



PONTIFICIA **UNIVERSIