 5-29), se puede observar las principales partidas que se exportaron en el 2018. Por ejemplo, las prendas y complementos de vestir de punto para bebés sumaron más de \$ 33.7 millones, y los t-shirts de algodón más de \$18.2 millones, en menor medida están las demás partidas con \$14.8 millones u otros con más de \$2 millones.

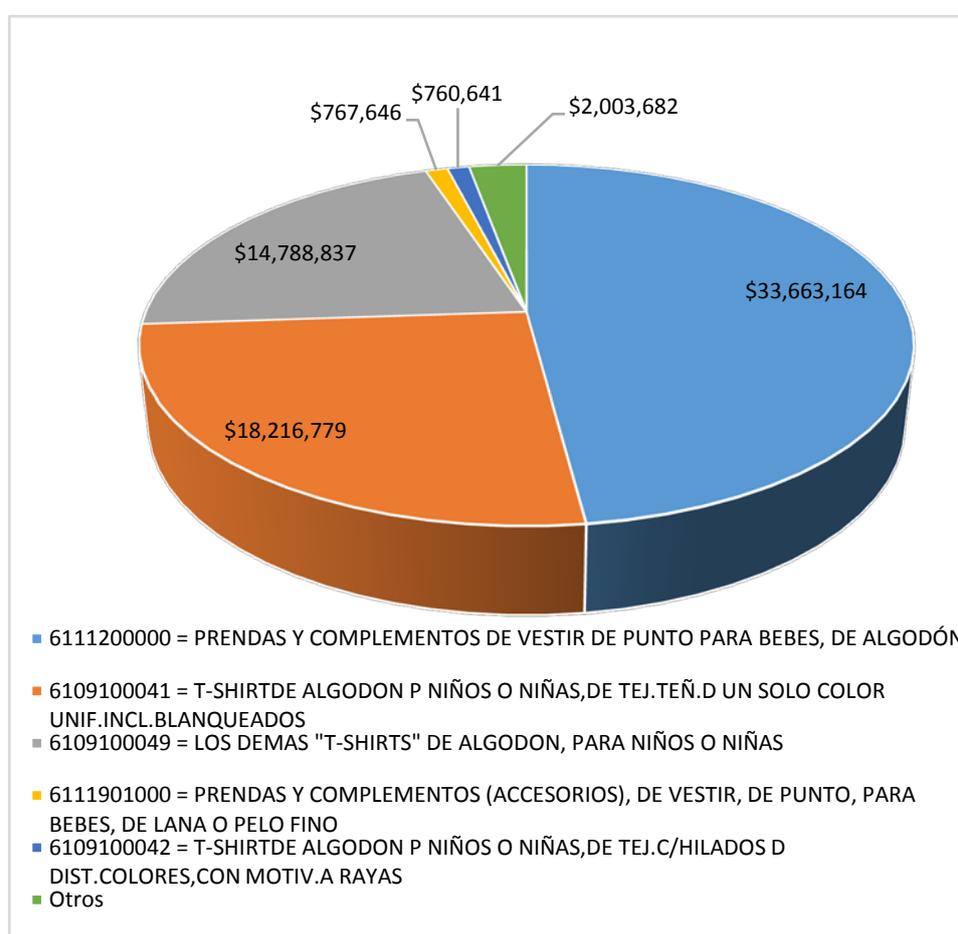


Figura 5-29.Exportaciones por partidas 2018

De la misma manera se puede observar en la tabla a continuación, el listado de los países que tienen mayor demanda por los tipos de partidas citados anteriormente. Se puede observar que los países que más le compran al Perú, son Estados Unidos en América, y en Europa son Reino

Unido, Italia y España. Asimismo, los países fronterizos como Ecuador, Argentina y Chile representan más de 10 millones de dólares de exportaciones en el último año (2018).

Tabla 5.65. Exportaciones de confecciones por países

Nº	País	2014	2015	2016	2017	2018
1	Estados Unidos	37,841,148	39,500,740	41,788,340	47,926,237	49,570,366
2	Ecuador	4,074,555	3,143,159	1,868,515	2,983,391	3,729,775
3	Argentina	1,710,135	1,709,262	2,214,437	2,771,881	3,627,147
4	Chile	4,930,520	3,000,808	3,721,638	3,473,587	3,507,973
5	Reino Unido	1,074,877	1,037,772	1,166,020	1,181,131	1,168,733
6	Italia	1,476,419	1,640,704	877,051	686,579	1,044,856
7	Brasil	2,704,431	1,471,514	1,848,146	1,838,542	973,779
8	México	2,541,390	2,033,514	1,091,099	830,023	846,206
9	España	583,726	538,296	712,612	817,783	793,281
10	Colombia	1,679,220	1,304,249	669,540	969,969	667,850
11	Francia	258,101	177,081	287,116	269,579	539,203
12	Suecia	145,688	264,821	867,631	448,125	503,895
13	Panamá	560,101	366,550	356,379	583,531	414,077
14	Costa rica	77,177	204,800	208,570	395,840	412,412
15	Canadá	171,579	432,679	432,374	706,480	337,979
16	Paraguay	295,208	99,492	226,283	119,227	301,021
17	Bolivia	749,450	192,174	171,671	301,195	267,399
18	Alemania	26,052	23,966	52,661	37,318	224,176
19	Japón	350,536	270,419	511,512	330,079	192,508
20	Puerto rico	17,913	59,194	38,944	34,906	184,310
21	Otros	14,669,209	1,710,360	1,856,521	1,800,340	893,803
TOTAL		75,937,435	59,181,557	60,967,059	68,505,741	70,200,750

Nota: ADEX DATA TRADE

Fuente: Aduanas - Perú

Respecto a los países citados como demandantes de las confecciones indicadas, se puede observar el comportamiento de los siguientes países como EEUU, Ecuador, Argentina y Chile.

Hacia EEUU se puede concluir que hay una recuperación de su demanda por confecciones peruanas, dado que en los últimos años se ha incrementado gradualmente, a tal punto de comprar casi 50 millones de dólares en prendas (de partidas 610... y 61...) al 2018.

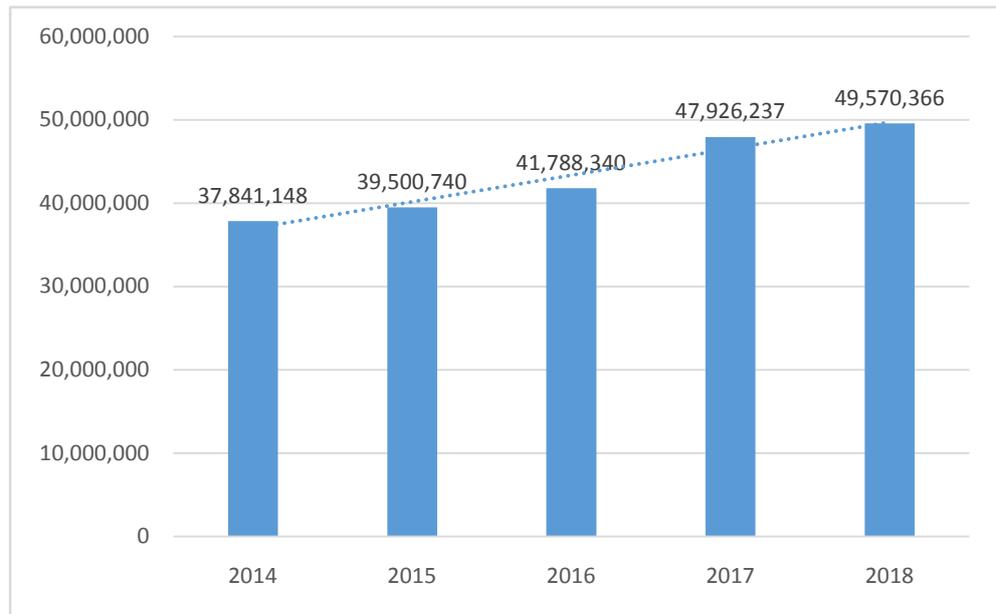


Figura 5-30. Evolución de exportaciones a EEUU

Hacia Ecuador las exportaciones han sido más oscilantes, dado que después de caer en la demanda en el período 2014 – 2016, en el 2017 y 2018 se ha ido incrementando y mejorando en las partidas en estudio.

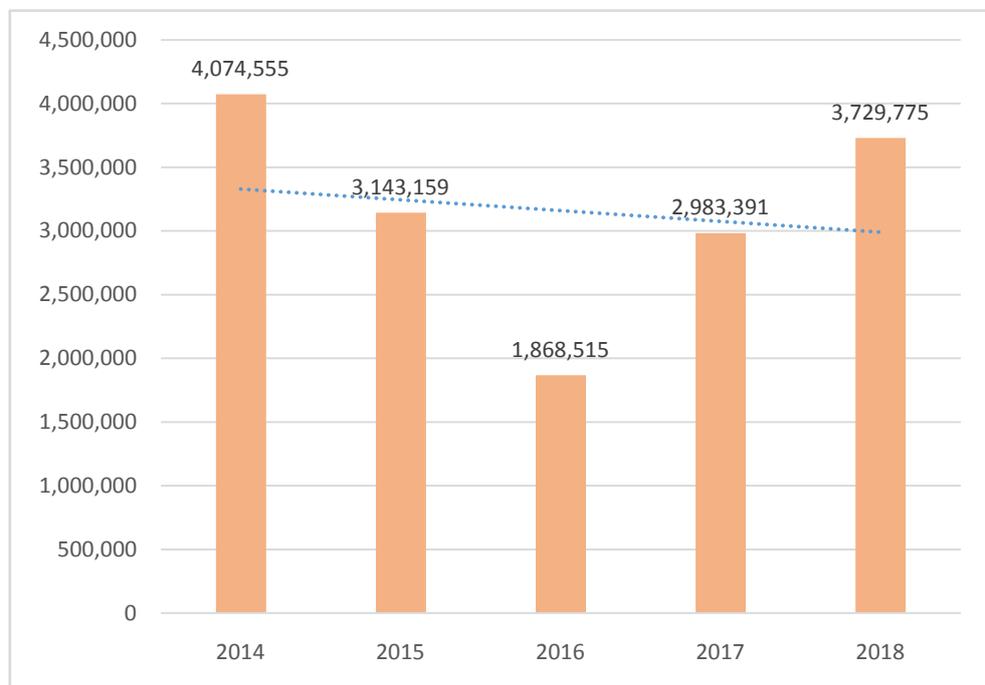


Figura 5-31. Evolución de exportaciones a Ecuador

A diferencia de Ecuador, la Argentina ha tenido un crecimiento constante en la demanda de confecciones de Perú en los últimos años, llegando a

duplicar el valor FOB de sus importaciones en confecciones de Perú. De 1.71 millones en 2014 a más de 3.62 en el 2018. Se puede ver la evolución a continuación:

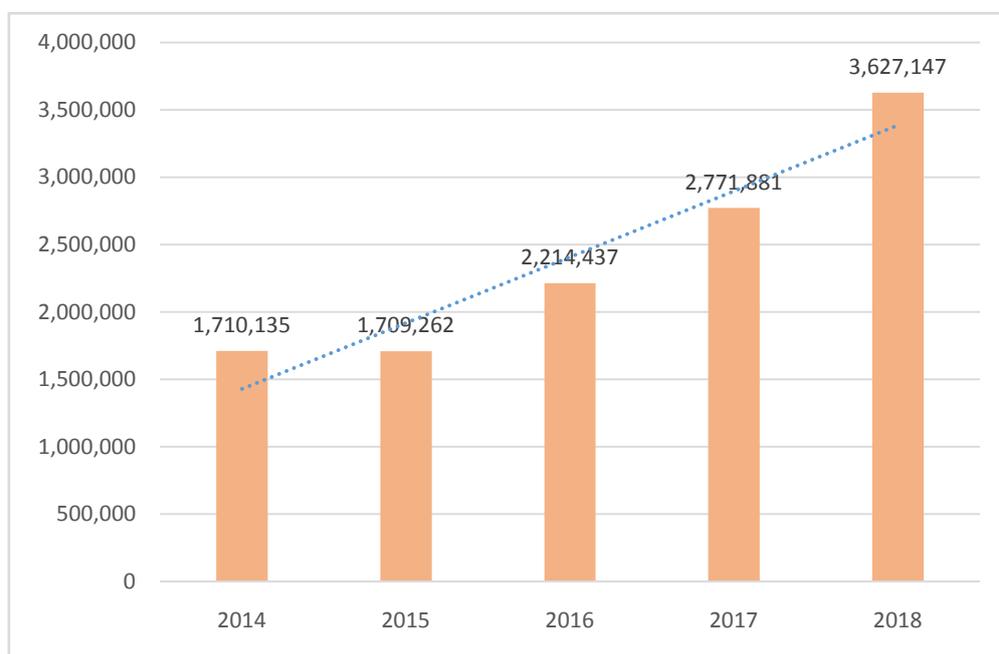


Figura 5-32. Evolución de exportaciones a Argentina

Caso contrario se da con Chile, donde en 2018 se ha exportado más de 3.5 millones dólares en confecciones, pero este monto ha ido bajando, dado que a fines de 2014 se exportó casi 5 millones de dólares.

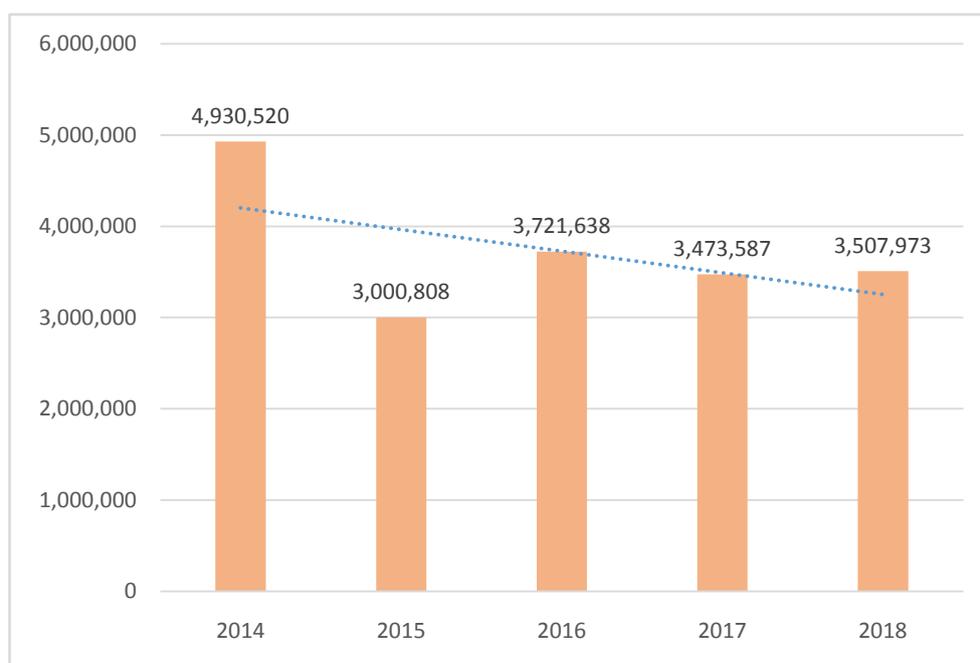


Figura 5-33. Evolución de exportaciones a Chile

En Europa, tal como se puede observar en la tabla 5-66, las exportaciones han ido ascendiendo gradualmente. Países como Reino Unido, Italia, España, Francia Alemania entre otros, presentan una demanda cada vez mayor en prendas de las partidas 6109100041, 610910004, 610910004, 6111 – 6209, entre otras relacionadas.

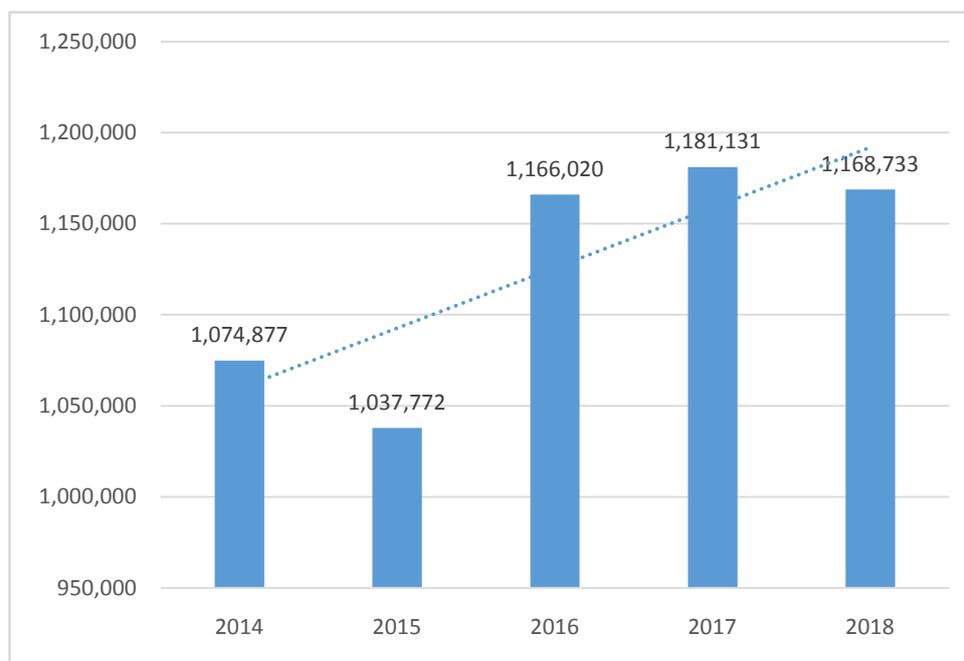


Figura 5-34. Evolución de exportaciones a Reino Unido

Como se puede ver a continuación, Francia ha duplicado sus exportaciones de confecciones pasando de \$258,101 en 2014 a más de \$ 539,203 en 2018, debido al ingreso de productos peruanos en diversas ferias, con lo cual la cantidad de pedidos ha ido gradualmente en incremento.

Asimismo, Alemania también ha ido incrementando su número de pedidos de Perú en las partidas de confecciones citadas, tal es así que de \$ 26,052 de importaciones desde Perú en dicha partida en 2014, ha pasado a \$224,176 en el año 2018.

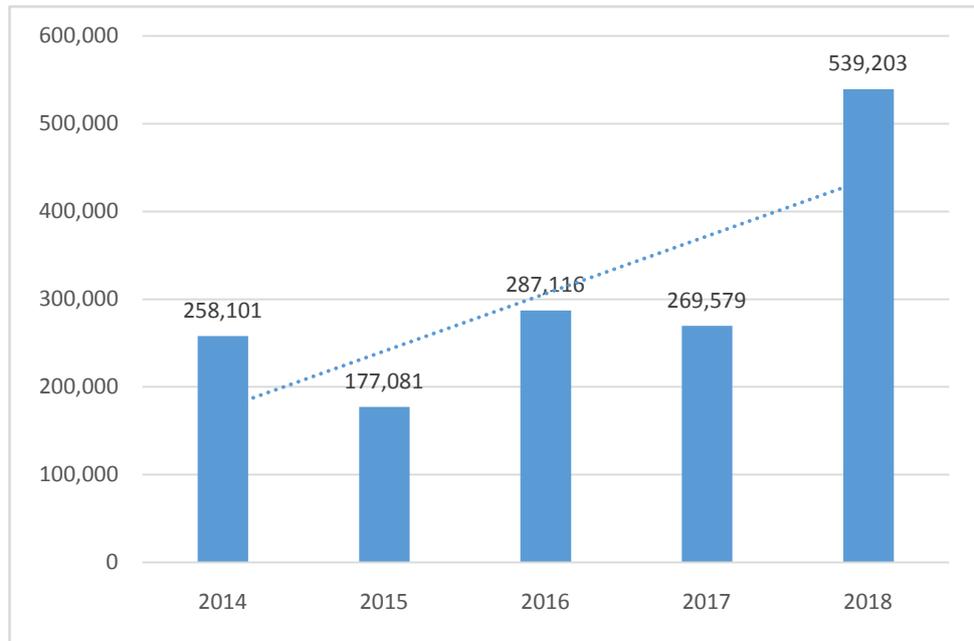


Figura 5-35. Evolución de exportaciones a Francia

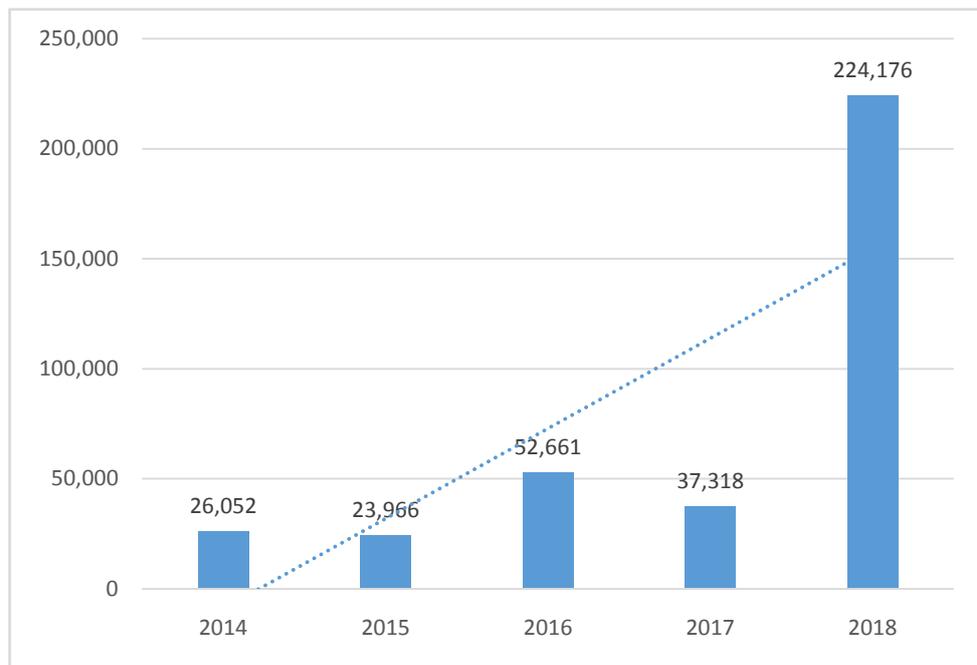


Figura 5-36. Evolución de exportaciones a Alemania

Conclusión

Con lo indicado en los puntos anteriores, se concluye que RC Knits continuará exportando hacia el mercado de EEUU, además de tendrá nuevos destinos como Argentina y Ecuador en América y en Europa países como Francia y Alemania.

D. Segmento objetivo.

Empresas del mercado internacional que busquen que sus diseños sean elaborados con la mejor calidad de telas y materiales, así como una confección limpia y estilizada.

Características del segmento de empresas en el mercado internacional:

- Economía: estable o en crecimiento.
- Accesibilidad: procedente de países con Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes o en proceso, bajo costo de comercialización, restricciones de entrada bajo.
- Comportamiento: representantes visitan ferias, realizar compras y acuerdos por teléfono y/o internet.
- Son intermediarios o mayoristas en su país de origen.
- Compran 1 – 3 veces por año.

E. Marketing Mix

Producto

Descripción

RC Knits es una empresa peruana dedica a brindar el servicio confección textil, con más de 30 años exportando prendas de vestir, especialmente de bebé y niños, a Estados Unidos y Europa. Actualmente la empresa se identifica con el logo de la Figura 5-36.



Figura 5-37. Logo de la empresa

Nota: Recuperado de <http://rc-knits.com>

Sus productos se dividen en prendas de tejido y punto de los siguientes modelos (Ver anexos 1 al 4 para mayor detalle de las prendas de RC Knits):

- Vestido
- Polo normal
- Polo con cuello camisero
- Conjuntos
- Pantalón
- Bebecrece
- Chompas (abiertas y cerradas) con o sin capucha
- Túnicas
- Gorro y bufandas

Ciclo de vida del producto

La empresa actualmente se encuentra en una etapa de maduración-declive, lo cual conlleva, de acuerdo a Kotler y Keller (2012), a tres mecanismos para cambiar el curso de una marca: modificación de mercado, modificación de producto y modificación del programa de marketing (p.314). De dichos mecanismos, se ve conveniente aplicar la modificación del programa de marketing para incrementar las ventas, sobre todo en las comunicaciones.

A continuación, en la Figura 5-29 se muestra la curva del ciclo de vida de RC Knits de acuerdo a sus ventas anuales de los últimos años como se mostraron en la tabla 1.5 en el capítulo 1 del presente trabajo.

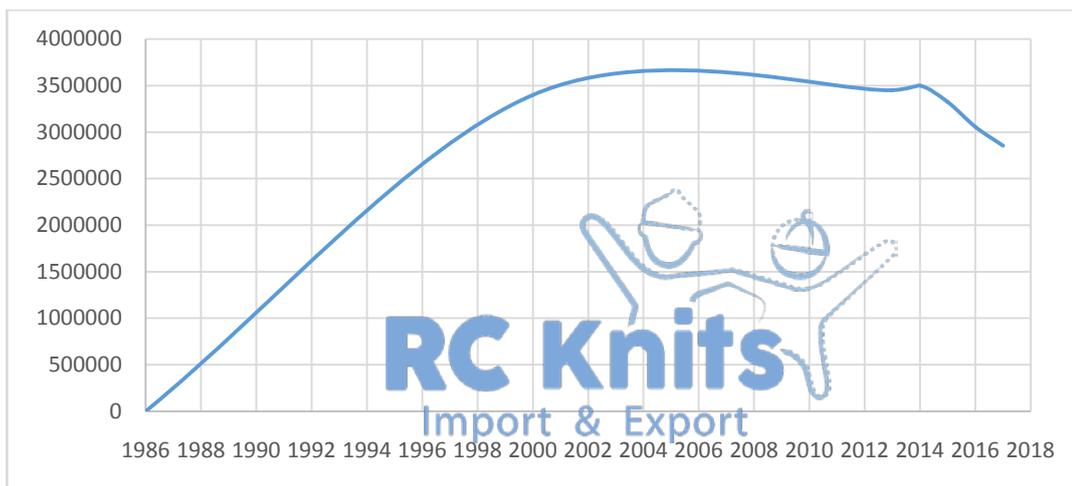


Figura 5-38. Ciclo de Vida RC Knits

Nota: Elaboración propia

Precio

De acuerdo con las exportaciones totales del sector textil realizadas durante el año 2017, el valor FOB por kilogramo es de US\$ 0.9062, tal como se muestra en la Tabla 5.66.

Tabla 5.66. Exportaciones 2017 - Sector Textil

	Peso Neto Kg.	Valor FOB USD.	Valor FOB USD por KG
Total período: Año			
2017 Mes inicio: 01	48,918,238,102.74	44,327,757,823.96	0.9062
Mes final: 12			

Nota: SIICEX

Elaboración propia

Sin embargo, como muestra la Tabla 5.67, si se considera el valor FOB por kilogramo exportado según partida textil, el precio asciende a más de 31 dólares americanos por las principales partidas

Tabla 5.67. Ranking por partida de exportaciones textiles - 2017

#	Partida	Descripción	Peso Neto Kg.	Valor FOB USD.	Valor FOB USD por KG
1	6109100031	T--SHIRT DE ALGODÓN PARA HOMBRES O MUJERES, DE TEJIDO TEÑIDO DE UN SOLO COLOR UNIFORME INCLUSO BLANQUEADOS	2,715,902.52	110,637,763.61	40.74
2	6109100039	LOS DEMÁS T--SHIRTS DE ALGODÓN, PARA HOMBRES O MUJERES	2,045,647.85	68,294,538.22	33.39
3	6109909000	T--SHIRTS Y CAMISETAS INTERIORES DE PUNTO DE LAS DEMÁS MATERIAS TEXTILES	1,669,373.30	51,835,285.07	31.05
4	6105100051	CAMISAS DE PUNTO ALGODÓN CON CUELLO Y ABERTURA DELANTERA PARCIAL PARA HOMBRE, DE TEJIDO TEÑIDO DE UN SÓLO COLOR INCLUIDO LOS BLANQUEADOS	726,076.07	32,459,585.14	44.71
5	6105209000	CAMISAS DE PUNTO DE LAS DEMÁS FIBRAS SINTÉTICAS O ARTIFICIALES PARA HOMBRES O NIÑOS	618,675.71	25,108,670.09	40.58
6	6110209090	LOS DEMÁS SUÉTERES (JERSEYS), «PULLOVERS», CARDIGANES, CHALECOS Y ARTÍCULOS SIMILARES, DE PUNTO Y DE ALGODÓN; A EXCEPCIÓN DE LOS CON CUELLO DE CISNE (SOUS PULL, TURTLE NECK).	498,885.52	21,370,948.39	42.84
7	6109100041	T--SHIRT DE ALGODÓN PARA NIÑOS O NIÑAS, DE TEJIDOS TEÑIDOS DE UN SOLO COLOR UNIFORME INCLUSO BLANQUEADOS	506,180.47	20,699,715.57	40.89
8	6111200000	PRENDAS Y COMPLEMENTOS DE VESTIR DE PUNTO PARA BEBÉS, DE ALGODÓN	290,805.66	19,049,837.27	65.51
9	6105100041	CAMISAS DE PUNTO ALGODÓN ABERTURA DELANTERA PARCIAL, CON CUELLO Y PUÑOS DE TEJIDO ACANALADO PARA HOMBRES, TEÑIDO DE UN SOLO COLOR	381,212.27	18,973,177.11	49.77
10	6104420000	VESTIDOS DE PUNTO PARA MUJERES O NIÑAS, DE ALGODÓN	288,633.74	16,329,799.62	56.58

Nota: SIICEX

Elaboración propia

La empresa RC Knits a la fecha exporta 24 partidas del sector textil, lo que genera un valor FOB promedio de US\$ 48 por kilogramo exportado. A continuación, se muestra el detalle en la Tabla 5.68:

Tabla 5.68. Valor FOB de partidas exportadas 2017 – RC Knits

Sub Sector	Partida	Valor FOB USD por KG
	6102300000 – ABRIGOS,CHAQ.,CAPAS Y ART. SIMIL.DE PTO, PARA MUJERES O NIÑAS, DE FIBRAS SINTÉTICAS O	31.66
	6103220000 – CONJUNTOS DE PUNTO,PARA HOMBRES O NIÑOS, DE ALGODÓN	52.62
	6103330000 – CHAQUETAS (SACOS) DE PUNTO,PARA HOMBRES O NIÑOS, DE FIBRAS SINTETICAS	61.39
	6104220000 – CONJUNTOS DE PUNTO PARA MUJERES O NIÑAS, DE ALGODÓN	52.91
	6104330000 – CHAQUETAS DE PUNTO PARA MUJERES O NIÑAS, DE FIBRAS SINTETICAS	52.74
	6104420000 – VESTIDOS DE PUNTO PARA MUJERES O NIÑAS, DE ALGODÓN	56.58
	6105100080 – LAS DEMÁS CAMISAS D`PTO ALG.CON CUELLO Y ABERTURA DELANTERA PARCIAL P`HOMBRES	51.22
Confecciones de tejido de punto de otros materiales	6109100031 – T--SHIRTDE ALGODÓN P`HOMB.O MUJ.,D`TEJ.TEÑIDO D`UN SOLO COLOR UNIF.INCL.BLANQLEADOS	40.74
	6109100039 – LOS DEMÁS T--SHIRTS DE ALGODÓN, PARA HOMBRES O MUJERES	33.39
	6109100049 – LOS DEMÁS T--SHIRTS DE ALGODÓN, PARA NIÑOS O NIÑAS	46.97
	6109901000 – T--SHIRTS Y CAMISETAS INTERIORES DE PUNTO DE FIBRAS ACRILICAS O MODACRILICAS	38.84
	6110301000 – SUÉTERES, PULLOVERS, CARDIGANS, CHALECOS Y ARTÍCULOS SIMLARES DE FIBRAS ACRÍLICAS O M	56.91
	6110309000 – SUÉTERES, PULLOVERS, CARDIGANS, CHALECOS Y ART. SIMILARES DE FIBRAS ARTIFICIALES	44.62
	6111200000 – PRENDAS Y COMPLEMENTOS DE VESTIR DE PUNTO PARA BEBES, DE ALGODÓN	65.51
	6111300000 – PRENDAS Y COMPLEMENTOS DE VESTIR DE PUNTO PARA BEBES, DE FIBRAS SINTETICAS	49.32
	6114200000 – LAS DEMAS PRENDAS DE VESTIR DE PUNTO DE ALGODÓN	66.70
Confecciones de tejido plano de otros materiales	6204420000 – VESTIDOS, PARA MUJERES O NIÑAS, DE ALGODÓN	41.62
	6208910000 – CAMISE.INT.,BRAGAS,SALTOS/CAMA,ALBORN.,BATAS Y ART.SIM.,P`MUJ.O NIÑAS,DE ALGODÓN	47.65
	6209200000 – PRENDAS Y COMPLEMENTOS DE VESTIR PARA BEBES, DE ALGODÓN	21.04
Otras manufacturas textiles	6301400000 – MANTAS DE FIBRAS SINTÉTICAS (EXCEPTO LAS ELÉCTRICAS)	15.32
	6110201090 – LOS DEMÁS	59.53
	6110202000 – CHALECOS	78.63
Prendas de vestir	6110203000 – CARDIGANES	66.63
	6214300000 – CHALES,PAÑUELOS DE CUELLO,BUFANDAS,MANTILLAS,VELOS Y ART.SIMIL.,DE FIBRAS SINTÉTICAS	36.70
Promedio de valor FOB USD por KG (dólares)		48.00

Nota: SIICEX. Elaboración propia

Elaboración

propia

Plaza (Distribución)

Actualmente la empresa usa un canal directo para llegar a su cliente, empresas/personas diseñadoras de ropa, los cual a su vez funcionan de intermediarios para el cliente final, quien es el que usará la ropa.

Su canal de distribución por internet, a través de su página web o fanpage, y fuerza de ventas propia, la cual se encarga de contactar a los potenciales clientes a través de ferias o eventos.

De los canales que utiliza la empresa, se observa en la Figura 5-30 que el internet ofrece la ventaja de tener un bajo costo de transacción, sin embargo, también ofrece poco valor añadido a la venta. Por otro lado, la fuerza de ventas ofrece un alto valor añadido, pero a su vez puede generar costos de transacción altos.

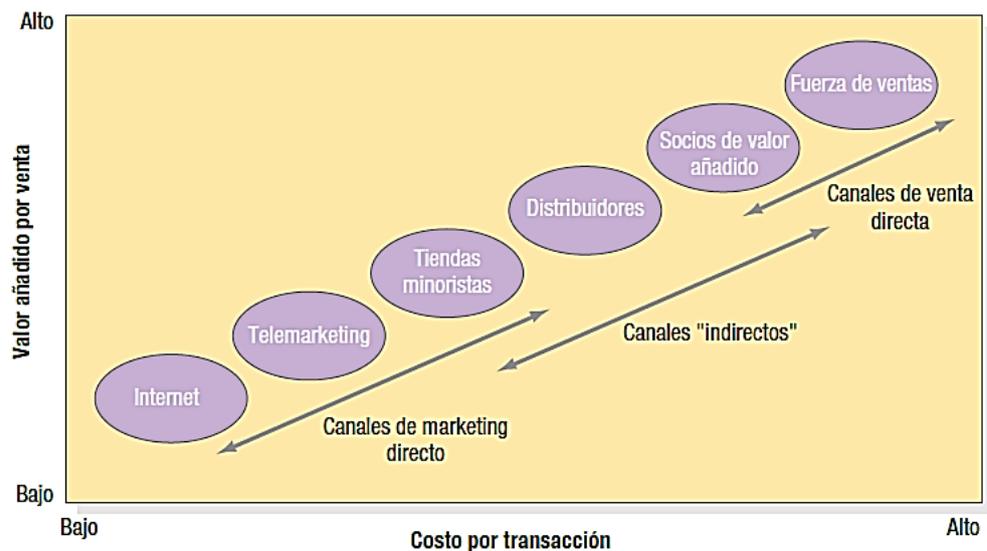


Figura 5-30. Valor añadido versus los costos por canal

Nota: Kotler y Keller (2012). Dirección de marketing, p.426.

Promoción y Publicidad

Actualmente, RC Knits no realiza estrategias ni actividades de promoción. Por otro lado, su publicidad está limitada a su página web, página de Facebook y participación en ferias.

Una de las ferias internacionales más importantes de la industria textil, calzado y joyería en el Perú es la feria "Perú Moda", dicho evento reúne

a más de mil compradores alrededor del mundo, representando la delegación de Estados Unidos el 33% de los comprados (RPP Noticias, 2018).

La empresa viene participando en dicha feria desde el 2015 y ha podido concretar y reafirmar su compromiso de la calidad con clientes y como se observa en la Figura 5-31, su stand es sencillo y con el fondo indicado por los organizadores de la feria.



Figura 5-40. Stand RC-Knits en Perú Moda 2017

Nota: Rc-knits.com

Por otro lado, la empresa recién a partir de agosto del 2017 ha empezado a tener presencia en redes sociales como Facebook e Instagram, por lo cual no cuenta con muchos seguidores en dichas redes como muestra la Figura 5-32.

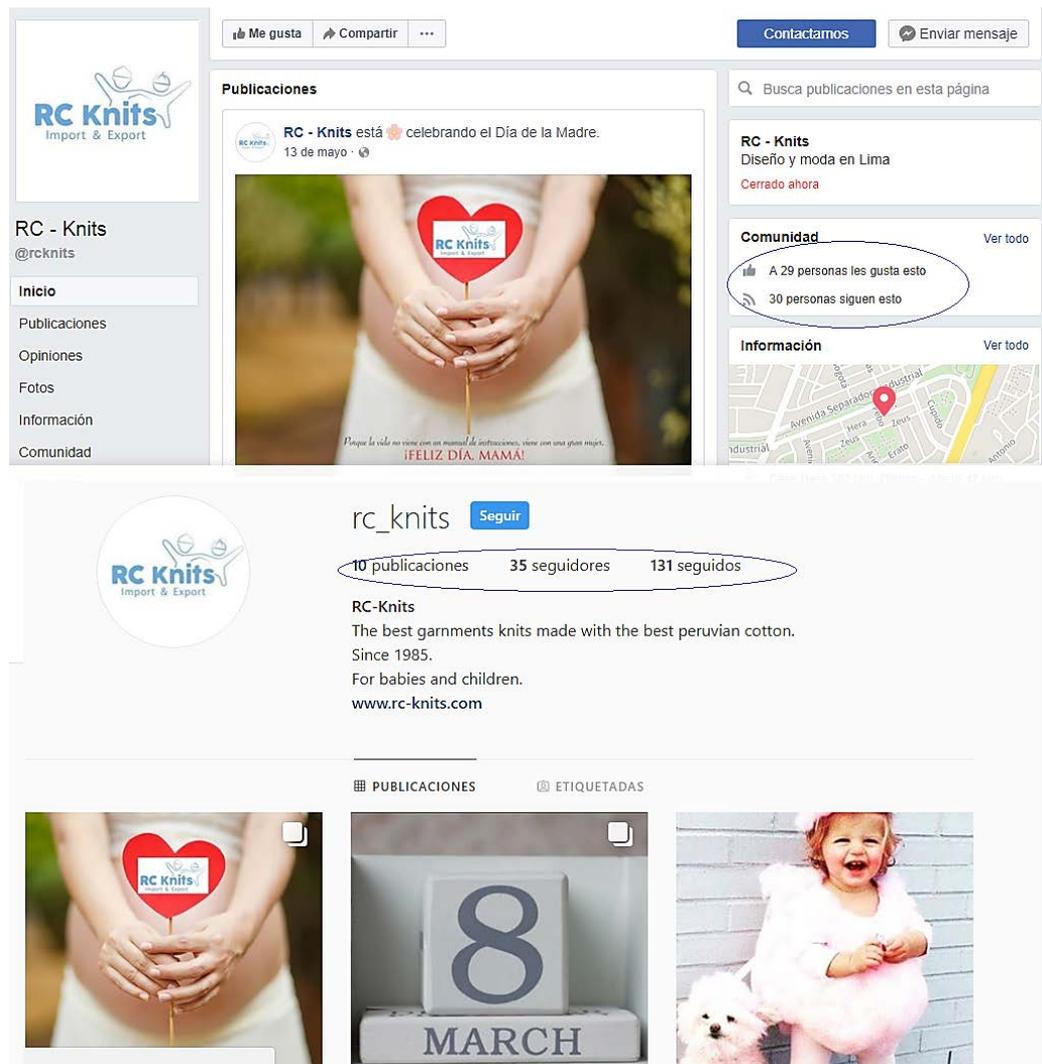


Figura 5-41. RCKnits en redes sociales

Nota: Facebook e Instagram

Debido a los pocos canales de comunicación que utilizar la empresa, se recomienda diseñar un plan de comunicaciones eficaz.

F. Estrategias de marketing mix.

De acuerdo al marketing mix actual que usa la empresa, se ha concluido que la empresa cuenta con una Promoción y Publicidad débil, por lo que se realizarán las siguientes actividades:

- Participación en ferias y exposiciones comerciales internacionales

A nivel nacional se seguirá participando en la feria anual de Perú Moda y en TexModa. Por otro lado, se participará en ferias

internacionales como la de Market Place en Estados Unidos para afianzar su mercado en el país. En la Tabla 5.69 se presenta el detalle de dichas ferias.

Tabla 5.69. Participación en Ferias

Nombre	País	Concepto	Beneficios	Frecuencia
Perú Moda	Perú	Reconocida en el mundo por ser una de las mejores plataformas para la venta de productos de exportación del sector de la industria de la vestimenta a importantes compañías de Estados Unidos, Latinoamérica, Europa y Asia.	Promocionar los productos y servicios Contactar con compradores y proveedores Conocer los productos de las empresas competidoras Conocer las tendencias del mercado Participación grupal bajo la Marca País Promoción de la participación pre, durante y post feria Asesoría y servicios de apoyo. En estrecha coordinación con las Oficinas Comerciales del Perú en el exterior.	Anual
TexModa	Perú	Plataforma donde contactar con los proveedores de la industria de la confección y donde acceder a las novedades y tendencias del sector.	Dentro de una de las ferias textiles más importante, "Expotextil" Contacto con compradores y proveedores 26mil invitados Exposiciones de expertos nacionales e internacionales del sector textil y confección	Anual
Market Place	Estados Unidos	Evento más importante de la industria textil y confecciones a nivel mundial, el cual sirve de conexión entre un gran número de compradores y vendedores de textiles, confecciones y accesorios para hombres, damas y niños	Visitantes aproximados: 10 mil Participación en el catálogo de Prompex Publicidad en los directorios oficiales de ferias Apoyo técnico de Prompex durante el evento	Anual

Nota: Cámara de Comercio de Lima, Expotextil Perú, Siicex.

Elaboración propia

- Creación de un catálogo de productos

La empresa no cuenta con un catálogo de productos adecuado, sobre todo en su categoría de producto "de punto". Por tal

motivo se elaborará un catálogo de productos que deberá ser renovado por temporada, así no solo atraerá a clientes con diseños propios sino a clientes interesados en comercializar prendas con diseños originales elaborados con insumos de calidad. El catálogo también será enviado de forma impresa a todos los clientes y será incluido a la vez que se envía el pedido del cliente.

Para ello se realizará las siguientes actividades:

- o Contratación de diseñador de modas
Se realizará un contrato de servicio con un diseñador de modas con el siguiente perfil:
 - Estudios de diseño de modas trunco o concluido.
 - Experiencia mínima de diseño de moda de 1 año, de preferencia de prendas para bebés y niños.
 - Responsable, creativo, puntual y proactivo.

Se contratará a un solo diseñador de modas, el cual tendrá como función principal diseñar modelos para las temporadas de otoño-invierno y verano-primavera, cada temporada tendrá 20 diseños diferentes, en total dicho personal creará al año 40 diseños originales.

Para el proceso de reclutamiento y selección se contratará una empresa de recursos humanos, la cual brindará dicho servicio durante cinco meses, los primeros dos meses de reclutamiento y selección del profesional y el siguiente mes de monitoreo del progreso del mismo. El costo del proceso se presenta en la Tabla 5.70.

Tabla 5.70. Costo Reclutamiento y selección de diseñador de modas

Costo de servicio	S/ 5,000
Tiempo del servicio	3 meses
Puestos a reclutar	Diseñador de modas
Cantidad de puestos	1

Total del servicio	S/ 5,000
---------------------------	-----------------

Nota: Elaboración propia

- Elaboración de productos (confecciones)
Con los diseños elaborados, el área de operaciones de la empresa confeccionará la prenda final. Solo se confeccionará una prenda por diseño. El costo total de confección de prendas para catálogo se muestra en la Tabla 5.71.

Tabla 5.71. Costo de Confección de prendas para catálogo

Cantidad anual	40
Unidad de Medida	prenda
Costo de producción unitario	S/ 26
Total anual	S/ 1,058

Nota: Elaboración propia

- Fotografías profesionales de productos
Con los diseños elaborados, cada prenda será fotografiada en fondo blanco y aparte con un modelo (persona). Además, el servicio de fotografía incluye la edición de fotos, así como la entrega de las fotos en físico y digital. Dicha actividad se llevará a cabo por un estudio profesional y se realizará dos veces al año de acuerdo a temporadas elegidas. El costo de la actividad se presenta en la tabla 5.72.

Tabla 5.72. Costo de Fotografías de productos

Servicio de fotografía	S/ 450
Cantidad de modelos	5
Costo por modelos	S/ 350
Frecuencia anual de fotos	2
Total anual	S/ 4,400

Nota: Elaboración propia

- Diseño de catálogo
Se contratará el servicio de un diseñador gráfico que junte todas las fotografías y la información que le brindará la empresa para crear un catálogo dinámico y

atrayente. El catálogo estará en formato PDF con la mejor resolución posible. Dicho servicio se contratará dos veces al año y la frecuencia corresponde a la actualización de los catálogos (verano-primavera y otoño-invierno).

o Impresión y envío de catálogos

En primer lugar, se imprime, y se enviará el catálogo de productos a todos los clientes actuales de la empresa, luego dichos catálogos serán enviados junto a los pedidos. Asimismo, se enviará catálogo por correo y se colgará en la página web de la empresa.

A continuación, en la Tabla 5.73 se muestra el costo por la actividad descrita, teniendo en cuenta un incremento de 10% en clientes y pedidos.

Tabla 5.73. Costo de impresión de catálogos

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de clientes	50	50	50	50	50	50
Cantidad promedio de pedidos anual por cliente	40	44	48	53	58	64
Total de pedidos		2,200	2,400	2,650	2,900	3,200
Cantidad de catálogos por pedido	1	1	1	1	1	1
Costo de impresión + envío (S/ 6.0 + S/ 4.0)	S/ 10	S/ 10	S/ 10	S/ 10	S/ 10	S/ 10
Total impresión más envío.	S/ 500	S/ 22,000	S/ 24,000	S/ 26,500	S/ 29,000	S/ 32,000

Nota: Elaboración propia

- Actualización de página web

La página web se actualizará un mínimo de dos veces al año respecto a los modelos de productos ofrecidos; asimismo, se incluirá la sección “catálogo” en el cual el usuario podrá ver el catálogo de la temporada actual como de temporadas pasadas.

El catálogo será animado; es decir, se pasará las páginas haciendo *click* en las esquinas como si fuera una revista en

físico. Además de contar con un link para descarga. El costo de actualización de la página web se presenta en la Tabla 5.74.

Tabla 5.74. Costo de Actualización de página web

Frecuencia anual	2
Costo	S/ 500
Total anual	S/ 1,000

Nota: Elaboración propia

- Publicidad por internet:
 - Facebook

Se asignará un presupuesto mensual destinado a atraer a más visitantes al *fanpage* de la empresa. Sin embargo, no basta con atraer al usuario, sino de mantenerlo, por tal motivo se contratará a un *community manager*, el cual se encargará de crear publicaciones y subirlas un mínimo de una vez al día, además se encargará de responder comentarios y hacer seguimiento al flujo de usuarios que visitan el fanpage. Para el reclutamiento y selección del community manager se contratará la misma empresa considerada para el proceso del diseñador gráfico, por lo que se considera el mismo costo de Tabla 5.70.
 - Google Ads

La empresa se registrará en la plataforma Google Ads, la cual tiene la ventaja de tener un registro gratuito y solo pagar cuando los anuncios tienen un buen rendimiento; es decir, cuando un usuario visite contacte con la empresa o vea su publicidad (ej. Video). El costo estimado se presenta en la Tabla 5.75.

Tabla 5.75. Costo de Publicidad por internet

Concepto	Cantidad	Costo	UM	Total
Community manager	1	S/ 2,311	Mes	S/ 2,311
Publicidad por Facebook	1	S/ 500	Mes	S/ 500
Publicidad Google Adwords	1	S/ 800	Mes	S/ 800

Total mes 0	S/ 3,611
Total anual*	S/ 15,600

Nota: Elaboración propia

*No incluye el costo por community manager

- Creación de programa virtual de fidelización
Se creará una plataforma virtual para el cliente, la cual permitirá las siguientes funciones:
 - Hacer seguimiento del pedido en tiempo real, beneficio para el cliente.
 - Realizar consultas o reclamos directamente al área comercial.
 - Informar al cliente sobre precios y nuevos productos.
 - Medir nivel de satisfacción a través de encuestas que se realizan al finalizar la entrega del pedido, pues el cliente debe ingresar a la plataforma e indicar si está conforme con su pedido y dejar algún comentario o sugerencia.
 - Medir frecuencia y cantidad de compra de los clientes y en base a ello brindarle descuentos por cantidad de pedido.

Para el acceso de la plataforma se brindará un usuario y contraseña a cada cliente, la contraseña podrá ser cambiada por el cliente desde el momento en que ingresa por primera vez.

Por otro lado, se contará con un asesor externo especialista en programas de fidelización que ayude a generar contenido para la plataforma virtual.

G. Presupuestos.

Participación en ferias

La empresa participará en tres ferias internacionales, dos en Perú y una en Estados Unidos; las tres ferias representan una importante vitrina en el sector textil y confecciones. El costo por participación en dichas ferias se presenta en la Tabla 5.76.

Tabla 5.76. Costo de participación en ferias

Concepto	Costo
Ferias Nacionales	
Perú Moda	\$2,500

TexModa	\$2,500
Ferias Internacionales	
Feria Market Place (Estados Unidos)	\$10,000
Total	\$15,000

Nota: Elaboración propia

Como inversión inicial se considerará la participación en la feria Market Place, mientras que como gasto operativo se considerará la participación de las tres ferias por año. Se muestra dicho presupuesto en la Tabla 5.77.

Tabla 5.77. Presupuesto de participación en ferias

Actividad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación en ferias	\$10,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000

Nota: Elaboración propia

Creación de catálogo de productos

El presupuesto de la creación de catálogo de productos contempla lo detallado desde la Tabla 5.71 a la Tabla 5.73. Además, se considera el costo de diseño de catálogo de 650 soles con una frecuencia de dos veces al año y el sueldo de un mes del diseñador modas (ver planilla en Anexo 32).

Como se observa en la Tabla 5.78, el presupuesto es de 11,227 soles, equivalente a 3,427 dólares.

Tabla 5.78. Presupuesto inicial de creación de catálogo de productos

Concepto	Costo
Contratación diseñador de modas	S/ 3,969
Elaboración de productos (confección)	S/ 1,058
Fotografías de productos	S/ 4,400
Diseño de catálogo	S/ 1,300
Envío de catálogo a clientes	S/ 500
Total anual	S/ 11,227

Nota: Elaboración propia

Actualización página web

El presupuesto de la actualización de la página web se detalló en la Tabla 5.74. El presupuesto asciende a 1,000 soles o su equivalente de 305 dólares.

Publicidad por internet

El presupuesto de la publicidad por internet se detalló en la Tabla 5.75 y contempla como inversión el costo de un mes del community manager (ver planilla anexo 32) y los gastos por publicidad en Facebook y Google Adwords de un mes. La inversión asciende 3,611 soles o su equivalente de 1,102 dólares. Mientras que para los siguientes años solo se considera la publicidad por Facebook y Google Adwords ascendente a 15,600 soles anuales o su equivalente en dólares de 4,762.

Servicio de reclutamiento y selección

El reclutamiento y selección para los puestos de diseñador de modas y community manager estarán a cargo de una empresa especializada en recursos humanos. El presupuesto se muestra en la Tabla 5.79 y asciende a 10,000 soles, equivalente a 3,053 dólares.

Tabla 5.79. Presupuesto de reclutamiento y selección

Costo de servicio	S/ 5,000
Tiempo del servicio*	3 meses
Puestos a reclutar	Diseñador de modas; Community manager
Cantidad de puestos	2
Total del servicio	S/ 10,000

*Dos meses de reclutamiento y selección; un mes de seguimiento del personal contratado

Nota: Elaboración propia

Creación de programa virtual de fidelización

Como se observa en la siguiente tabla, el presupuesto inicial es de 20,360 soles equivalente a 6,215 dólares, mientras que el presupuesto anual correspondiente al mantenimiento de la plataforma es de 7,200 soles anuales equivalentes de 2,198 dólares.

Tabla 5.80. Presupuesto de programa virtual de fidelización

Concepto	Costo	UM	Cantidad	Total
Creación de plataforma digital*	S/ 20,000	servicio	1	S/ 20,000
Asesor de programas de fidelización	S/ 60	hora	6	S/ 360
Mantenimiento de la plataforma	S/ 500	mes	1	S/ 500
Total de inversión**				S/ 20,360
Total de mantenimiento anual				S/ 7,200

*Incluye asesoría durante el proceso

**No incluye costo de mantenimiento

Nota: Elaboración propia

Presupuesto total de la alternativa 2

Con los costos anteriormente detallados, se observa el siguiente presupuesto total en la Tabla 5.81 para la alternativa de solución propuesta.

Tabla 5.81. Presupuesto total - Alternativa 2

Actividad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación en ferias	\$10,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000
Creación de catálogo de productos	\$3,427	\$8,778	\$9,389	\$10,152	\$10,915	\$11,831
Actualización página web		\$305	\$305	\$305	\$305	\$305
Publicidad por internet	\$1,102	\$4,762	\$4,762	\$4,762	\$4,762	\$4,762
Sueldo diseñador de modas		\$17,949	\$17,949	\$17,949	\$17,949	\$17,949
Sueldo community manager		\$10,428	\$10,428	\$10,428	\$10,428	\$10,428
Reclutamiento y selección de personal	\$3,053					
Creación de programa virtual de fidelización de clientes	\$6,215	\$2,198	\$2,198	\$2,198	\$2,198	\$2,198
Total	\$23,797	\$59,420	\$60,031	\$60,794	\$61,557	\$62,473

Nota: Elaboración propia

H. Beneficios.

Beneficios cualitativos

- Fidelizar clientes.

El nuevo plan de marketing *mix* para la empresa busca crear una imagen y posicionamiento de marca en los clientes actuales y nuevos que sumado a los beneficios del producto ofrecido, genere un vínculo de confianza empresa-cliente.

- Atraer más clientes.

El nuevo plan de marketing *mix* para la empresa busca generar una mejor percepción de la marca a través de nuevos canales de comunicación, mayor presencia en ferias internacional, entre otras actividades que logren captar la atención del cliente hacia la empresa.

Beneficios cuantitativos

Se espera que con la alternativa propuesta revierta el decrecimiento de las ventas que ha atravesado la empresa en los últimos años. Por tal motivo, se ha calculado el valor monetario promedio por cliente, teniendo en cuenta los datos históricos de la empresa.

Tabla 5.82. Valor promedio del cliente

Clientes por año - Histórico						
	2013	2014	2015	2016	2017	Promedio
Cantidad de clientes por año	26	24	23	22	21	23
Crecimiento		-7.7%	-4.2%	-4.3%	-4.5%	-5.2%
Valor de clientes por año	\$132,696	\$145,788	\$144,414	\$138,873	\$135,826.52	\$141,225

Nota: Reporte de Ventas RC Knits

Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 5.82, la cantidad de clientes muestra una tendencia descendente a una tasa promedio anual de -5.2% y un valor de cliente promedio de US\$ 141,225. En base a dicha información, se proyecta la cantidad de clientes por año en la Tabla 5.83.

Tabla 5.83. Clientes por año - Proyectado

	2019	2020	2021	2022	2023	Promedio
Cantidad de clientes por año	20.0	19.0	19.0	19.0	19.0	19
Crecimiento		-5.0%	0.0%	0.0%	0.0%	-1.3%

Nota: Elaboración propia

Considerando que hasta el 2017 se contaba con 23 clientes y proyectándose que dicha cantidad irá disminuyendo se puede decir que la cantidad de clientes perdidos para el 2019 es de tres y para el resto de años 4. Tomando en cuenta que cada cliente tiene un valor de US\$141,225, se observa en la Tabla 5.84 que el valor de clientes perdidos asciende a más de US\$ 423 675 al primer año.

Tabla 5.84. Valor de Cliente perdido

	2019	2020	2021	2022	2023
Cientes perdidos	3	4	4	4	4
Valor promedio de clientes	\$141,225	\$141,225	\$141,225	\$141,225	\$141,225
Valor de clientes perdidos	\$423,675	\$564,900	\$564,900	\$564,900	\$564,900

Nota: Elaboración propia

Considerando el valor de clientes perdidos se plantean tres escenarios:

- Escenario Optimista: tiene como objetivo revertir el valor de clientes perdidos en 40%, considerando que las actividades de la alternativa propuesta superen las expectativas del objetivo del plan de marketing.
- Escenario Moderado: tiene como objetivo revertir el valor de clientes perdidos en 20%, considerando que las actividades de

la alternativa propuesta logren captar y retener la atención del mercado meta.

- Escenario Pesimista: cuando el valor de clientes perdidos es inferior al esperado y se revierta solo el 10% de clientes perdidos.

Considerando los tres escenarios (optimista, moderado y pesimista) se estima el monto en dólares en cada escenario.

En la Tabla 5.85 se presenta que en el escenario optimista se logra revertir pérdidas por \$169,470 al primer año y \$225,960 al quinto año.

Tabla 5.85. Objetivo Optimista - Alternativa 2

	2019	2020	2021	2022	2023
Valor de clientes					
perdidos	\$423,675	\$564,900	\$564,900	\$564,900	\$564,900
Objetivo					
moderado	40%	40%	40%	40%	40%
Objetivo					
moderado en \$	\$169,470	\$225,960	\$225,960	\$225,960	\$225,960

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 5.86, se observa que los ingresos en un escenario moderado llegan a\$84,735al primer año y de \$112,980 al quinto año.

Tabla 5.86. Objetivo Moderado - Alternativa 2

	2019	2020	2021	2022	2023
Valor de clientes					
perdidos	\$423,675	\$564,900	\$564,900	\$564,900	\$564,900
Objetivo					
moderado	20%	20%	20%	20%	20%
Objetivo					
moderado en \$	\$84,735	\$112,980	\$112,980	\$112,980	\$112,980

Nota: Elaboración propia

Por último, en un escenario pesimista, se observa en la Tabla 5.87 que los ingresos alcanzados son de más de 42 mil dólares en el primer año.

Tabla 5.87. Objetivo Pesimista - Alternativa 2

	2019	2020	2021	2022	2023
Valor de clientes perdidos	\$423,675	\$564,900	\$564,900	\$564,900	\$564,900
Objetivo pesimista	10%	10%	10%	10%	10%
Objetivo pesimista en \$	\$42,368	\$56,490	\$56,490	\$56,490	\$56,490

Nota: Elaboración propia

En base a los ingresos según escenarios evaluados desde la Tabla 5.85a la Tabla 5.87 y el presupuesto de la Tabla 5.81, el cual detalla la inversión (año 0) y los gastos operativos (año 1 al 5), se realiza el flujo de caja de la alternativa 2 según escenario planteado.

Tabla 5.88. Flujo de Caja - Alternativa 2 – Escenario Optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Años	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Beneficios 40% de clientes perdidos		\$169,470	\$225,960	\$225,960	\$225,960	\$225,960
Total de beneficios		\$169,470	\$225,960	\$225,960	\$225,960	\$225,960
Egresos						
Participación en ferias		\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000
Creación de catálogo de productos		\$8,778	\$9,389	\$10,152	\$10,915	\$11,831
Actualización página web		\$305	\$305	\$305	\$305	\$305
Publicidad por internet		\$4,762	\$4,762	\$4,762	\$4,762	\$4,762
Sueldo diseñador de modas		\$17,949	\$17,949	\$17,949	\$17,949	\$17,949
Sueldo community manager		\$10,428	\$10,428	\$10,428	\$10,428	\$10,428
Programa de fidelización		\$2,198	\$2,198	\$2,198	\$2,198	\$2,198
Total de egresos		\$59,420	\$60,031	\$60,794	\$61,557	\$62,473
Flujo Operativo		\$110,050	\$165,929	\$165,166	\$164,403	\$163,487
Inversión en alternativa 2	\$23,797					
Flujo económico	-\$23,797	\$110,050	\$165,929	\$165,166	\$164,403	\$163,487

Nota: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 5.88, los flujos del año 1 al 5 son positivos para el escenario optimista. A continuación, en la Tabla 5.89 se presenta el flujo de caja para el escenario moderado, en el que se observa que también tiene flujos positivos en el periodo evaluados (5 años).

Tabla 5.89. Flujo de Caja - Alternativa 2 – Escenario Moderado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Años	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Beneficios - 20% de clientes perdidos		\$84,735	\$112,980	\$112,980	\$112,980	\$112,980
Total de beneficios		\$84,735	\$112,980	\$112,980	\$112,980	\$112,980
Egresos						
Participación en ferias		\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000
Creación de catálogo de productos		\$8,778	\$9,389	\$10,152	\$10,915	\$11,831
Actualización página web		\$305	\$305	\$305	\$305	\$305
Publicidad por internet		\$4,762	\$4,762	\$4,762	\$4,762	\$4,762
Sueldo diseñador de modas		\$17,949	\$17,949	\$17,949	\$17,949	\$17,949
Sueldo community manager		\$10,428	\$10,428	\$10,428	\$10,428	\$10,428
Programa de fidelización		\$2,198	\$2,198	\$2,198	\$2,198	\$2,198
Total de egresos		\$59,420	\$60,031	\$60,794	\$61,557	\$62,473
Flujo Operativo		\$25,315	\$52,949	\$52,186	\$51,423	\$50,507
Inversión en alternativa 2	\$23,797					
Flujo económico	-\$23,797	\$25,315	\$52,949	\$52,186	\$51,423	\$50,507

Nota: Elaboración propia

Por otro lado, en la Tabla 5.90 se presenta el escenario pesimista, el cual da flujos negativos todos los años.

Tabla 5.90. Flujo de Caja - Alternativa 2 – Escenario Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Años	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Beneficios 10% de clientes perdidos		\$42,368	\$56,490	\$56,490	\$56,490	\$56,490
Total de beneficios		\$42,368	\$56,490	\$56,490	\$56,490	\$56,490
Egresos						
Participación en ferias		\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000
Creación de catálogo de productos		\$8,778	\$9,389	\$10,152	\$10,915	\$11,831
Actualización página web		\$305	\$305	\$305	\$305	\$305
Publicidad por internet		\$4,762	\$4,762	\$4,762	\$4,762	\$4,762
Sueldo diseñador de modas		\$17,949	\$17,949	\$17,949	\$17,949	\$17,949
Sueldo community manager		\$10,428	\$10,428	\$10,428	\$10,428	\$10,428
Programa de fidelización		\$2,198	\$2,198	\$2,198	\$2,198	\$2,198
Total de egresos		\$59,420	\$60,031	\$60,794	\$61,557	\$62,473
Flujo Operativo		-\$17,053	-\$3,541	-\$4,304	-\$5,067	-\$5,983
Inversión en alternativa 2	\$23,797					
Flujo económico	-\$23,797	-\$17,053	-\$3,541	-\$4,304	-\$5,067	-\$5,983

Nota: Elaboración propia

Considerando los flujos de caja proyectados de las Tabla 5.88, Tabla 5.89 y Tabla 5.90, se calculará los indicadores financieros de VAN, TIR y Costo/Beneficio de la alternativa de solución planteada, considerando la misma tasa de descuento COK que para la alternativa 1.

La tasa de descuento es de 18.38% y el detalle del cálculo se encuentra en el Anexo 28.

Considerando los flujos de caja y la tasa de descuento, se calculan los indicadores financieros por escenario en la Tabla 5.91.

Tabla 5.91. Indicadores financieros

	Escenarios		
	Positivo	Moderado	Pesimista
VAN	\$372,650	\$96,918	-\$40,948
TIR	501%	150%	
B/C	\$19.54	\$5.82	-\$1.04

Nota: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, la alternativa de solución 2: plan de marketing *mix*, es una solución rentable en los escenarios positivo y moderado puesto que su VAN es mayor a 0, TIR mayor a tasa de descuento (18.38%) y una ratio de costo beneficio que genera ganancia por cada dólar invertido. Sin embargo, se observa que en el escenario pesimista todos los indicadores son negativos, lo que demuestra un alto grado de riesgo para la alternativa 2.

5.2. Elección y viabilidad de la solución escogida

Las alternativas de solución planteadas, a pesar de tener el mismo objetivo de incrementar las ventas y revertir la tendencia descendente de los últimos años que atraviesa la empresa, son excluyentes entre sí debido a las características que se presentan en la Tabla 5.92.

Tabla 5.92. Características de las Alternativas de solución propuestas

	Alternativa 1: Elaboración de plan de negocios de la línea infantil “Abú” para NSE A y B, de mercado local	Alternativa 2: Plan de marketing mix
Mercado meta	Local	Internacional
Beneficio principal	Diversificar fuente de ingresos	Captar y mantener clientes
Enfoque	Nueva línea de ropa para niños	Comunicación y publicidad de la empresa
Producto	<ul style="list-style-type: none"> - Nueva marca: Abú - Etapa de ciclo de vida: desarrollo/gestación - Modelos de acuerdo a temporada (diseños propios) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene Marca: RC Knits - Etapa ciclo de vida: Maduración-declive - De acuerdo a pedido o diseño del cliente
Plaza	<p>Directo: Tienda propia y Indirecto: Tiendas especializadas de artículos infantiles.</p>	Canal Directo: página web/fanpage y fuerza de ventas
Precio	De acuerdo a encuesta aplicada (Estrategia de precio: Valor percibido)	Según costo de producción más costo de envío.
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> - Internet (Página web, Facebook, Instagram, GoogleAds) - Sorteos, evento de inauguración, descuentos, material merchandising. - Participación en ferias - Acuerdos con <i>influencers</i> en el sector infantil 	<ul style="list-style-type: none"> - Actual: página web, Facebook y Feria Perú Moda. - Propuesto: <ul style="list-style-type: none"> o Participación en ferias nacionales y una feria internacional. o Crear catálogo de productos (enviar físico a los principales clientes y virtualmente esté en la página web). o Actualizar modelos de prendas de página web dos veces al año. o Internet: Facebook y Google Ads. o Crear programa virtual de fidelización.

Elaboración propia

A continuación, se compara las alternativas de solución propuestas, en soles y dólares, considerando el tipo de cambio según SBS de S/ 3.276 por dólar. Se compara en los tipos de moneda dado que para la alternativa 1 los cálculos fueron realizados en soles debido a que tiene un enfoque local mientras que para la alternativa 2 los cálculos se realizaron en dólares dado que exporta sus productos.

Ingresos

En la Tabla 5.93 se presenta los ingresos en dólares de las alternativas de soluciones propuestas mientras que la Tabla 5.94 los ingresos en soles de las mismas alternativas.

La alternativa 1 percibe tres tipos de escenarios que afectan directamente a los ingresos de la alternativa y se explicaron en la evaluación financiera de la alternativa en el punto 5.1. Los escenarios considerados son:

- Escenario Optimista: mercado objetivo es 50% mayor al porcentaje de participación de menor competidor.
- Escenario Moderado: cuando el mercado objetivo es igual al porcentaje de participación de menor competidor.
- Escenario Pesimista: cuando el mercado objetivo es 50% menos al porcentaje de participación de menor competidor.

Por otro lado, para la alternativa los supuestos señalados en los beneficios cuantitativos del punto 5.1 que afectan directamente a los ingresos son:

- Escenario Optimista: tiene como objetivo revertir los clientes perdidos en 40%, considerando que las actividades de la alternativa propuesta superen las expectativas del objetivo del plan de marketing.
- Escenario Moderado: tiene como objetivo revertir los clientes perdidos en 20%, considerando que las actividades de la alternativa propuesta logren captar y retener la atención del mercado meta.
- Escenario Pesimista: cuando las estrategias planteadas no tienen el efecto esperado y se revierte solo el 10% de clientes perdidos.

Como se observa en la tabla 5.93 y 5.94, la alternativa 1 percibe ingresos superiores a la alternativa 2 en los tres escenarios evaluados.

La Tabla 5.93 muestra el comparativo en dólares de ambas alternativas de solución, considerando el tipo de cambio 3.276, según SBS, para transformar los ingresos de la alternativa 1 de soles a dólares y poner tener una moneda estándar para comparar las alternativas.

Tabla 5.93. Ingresos por alternativa de solución - en dólares

Alternativa	Escenario	2019	2020	2021	2022	2023
Alternativa 1	Optimista	\$419,795	\$569,637	\$581,208	\$593,298	\$606,335
	Moderado	\$279,763	\$379,822	\$387,549	\$395,396	\$404,424
	Pesimista	\$139,930	\$189,934	\$193,582	\$197,888	\$203,105
Alternativa 2	Optimista	\$169,470	\$225,960	\$225,960	\$225,960	\$225,960
	Moderado	\$84,735	\$112,980	\$112,980	\$112,980	\$112,980
	Pesimista	\$42,368	\$56,490	\$56,490	\$56,490	\$56,490

Nota: Elaboración propia

La Tabla 5.94 muestra el comparativo en soles de ambas alternativas de solución, considerando el tipo de cambio S/ 3.276 por dólar, según SBS, para transformar los ingresos de la alternativa 2 de dólares a soles y poner tener una moneda estándar para comparar las alternativas.

Tabla 5.94. Ingresos por alternativa de solución - en soles

Alternativa	Escenario	2019	2020	2021	2022	2023
Alternativa 1	Optimista	S/ 1,375,248	S/ 1,866,132	S/ 1,904,036	S/ 1,943,644	S/ 1,986,353
	Moderado	S/ 916,504	S/ 1,244,296	S/ 1,269,612	S/ 1,295,316	S/ 1,324,893
	Pesimista	S/ 458,412	S/ 622,224	S/ 634,176	S/ 648,280	S/ 665,373
Alternativa 2	Optimista	S/ 555,184	S/ 740,246	S/ 740,246	S/ 740,246	S/ 740,246
	Moderado	S/ 277,592	S/ 370,123	S/ 370,123	S/ 370,123	S/ 370,123
	Pesimista	S/ 138,796	S/ 185,061	S/ 185,061	S/ 185,061	S/ 185,061

Nota: Elaboración propia

Inversión

A continuación, se compara la inversión de la alternativa 1 y 2 en dólares (Tabla 5.95) y en soles (Tabla 5.96), considerando el tipo de cambio S/ 3.276 por dólar.

La Tabla 5.95 compara la inversión en dólares, por lo que se transformó la inversión de la alternativa 1 de soles a dólares con el tipo de S/ 3.276 por dólar y poder comparar ambas alternativas en la misma moneda.

Tabla 5.95. Inversión por alternativa de solución en dólares

	Año 0
Alternativa 1	\$39,426
Alternativa 2	\$23,797

Nota: Elaboración propia

La Tabla 5.96 compara la inversión en soles, por lo que se transformó la inversión de la alternativa 2 de dólares a soles con el tipo de S/ 3.276 por dólar y poder comparar ambas alternativas en la misma moneda.

Tabla 5.96. Inversión por alternativa de solución en soles

	Año 0
Alternativa 1	S/ 129,160
Alternativa 2	S/ 77,958

Nota: Elaboración propia

Como se observa en las tablas anteriores, la inversión de la alternativa 1 es mayor a la alternativa 2.

Gastos

La Tabla 5.97 presenta el comparativo de los gastos de la alternativa 1 y 2 en dólares mientras que la Tabla 5.98 presente los mismos gastos, pero en soles.

La Tabla 5.97 compara los gastos en dólares, por lo que se transformó los gastos de la alternativa 1 de soles a dólares con el tipo de 3.276 y poder comparar ambas alternativas en la misma moneda.

Tabla 5.97. Gastos por alternativa de solución en dólares

	2019	2020	2021	2022	2023
Alternativa 1*	\$230,037	\$305,621	\$297,745	\$302,486	\$306,782
Alternativa 2	\$59,420	\$60,031	\$60,794	\$61,557	\$62,473

Nota: Elaboración propia

*No considera los gastos financieros

La Tabla 5.98 compara los gastos en soles, por lo que se transformó los gastos de la alternativa 2 de dólares a soles con el tipo de cambio de S/ 3.276 por dólar y poder comparar ambas alternativas en la misma moneda.

Tabla 5.98. Gastos por alternativa de solución en soles

	2019	2020	2021	2022	2023
Alternativa 1*	S/ 753,602	S/ 1,001,214	S/ 975,412	S/ 990,943	S/ 1,005,018
Alternativa 2	S/ 194,661	S/ 196,661	S/ 199,161	S/ 201,661	S/ 204,661

Nota: Elaboración propia

*No considera los gastos financieros

Como se observa en las tablas anteriores, los gastos de la alternativa 1 (sin considerar gastos financieros) son mayores a la alternativa 2.

Beneficios Cualitativos

Los beneficios cualitativos de las alternativas de solución planteadas se comparan en la Tabla 5.99, la cual muestra que los beneficios cualitativos de la alternativa 1 son mayores a la alternativa 2.

Tabla 5.99. Beneficios cualitativos por alternativa de solución

Alternativa 1: Elaboración de plan de negocios de la línea infantil “Abú” para NSE A y B, de mercado local	Alternativa 2: Plan de marketing mix
<ul style="list-style-type: none">• Diversificación de fuente de ingresos, pues se percibirá ingresos por parte de otro tipo de clientes.• Minimizar el riesgo de clientes; es decir, si un cliente se va no impactaría mucho en los ingresos de la empresa.• Aprovechar capacidad productiva y reducir exceso de stock.• Incorporar nuevos canales de comunicación.	<ul style="list-style-type: none">• Atraer y fidelizar clientes actuales y potenciales.• Aumentar canales de comunicación.• Aumentar presencia de la marca de la empresa en ferias, redes sociales, eventos, etc.

Nota: Elaboración propia

Beneficios cuantitativos

Los indicadores financieros calculados en base a los flujos de caja por alternativa de solución se muestran en la Tabla 5.100 (montos en dólares y en porcentaje) y Tabla 5.101 (montos en dólares y porcentaje).

La Tabla 5.100 compara los indicadores financieros en dólares (VAN y C/B) y porcentaje (TIR), por lo que se transformó los indicadores de la alternativa 1 de soles a dólares con el tipo de 3.276 y poder comparar ambas alternativas en la misma moneda.

Tabla 5.100. Indicadores Financieros - dólares

		Alternativa 1			Alternativa 2		
		Escenario Optimista	Escenario Moderado	Escenario Pesimista	Escenario Optimista	Escenario Moderado	Escenario Pesimista
VAN	VANE	\$425,300	\$202,857	-\$17,502	\$372,650	\$96,918	-\$40,948
	VANF	\$424,974	\$203,291	-\$16,718	-	-	-
TIR	TIRE	285%	155%	3%	501%	150%	n.d.
	TIRF	383%	204%	-1%	-	-	-
C/B	C/B E	\$3.44	\$1.88	\$0.16	\$19.54	\$5.82	-\$1.04
	C/B F	\$4.73	\$2.57	\$0.11	-	-	-

Nota: Elaboración propia

La Tabla 5.101 compara los indicadores financieros en soles (VAN y C/B) y porcentaje (TIR), por lo que se transformó los indicadores de la alternativa 2 de dólares a soles con el tipo de cambio de S/ 3.276 por dólar y poder comparar ambas alternativas en la misma moneda.

Tabla 5.101. Indicadores Financieros - soles

		Alternativa 1			Alternativa 2		
		Escenario Optimista	Escenario Moderado	Escenario Pesimista	Escenario Optimista	Escenario Moderado	Escenario Pesimista
VAN	VANE	S/ 1,393,283	S/ 664,558	-S/ 57,337	S/ 1,220,803	S/ 317,503	-S/ 134,147
	VANF	S/ 1,392,216	S/ 665,981	-S/ 54,768	-	-	-
TIR	TIRE	285%	155%	3%	501%	150%	n.d.
	TIRF	383%	204%	-1%	-	-	-
C/B	C/B E	S/ 11.28	S/ 6.15	S/ 0.53	S/ 64.01	S/ 19.07	-S/ 3.40
	C/B F	S/ 15.50	S/ 8.43	S/ 0.34	-	-	-

Nota: Elaboración propia

Como se observa en las tablas anteriores, la alternativa 1 genera beneficios cuantitativos superiores a la alternativa 2 en el escenario moderado y pesimista. Por otro lado, en un escenario optimista, la alternativa 2 tiene una TIR y un indicador C/B superior a la alternativa 1; sin embargo, el VAN de la alternativa 1 sigue siendo superior a la alternativa 2.

Asimismo, la alternativa 2 tiene la limitante de que no cuenta con un estudio de mercados directos, pues su segmento es difícil de acceder (empresas extranjeras de prendas de vestir), por lo que la información se basó en fuentes secundarias mientras que para la alternativa 1 se realizó un estudio de mercado local, por lo que los resultados son más exactos.

Por último, se observa que en un escenario pesimista la alternativa 2 es más riesgosa que la 1, percibiéndose un VAN negativo superior a los 134 mil soles (Tabla 5.101).

En conclusión, se selecciona la alternativa de solución 1 “Elaboración del plan de negocios para la nueva línea infantil Abú”, la cual tiene como beneficios principales que diversifica las fuentes de ingreso además de que la empresa se encuentra más cerca al mercado meta, por lo que puede generar estrategias más directas y eficaces.

Capítulo 6 : Evaluación de la implementación del proyecto

6.1. Implementación de la propuesta

La alternativa seleccionada, elaboración del plan de negocios de la nueva línea infantil Abú para los NSE A y B, implica las siguientes actividades descritas en el punto “5.1. Evaluación de alternativas de solución” del presente trabajo:

1. Análisis del entorno

Se realizó el análisis PESTEL y de las cinco fuerzas del Porter, dicho análisis indicó un entorno favorable a pesar de la existencia de amenazas como la amplia competencia en el sector.

2. Estudio de mercados

Se realizó un estudio de mercados a través de entrevistas a dos expertos en el sector, *focusgroups* con madres con hijos de 0 a 9 años, y la aplicación de una encuesta a personas con hijos menores de 10 años (384 encuestas efectivas). Dicha investigación ayudó a realizar estimaciones más precisas sobre el mercado, demanda, ventas, entre otros factores.

3. Determinación del plan de marketing *mix*

En base a la investigación de mercados se desarrolló el marketing *mix*: producto, precio, plazo y promoción.

4. Desembolso de la inversión

Se estimó la inversión total en 129,160 soles, la cual contempla todos los costos para la puesta en marca de la nueva línea de prendas de vestir Abú, tales como compra de maquinaria, adecuación de local, gastos de registro de marca, etc.

5. Producción de prendas (inventario inicial)

Contempla la producción de las prendas del 50% del programa de ventas del mes 1 calculado. El detalle se puede ver en el Anexo 17.

6. Distribución a local propio y tiendas especializadas

Luego de realizar el inventario inicial, se distribuirá al local propio y tiendas especializadas para su venta.

6.2. Cronograma

A continuación, en la Tabla 6.1., se muestra el cronograma de implementación para la alternativa seleccionada:

Tabla 6.1. Cronograma Alternativa Seleccionada

	Agosto 2018	Septiembre 2018	Octubre 2018	Noviembre 2018	Diciembre 2018
Análisis del entorno					
Estudio de mercados					
Determinación del plan de marketing <i>mix</i>					
Desembolso de la inversión					
Producción de prendas para el primer mes del año 2019					
Distribución a local propio y tiendas especializadas					

Nota: Elaboración propia

6.3. Presupuesto

El presupuesto de la alternativa contempla la inversión de 129,160 soles (Tabla 5.26) y los gastos del de materia prima, gastos de ventas, gastos administrativos, costos indirectos de fabricación y gastos financieros desarrollados en el punto 5.1.

6.4. Evaluación y control

Para la implementación del proyecto se han establecido las siguientes medidas de evaluación y control:

7. Cumplimiento de objetivos

Considerando los siguientes objetivos planteados para la alternativa 1:

- Participar en tres ferias textiles de alcance internacional para finales del 2019.
- Incrementar las ventas por lo menos en 25% para finales del 2023.
- Incrementar número de clientes en 4 clientes por año.

Se deberá plantear y comunicar a todo el personal involucrado los objetivos. Para lo cual año por año se tendrá que lograr lo indicado.

Respecto a las ferias, 3 veces por año, por lo menos a 1 cada 4 meses.

Respecto a las ventas un incremento de 5% adicional cada año
Respecto a los clientes a uno adicional por cada trimestre.

8. Seguimiento de actividades

El seguimiento estará a cargo del Jefe Comercial, el cual deberá monitorear que los objetivos se estén cumpliendo, que el personal a su cargo cumpla con sus funciones y actuar inmediatamente ante cualquier imprevisto.

9. Presupuesto por objetivos.

El presupuesto inicial planteado para la alternativa seleccionada es de 129,160 soles, por lo que el presupuesto real no debe pasar hasta el 10% adicional de dicho presupuesto calculado; es decir, S/ 142,076 o su equivalente en dólares.

Capítulo 7 : Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Capítulo 1

1. RC Knits es una empresa peruana con más de 30 años de experiencia, especializada en ropa infantil, dedicada a la confección y exportación de prendas de vestir.
2. La empresa está registrada con número RUC 20392511912 y su razón social es RC Knits S.R.L.
3. En los últimos años la empresa ha estado atravesando una disminución en ventas. La empresa cuenta con 21 trabajadores y tres áreas: administración, operaciones y comercial.

Capítulo 2

1. El objetivo general es “Evaluar y elegir la alternativa de solución que permita revertir los problemas de crecimiento de las ventas en los últimos años de la empresa RC Knits para el 2019”.
1. El área comercial es la encargada del contacto con los clientes, por lo que para revertir la disminución en ventas de la empresa se necesita potenciar las estrategias comerciales y así incrementar el número de cliente e ingresos de la empresa.
2. El presente trabajo tiene como principal limitante el acceso a fuentes de información de primera mano respecto a los mercados internacional.

Capítulo 3

1. El alcance del presente trabajo es respecto al área comercial de la empresa RC Knits que, a su vez, generará un impacto en la rentabilidad de la empresa.
2. El área comercial cuenta con tres trabajadores.

Capítulo 4

1. El principal problema identificado es el deficiente desempeño del área comercial debido a un plan ineficaz de marketing *mix*, personal poco especializado y bajo nivel de difusión de marca, así como de sus productos.
2. Los efectos directos de los problemas identificados es el bajo nivel de posicionamiento, deficiente seguimiento de clientes, pérdida de clientes y un inadecuado estudio de mercado local.

3. La empresa cuenta con clientes fidelizados que tienen muchos años trabajando juntos, a los cuales se les otorga beneficios de pago tales como menos porcentaje en el monto abonado al inicio de la orden o prorrogas de algunos días luego que la mercadería llego a destino. Esto en algunos casos afecta a la liquidez de la empresa para afrontar obligaciones de pago o de inversión (compra de insumos, pagos a proveedores de insumos, pago a talleres, etc.); a este problema se le puede sumar que los proveedores de insumos de telas solicitan el 50% de adelanto para empezar con la producción de los insumos y por otro lado los talleres de confección externos y parte del personal que trabaja a destajo reciben su pago de manera semanal.
4. En base a los problemas identificados se plantean dos alternativas de solución: (1) Elaboración de plan de negocios de la línea infantil “Abú” para NSE A y B, de mercado local; y (2) Plan de marketing *mix* para RC Knits.

Capítulo 5

1. El estudio de mercado realizado ha permitido conocer mejor el mercado local de prendas de vestir infantil y determinar que sí es viable ingresar a dicho mercado.
2. El presente trabajo ha permitido plantear propuestas rentables para revertir la disminución de las ventas que viene afectando a la empresa desde hace cinco años.
3. La alternativa de solución seleccionada fue la 1, debido a los mayores beneficios cualitativos y cuantitativos.

Capítulo 6

1. La alternativa de solución seleccionada tiene un período de implementación estimado de cinco meses.
2. La implementación de la alternativa involucra las siguientes actividades:
 - Análisis del entorno.
 - Estudio local de mercados
 - Determinación del plan de marketing para la marca Abú
 - Desembolso de inversión
 - Producción de prendas
 - Distribución de prendas a local propio y tiendas especializadas
3. La inversión para la alternativa seleccionada es de S/ 129,160 o su equivalente de \$39,426.

Recomendaciones

1. Realizar una investigación de mercados para el segmento internacional e identificar oportunidades que permite a la empresa crecer.
2. Considerar no solo la implementación de una nueva línea de ropas para bebé y niños bajo la marca Abú, sino también incursionar en la comercialización de artículos de bebés bajo la misma marca.
3. Considerar la creación de un canal virtual de ventas y servicio *delivery* para una mejor experiencia de compra para el mercado local.
4. Realizar seguimiento a los clientes finales, buscando captar sus expectativas y necesidades para poder traducirlos en nuevos productos.
5. Realizar capacitaciones en área comercial relacionadas marketing y formas de fidelización del cliente. También incluir capacitación referentes al conocimiento del mercado internacional y sus o preferencias, así como también las ventajas de manera más técnicas del producto peruano frente a la competencia.
6. Realizar capacitaciones en el área de producción con el fin de obtener mayor eficiencia en la misma. Reforzar los procedimientos ya existentes, así como dar a conocer nuevos procedimientos que agilicen los procesos. También incluir capacitaciones referentes a control de calidad para obtener certificaciones que permitan a la empresa una mayor credibilidad y confianza a sus clientes.
7. Implementar una área de Finanzas el cual tendrá como propósito incrementar el valor del negocio aportando estrategias relacionadas a la asignación de los recursos y su viabilidad, con responsabilidades como:
 - Hacer el flujo de caja proyectado tomando en cuenta las órdenes y clientes frecuentes.
 - Planificar de manera estratégica las cuentas por cobrar para afrontar las distintas obligaciones de pago.
 - Comparación del flujo proyectado con el real para mejorar el sistema de cobros y de pagos, así como identificar los sobrecostos y sobregastos en la producción.

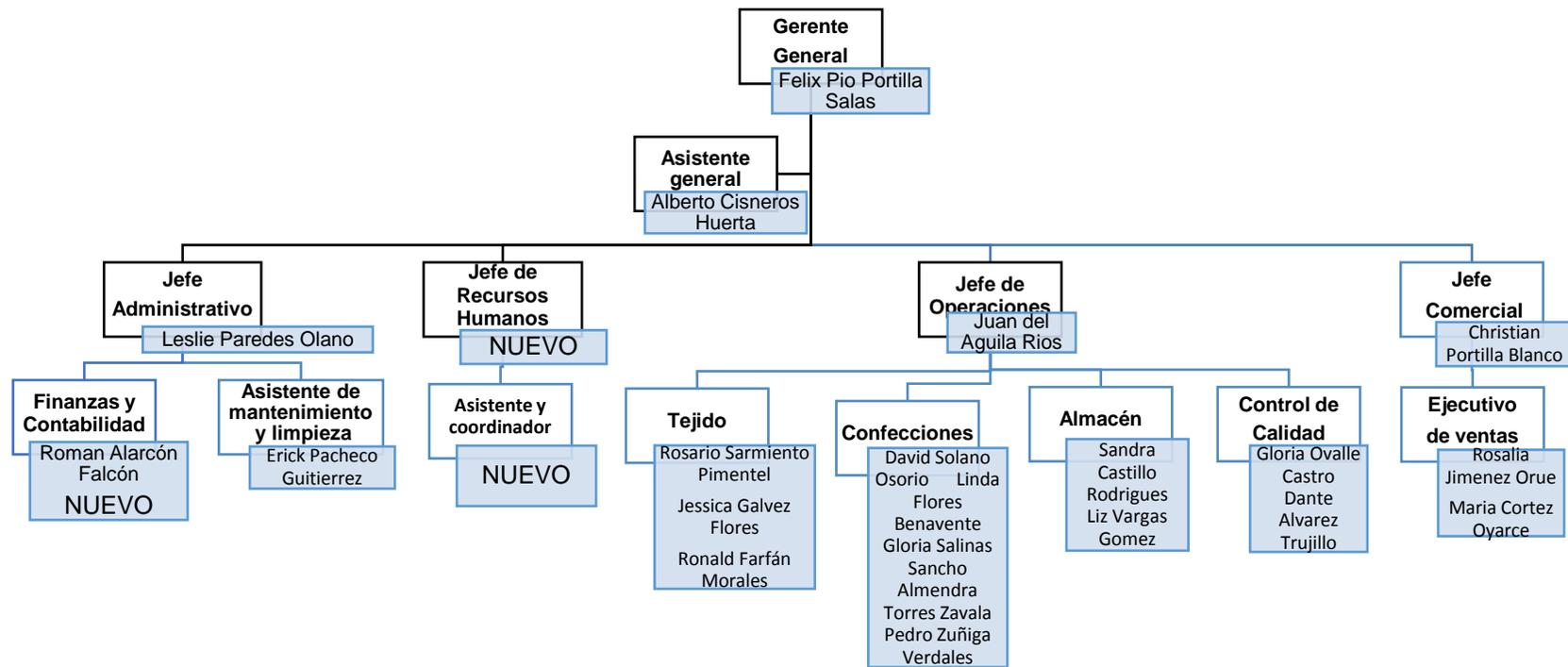
- Establecer ratios financieros de rentabilidad para cuantificar resultados de la empresa.
 - Dar soluciones efectivas a los problemas de liquidez que puedan ocurrir.
8. Dada la competitividad que existe en el mercado textil internacional es necesario la optimización de los recursos para lograr un producto competitivo, así como tomar decisiones de inversión estratégicas correctas para alcanzar los objetivos de la empresa.
9. Implementar un área de Recursos Humanos. Como se ha mencionado, la mayor parte de capacitaciones en la empresa RC Knits van direccionadas a la parte operativa de la empresa y, en algunos casos, no son del todo efectivas. Existe personal en el área administrativa que no tienen estudios relacionados a las funciones que vienen cumpliendo o que podrían mejorar sus capacidades para realizar un mejor trabajo.

Por otro lado, en algunas áreas de la empresa se viene dando una rotación de personal alta, lo cual en algunos casos no favorece a los objetivos de corto y mediano plazo de la empresa. Por lo cual es necesario identificar las causas de este problema y fortalecer el clima laboral de la empresa además de trabajar en el compromiso para con la empresa de los empleados.

Responsabilidades:

- Identificar los perfiles de personal que se necesita en cada área de la empresa.
- Administración de sueldos, prestaciones y beneficios.
- Evaluar las mejores alternativas de capacitación para los empleados teniendo en cuenta los objetivos de la empresa.
- Tener comunicación frecuente con las entidades como PROMPERY Y ADEX que ayuden a actualizar las demandas del mercado internacional relacionadas a la parte operativa y administrativa (Certificados de calidad, normativas, restricciones, etc.).
- Educación y capacitación del personal para el mejor desempeño de sus funciones y potenciamiento de sus capacidades.
- Motivar el compromiso de los trabajadores y la comunicación en las distintas áreas de la empresa.

- Control y evaluación de desempeño.



10.

Referencias

- AFEP (2016). Ferias mueven más de US\$ 5.200 millones al año. Recuperado de <http://afep.pe/2016/ferias-mueven-mas-de-us-5-200-millones-al-ano/>
- Arias, Ximena (2016). Exportaciones del sector textil peruano. Mercados & Regiones. Recuperado de <http://mercadosyregiones.com/2016/10/exportaciones-del-sector-textil-peruano/>
- Banco Mundial (2016). ¿Cuánto cuesta exportar en el Perú? Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/08/02/cuanto-cuesta-exportar-en-el-peru-informe-reporte-costos-logisticos-peru>
- Berry, Tim (2012). “10 conceptos básicos de un Plan de negocios”. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/265330>
- Cámara de Comercio de Lima (2015). Comparación de precios de importación de prendas de vestir entre Estados Unidos y Perú desde China. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/estudio3/comparaci%C3%B3n%20de%20precios%20de%20importaci%C3%B3n%20de%20prendas%20de%20vestir%20entre%20estados%20unidos%20y%20per%C3%BA%20desde%20china.pdf>
- Cámara de Comercio de Lima (n.d). Ferias Internacionales. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/principal/categoria/ferias-internacionales/195/c-195>
- Coca Carasilla, Milton (2007). Importancia y concepto del posicionamiento – Una breve revisión teórica. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf>
- ComexPerú (2018). ¿Está asegurado el crecimiento de las exportaciones textiles? Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/esta-asegurado-el-crecimiento-de-las-exportaciones-textiles>
- Cosío Hurtado, Joaquín (2011). Los proyectos y los planes de negocios. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231003.pdf>
- Díaz, Javier (2013). “Análisis PESTEL, una herramienta de planeación estratégica”. Recuperado de <https://www.emprendices.co/analisis-pestel-herramienta-planeacion-estrategica/>
- Economipedia (n.d.). “Valor Actual Neto (VAN)”. Recuperado de <http://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>

- El Comercio (2016). Exportaciones de prendas de vestir a EE.UU. se recuperan. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/exportaciones-prendas-vestir-ee-uu-recuperan-215336>
- El Comercio (2017). Adex: Hay oportunidad para exportar ropa de bebe y deportiva a Chile por casi US\$65 mlls. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/mercados/adex-hay-oportunidad-exportar-ropa-bebe-deportiva-chile-us-65-mlls-noticia-446221>
- El Peruano (2016). El Perú como potencia textil. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-el-peru-como-potencia-textil-41792.aspx>
- El Peruano (2018). Sector prendas de vestir crecerá alrededor de 4%. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-sector-prendas-vestir-crecera-alrededor-4-62831.aspx>
- Esan (2017). “Fundamentos financieros: el valor actual neto (VAN)”. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van/>
- Espinosa, Roberto (2014). “Marketing Mix: Las 4Ps”. Recuperado de <https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Expotextil Perú (n.d). Expotextil Perú 2018. Recuperado de <http://expotextilperu.com/expotextil2018.php>
- Facebook (n.d.) Facebook para empresas. Recuperado de <https://www.facebook.com/business/learn/how-much-facebook-ads-cost>
- Fajardo, Oscar (2008). “El concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo”. Recuperado de <https://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>
- Hernández Pérez José Ángel. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Kotler (2002). Dirección de marketing: conceptos esenciales. Primera edición. Editorial Prentice Hall.
- La República (2017). El sector textil espera un impulso para ser el motor del crecimiento. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1048130-el-sector-textil-espera-un-impulso-para-ser-el-motor-del-crecimiento>
- Longenecker et al (2001). Administración de Pequeñas Empresas: un enfoque emprendedor. México, Thompson.

Marín, Juan (2017). “Estudia tu entorno PESTEL”. Recuperado de <https://www.cerem.pe/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Marrón, Aníbal (2003). Reflexiones sobre posicionamiento. Recuperado de <http://www.mgsolutions.es/pdf/posicionamiento.pdf>

Mesa editorial Merca 2.0 (2013). “¿Qué es una marca? 5 definiciones”. Recuperado de <https://www.merca20.com/que-es-una-marca-5-definiciones/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). Reporte mensual de comercio. Enero 2018.

Ministerio de Producción (2012). MIPYME 2012: Estadísticas de la micro, pequeña y mediana empresa. Recuperado de http://www.perucam.com/perucam_new/pdf/ei/MIPYME2012.pdf

Myperuglobal (2013). Costo de participación en ferias internacionales. Recuperado de <http://myperuglobal.com/costo-de-participar-en-ferias-internacionales/>

Nunes, Paulo (2016). “TIR (Tasa Interna de Retorno)”. Recuperado de <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/tir-tasa-interna-retorno/>

Peñaranda Castañeda, César (2018). Los TLC impulsaron creación de empresas y nuevos productos exportados. *Revista La Cámara (N° 819)*. P.6.

Peñaranda Castañeda, César (2018). Perú Moda. *Revista La Cámara (N° 819)*. P.14-16.

Perú Moda (n.d) Perú Moda 2018. Recuperado de https://www.perumoda.com/es/peru_moda_2018.html

Perú.com (2018). Perú: alza de exportaciones textiles puede llegar a 8% en el 2018. Recuperado de <https://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/peru-alza-exportaciones-textiles-puede-llegar-8-2018-noticia-562871>

Portilla et al. (2017). RC Knits. Trabajo de curso Estrategia Corporativa, Maestría en Gestión Empresarial. Universidad ESAN, Lima, Perú.

Portilla et al. (2017). Plan de Negocios. Trabajo de curso Plan de Negocios, Maestría en Gestión Empresarial. Universidad ESAN, Lima, Perú.

PromPerú (2017). Ranking de partidas. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Partida.aspx

PromPerú (2018). Informe Mensual de Exportaciones Enero – Mayo 2018.

PromPerú (n.d.) Perú de colección. Perú Moda. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/CATALOGO%20DE%20LA%20VESTIMENTA%20-%20ESPA%C3%91OL.pdf>

PromPex (2007). Cómo participar exitosamente en una feria internacional. Recuperado de

<http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=C7A79DD5-453F-4F0A-AC8C-BCBCEDFBBA81.PDF>

Prompex (2010). ¿Cómo participar en ferias internacionales en Estados Unidos? Recuperado de

<http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=A32F4388-8B9F-4334-A591-98023F5842A5.PDF>

RPP Noticias (2018). En los ojos del mundo: Perú Moda se inauguró con más de 260 expositores. Recuperado de <http://rpp.pe/cultura/exposiciones/peru-moda-confecciones-peruanas-se-ponen-en-vitrina-para-el-mundo-noticia-1117539>

Siicex (2018). Exportadores Peruanos. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_portletid_=SDirectorioEmpresa&_page_=241.22800&scriptdo=&pc_control=pc_buscar&pc_pais=0&pc_tipoempresa=1750&pc_sector=322&pc_subsector=0&pc_region=0&txtrazonsocial=20392511912&psubpartida=&psubpartidauno=&txtproducto=&txtproductouno=&pc_tipobusqueda=0#anclafecha

SUNAT (2018). Consulta RUC. Recuperado de <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

SUNAT (2018). Tipo de cambio. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>

SUNAT (n.d.). Características de las micro y pequeñas empresas. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>

SUNAT (2018). Unidad Impositiva Tributaria – UIT. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/indicestosas/uit.html>

Tiendeo (n.d.). Catálogos, ofertas y promociones. Recuperado de <https://www.tiendeo.pe/>

Torres, Matías (2016). “Tasa Interna de Retorno (TIR): definición, cálculo y ejemplos”. Blog Rankia, Chile. Recuperado de <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/3391122-tasa-interna-retorno-tir-definicion-calculo-ejemplos>

UcañanLeyton, Roger (2015). “Cálculo de la relación Beneficio Coste (B/C)”. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/calculo-de-la-relacion-beneficio-coste/>

Yerro, Ester (2018). En qué consiste un contrato freelance. Recuperado de <http://blog.infoempleo.com/a/contrato-freelance/>

Anexos

Anexo 1: Prendas de punto de RC Knits.....	170
Anexo 2: Prendas de tejido de RC Knits - Algodón	171
Anexo 3: Prendas de tejido de RC Knits - Alpaca	174
Anexo 4: Prendas de tejido de RC Knits – Tejido orgánico	175
Anexo 5: Principales clientes	176
Anexo 6: Competencia Directa para Alternativa 1	177
Anexo 7: Marco Teórico.....	184
Anexo 8: Línea de prendas para niños de la marca “Abú”	190
Anexo 9: Guía de pautas – Entrevistas a profundidad	191
Anexo 10: Guía de pautas – <i>focus group</i>	192
Anexo 11: Cuestionario.....	195
Anexo 12: Resultados del cuestionario	198
Anexo 13: Precios ponderados Alternativa 1	205
Anexo 14: Máquinas y Equipo para el proceso productivo de la Alternativa 1	207
Anexo 15: Capacidad instalada – Alternativa 1	208
Anexo 16: Inversión Gastos Pre- Operativos Alternativa 1.....	210
Anexo 17: Inversión de Inventario Inicial - Alternativa 1	212
Anexo 18: Inversión de Capital de Trabajo – Alternativa 1	213
Anexo 19: Mercado de la Alternativa 1	214
Anexo 20: Estacionalidad – Programa de ventas.....	218
Anexo 21: Precios de Materia Prima Alternativa 1	219
Anexo 22: Depreciación.....	220
Anexo 23: Amortización	221
Anexo 24: Planilla Alternativa 1	222
Anexo 25: Gastos de Administración Alternativa 1 – Servicios de contabilidad.....	223
Anexo 26: Valor de desecho	224
Anexo 27: Financiamiento	225
Anexo 28: Cálculo de Cok y Wacc Alternativa 1	227
Anexo 29: Flujos de Caja del Escenario Optimista - Alternativa 1	229
Anexo 30: Flujos de Caja del Escenario Pesimista - Alternativa 1.....	230
Anexo 31: Partidas exportadas por RC Knits	233
Anexo 32: Planilla Alternativa 2	234

Anexo 1: Prendas de punto de RC Knits



Conjunto maniquita



Polo rayado



Bianco con cuello de color



Polo Rayado



Polo y pantalón



Conjunto marinero



Nota: RC Knits. Recuperado de <http://rc-knits.com/punto/>

Anexo 2: Prendas de tejido de RC Knits - Algodón



Body Pom Pom, Algodón Pima 20/2



Body, Algodón Pima 20/2



Vestido Panal, Algodón Pima 20/2



Burbuja, Tanguis 20/12



Set Túnica y Short, Algodón Pima 20/2



Bebecrote, Tanguis 20/2





Bebecre con botones, Tanguis 20/2



Suéter y gorro. Set, Tanguis 20/2



Poncho Pom Pom. Tanguis 20/2



Cárdigan con botones. Tanguis 20/2



Chaqueta, Algodón Pima 20/2



Vestido con cuello y gorro, Tanguis 20/2



Cárdigan, Algodón Pima 20/2



Capucha con botones



Capucha



Cárdigan Pom Pom



Gorro y bufanda Pom Pom



Suéter rayado



Suéter Estrella



Bebecrece rayado



Capucha Cielo



Suéter verde con azul

Nota: RC Knits. Recuperado de: <http://rc-knits.com/product-category/tejido-es/algodon-es/>

Anexo 3: Prendas de tejido de RC Knits - Alpaca



Poncho sin mangas



Suéter, pantalón y gorro. Set



Bebecrece



Capucha



Suéter



Capa



Nota: RC Knits. Recuperado de <http://rc-knits.com/product-category/tejidos-alpaca-es/>

Anexo 4: Prendas de tejido de RC Knits – Tejido orgánico



Suéter y pantalón, Set Orgánico



Colcha, Tejido orgánico



Baby's short. Tejido orgánico



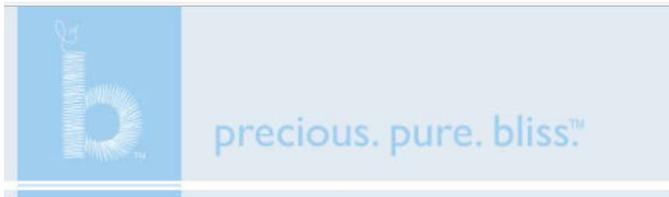
Vestido orgánico rosa



Orgánico Algodón Pima

Nota: RC Knits. Recuperado de <http://rc-knits.com/product-category/tejido-es/organico-es/>

Anexo 5: Principales clientes



Anexo 6: Competencia Directa para Alternativa 1



Nota: Tiendeo.pe



Nota: Jockey Plaza



Nota: Facebook @MimoyCoPeru



Nota: Fashion Network



Nota: Facebook.



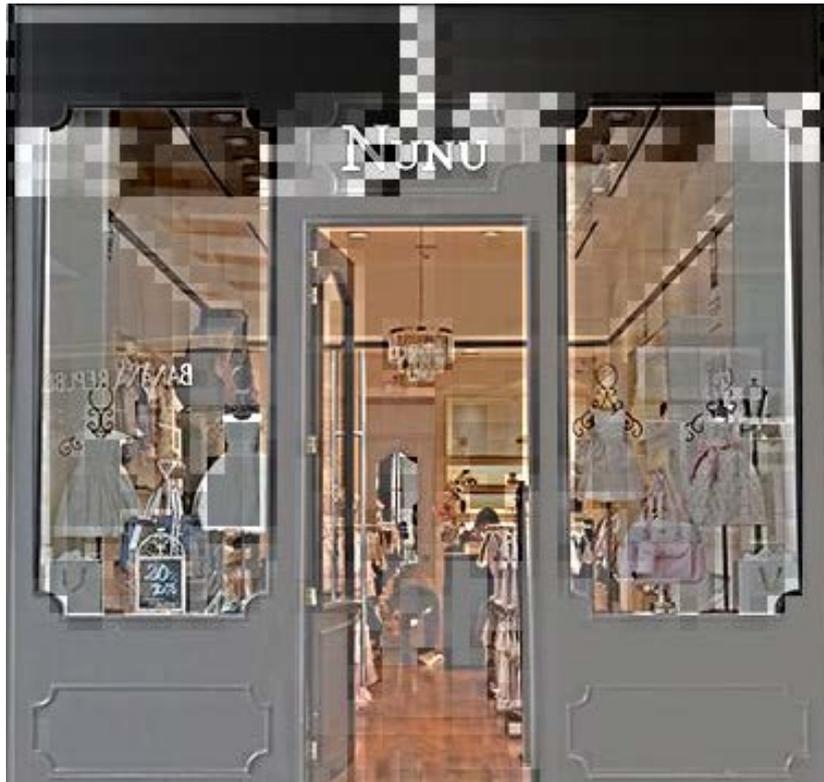
Nota: Meylin.pe



Nota: Hellopetit.com



Nota: Jockey Plaza



Nota: Jockey Plaza



Nota: Jockey Plaza



Nota: Perú Retail



Nota: Catálogo Ripley

Anexo 7: Competencia Indirecta para Alternativa 1

Ropa para bebés Adidas



3 colores

I FAV KN PANT

Bebé Training

S/.55 ~~S/.79~~

★★★★★ 19



CONJUNTO POLO Y SHORTS PLEATED

Bebé Originals

S/.97 ~~S/.139~~



6 colores

CONJUNTO SHORTS Y POLO

Bebé Originals

S/.59.50 ~~S/.119~~

★★★★★ 16



POLO GRPHC MIDSEASON

Bebé Originals

S/.39.20 ~~S/.49~~

Nota. Adidas Perú. Página web: www.adidas.pe

Anexo 7: Marco Teórico

1. Marca

De acuerdo con la American Marketing Association (AMA), la marca es “el nombre, término, diseño, símbolo, o cualquier otro elemento que identifique el producto o servicio de un vendedor y los distinga del otro”.

La marca también es considerada “la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios” (Kotler, 2002).

Por otro lado, de acuerdo con Economic Times, en el mercado actual, con tantos bienes y servicios que rápidamente adquieren cierto valor económico, “una marca se identifica por la atención que atrae. Una marca puede crear y esperar lealtad, confianza, esperanza y un mercado atractivo dependiendo de cómo se promueva y anuncie” (Citado por Merca 2.0, 2013).

Por tal motivo, muchas empresas buscan generar marcas fuertes, para así atraer más clientes y crear lealtades.

2. Marketing mix

El marketing mix es un término que engloba los cuatro componentes básicos del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Dichos componentes conocidos como las “4Ps” deben combinarse coherentemente y conjuntamente de tal manera que se genera una mezcla de ellas.



Marketing Mix

Nota: Espinosa (2014). Recuperado de robertoespinosa.es.

De los cuatro componentes del marketing mix, el precio es el único que genera ingresos, los demás componentes generan costos (Kotler y Keller, 2012, p. 383).

3. Posicionamiento

De acuerdo con Phillip Kotler, el posicionamiento es “la forma como los consumidores lo definen, de acuerdo con atributos importantes. Es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los otros productos de la competencia” (Citado por Marrón, 2003).

También se puede entender como posicionamiento a lo definido por Keri (et al, 2004), “sitio que el producto u ofrecimiento ocupa en la mente de los consumidores, en relación con atributos importantes que se comparan 106 contra los ofrecimientos de los competidores” (Citado por Coca, 2007).

El concepto de posicionamiento engloba tres pilares, según Fajardo (2008):

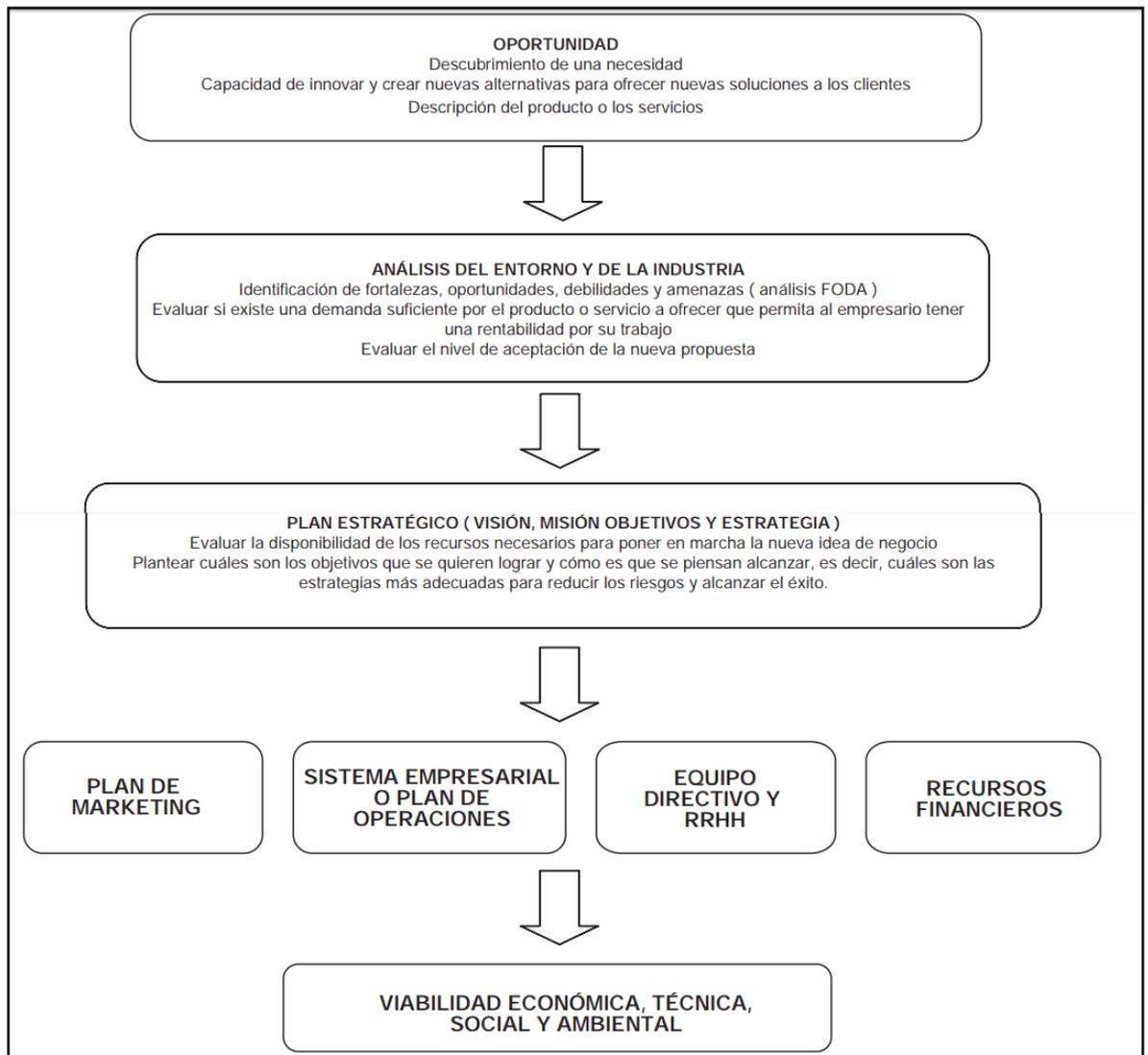
- **Identidad:** se refiere a lo que la empresa es en sí.
- **Comunicación:** lo que la empresa quiere transmitir al consumidor.
- **Imagen percibida:** es cómo realmente ven a la empresa los consumidores.

4. Plan de negocios

Se puede definir como “documento escrito que establece la idea básica que subyace un negocio” (Longenecker et al, 2001). Por otro lado, Berry (2012), define al plan de negocios como una “colección bien estructurada de piezas importantes, tareas, información y finanzas básicas de la empresa”.

También es definido por Bermejo y Vega (2003) como documento que “identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma” (Citado por Cosio, 2011, p. 38).

Un plan de negocios para Weinberger (2009), es un “documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación”. De acuerdo con la autora, el plan de negocios es una guía que presenta desde los objetivos hasta las actividades que se realizarán para lograrlo.

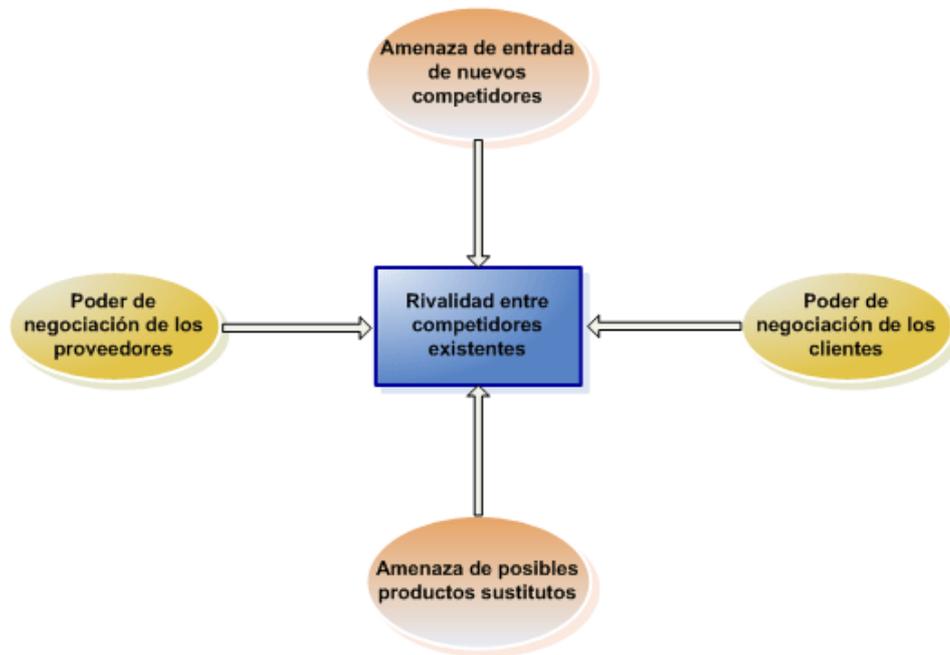


Esquema de un plan de negocio

Nota: Weinberger (2009). Plan de Negocios, p. 34.

5. Análisis Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo de competitividad propuesto por Michael Porter en 1979 y utilizado para analizar el entorno de una industria. El modelo analiza cinco fuerzas del entorno que se muestran en la siguiente figura:



Cinco fuerzas de Porter

Nota: Hernández (2011)

A continuación, se explica brevemente cada fuerza de acuerdo a lo argumentado por Hernández (2011):

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: “Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida”. La entrada de nuevos competidores al sector está condicionada a: requisitos de capital; economías de escala; curva de experiencia; ventaja absoluta sobre los costos; diferenciación del producto; acceso a canales de distribución, identidad de marca, barreras gubernamentales, y represalias de los competidores actuales.
2. Amenaza de posibles productos sustitutos: Un producto sustituto es aquel producto que similar que puede cubrir las mismas necesidades de un producto que actualmente existe. El nivel de la amenaza de dichos productos depende de la disponibilidad de dicho producto, costo de cambio entre un producto y otro, y calidad comparada.
3. Poder de negociación de los proveedores: se refiere a la capacidad de negociación que tiene los proveedores de un sector, dicha capacidad está determinada por la concentración de proveedores (si se encuentran agrupados), volumen de compra a dichos proveedores, diferenciación de insumos, costo de cambio de un proveedor a otro, disponibilidad de insumos sustitutos, e impacto de los insumos.

4. Poder de negociación de los clientes: se refiere a la capacidad de negociación y está determinada por: concentración de clientes, volumen de compras de dichos clientes, diferenciación, disponibilidad de información, identificación de marca, productos sustitutos.
5. Rivalidad entre competidores existentes: es el centro del modelo de las cinco fuerzas de Porter y puede definir la rentabilidad de un sector. La intensidad de la fuerza está determinada por: concentración (agrupación de competidores que pueden fijar precios en el mercado), diversidad, costos, diferenciación del producto, costos de cambio de un producto a otro, barreras de salidas, entre otros,

6. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a identificar factores generales del entorno que pueden influir en la empresa o negocio (Díaz, 2013). El nombre PESTEL es un acrónimo que involucra la primera letra de los siguientes factores del entorno: Político; Económico; Social; Tecnológico; Ecológico; y Legal.

Por otro lado, Martín (2017) define el análisis PESTEL como un “instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno”.

Asimismo, el autor señala algunas ventajas de utilizar el instrumento:

- Se adapta a cada caso.
- Ayuda en la toma de decisiones.
- Enfoque proactivo, quiere decir que permite identificar tendencias futuras, lo que permite realizar acciones preventivas.
- Se puede aplicar a varias situaciones como la creación de una empresa o negocio, adquisiciones, redefinición de marca, etc.

7. Valor Actual Neto

El valor actual neto, también conocido como VAN, es un #criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión” (Economipedia, n.d.).

También es considerado un indicador financiero de la determinación de la viabilidad de un proyecto; es decir, sirve para determinar si un proyecto es rentable o no (Esan, 2017).

El VAN tiene los siguientes criterios de decisión:

- $VAN > 0$; se acepta el proyecto, pues genera beneficios. Proyecto rentable.
- $VAN = 0$; el proyecto no genera ni pérdidas ni beneficios, implementación indiferente.
- $VAN < 0$; rechazar el proyecto, pues genera pérdidas. Proyecto no rentable.

8. Tasa Interna de Retorno

También conocida como TIR, es “un porcentaje que mide la rentabilidad de un proyecto” (Torres, 2016). La TIR “representa el retorno generado por determinada inversión” y considerada uno de los indicadores claves para la determinación de la viabilidad (Nunes, 2016).

La TIR se rige bajo los siguientes criterios de decisión:

- $TIR >$ tasa de descuento; se acepta el proyecto, pues genera beneficios. Proyecto rentable.
- $TIR = 0$; el proyecto no genera ni pérdidas ni beneficios, implementación indiferente.
- $TIR <$ tasa de descuento; rechazar el proyecto, pues genera pérdidas. Proyecto no rentable

9. Ratio Costo-Beneficio

El ratio o relación costo/beneficio o beneficio/costo (B/C) compara directamente ambos conceptos (costos u beneficios) y su cálculo implica hallar “la suma de los beneficios descontados, traídos al presente, y se divide sobre la suma de los costes también descontados” (Ucañan, 2015).

Los criterios de decisión son:

- $B/C > 1$; los beneficios son superiores a los costos. Aceptar proyecto.
- $B/C = 1$; los costos son iguales a los beneficios, la implementación del proyecto es indiferente.
- $B/C < 1$; los costos son superiores a los beneficios. Rechazar proyecto.

Anexo 8: Línea de prendas para niños de la marca “Abú”



Polo Camisero



Enterizo



Short



Vestido



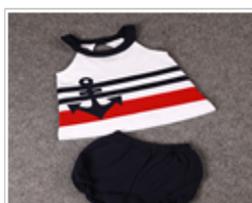
Bermudas



Pijamas



Pantalones



Conjunto



Camisas

Nota: Elaboración propia

Anexo 9: Guía de pautas – Entrevistas a profundidad

Entrevista a profundidad a experto de ropa infantil

1. ¿Cuál es su ocupación actual?
2. ¿Hace cuánto está involucrado en la industria textil y ropa infantil?
3. ¿Qué opina de la ropa infantil en el Perú? Diseños, precios, demanda, etc.
4. ¿Qué diferencia existe entre la ropa infantil elaborada con insumos peruanos y las prendas importadas?
5. ¿Cómo considera se encuentra la competencia en el sector de ropa infantil? ¿Considera que hay espacio para más competidores?
6. ¿Cuáles son sus perspectivas en el sector de ropa infantil?
7. ¿Alguna recomendación?

Entrevista a profundidad a experto de la industria textil

1. ¿Cuál es su ocupación actual?
2. ¿Hace cuánto está involucrado en la industria textil?
3. ¿Qué opina de la ropa infantil en el Perú? Diseños, precios, demanda, etc.
4. ¿Qué diferencia existe entre la ropa (infantil) elaborada con insumos peruanos y las prendas importadas?
5. ¿Cómo considera se encuentra la competencia en el sector de ropa infantil? ¿Considera que hay espacio para más competidores?
6. ¿Cuáles son sus perspectivas en el sector de ropa infantil?
7. ¿Alguna recomendación?

Anexo 10: Guía de pautas – focusgroup

Fase calentamiento

Agradecer la participación

- Presentación del coordinador
- Breve descripción de por qué fueron elegidos (que son representantes de muchos otros)
- Breve descripción de los objetivos del encuentro.
- Notificar que se grabará la discusión para no perder partes de la discusión.

Descripción de la dinámica de la sesión

- Duración del encuentro
- Respeto de la anonimidad
 - Dejar claro que se espera que se hable de sus opiniones y que no vamos a discutir experiencias personales.
 - Dejar claro que nos interesa hacer una conversación grupal y que cada uno de ustedes expresen libremente sus ideas y opiniones. No hay buenas o malas ideas o respuestas a las cosas que vamos a discutir.
- Dejar claro que si bien no esperamos que se pida permiso para hablar, sí esperamos que cada uno escuche al otro y espere que el compañero termine de hablar para expresar su opinión.
- Presentación de los participantes.
- Antes de comenzar me gustaría saber un poquito sobre cada uno. Podrían presentarse y decir unas pocas palabras sobre ustedes: edad, qué hacen, hobbies.

Aspectos generales de mercado

1. ¿Considera que el algodón es el mejor producto para elaborar ropa infantil?
2. ¿Considera que la ropa infantil elaborada con insumos peruanos es mejor a otra prenda elaborada con insumos importados?
3. ¿Qué aspectos toma en cuenta para comprar ropa infantil?
4. ¿Es fácil encontrar ropa infantil de calidad?
5. ¿Es fácil encontrar variedad de diseños en ropa infantil?
6. ¿Han tenido alguna dificultad al comprar ropa infantil? ¿Cuál(es)?
7. ¿Qué modelo de prenda de ropa infantil compra más?
8. ¿En qué edad del niño se compra más ropa?
9. ¿Cómo considera los precios de ropa infantil?

Perfil ideal del producto

1. Quisiera que me mencionara todos los atributos/características que debería tener la ropa infantil para que satisfaga sus necesidades y expectativas.
Primero las características del producto (modelos, diseño, telas, etc.), luego precio (máximo-mínimo), lugar de compra (tienda propia, en centros comerciales, etc.) y medios de comunicación por lo que quisiera enterarse de marcas de ropa infantil.

Imagen y posicionamiento de las principales marcas de ropa infantil

1. Mencionar todas las marcas de ropa infantil que recuerde.
2. Ahora, ordenar las marcas mencionadas. Primer lugar, segundo lugar y tercer lugar.
3. Para las marcas ordenadas, responder las siguientes preguntas:
 - ¿Qué variedad de modelos ofrece la marca?
 - ¿Qué beneficios ofrece la ropa de dicha marca?
 - ¿Cuál es la ventaja y desventaja principal de la marca?
 - ¿Considera que es fácil de encontrar los productos de dicha marca?
 - ¿Qué opina de los precios de la marca?
 - ¿Qué canales de comunicación utiliza la marca?
 - ¿Ha tenido algún problema con la marca?

Hábitos de compra

1. ¿En dónde compra usualmente ropa infantil?
2. ¿Con qué frecuencia compra ropa infantil?
3. ¿Cuántas prendas de ropa infantil compra por vez?
4. ¿Cuánto gasta en promedio por vez de compra?

Prueba de producto

A continuación, se muestra las imágenes de la nueva línea de ropa “Abu” de la empresa RC Knits, empresa peruana con más de 30 años de experiencia en la industria textil.

(Mostrar imágenes)

1. ¿Qué opinan de los modelos?
2. ¿Qué opinan de los diseños y colores?

A continuación, se les entregará tres prendas de la nueva línea de ropa Abu y quisiera respondieran las siguientes preguntas:

1. ¿Qué opina de la tela usada?

2. ¿Qué opina del diseño y modelo?
3. ¿Considera que hay prendas parecidas en el mercado?

Por último, se le mostrará la imagen del logo para la marca Abu, ¿qué opinan?



Fase de despedida

Muchas gracias por su tiempo y la valiosa información brindada. Esta nos será de gran ayuda para el desarrollo de la idea de negocio. Gracias nuevamente por su colaboración.

Anexo 11: Cuestionario

Filtros

1. ¿Usted tiene hijos?

Rangos	Rpta
Si	
No	

2. ¿Indique en qué edad están sus hijos?

Rangos	Rpta
De 0 a 4 años	
De 5 a 9 años	
De 10 a 14 años	
De 15 a 19 años	
Más de 20 años	

3. ¿Usted decide sobre las compras de productos destinados a su hijo?

Opciones	Rpta
Si	
No	

Preguntas

4. ¿Cuántos hijos menores de 10 años tiene?

Opciones	Rpta
De 1 a 2 hijos	
De 3 a 4 hijos	
Más de 4 hijos	

5. ¿Con que frecuencia realiza compras de prendas para su hijo?

Opciones	Rpta
Una vez al año	
Dos veces al año	
Tres veces al año	
Cuatro veces al año	
Seis veces al año	
Mensual	

6. ¿Cuál de las siguientes marcas es su preferida?

Opciones	Rpta
Zara Kids	
PetitTresor	
BabyClub	
Kukuli	
Yamp	
Coniglio	
BabyCottons	
Colloky Lima	
Figi's	
Otros	

7. ¿Para qué estación del año compra más prendas para su hijo?

Opciones	Rpta
Verano - Primavera	
Invierno - Otoño	

8. ¿Cuáles son las 3 prendas de verano que compra con mayor frecuencia para su hijo?

Opciones	Rpta
Bebecrece	
Vestido	
Polo box	
Polo-shirt	
Túnica calzón	
Leggins	
Bata	

9. ¿Cuáles son las 3 prendas de verano que compra con mayor frecuencia para su hijo?

Opciones	Rpta
Vestido	
Túnica	
Chompa cerrada	
Chompa abierta	
Leggins	
Bebecrece	
Polo -shirt manga larga	

10. ¿Estaría dispuesto a comprar las prendas de vestir de su hijo en una marca nueva?

Opciones	Rpta
Si	
No	

11. ¿Cuánto está dispuesto en pagar por una prenda de calidad para su hijo?

Opciones	Rpta
Menos de S/ 30	
De S/ 31 a S/60	
De S/ 61 a S/ 90	
De S/ 91 a S/ 120	
De S/ 121 a S/ 150	
Más de S/150	

12. ¿Qué cantidad de prendas adquiere cada vez que va a comprar prendas de vestir para su hijo (para un solo hijo)?

Opciones	Rpta
1 prenda	
2 prendas	
3 prendas	
4 prendas	
5 prendas	
6 prendas	

13. ¿Cuál es el atributo que más valora al comprar una prenda para su hijo?

Opciones	Rpta
Diseño de la prenda	
Calidad de la tela	
Calidad de la costura	
Variedad de colores	
Precio de la prenda	
Otro	

14. ¿En qué mes del año prefiere comprar prendas de líneas verano - primavera de vestir para su hijo?

Opciones	Rpta
Enero	
Febrero	
Marzo	
Abril	
Mayo	
Junio	
Julio	
Agosto	
Setiembre	
Octubre	
Noviembre	
Diciembre	

15. ¿En qué mes del año prefiere comprar prendas de líneas invierno - otoño de vestir para su hijo?

Opciones	Rpta
Enero	
Febrero	
Marzo	
Abril	
Mayo	
Junio	
Julio	
Agosto	
Setiembre	
Octubre	
Noviembre	
Diciembre	

16. "Abu" es una nueva línea de prendas de vestir que lanzara la empresa RC KNITS, esta línea está orientado a niños de 0 a 9 años con una colección inicial de excelente calidad y con diseños exclusivos. Las prendas serán elaboradas con una gran selección de telas que provea duración de la prenda y excelente comodidad para el niño. ¿usted compraría alguna prenda de esta línea?

Opciones	Rpta
Definitivamente Sí	
Probablemente Sí	
Indeciso	
Probablemente No	
Definitivamente No	

17. Con las características mencionadas de la pregunta anterior, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una prenda Abu de verano?

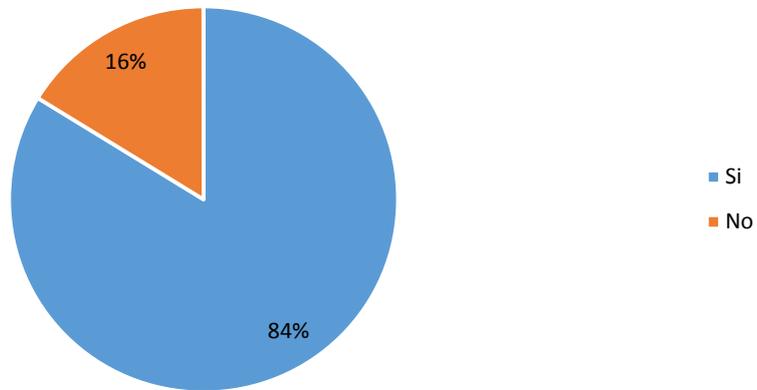
Línea de verano	Menos de S/ 30	De S/ 31 a S/60	De S/ 61 a S/ 90	De S/ 91 a S/ 120	De S/ 121 a S/ 150	Más de S/150
Bebecrece						
Vestido						
Polo box						
Polo -shirt						
Túnica calzón						
Leggins						
Bata						

18 Con las características mencionadas de la pregunta 16, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una prenda Abu de invierno?

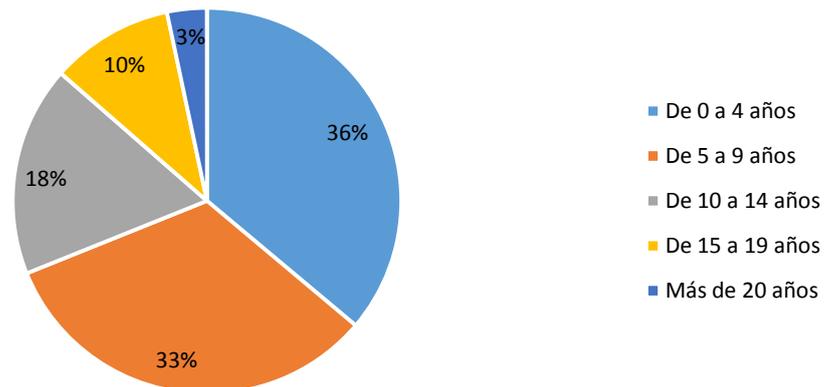
Línea de verano	Menos de S/ 30	De S/ 31 a S/60	De S/ 61 a S/ 90	De S/ 91 a S/ 120	De S/ 121 a S/ 150	Más de S/150
Vestido						
Túnica						
Chompa cerrada						
Chompa abierta						
Leggins						
Bebecrece						
Polo -shirt manga larga						

Anexo 12: Resultados del cuestionario

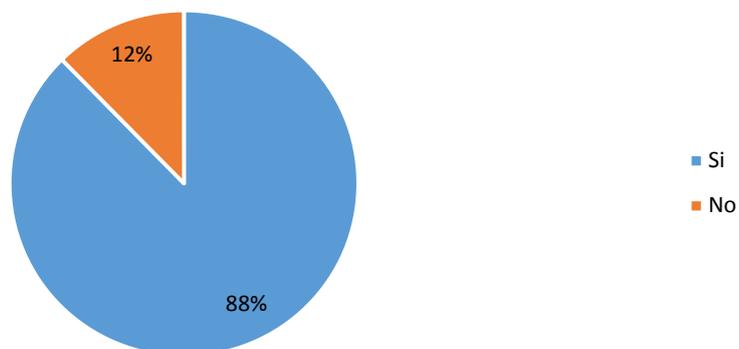
P1. ¿Usted tiene hijos?



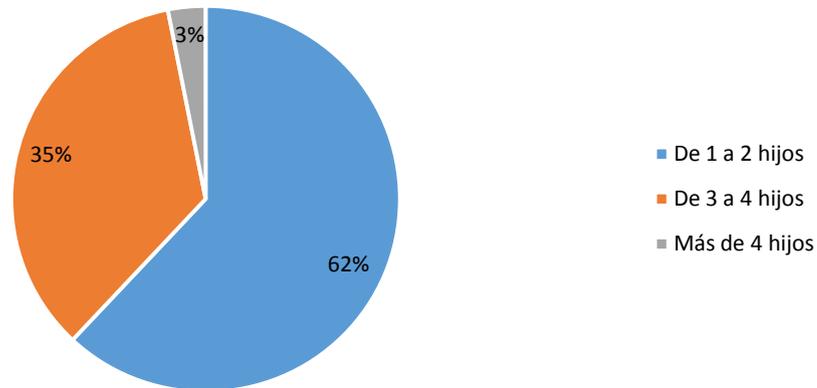
P2. ¿Indique en que edad están sus hijos?



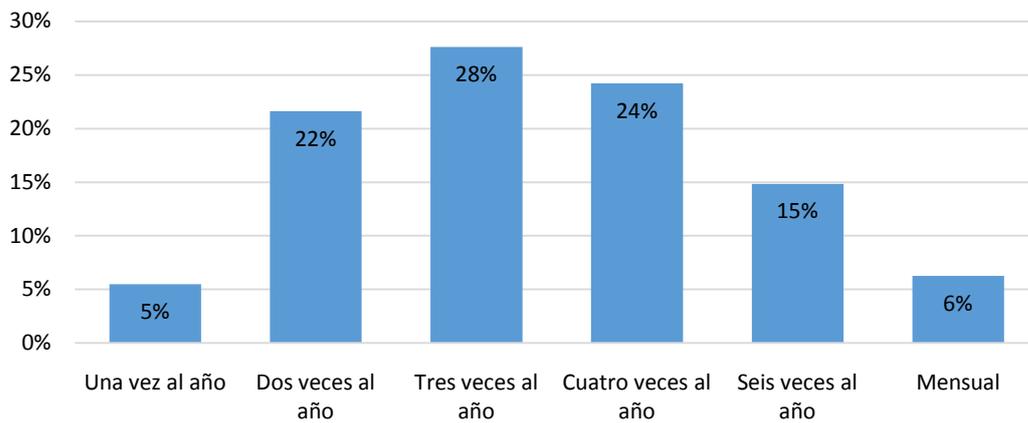
P3. ¿Usted decide sobre las compras de productos destinados a su hijo?



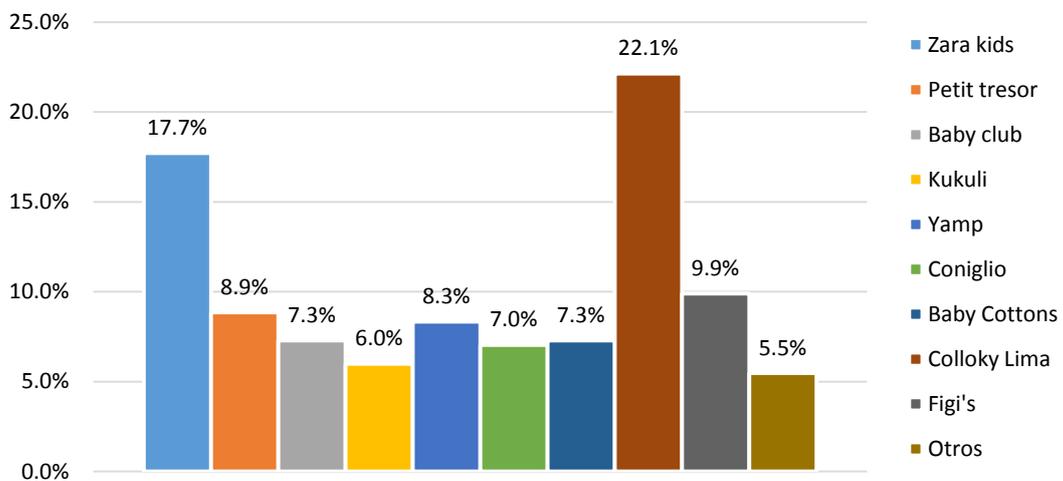
P4. ¿Cuántos hijos menores de 10 años tiene ?



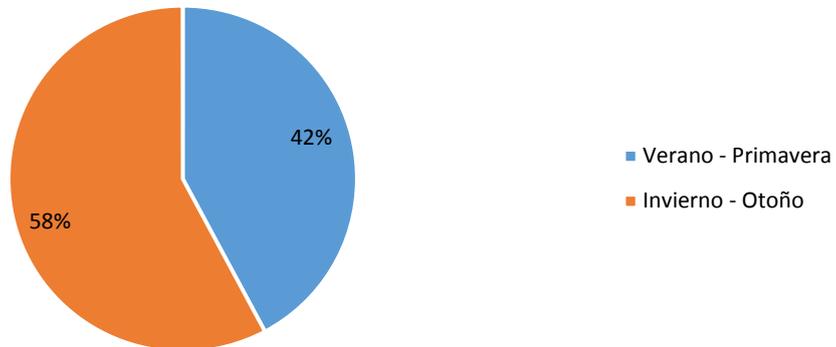
P5. ¿Con que frecuencia realiza compras de prendas para su hijo?



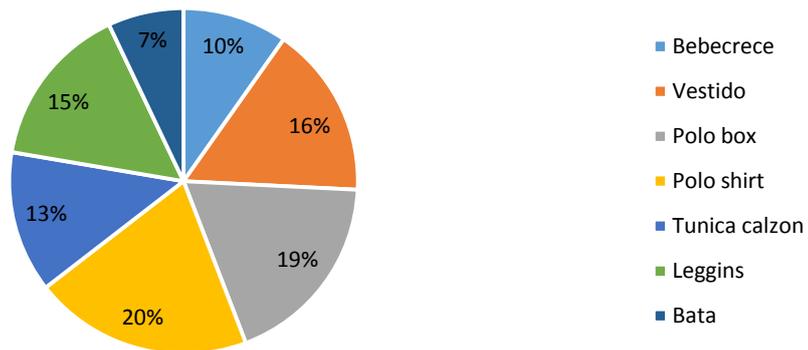
P6. ¿Cuál de la siguientes marcas es su preferida?



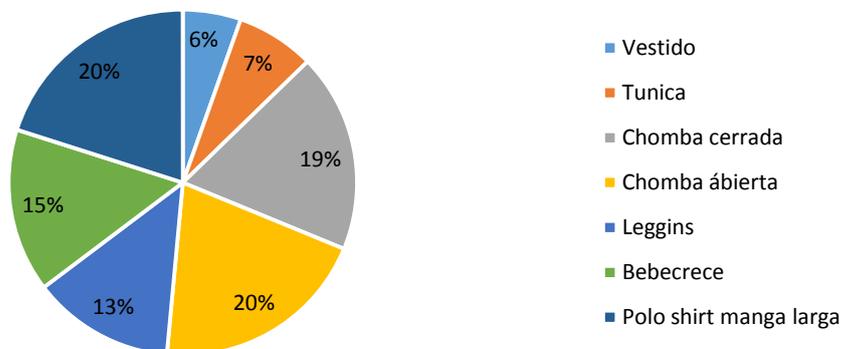
P7. ¿Para que estacion del año compra más prendas para su hijo?



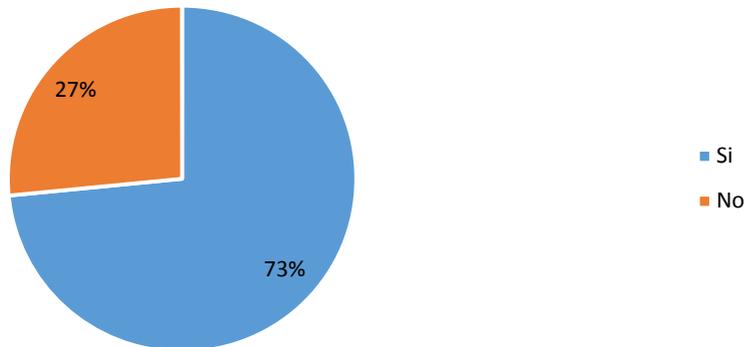
P8. ¿Cuáles son las 3 prendas de verano que compra con mayor frecuencia para su hijo?



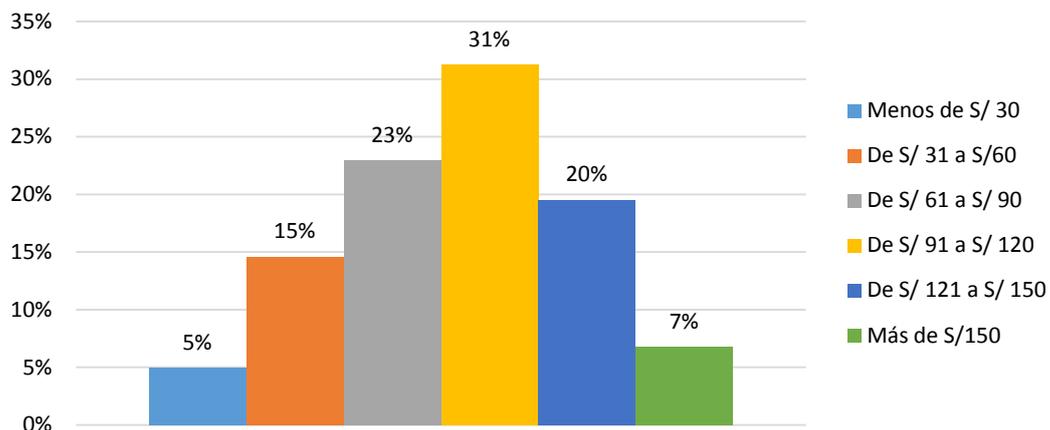
P9. ¿Cuáles son las 3 prendas de invierno que compra con mayor frecuencia para su hijo?



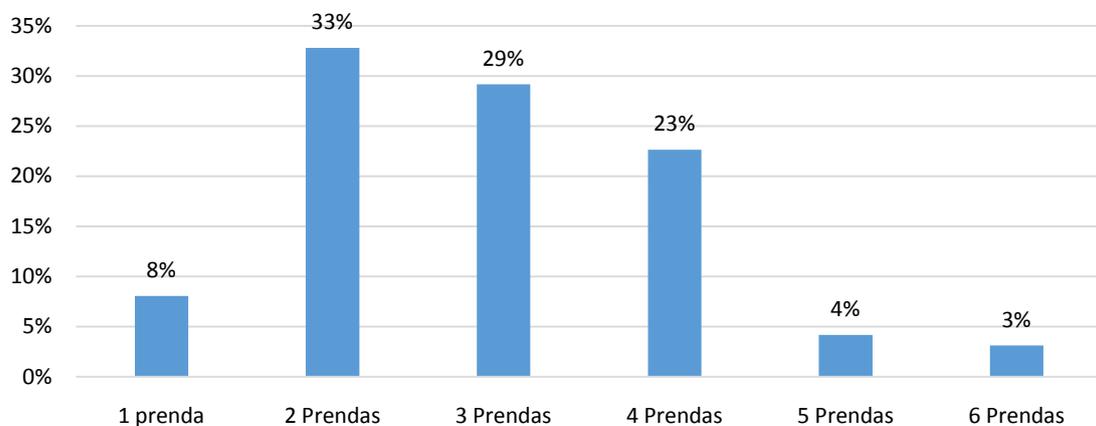
P10. ¿Estaria dispuesto a comprar las prendas de vestir de su hijo en una marca nueva?



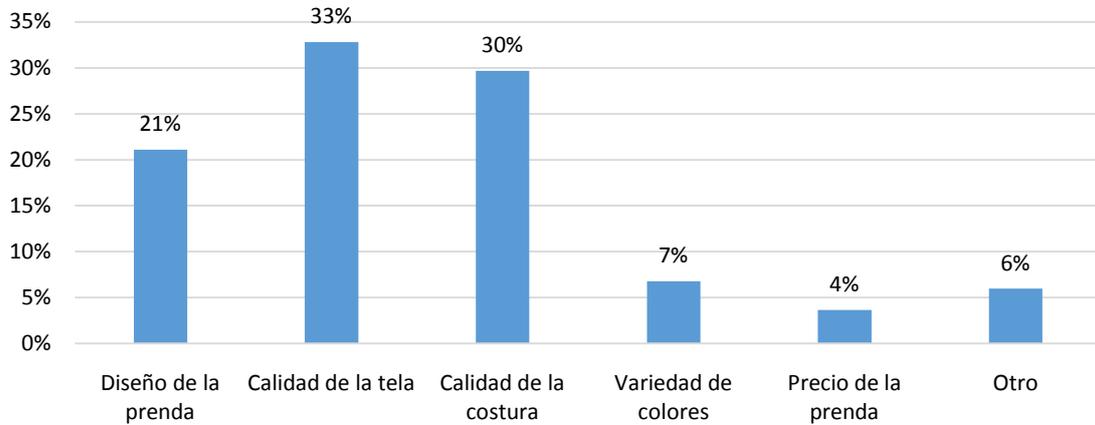
P11. ¿Cuánto esta dispuesto en pagar por una prenda de calidad para su hijo?



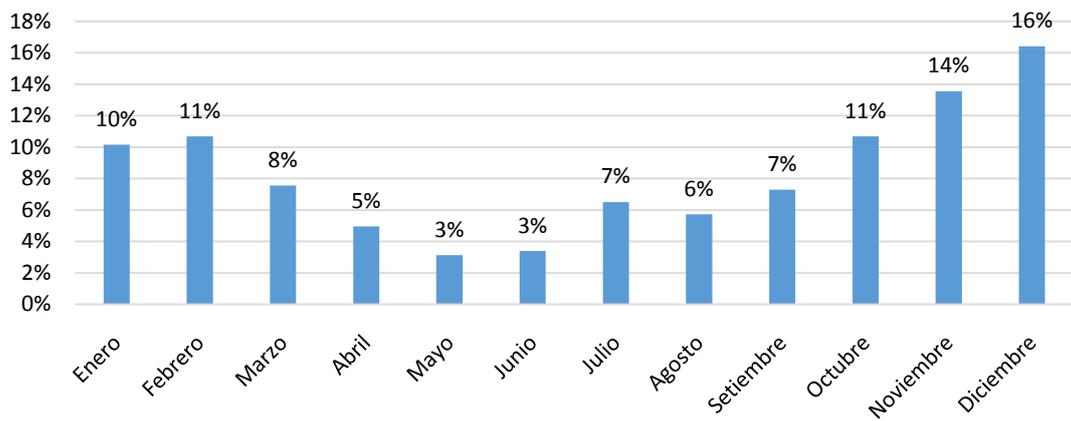
P12. ¿Qué cantidad de prendas adquiere cada vez que va a comprar prendas de vestir para su hijo (para un solo hijo)?



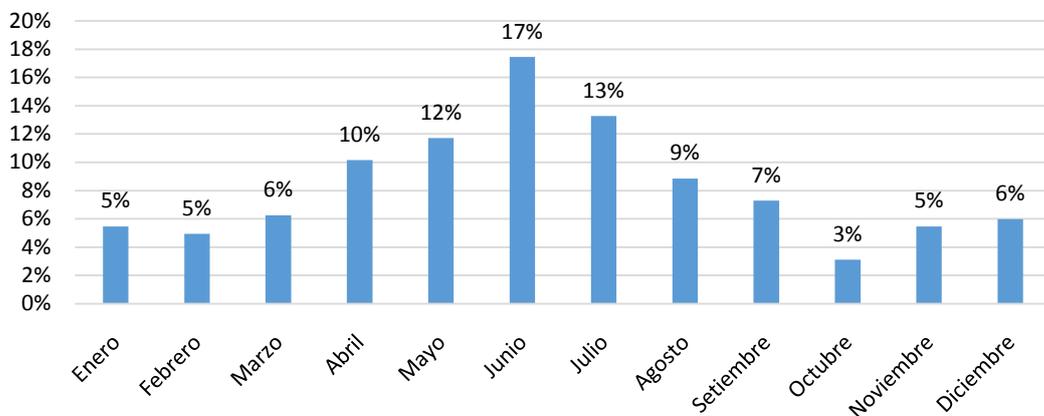
P13. ¿Cuál es el atributo que más valora al comprar una prenda para su hijo?



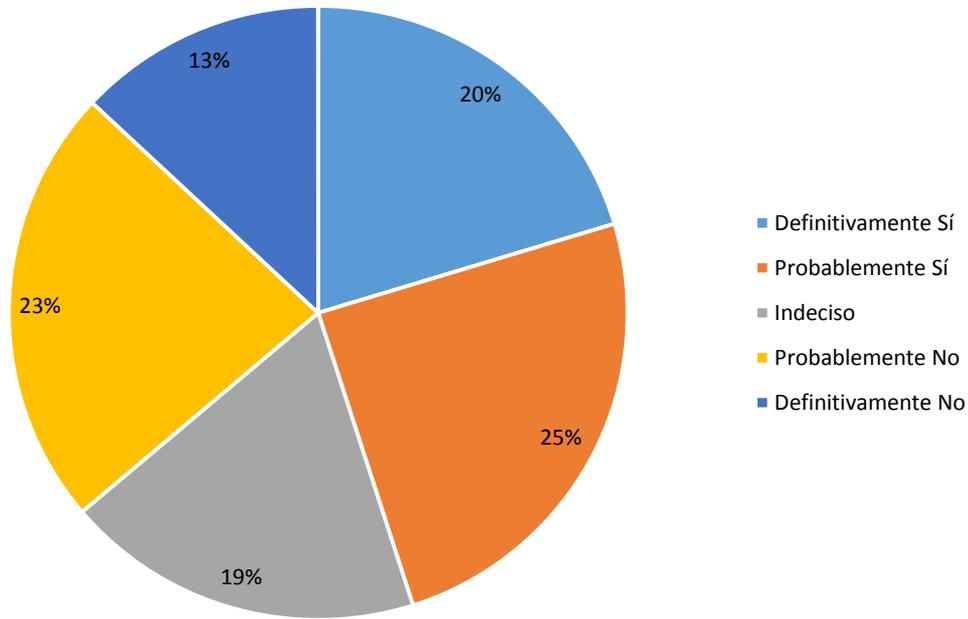
P14. ¿En qué mes del año prefiere comprar prendas de líneas verano - primavera de vestir para su hijo?



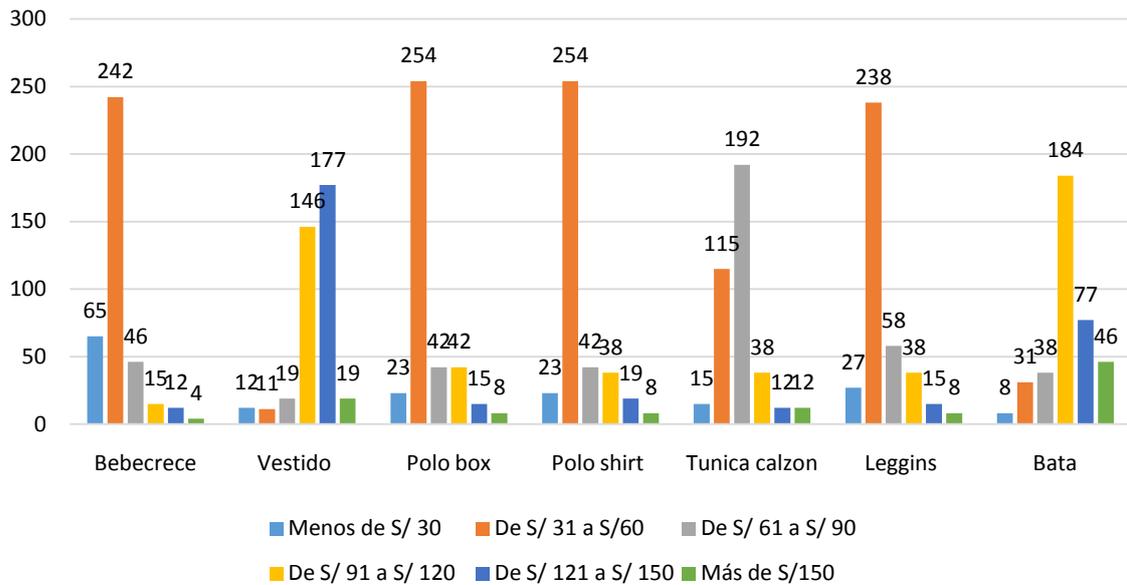
P15. ¿En qué mes del año prefiere comprar prendas de líneas invierno - otoño de vestir para su hijo?



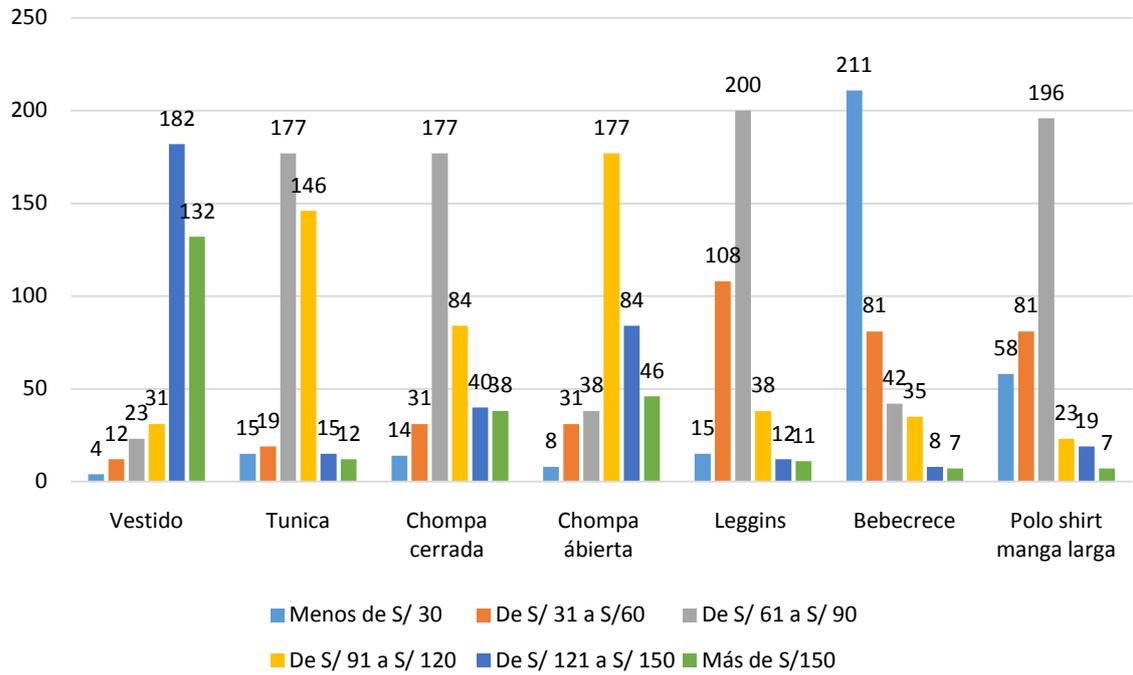
P16. "Abu" es una nueva línea de prendas de vestir que lanzara la empresa RC KNITS, esta linea estra orientado a niños de 0 a 9 años con una colección inicial de excelente calidad y con diseños exclusivos. Las prendas seran elaboradas con una gran selecci



P17. Con las características mencionadas de la pregunta anterior, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una prenda Abu de verano?



P18. Con las características en la pregunta 16, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una prenda Abu de invierno?



Anexo 13: Precios ponderados Alternativa 1

Pregunta 17: Con las características mencionadas de la pregunta anterior, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una prenda Abu de verano?

Línea de verano	Menos de S/ 30	De S/ 31 a S/60	De S/ 61 a S/ 90	De S/ 91 a S/ 120	De S/ 121 a S/ 150	Más de S/150	Frecuencia
Bebecrece	65	242	46	15	12	4	384
Vestido	12	11	19	146	177	19	384
Polo box	23	254	42	42	15	8	384
Polo -shirt	23	254	42	38	19	8	384
Túnica calzón	15	115	192	38	12	12	384
Leggins	27	238	58	38	15	8	384
Bata	8	31	38	184	77	46	384

Línea de verano	Menos de S/ 30	De S/ 31 a S/60	De S/ 61 a S/ 90	De S/ 91 a S/ 120	De S/ 121 a S/ 150	Más de S/150	Frecuencia
Vestido	4	12	23	31	182	132	384
Túnica	15	19	177	146	15	12	384
Chompa cerrada	14	31	177	84	40	38	384
Chompa abierta	8	31	38	177	84	46	384
Leggins	15	108	200	38	12	11	384
Bebecrece	211	81	42	35	8	7	384
Polo -shirt manga larga	58	81	196	23	19	7	384

Lista de precios por producto							
Año	Menos de S/ 30	De S/ 31 a S/60	De S/ 61 a S/ 90	De S/ 91 a S/ 120	De S/ 121 a S/ 150	Más de S/150	Precio Ponderado

Línea de Verano/Precio promedio	27.5	45.5	75.5	105.5	135.5	153	
Bebecrece	17%	63%	12%	4%	3%	1%	S/52
Vestido	3%	3%	5%	38%	46%	5%	S/116
Polo box	6%	66%	11%	11%	4%	2%	S/60
Polo -shirt	6%	66%	11%	10%	5%	2%	S/60
Túnica calzón	4%	30%	50%	10%	3%	3%	S/72
Leggins	7%	62%	15%	10%	4%	2%	S/60
Bata	2%	8%	10%	48%	20%	12%	S/108
Línea de Invierno							
Vestido	1%	3%	6%	8%	47%	34%	S/132
Túnica	4%	5%	46%	38%	4%	3%	S/88
Chompa cerrada	4%	8%	46%	22%	10%	10%	S/92
Chompa abierta	2%	8%	10%	46%	22%	12%	S/108
Leggins	4%	28%	52%	10%	3%	3%	S/72
Bebecrece	55%	21%	11%	9%	2%	2%	S/48
Polo -shirt manga larga	15%	21%	51%	6%	5%	2%	S/68

Anexo 14: Máquinas y Equipo para el proceso productivo de la Alternativa 1

Máquinas:



Máquina Recta



Remalladora



Recubridora



Cortado de cintas



Enconadora

Nota: Foto referencial

Equipo/Mobiliario



Nota: Foto referencial

Anexo 15: Capacidad instalada – Alternativa 1

Diagrama de Proceso Productivo												
Ítem	Actividades / Horas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Elaboración y corrección de tejido	■	■									
2	Control de calidad		■	■								
3	Elaboración de moldes			■	■	■						
4	Confección					■	■					
5	Control de calidad						■	■				
6	Desmanchado							■	■			
7	Planchado								■	■		
8	Doblado								■	■		
9	Etiquetado									■	■	

*Cada cuadro representa 5 min

Proceso Productivo			
Pasos	Q	Q*	Unidad
Elaboración y corrección de tejido	10	10	min
Control de calidad	10	5	min
Elaboración de moldes	15	10	min
Confección	10	5	min
Control de calidad	10	5	min
Desmanchado	8	2	min
Planchado	5	2	min
Doblado	5	0*	min
Etiquetado	5	0*	min
Total		39	Minutos

*Procesos Simultáneos

De la tabla anterior se entiende que un operario tarda aproximadamente 39 minutos en producir una prenda de vestir para bebé o niño, considerando una jornada diaria de 8 horas (480 minutos), se obtiene una **producción diaria por operario de 12 prendas.**

Considerándose que se cuenta con 7 operarios para la alternativa 1, se obtiene que diariamente se produce de 84 prendas que multiplicado por los días de producción (250 días), salen una producción anual de **21,000 prendas de vestir para bebé o niños.**

Cálculo de Días de producción	
52	Domingos
52	Sábados
2	31 de dic. y 1 de enero
2	24 y 25 de diciembre
1	Día del trabajo
2	28 y 29 de Julio
2	Jueves y viernes Santo
1	29 de junio
1	Día de los muertos
115	Total días de No producción
365	Días por año
250	Días de producción por año

Anexo 16: Inversión Gastos Pre- Operativos Alternativa 1

1.- GASTOS DE ADECUACIÓN						
Ítem	Concepto	Cantidad	Precio S/	VALOR DE VENTA	IGV	PRECIO DE VENTA
1	Pintado (costo en M2)	70	S/ 25	S/ 1,483	S/ 267	S/ 1,750
2	Insumos de limpieza	1	S/ 200	S/ 169	S/ 31	S/ 200
3	Fumigación General	1	S/ 400	S/ 339	S/ 61	S/ 400
Total				S/ 1,991.53	S/ 358.47	S/ 2,350.00

2.- ALQUILER Y GARANTÍA						
Ítem	Concepto	Cantidad	Precio S/	VALOR DE VENTA	IGV	VALOR DE VENTA
1	Alquiler	3	S/ 6,700	S/ 17,034.90	S/ 3,066.10	S/ 20,100
Total				S/ 17,034	S/ 3,066	S/ 20,100

3.- EVENTO DE LANZAMIENTO					
Concepto	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR DE VENTA	IGV	PRECIO DE VENTA
Web					
Creación de página web	1	S/ 2,500.00	S/ 2,118.64	S/ 381.36	S/ 2,500.00
Pago de hosting y dominio	1	S/ 455.00	S/ 385.59	S/ 69.41	S/ 455.00
Redes Sociales					
Elaboración de pg. En Facebook	1	S/ 550.00	S/ 466.10	S/ 83.90	S/ 550.00
Sorteos vía Facebook (vales de 200 soles)	2	S/ 200.00	S/ 338.98	S/ 61.02	S/ 400.00
Publicidad en Facebook	4	S/ 650.00	S/ 2,203.39	S/ 396.61	S/ 2,600.00
Inauguración					
Invitado especial	1	S/ 652.00	S/ 552.54	S/ 99.46	S/ 652.00
Show infantil de 1 hora	1	S/ 550.00	S/ 466.10	S/ 83.90	S/ 550.00
Música y ambientación	1	S/ 300.00	S/ 254.24	S/ 45.76	S/ 300.00
Llaveros de alcohol en gel	50	S/ 3.50	S/ 1,350.00	-S/ 1,175.00	S/ 175.00
Pines publicitarios	100	S/ 1.65	S/ 139.83	S/ 25.17	S/ 165.00
Vales de descuento (15%)	100	S/ 30.00	S/ 2,542.37	S/ 457.63	S/ 3,000.00
Mini rompecabezas	35	S/ 7.00	S/ 207.63	S/ 37.37	S/ 245.00
Total evento S/			S/ 11,025.42	S/ 566.58	S/ 11,592.00

4.- Gastos en planilla y servicios	
Sueldos mes 0	
Jefe Administración	S/ 2,524
Ejecutivo de ventas	S/ 1,529
Asistente de Logística	S/ 1,419
Supervisor de Operaciones	S/ 1,750
Operarios (2 operarios)	S/ 2,395
Servicio mes 0 (tienda)	
Plan Dúo Movistar*	S/ 149
Agua	S/ 40
Luz	S/ 150
Asignación del local de producción	S/ 1,675
Servicio de contabilidad	S/ 200
Total con IGV	S/ 11,831
IGV	S/ 61
Total Sin IGV**	S/ 11,770

* Instalación y mensualidad - Internet y teléfono fijo

** Los sueldos no tienen IGV, incluido correspondiente a CTS, GRATI, ESSALUD y otros.

*** Dólar = S/ 3.26

5.- Activo Fijo No Depreciable							
Ítem	Área de operaciones	Cantidad	Unidad	Precio unitario	Total sin IGV	IGV	Total S/
1	Mesa de trabajo	7	Unidad	S/ 150	S/ 1,050	S/ 189	S/ 1,239
2	Sillas	10	Unidad	S/ 90	S/ 900	S/ 162	S/ 1,062
Área de administración							
3	Estante de madera	1	Unidad	S/ 500	S/ 500	S/ 90	S/ 590
4	Archivadores	15	Unidad	S/ 15	S/ 225	S/ 41	S/ 266
Área de Ventas							
5	Maniquís	10	Unidad	S/ 150	S/ 1,500	S/ 270	S/ 1,770
6	Separadores para probadores	5	Unidad	S/ 250	S/ 1,250	S/ 225	S/ 1,475
7	Estantes flotantes	6	Unidad	S/ 200	S/ 1,200	S/ 216	S/ 1,416
8	Sillones	2	Unidad	S/ 650	S/ 1,300	S/ 234	S/ 1,534
9	Percheros	6	Unidad	S/ 120	S/ 720	S/ 130	S/ 850
10	Exhibidor de vidrio	2	Unidad	S/ 550	S/ 1,100	S/ 198	S/ 1,298
11	Exhibidor de metal	5	Unidad	S/ 280	S/ 1,400	S/ 252	S/ 1,652
12	Espejos	10	Unidad	S/ 150	S/ 1,500	S/ 270	S/ 1,770
13	Cortinas	8	Unidad	S/ 210	S/ 1,680	S/ 302	S/ 1,982
TOTAL		33			S/ 14,325	S/ 2,579	S/ 16,904

Anexo 17: Inversión de Inventario Inicial - Alternativa 1

Ventas Mes 1 - 2019		50%		
Prendas	N° Prendas	N° Prendas	Costo de MP por prenda	Costo Producción Mes 0
Línea de Verano				
Bebecrece	32	16	S/11.50	S/184.06
Vestido	53	27	S/15.15	S/401.48
Polo box	61	31	S/9.19	S/280.36
Polo -shirt	67	34	S/11.96	S/400.79
Túnica calzón	44	22	S/15.86	S/349.01
Leggins	51	26	S/6.90	S/176.07
Bata	23	12	S/8.44	S/97.06
Línea de Invierno				
Vestido	13	7	S/36.74	S/238.84
Túnica	18	9	S/23.38	S/210.38
Chomba cerrada	45	23	S/19.94	S/448.74
Chomba abierta	49	25	S/29.76	S/729.12
Leggins	32	16	S/6.90	S/110.48
Bebecrece	37	19	S/15.61	S/288.71
Polo -shirt manga larga	49	25	S/14.05	S/344.27
Total	574	287		S/4,259.37

* El 50% de las ventas para el primer mes se producirá antes del año 1

Anexo 18: Inversión de Capital de Trabajo – Alternativa 1

CAPITAL DE TRABAJO													
Primer Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total castigado
Ingresos	S/ 44,348	S/ 43,892	S/ 41,296	S/ 49,384	S/ 50,788	S/ 72,912	S/ 129,612	S/ 92,980	S/ 88,920	S/ 74,220	S/ 105,352	S/ 122,800	S/ 916,504
IGV Ingresos	S/ 6,765	S/ 6,695	S/ 6,299	S/ 7,533	S/ 7,747	S/ 11,122	S/ 19,771	S/ 14,183	S/ 13,564	S/ 11,322	S/ 16,071	S/ 18,732	S/ 139,806
Total Ingresos S/	S/ 51,113	S/ 50,587	S/ 47,595	S/ 56,917	S/ 58,535	S/ 84,034	S/ 149,383	S/ 107,163	S/ 102,484	S/ 85,542	S/ 121,423	S/ 141,532	S/ 1,056,310
EGRESOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Compra MP	S/ 8,519	S/ 8,305	S/ 8,289	S/ 10,683	S/ 11,366	S/ 16,513	S/ 28,042	S/ 19,727	S/ 18,177	S/ 13,425	S/ 19,658	S/ 22,683	S/ 185,387
Gasto de Administración													
Servicio de contabilidad	S/ 200.0	S/ 200.0	S/ 200.0	S/ 200.0	S/ 200.0	S/ 200.0	S/ 2,400						
Sueldos Administración	S/ 3,942	S/ 3,942	S/ 3,942	S/ 3,942	S/ 6,010	S/ 3,942	S/ 7,342	S/ 3,942	S/ 3,942	S/ 3,942	S/ 6,010	S/ 7,342	S/ 58,243
Gasto de Venta													
Promoción y Publicidad	S/ 2,438	S/ 2,438	S/ 2,438	S/ 2,438	S/ 2,438	S/ 2,438	S/ 29,260						
Luz - Tienda	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 1,800						
Agua - Tienda	S/ 40	S/ 40	S/ 40	S/ 40	S/ 40	S/ 40	S/ 480						
Internet - Tienda	S/ 149	S/ 149	S/ 149	S/ 149	S/ 149	S/ 149	S/ 1,788						
Comisión de tiendas especializadas	S/ 6,110	S/ 6,110	S/ 6,110	S/ 6,110	S/ 6,110	S/ 6,110	S/ 73,320						
Sueldo del Área de Ventas	S/ 2,727	S/ 2,727	S/ 2,727	S/ 2,727	S/ 4,153	S/ 2,727	S/ 5,027	S/ 2,727	S/ 2,727	S/ 2,727	S/ 4,153	S/ 5,027	S/ 40,174
Servicios de transporte a tiendas	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 43,200						
Insumos de limpieza para la tienda	S/ 80	S/ 80	S/ 80	S/ 80	S/ 80	S/ 80	S/ 960						
Comisión por uso de tarjeta	S/ 1,155	S/ 1,155	S/ 1,155	S/ 1,155	S/ 1,155	S/ 1,155	S/ 13,858						
Mano de Obra													
Operarios	S/ 8,384	S/ 8,384	S/ 8,384	S/ 8,384	S/ 12,763	S/ 8,384	S/ 15,384	S/ 8,384	S/ 8,384	S/ 8,384	S/ 12,763	S/ 15,384	S/ 123,361
Costos Indirectos de Fabricación													
Mano de obra Indirecta	S/ 1,750	S/ 1,750	S/ 1,750	S/ 1,750	S/ 2,667	S/ 1,750	S/ 3,250	S/ 1,750	S/ 1,750	S/ 1,750	S/ 2,667	S/ 3,250	S/ 25,836
Asignación de local de producción	S/ 1,675	S/ 1,675	S/ 1,675	S/ 1,675	S/ 1,675	S/ 1,675	S/ 20,100						
Mantenimiento de Maquinaria *	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 2,400						
Pago de impuesto a la renta	S/ 767	S/ 759	S/ 714	S/ 854	S/ 878	S/ 1,261	S/ 2,241	S/ 1,607	S/ 1,537	S/ 1,283	S/ 1,821	S/ 2,123	S/ 15,845
Pago de préstamo	S/ 1,158	S/ 1,158	S/ 1,158	S/ 1,158	S/ 1,158	S/ 1,158	S/ 13,891						
Pago de IGV	S/ 0	S/ 17,507	S/ 8,764	S/ 8,382	S/ 6,864	S/ 10,662	S/ 12,862	S/ 65,042					
Total Egresos S/	S/ 43,043	S/ 42,821	S/ 42,760	S/ 45,295	S/ 54,791	S/ 51,531	S/ 95,747	S/ 63,856	S/ 61,853	S/ 55,330	S/ 74,689	S/ 85,625	S/ 717,343
Saldo mes	S/ 8,070	S/ 7,766	S/ 4,835	S/ 11,622	S/ 3,744	S/ 32,503	S/ 53,636	S/ 43,307	S/ 40,631	S/ 30,212	S/ 46,733	S/ 55,907	
Saldo acumulado	S/ 8,070	S/ 15,836	S/ 20,671	S/ 32,294	S/ 36,038	S/ 68,541	S/ 122,177	S/ 165,484	S/ 206,115	S/ 236,327	S/ 283,060	S/ 338,967	
Máximo Déficit Acumulado (no hay déficit)					S/ 21,521								

Anexo 19: Mercado de la Alternativa 1

Consideran los distritos del mercado meta, se considera la siguiente población para el mercado total del proyecto (alternativa 1) según datos de INEI

		Mercado Total				
Ítem	Distritos	2019	2020	2021	2022	2023
1	Jesús María	71,889	71,964	72,039	72,114	72,189
2	Lince	46,467	45,537	44,606	43,676	42,746
3	Magdalena	55,016	55,106	55,196	55,286	55,376
4	Pueblo Libre	74,992	74,703	74,413	74,124	73,835
5	San Miguel	136,066	136,206	136,346	136,486	136,626
6	Miraflores	78,671	77,846	77,020	76,195	75,369
7	San Isidro	51,042	50,252	49,462	48,672	47,882
8	San Borja	112,408	112,528	112,648	112,768	112,888
9	Surco	366,539	372,180	377,820	383,461	389,101
10	La Molina	188,517	192,886	197,254	201,622	205,990
TOTAL		1,181,608	1,189,206	1,196,805	1,204,403	1,212,001

Nota: Población proyectada en base a datos de INEI, Boletín N°18.

Para el mercado potencial, se filtrará el mercado total según NSE y EDAD del mercado meta para el proyecto.

		NSE		
Ítem	Distritos	NSE A	NSE B	A + B
1	Jesús María	13.60%	58.00%	71.60%
2	Lince	13.60%	58.00%	71.60%
3	Magdalena	13.60%	58.00%	71.60%
4	Pueblo Libre	13.60%	58.00%	71.60%
5	San Miguel	13.60%	58.00%	71.60%
6	Miraflores	34.60%	45.20%	79.80%
7	San Isidro	34.60%	45.20%	79.80%
8	San Borja	34.60%	45.20%	79.80%
9	Surco	34.60%	45.20%	79.80%
10	La Molina	34.60%	45.20%	79.80%

Nota: Adaptado de APEIM 2016.

		Edad		
Ítem	Distritos	0 - 4	5 - 9	Total (0 - 9)
1	Jesús María	4.8%	4.9%	9.7%
2	Lince	4.9%	5.1%	10.0%
3	Magdalena	5.5%	5.7%	11.2%
4	Pueblo Libre	5.1%	5.3%	10.4%
5	San Miguel	5.9%	6.1%	12.0%
6	Miraflores	4.1%	4.1%	8.2%
7	San Isidro	4.3%	4.5%	8.8%
8	San Borja	5.2%	5.3%	10.5%
9	Surco	6.0%	6.5%	12.5%
10	La Molina	6.0%	6.6%	12.6%

Nota: Adaptado de INEI, Boletín N° 21.

Teniendo en cuenta los porcentajes de las tablas anteriores de NSE y Edad, se obtiene el siguiente mercado potencial:

Mercado Potencial						
Ítem	Distritos	2019	2020	2021	2022	2023
1	Jesús María	4,993	4,998	5,003	5,009	5,014
2	Lince	3,328	3,261	3,195	3,128	3,062
3	Magdalena	4,405	4,412	4,419	4,427	4,434
4	Pueblo Libre	5,594	5,572	5,551	5,529	5,507
5	San Miguel	11,687	11,699	11,711	11,723	11,735
6	Miraflores	5,165	5,111	5,057	5,003	4,949
7	San Isidro	3,569	3,514	3,459	3,403	3,348
8	San Borja	9,436	9,447	9,457	9,467	9,477
9	Surco	36,656	37,220	37,784	38,348	38,912
10	La Molina	18,898	19,336	19,774	20,212	20,650
TOTAL		103,732	104,570	105,409	106,248	107,087

Para el mercado disponible se filtrará el mercado potencial de acuerdo a la pregunta 10 aplicada en el cuestionario de la investigación de mercados del proyecto.

Pregunta 10: ¿Estaría dispuesto a comprar las prendas de vestir de su hijo en una marca nueva?

Ítem	Distritos	Si	No	Total
1	Jesús María	73.44%	26.56%	100.00%
2	Lince	73.44%	26.56%	100.00%
3	Magdalena	73.44%	26.56%	100.00%
4	Pueblo Libre	73.44%	26.56%	100.00%
5	San Miguel	73.44%	26.56%	100.00%
6	Miraflores	73.44%	26.56%	100.00%
7	San Isidro	73.44%	26.56%	100.00%
8	San Borja	73.44%	26.56%	100.00%
9	Surco	73.44%	26.56%	100.00%
10	La Molina	73.44%	26.56%	100.00%

Nota: Investigación de mercados del proyecto 2017

Mercado Disponible						
Ítem	Distritos	2019	2020	2021	2022	2023
1	Jesús María	3,667	3,671	3,674	3,678	3,682
2	Lince	2,444	2,395	2,346	2,297	2,248
3	Magdalena	3,235	3,240	3,246	3,251	3,256
4	Pueblo Libre	4,108	4,092	4,076	4,060	4,044
5	San Miguel	8,582	8,591	8,600	8,609	8,618
6	Miraflores	3,793	3,754	3,714	3,674	3,634
7	San Isidro	2,621	2,581	2,540	2,499	2,459
8	San Borja	6,930	6,937	6,945	6,952	6,959
9	Surco	26,919	27,333	27,748	28,162	28,576
10	La Molina	13,878	14,200	14,522	14,843	15,165
TOTAL		76,178	76,794	77,410	78,026	78,642

Para el mercado efectivo, se filtra el mercado disponible hallado en la tabla anterior con el porcentaje halla de la pregunta 16 de cuestionario aplicado para la investigación de mercados del proyecto.

Pregunta 16: "Abu" es una nueva línea de prendas de vestir que lanzara la empresa RC KNITS, esta línea está orientado a niños de 0 a 9 años con una colección inicial de excelente calidad y con diseños exclusivos. Las prendas serán elaboradas con una gran selección de telas que proveerá duración de la prenda y excelente comodidad para el niño. ¿Usted compraría alguna prenda de esta línea?

Ítem	Distritos	Definitivamente Sí	Probablemente Sí	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No	Total
1	Jesús María	20.31%	24.74%	18.75%	23.18%	13.02%	100.00%
2	Lince	20.31%	24.74%	18.75%	23.18%	13.02%	100.00%
3	Magdalena	20.31%	24.74%	18.75%	23.18%	13.02%	100.00%
4	Pueblo Libre	20.31%	24.74%	18.75%	23.18%	13.02%	100.00%
5	San Miguel	20.31%	24.74%	18.75%	23.18%	13.02%	100.00%
6	Miraflores	20.31%	24.74%	18.75%	23.18%	13.02%	100.00%
7	San Isidro	20.31%	24.74%	18.75%	23.18%	13.02%	100.00%
8	San Borja	20.31%	24.74%	18.75%	23.18%	13.02%	100.00%
9	Surco	20.31%	24.74%	18.75%	23.18%	13.02%	100.00%
10	La Molina	20.31%	24.74%	18.75%	23.18%	13.02%	100.00%

Mercado Efectivo

Ítem	Distritos	2019	2020	2021	2022	2023
1	Jesús María	745	746	746	747	748
2	Lince	496	487	477	467	457
3	Magdalena	657	658	659	660	661
4	Pueblo Libre	834	831	828	825	822
5	San Miguel	1,743	1,745	1,747	1,749	1,750
6	Miraflores	771	762	754	746	738
7	San Isidro	532	524	516	508	499
8	San Borja	1,408	1,409	1,411	1,412	1,414
9	Surco	5,468	5,552	5,636	5,720	5,805
10	La Molina	2,819	2,884	2,950	3,015	3,080
TOTAL		15,474	15,599	15,724	15,849	15,974

Por último, para el mercado objetivo, se ha considerado para el primer año captar el mismo porcentaje más bajo de preferencia de la competencia. Dicha información se obtuvo del cuestionario aplicado, pregunta 6.

Pregunta 6: ¿Cuál de las siguientes marcas es su preferida?

Ítem	Distritos	Zara Kids	PetitTresor	Baby club	Kukuli	Yamp	Coniglio	BabyCottons	Colloky Lima	Figi's	Otros	Total
1	Jesús María	16.15%	8.85%	8.85%	8.33%	9.64%	9.38%	9.90%	18.49%	9.38%	1.04%	100.0
2	Lince	16.15%	8.85%	8.85%	8.33%	9.64%	9.38%	9.90%	18.49%	9.38%	1.04%	100.0
3	Magdalena	16.15%	8.85%	8.85%	8.33%	9.64%	9.38%	9.90%	18.49%	9.38%	1.04%	100.0
4	Pueblo Libre	16.15%	8.85%	8.85%	8.33%	9.64%	9.38%	9.90%	18.49%	9.38%	1.04%	100.0
5	San Miguel	16.15%	8.85%	8.85%	8.33%	9.64%	9.38%	9.90%	18.49%	9.38%	1.04%	100.0
6	Miraflores	16.15%	8.85%	8.85%	8.33%	9.64%	9.38%	9.90%	18.49%	9.38%	1.04%	100.0
7	San Isidro	16.15%	8.85%	8.85%	8.33%	9.64%	9.38%	9.90%	18.49%	9.38%	1.04%	100.0
8	San Borja	16.15%	8.85%	8.85%	8.33%	9.64%	9.38%	9.90%	18.49%	9.38%	1.04%	100.0
9	Surco	16.15%	8.85%	8.85%	8.33%	9.64%	9.38%	9.90%	18.49%	9.38%	1.04%	100.0

Para el crecimiento del mercado objetivo se ha considera la misma tasa de crecimiento que el sector de confecciones.

Crecimiento de sector Confecciones					
Año	2013	2014	2015	2016	2017
Crecimiento	3.00%	1.80%	-6.00%	4.30%	3.00%
Tasa de Crecimiento	1.22%				

Con la información anterior se obtiene el siguiente mercado objetivo en porcentaje:

Mercado Objetivo						
Ítem	Distritos	2019	2020	2021	2022	2023
1	Participación	8.33%	8.44%	8.54%	8.64%	8.75%

Considerando el porcentaje de mercado objetivo de la tabla anterior, se obtiene el siguiente mercado objetivo en personas.

Mercado Objetivo						
Ítem	Distritos	2019	2020	2021	2022	2023
1	Jesús María	62	63	64	65	65
2	Lince	41	41	41	40	40
3	Magdalena	55	56	56	57	58
4	Pueblo Libre	70	70	71	71	72
5	San Miguel	145	147	149	151	153
6	Miraflores	64	64	64	64	65
7	San Isidro	44	44	44	44	44
8	San Borja	117	119	120	122	124
9	Surco	456	468	481	494	508
10	La Molina	235	243	252	261	269
TOTAL		1289	1316	1342	1370	1397

Anexo 20: Estacionalidad – Programa de ventas

PROGRAMA DE VENTAS POR MESES - 2019													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Línea de Verano	10.16%	10.68%	7.55%	4.95%	3.13%	3.39%	6.51%	5.73%	7.29%	10.68%	13.54%	16.41%	100.00%
Castigo al 50% (1er Semestre)	5.08%	5.34%	3.78%	2.47%	1.56%	1.69%	6.51%	5.73%	7.29%	10.68%	13.54%	16.41%	80.08%
Bebecrece	23	24	17	11	7	8	30	26	33	49	62	75	365
Vestido	38	40	28	19	12	13	49	43	55	80	102	124	603
Polo box	44	46	33	21	13	15	56	49	63	92	117	142	691
Polo -shirt	48	51	36	24	15	16	62	55	69	102	129	156	763
Túnica calzón	31	33	23	15	10	10	40	35	45	66	84	102	494
Leggins	36	38	27	18	11	12	47	41	52	77	97	118	574
Bata	17	18	12	8	5	6	21	19	24	35	45	54	264
Línea de Invierno	5%	5%	6%	10%	12%	17%	13%	9%	7%	3%	5%	6%	100%
Castigo al 50% (1er Semestre)	2.73%	2.47%	3.13%	5.08%	5.86%	8.72%	13.28%	8.85%	7.29%	3.13%	5.47%	5.99%	72.01%
Vestido	9	9	11	18	20	30	46	31	25	11	19	21	250
Túnica	13	12	15	24	27	41	62	42	34	15	26	28	339
Chompa cerrada	33	30	37	61	70	104	159	106	87	37	65	72	861
Chompa abierta	36	32	41	66	76	113	173	115	95	41	71	78	937
Leggins	23	21	27	43	50	74	113	75	62	27	46	51	612
Bebecrece	27	24	31	50	58	86	130	87	72	31	54	59	709
Polo -shirt manga larga	35	32	40	65	76	112	171	114	94	40	70	77	926
Total	413	410	378	443	450	640	1159	838	810	703	987	1157	8388

Anexo 21: Precios de Materia Prima Alternativa 1

Lista de Costos por producto								
Año	Tela / Tejido	Moldes	Avios	Hilado	Accesorio	Costo Total de MP	Ajuste Costo	Costo Total de MP
Línea de Verano								
Bebecrece	S/7.45	S/0.14	S/2.00	S/0.00	S/0.00	S/9.59	20%	S/11.50
Vestido	S/10.50	S/0.53	S/1.60	S/0.00	S/0.00	S/12.63	20%	S/15.15
Polo box	S/6.07	S/0.14	S/1.45	S/0.00	S/0.00	S/7.66	20%	S/9.19
Polo-shirt	S/6.83	S/0.14	S/3.00	S/0.00	S/0.00	S/9.97	20%	S/11.96
Túnica calzón	S/10.77	S/0.60	S/1.85	S/0.00	S/0.00	S/13.22	20%	S/15.86
Leggins	S/4.29	S/0.20	S/1.26	S/0.00	S/0.00	S/5.75	20%	S/6.90
Bata	S/5.56	S/0.14	S/1.33	S/0.00	S/0.00	S/7.03	20%	S/8.44
Línea de Invierno								
Vestido	S/22.00	S/0.00	S/2.50	S/6.12	S/0.00	S/30.62	20%	S/36.74
Túnica	S/9.50	S/0.00	S/2.50	S/7.48	S/0.00	S/19.48	20%	S/23.38
Chompa cerrada	S/8.00	S/0.00	S/2.00	S/6.12	S/0.50	S/16.62	20%	S/19.94
Chompa abierta	S/16.00	S/0.00	S/2.00	S/5.40	S/1.40	S/24.80	20%	S/29.76
Leggins	S/4.29	S/0.20	S/1.26	S/0.00	S/0.00	S/5.75	20%	S/6.90
Bebecrece	S/10.31	S/0.20	S/2.50	S/0.00	S/0.00	S/13.01	20%	S/15.61
Polo -shirt manga larga	S/10.37	S/0.20	S/1.14	S/0.00	S/0.00	S/11.71	20%	S/14.05

Anexo 22: Depreciación

N	Concepto	Valor Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Depreciación Acumulada
Área de Operaciones								
1	Máquina Recta	S/ 2,282	S/ 228	S/ 1,141				
2	Remalladora	S/ 2,445	S/ 245	S/ 1,223				
3	Recubridora	S/ 2,800	S/ 280	S/ 1,400				
4	Corta Cintas	S/ 3,195	S/ 319	S/ 1,597				
5	Enconadora	S/ 5,868	S/ 587	S/ 2,934				
6	Estante industrial	S/ 1,150	S/ 115	S/ 575				
Área de administración								
7	Laptops	S/ 4,998	S/ 1,250	S/ 1,250	S/ 1,250	S/ 1,250	S/ 0	S/ 4,998
8	Escritorio + sillas	S/ 2,100	S/ 210	S/ 1,050				
Área de Ventas								
9	Laptops	S/ 4,998	S/ 1,250	S/ 1,250	S/ 1,250	S/ 1,250	S/ 0	S/ 4,998
10	Escritorio + sillas	S/ 1,050	S/ 105	S/ 525				
TOTAL		S/ 30,886	S/ 4,588	S/ 4,588	S/ 4,588	S/ 4,588	S/ 2,089	S/ 20,441

Cuadro Resumen de Depreciación										
	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
Depreciación operaciones	S/ 1,774	38.67%	S/ 1,774	84.92%						
Depreciación del área administrativa	S/ 1,460	31.81%	S/ 210	10.05%						
Depreciación del área ventas	S/ 1,355	29.52%	S/ 105	5.03%						
Total	S/ 4,588	100%	S/ 2,089	100%						

Anexo 23: Amortización

Ítem	Concepto	Total	2019	2020	2021	2022	2023
Administración							
Marcas y Patentes							
1	Búsqueda fonética	S/ 30.99	S/ 6.20				
2	Búsqueda figurativa	S/ 38.46	S/ 7.69				
3	Registro de marca (INDECOPÍ)	S/ 534.99	S/ 107.00				
4	Anuncio en Diario El Peruano	S/ 245.00	S/ 49.00				
Licencias							
5	Licencia de Funcionamiento	S/ 85.25	S/ 17.05				
6	Inspección técnica	S/ 85.00	S/ 17.00				
7	Certificado de Defensa Civil	S/ 28.10	S/ 5.62				
8	Certificado de libre Comercialización	S/ 70.80	S/ 14.16				
Total		S/ 1,119	S/ 224				

Anexo 24: Planilla Alternativa 1

Trabajadores de año 1 a 5							
Área	Puestos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Remuneración Mensuales S/
Administrativa	Jefe Administración	1	1	1	1	1	S/ 2,200
Ventas	Ejecutivo de ventas	1	1	1	1	1	S/ 1,300
Administrativa	Asistente de Logística	1	1	1	1	1	S/ 1,200
CIF	Supervisor de Operaciones	1	1	1	1	1	S/ 1,500
Ventas	Encargado de tienda	1	1	1	1	1	S/ 1,000
MOD	Operarios	7	7	7	7	7	S/ 1,000
Total		12	12	12	12	12	S/ 8,200

PLANILLA TOTAL - NUEVOS SOLES - AÑO 1												
Ítem	Clasificación	Puesto	Cantidad	Sueldo básico Mensual	Asignación Laboral	Sueldo básico Anual	Gratificaciones (Jul / Dic)	SUB-TOTAL	ESSALUD	CTS	Total	
				10% de RMV					9.00%	8.33%		
1	Administración	Jefe Administración	1	S/ 2,200	S/ 85	S/ 27,420	S/ 4,400	S/ 31,820	S/ 2,864	S/ 2,651	S/ 37,334	
2	Ventas	Ejecutivo de ventas	1	S/ 1,300	S/ 85	S/ 16,620	S/ 2,600	S/ 19,220	S/ 1,730	S/ 1,601	S/ 22,551	
3	Administrativa	Asistente de Logística	1	S/ 1,200	S/ 85	S/ 15,420	S/ 2,400	S/ 17,820	S/ 1,604	S/ 1,484	S/ 20,908	
4	CIF	Supervisor de Operaciones	1	S/ 1,500	S/ 85	S/ 19,020	S/ 3,000	S/ 22,020	S/ 1,982	S/ 1,834	S/ 25,836	
5	Ventas	Encargado de tienda	1	S/ 1,000	S/ 85	S/ 13,020	S/ 2,000	S/ 15,020	S/ 1,352	S/ 1,251	S/ 17,623	
6	MOD	Operarios	7	S/ 1,000	S/ 85	S/ 91,140	S/ 14,000	S/ 105,140	S/ 9,463	S/ 8,758	S/ 123,361	
TOTAL			12	S/ 8,200		S/ 182,640	S/ 28,400	S/ 211,040	S/ 18,994	S/ 17,580	S/ 247,613	

Anexo 25: Gastos de Administración Alternativa 1 – Servicios de contabilidad

Servicio de Contabilidad					
Año	2019	2020	2021	2022	2023
Número	1	1	1	1	1
Costo por mes	S/ 200				
Meses	12	12	12	12	12
Costo por distribución	S/ 2,400				

Anexo 26: Valor de desecho

Ítem	Activos	Cant.	UM	Costo Unitario	Costo Total	Vida útil	Depreciación Anual	Valor en libros al 5to año	Valor % de desecho (1)	Valor de Salvamento Comercial	Util./Perd.	Impuesto 29.5% (2)	Valor de Salvamento Neto
Área de Operaciones													
1	Maquina Recta	1	Unidad	S/ 2,282.00	S/ 2,282.00	10	S/ 228.20	S/ 1,141.00	20%	S/ 456	-S/ 685	S/ 0	S/ 456
2	Remalladora	1	Unidad	S/ 2,445.00	S/ 2,445.00	10	S/ 244.50	S/ 1,222.50	20%	S/ 489	-S/ 734	S/ 0	S/ 489
3	Recubridora	1	Unidad	S/ 2,800.00	S/ 2,800.00	10	S/ 280.00	S/ 1,400.00	20%	S/ 560	-S/ 840	S/ 0	S/ 560
4	Corta Cintas	1	Unidad	S/ 3,194.80	S/ 3,194.80	10	S/ 319.48	S/ 1,597.40	20%	S/ 639	-S/ 958	S/ 0	S/ 639
5	Enconadora	1	Unidad	S/ 5,868.00	S/ 5,868.00	10	S/ 586.80	S/ 2,934.00	20%	S/ 1,174	-S/ 1,760	S/ 0	S/ 1,174
6	Estante industrial	1	Unidad	S/ 1,150.00	S/ 1,150.00	10	S/ 115.00	S/ 575.00	20%	S/ 230	-S/ 345	S/ 0	S/ 230
Área de administración													
7	Laptops	2	Unidad	S/ 2,499.00	S/ 4,998.00	4	S/ 1,249.50	-S/ 1,249.50	20%	S/ 1,000	S/ 2,249	S/ 663	S/ 336
8	Escritorio + sillas	2	Unidad	S/ 1,050.00	S/ 2,100.00	10	S/ 210.00	S/ 1,050.00	20%	S/ 420	-S/ 630	S/ 0	S/ 420
Área de Ventas													
9	Laptops	1	Unidad	S/ 2,499.00	S/ 2,499.00	4	S/ 1,249.50	-S/ 3,748.50	20%	S/ 500	S/ 4,248	S/ 1,253	-S/ 753
10	Escritorio + sillas	1	Unidad	S/ 1,050.00	S/ 1,050.00	10	S/ 105.00	S/ 525.00	20%	S/ 210	-S/ 315	S/ 0	S/ 210
Total				S/ 28,387		S/ 4,588				S/ 5,677		S/ 3,761	

(1) Precios de mercado

(2) Según SUNAT

Anexo 27: Financiamiento

Datos Generales del Financiamiento		
Descripción	S/	%
Aporte Propio	S/ 85,899	68.5%
Banco	S/ 39,484	31.5%
Total	S/ 125,383	100.00%

Condiciones del Préstamo		
Importe a desembolsar	S/ 39,484	
Tasa de interés efectiva*	28.00%	anual
Plazo de Amortización	60	meses
Tipo de amortización	Amortización Variable	
Tipo de Cuota	Fija	
Valor de la cuota mensual	S/ 1,158	

Cronograma de pago

Mes	Préstamo	Amortización	Intereses	Cuota	Saldo
	Total	Mensual	2.08%	Mensual	Préstamo
1	S/ 39,484	S/ 337	S/ 821	S/ 1,158	S/ 39,147
2	S/ 39,147	S/ 344	S/ 814	S/ 1,158	S/ 38,803
3	S/ 38,803	S/ 351	S/ 807	S/ 1,158	S/ 38,452
4	S/ 38,452	S/ 358	S/ 799	S/ 1,158	S/ 38,094
5	S/ 38,094	S/ 366	S/ 792	S/ 1,158	S/ 37,728
6	S/ 37,728	S/ 373	S/ 784	S/ 1,158	S/ 37,354
7	S/ 37,354	S/ 381	S/ 776	S/ 1,158	S/ 36,973
8	S/ 36,973	S/ 389	S/ 768	S/ 1,158	S/ 36,584
9	S/ 36,584	S/ 397	S/ 760	S/ 1,158	S/ 36,187
10	S/ 36,187	S/ 405	S/ 752	S/ 1,158	S/ 35,782
11	S/ 35,782	S/ 414	S/ 744	S/ 1,158	S/ 35,368
12	S/ 35,368	S/ 422	S/ 735	S/ 1,158	S/ 34,945
13	S/ 34,945	S/ 431	S/ 726	S/ 1,158	S/ 34,514
14	S/ 34,514	S/ 440	S/ 717	S/ 1,158	S/ 34,074
15	S/ 34,074	S/ 449	S/ 708	S/ 1,158	S/ 33,625
16	S/ 33,625	S/ 459	S/ 699	S/ 1,158	S/ 33,166
17	S/ 33,166	S/ 468	S/ 689	S/ 1,158	S/ 32,698
18	S/ 32,698	S/ 478	S/ 680	S/ 1,158	S/ 32,220
19	S/ 32,220	S/ 488	S/ 670	S/ 1,158	S/ 31,732
20	S/ 31,732	S/ 498	S/ 660	S/ 1,158	S/ 31,234
21	S/ 31,234	S/ 508	S/ 649	S/ 1,158	S/ 30,726
22	S/ 30,726	S/ 519	S/ 639	S/ 1,158	S/ 30,207
23	S/ 30,207	S/ 530	S/ 628	S/ 1,158	S/ 29,677
24	S/ 29,677	S/ 541	S/ 617	S/ 1,158	S/ 29,136
25	S/ 29,136	S/ 552	S/ 606	S/ 1,158	S/ 28,584

26	S/ 28,584	S/ 563	S/ 594	S/ 1,158	S/ 28,021
27	S/ 28,021	S/ 575	S/ 582	S/ 1,158	S/ 27,446
28	S/ 27,446	S/ 587	S/ 570	S/ 1,158	S/ 26,859
29	S/ 26,859	S/ 599	S/ 558	S/ 1,158	S/ 26,259
30	S/ 26,259	S/ 612	S/ 546	S/ 1,158	S/ 25,647
31	S/ 25,647	S/ 624	S/ 533	S/ 1,158	S/ 25,023
32	S/ 25,023	S/ 637	S/ 520	S/ 1,158	S/ 24,386
33	S/ 24,386	S/ 651	S/ 507	S/ 1,158	S/ 23,735
34	S/ 23,735	S/ 664	S/ 493	S/ 1,158	S/ 23,071
35	S/ 23,071	S/ 678	S/ 480	S/ 1,158	S/ 22,393
36	S/ 22,393	S/ 692	S/ 465	S/ 1,158	S/ 21,700
37	S/ 21,700	S/ 707	S/ 451	S/ 1,158	S/ 20,994
38	S/ 20,994	S/ 721	S/ 436	S/ 1,158	S/ 20,273
39	S/ 20,273	S/ 736	S/ 421	S/ 1,158	S/ 19,537
40	S/ 19,537	S/ 751	S/ 406	S/ 1,158	S/ 18,785
41	S/ 18,785	S/ 767	S/ 390	S/ 1,158	S/ 18,018
42	S/ 18,018	S/ 783	S/ 374	S/ 1,158	S/ 17,235
43	S/ 17,235	S/ 799	S/ 358	S/ 1,158	S/ 16,436
44	S/ 16,436	S/ 816	S/ 342	S/ 1,158	S/ 15,620
45	S/ 15,620	S/ 833	S/ 325	S/ 1,158	S/ 14,787
46	S/ 14,787	S/ 850	S/ 307	S/ 1,158	S/ 13,937
47	S/ 13,937	S/ 868	S/ 290	S/ 1,158	S/ 13,069
48	S/ 13,069	S/ 886	S/ 272	S/ 1,158	S/ 12,183
49	S/ 12,183	S/ 904	S/ 253	S/ 1,158	S/ 11,278
50	S/ 11,278	S/ 923	S/ 234	S/ 1,158	S/ 10,355
51	S/ 10,355	S/ 942	S/ 215	S/ 1,158	S/ 9,413
52	S/ 9,413	S/ 962	S/ 196	S/ 1,158	S/ 8,451
53	S/ 8,451	S/ 982	S/ 176	S/ 1,158	S/ 7,469
54	S/ 7,469	S/ 1,002	S/ 155	S/ 1,158	S/ 6,467
55	S/ 6,467	S/ 1,023	S/ 134	S/ 1,158	S/ 5,444
56	S/ 5,444	S/ 1,044	S/ 113	S/ 1,158	S/ 4,399
57	S/ 4,399	S/ 1,066	S/ 91	S/ 1,158	S/ 3,333
58	S/ 3,333	S/ 1,088	S/ 69	S/ 1,158	S/ 2,245
59	S/ 2,245	S/ 1,111	S/ 47	S/ 1,158	S/ 1,134
60	S/ 1,134	S/ 1,134	S/ 24	S/ 1,158	S/ 0

Cronograma de pago Anual

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Amortización	S/ 4,538	S/ 5,809	S/ 7,436	S/ 9,518	S/ 12,183	S/ 39,484
Intereses	S/ 9,352	S/ 8,081	S/ 6,455	S/ 4,373	S/ 1,708	S/ 29,969
Escudo Fiscal	S/ 2,759	S/ 2,384	S/ 1,904	S/ 1,290	S/ 504	S/ 8,841
Total	S/ 11,132	S/ 11,507	S/ 11,986	S/ 12,601	S/ 13,387	S/ 60,612

Anexo 28: Cálculo de Cok y Wacc Alternativa 1

Mes/Año	Spread - EMBIG Perú (pbs)
may-18	157

Link: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html>

Annual Returns on Investments in				
Year	Stocks	RM	T.Bonds	RF
2008	-36.55%		20.10%	
2009	25.94%		-11.12%	
2010	14.82%		8.46%	
2011	2.10%		16.04%	
2012	15.89%		2.97%	
2013	32.15%		-9.10%	
2014	13.52%		10.75%	
2015	1.36%		1.28%	
2016	11.74%		0.69%	
2017	21.64%		2.80%	



Promedio Aritmético		
Años	Stocks - RM	T.Bonds - RF
2007-2017	10.26%	4.29%

Link: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>

BETAS POR INDUSTRIA - 2018								
IndustryName	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Taxrate	Unlevered beta	Cash/Firmvalue	Unlevered beta corrected for cash	HiLoRisk
Apparel	51	1.02	34.18%	10.35%	0.81	5.16%	0.85	0.4998

Link: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Datos		
Concepto		Tasa %
Tasa Libre de Riesgo E.E.U.U.	RF	4.29%
Rendimiento del Mercado E.E.U.U.	RM	10.26%
Beta desapalancada	β	0.81
Beta apalancada	β	1.07
Riesgo País Perú (Tasa %)*		1.57%
Tasa Impositiva Perú (IR)		29.50%
Costo Deuda (Kd)		28.000%
Razón Capital (K/(D+K))		66.89%
Razón Endeudamiento (D/(D+K))		30.57%

Cuadro de fórmulas	
COK Nominal EE.UU. desapalancado	$K_{e1} = R_f + b (R_m - R_f)$
COK Real EE.UU. desapalancado	$K_{e2} = ((K_{e1} - \text{inflación}) / (1 + \text{inflación}))$
COK Real Perú desapalancado	$K_{e3} = (K_{e2} + \text{Riesgo País Perú})$
COK del accionista	$K_{e4} = ((K_{e3} + 1) * (1 + \text{Inflación de Perú})) - 1$
Cok del proyecto	Cok del accionista + riesgo del proyecto.

Cálculo del COK Apalancado	
COK Nominal	10.68%
COK Nominal + Riesgo País	12.25%
COK apalancado del proyecto	12.25%
Riesgo de proyecto	6.13%
COK del proyecto	18.38%

Costo de capital promedio ponderado (Wacc)	
COK propio	18.38%
Costo Deuda (Kd)	28.0%
Razón Capital (K/(D+K))	66.89%
Razón Endeudamiento (D/(D+K))	30.57%
Impuesto a la renta	29.5%
WACC	18.33%

Anexo 29: Flujos de Caja del Escenario Optimista - Alternativa 1

Mercado objetivo +50% del competidor más bajo

Mercado Objetivo						
Ítem	Distritos	2019	2020	2021	2022	2023
1	Participación	12.50%	12.65%	12.81%	12.96%	13.12%

Flujo de caja Operativo

Ingresos por ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		S/ 1,375,248	S/ 1,866,132	S/ 1,904,036	S/ 1,943,644	S/ 1,982,592
Venta de activos (valor de deshecho)						S/ 3,761
Total de ingresos		S/ 1,375,248	S/ 1,866,132	S/ 1,904,036	S/ 1,943,644	S/ 1,986,353
Materia prima e insumos		S/ 278,153	S/ 381,194	S/ 388,930	S/ 397,056	S/ 405,022
Mano de Obra						
Directa		S/ 123,361				
Costos						
Indirectos		S/ 50,110				
Gastos						
Administrativos		S/ 62,326	S/ 62,326	S/ 62,326	S/ 62,326	S/ 61,076
Gastos de Ventas		S/ 249,830	S/ 296,523	S/ 300,128	S/ 303,896	S/ 306,351
Impuesto a la Renta		S/ 138,749	S/ 322,230	S/ 231,532	S/ 239,075	S/ 247,418
Liquidación de IGTV		S/ 116,900	S/ 183,820	S/ 187,872	S/ 192,100	S/ 196,261
Total de egresos		S/ 1,019,429	S/ 1,419,563	S/ 1,344,259	S/ 1,367,923	S/ 1,389,598
Flujo Operativo		S/ 355,819	S/ 446,569	S/ 559,777	S/ 575,721	S/ 596,754

Flujo de Capital proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Fijo						
Tangible	S/ 39,484					
Intangibles	S/ 1,119					
Inversión de Gasto pre-operativos	S/ 62,776					
Inventario inicial	S/ 6,428					
Capital de trabajo	S/ 25,703	S/ 523	S/ 532	S/ 543	S/ 551	
Recuperación de capital de trabajo						S/ 27,851
Recuperación de garantía de alquiler						S/ 6,700
Flujo de Capital	S/ 135,509	S/ 523	S/ 532	S/ 543	S/ 551	S/ 34,551

Flujo de Caja Económico Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Operativo	S/ 0	S/ 355,819	S/ 446,569	S/ 559,777	S/ 575,721	S/ 596,754
Flujo de Capital	-S/ 135,509	-S/ 523	-S/ 532	-S/ 543	-S/ 551	S/ 34,551
Flujo Económico	-S/ 135,509	S/ 355,296	S/ 446,037	S/ 559,234	S/ 575,170	S/ 631,305

Flujo del Servicio de la Deuda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo	S/ 39,484					
Amortización		S/ 4,538	S/ 5,809	S/ 7,436	S/ 9,518	S/ 12,183
Interés		S/ 9,352	S/ 8,081	S/ 6,455	S/ 4,373	S/ 1,708
Escudo Fiscal		S/ 2,759	S/ 2,384	S/ 1,904	S/ 1,290	S/ 504
Flujo de deuda	S/ 39,484	S/ 11,132	S/ 11,507	S/ 11,986	S/ 12,601	S/ 13,387

Flujo de Caja Financiero Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-S/ 135,509	S/ 355,296	S/ 446,037	S/ 559,234	S/ 575,170	S/ 631,305
Flujo de deuda	S/ 39,484	-S/ 11,132	-S/ 11,507	-S/ 11,986	-S/ 12,601	-S/ 13,387
Flujo de caja financiero	-S/ 96,025	S/ 344,164	S/ 434,531	S/ 547,248	S/ 562,569	S/ 617,918

EVALUACIÓN ECONÓMICA

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO ECONÓMICO	-S/ 135,509	S/ 355,296	S/ 446,037	S/ 559,234	S/ 575,170	S/ 631,305
WACC	18.15%					
VAN ECONÓMICO	S/ 1,393,283					
TIR ECONÓMICO	285%					
B/C	S/ 11.28					

EVALUACIÓN FINANCIERA

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO FINANCIERO	-S/ 96,025	S/ 344,164	S/ 434,531	S/ 547,248	S/ 562,569	S/ 617,918
COK	18.24%					
VAN FINANCIERO	S/ 1,392,216					
TIR FINANCIERO	383%					
B/C	S/ 15.50					

Anexo 30: Flujos de Caja del Escenario Pesimista - Alternativa 1

Mercado objetivo -50% del competidor más bajo

Mercado Objetivo						
Ítem	Distritos	2019	2020	2021	2022	2023
1	Participación	4.17%	4.22%	4.27%	4.32%	4.37%

Flujo de Caja Operativo

Ingresos por ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		S/ 458,412	S/ 622,224	S/ 634,176	S/ 648,280	S/ 661,612
Venta de activos (valor de deshecho)						S/ 3,761
Total de ingresos		S/ 458,412	S/ 622,224	S/ 634,176	S/ 648,280	S/ 665,373
Materia prima e insumos		S/ 92,699	S/ 127,113	S/ 129,531	S/ 132,459	S/ 135,170
Mano de Obra Directa		S/ 123,361				
Costos Indirectos		S/ 50,110				
Gastos Administrativos		S/ 62,326	S/ 62,326	S/ 62,326	S/ 62,326	S/ 61,076
Gastos de Ventas		S/ 162,620	S/ 178,202	S/ 179,339	S/ 180,681	S/ 180,699
Impuesto a la Renta		-S/ 22,294	-S/ 9,182	S/ 9,114	S/ 12,187	S/ 16,048
Liquidación de IGV		S/ 19,287	S/ 50,879	S/ 52,159	S/ 53,660	S/ 55,086
Total de egresos		S/ 488,109	S/ 582,808	S/ 605,940	S/ 614,783	S/ 621,551
Flujo Operativo		-S/ 29,697	S/ 39,416	S/ 28,236	S/ 33,497	S/ 43,821

Flujo de Capital proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Fijo Tangible inversión en Intangibles	S/ 39,484					
Inversión de Gasto pre-operativos	S/ 1,119					
Inventario inicial	S/ 62,776					
Capital de trabajo	S/ 2,168	S/ 354	S/ 360	S/ 367	S/ 378	
Recuperación de capital de trabajo						S/ 18,886
Recuperación de garantía de alquiler						S/ 6,700
Flujo de Capital	S/ 122,973	S/ 354	S/ 360	S/ 367	S/ 378	S/ 25,586

Flujo de Caja Económico Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Operativo	S/ 0	-S/ 29,697	S/ 39,416	S/ 28,236	S/ 33,497	S/ 43,821
Flujo de Capital	-S/ 122,973	-S/ 354	-S/ 360	-S/ 367	-S/ 378	S/ 25,586
Flujo Económico	-S/ 122,973	-S/ 30,050	S/ 39,056	S/ 27,869	S/ 33,119	S/ 69,407

Flujo del Servicio de la Deuda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo	S/ 39,484					

Amortización	S/ 4,538	S/ 5,809	S/ 7,436	S/ 9,518	S/ 12,183	
Interés	S/ 9,352	S/ 8,081	S/ 6,455	S/ 4,373	S/ 1,708	
Escudo Fiscal	S/ 2,759	S/ 2,384	S/ 1,904	S/ 1,290	S/ 504	
Flujo de deuda	S/ 39,484	S/ 11,132	S/ 11,507	S/ 11,986	S/ 12,601	S/ 13,387

Flujo de Caja Financiero Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-S/ 122,973	-S/ 30,050	S/ 39,056	S/ 27,869	S/ 33,119	S/ 69,407
Flujo de deuda	S/ 39,484	-S/ 11,132	-S/ 11,507	-S/ 11,986	-S/ 12,601	-S/ 13,387
Flujo de caja financiero	-S/ 83,489	-S/ 41,182	S/ 27,549	S/ 15,882	S/ 20,518	S/ 56,020

EVALUACIÓN ECONÓMICA

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO ECONÓMICO	-S/ 122,973	-S/ 30,050	S/ 39,056	S/ 27,869	S/ 33,119	S/ 69,407
WACC	18.53%					
VAN ECONÓMICO	-S/ 57,337					
TIR ECONÓMICO	3%					
B/C	S/ 0.53					

EVALUACIÓN FINANCIERA

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO FINANCIERO	-S/ 83,489	-S/ 41,182	S/ 27,549	S/ 15,882	S/ 20,518	S/ 56,020
COK	18.54%					
VAN FINANCIERO	-S/ 54,768					
TIR FINANCIERO	-1%					
B/C	S/ 0.34					

Anexo 31: Partidas exportadas por RC Knits

Sector	Sub Sector	Partida
Textil	Confecciones de tejido de punto de otros materiales	6102300000 - ABRIGOS,CHAQ., CAPAS Y ART. SIMIL.DE PTO, PARA MUJERES O NIÑAS, DE FIBRAS SINTETICAS O
		6103220000 - CONJUNTOS DE PUNTO, PARA HOMBRES O NIÑOS, DE ALGODON
		6103330000 - CHAQUETAS (SACOS) DE PUNTO, PARA HOMBRES O NIÑOS, DE FIBRAS SINTETICAS
		6104220000 - CONJUNTOS DE PUNTO PARA MUJERES O NIÑAS, DE ALGODON
		6104330000 - CHAQUETAS DE PUNTO PARA MUJERES O NIÑAS, DE FIBRAS SINTETICAS
		6104420000 - VESTIDOS DE PUNTO PARA MUJERES O NIÑAS, DE ALGODON
		6105100080 - LAS DEMAS CAMISAS D`PTO ALG.CON CUELLO Y ABERTURA DELANTERA PARCIAL P`HOMBRES
		6109100031 - T--SHIRTDE ALGODON P`HOMB.O MUJ., D`TEJ.TEÑIDO D`UN SOLO COLOR UNIF.INCL.BLANQLEADOS
		6109100039 - LOS DEMAS T--SHIRTS DE ALGODON, PARA HOMBRES O MUJERES
		6109100049 - LOS DEMAS T--SHIRTS DE ALGODON, PARA NIÑOS O NIÑAS
		6109901000 - T--SHIRTS Y CAMISETAS INTERIORES DE PUNTO DE FIBRAS ACRILICAS O MODACRILICAS
		6110301000 - SUETERES, PULLOVERS, CARDIGANS, CHALECOS Y ARTICULOS SIMLARES DE FIBRAS ACRILICAS O M
		6110309000 - SUETERES, PULLOVERS, CARDIGANS, CHALECOS Y ART. SIMILARES DE FIBRAS ARTIFICIALES
		6111200000 - PRENDAS Y COMPLEMENTOS DE VESTIR DE PUNTO PARA BEBES, DE ALGODON
		6111300000 - PRENDAS Y COMPLEMENTOS DE VESTIR DE PUNTO PARA BEBES, DE FIBRAS SINTETICAS
		6114200000 - LAS DEMAS PRENDAS DE VESTIR DE PUNTO DE ALGODON
		6204420000 - VESTIDOS, PARA MUJERES O NIÑAS, DE ALGODON
		6208910000 - CAMISE.INT., BRAGAS, SALTOS/CAMA, ALBORN.,BATAS Y ART.SIM.,P`MUJ.O NIÑAS,DE ALGODON
		6209200000 - PRENDAS Y COMPLEMENTOS DE VESTIR PARA BEBES, DE ALGODON
	Confecciones de tejido plano de otros materiales	6301400000 - MANTAS DE FIBRAS SINTETICAS (EXCEPTO LAS ELECTRICAS)
6110201090 - LOS DEMÁS		
Otras manufacturas textiles	6110202000 - CHALECOS	
	6110203000 - CARDIGANES	
Prendas de vestir	6214300000 - CHALES,PAÑUELOS DE CUELLO,BUFANDAS,MANTILLAS,VELOS Y ART.SIMIL.,DE FIBRAS SINTETICAS	
	6505009000 - LOS DEMÁS	
Varios Joyería)	(incluye Otros productos	

Anexo 32: Planilla Alternativa 2

PLANILLA ALTERNATIVA 2											
Ítem	Área	Puesto	Cantidad	Sueldo básico Mensual	Asignación Laboral	Sueldo básico Anual	Gratificaciones (Jul / Dic)	SUB-TOTAL	ESSALUD	CTS	Total
				10% de RMV					9.00%	8.33%	
1	Operaciones	Diseñador de modas	1	S/ 3,500	S/ 93	S/ 43,116	S/ 7,000	S/ 50,116	S/ 4,510	S/ 4,175	S/ 58,801
2	Comercial	Community Manager	1	S/ 2,000	S/ 93	S/ 25,116	S/ 4,000	S/ 29,116	S/ 2,620	S/ 2,425	S/ 34,162
TOTAL			1	S/ 3,500		S/ 43,116	S/ 7,000	S/ 50,116	S/ 4,510	S/ 4,175	S/ 58,801

FLUJO MENSUAL NUEVO SOLES															
Ítem	Puesto	SUELDO TOTAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	Diseñador de modas	S/ 3,500	S/ 3,969	S/ 3,969	S/ 3,969	S/ 3,969	S/ 6,056	S/ 3,969	S/ 7,469	S/ 3,969	S/ 3,969	S/ 3,969	S/ 6,056	S/ 7,469	S/ 58,801
2	Community Manager	S/ 2,000	S/ 2,311	S/ 2,311	S/ 2,311	S/ 2,311	S/ 3,524	S/ 2,311	S/ 4,311	S/ 2,311	S/ 2,311	S/ 2,311	S/ 3,524	S/ 4,311	S/ 34,162
TOTAL			S/ 6,280	S/ 6,280	S/ 6,280	S/ 6,280	S/ 9,580	S/ 6,280	S/ 11,780	S/ 6,280	S/ 6,280	S/ 6,280	S/ 9,580	S/ 11,780	S/ 92,963

PLANILLA ANUAL							
Ítem	Puesto	Mes 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Diseñador de modas	S/ 3,969	S/ 58,801	S/ 58,801	S/ 58,801	S/ 58,801	S/ 58,801
2	Community Manager	S/ 2,311	S/ 34,162	S/ 34,162	S/ 34,162	S/ 34,162	S/ 34,162
Total		S/ 4,856	S/ 6,280	S/ 92,963	S/ 92,963	S/ 92,963	S/ 92,963

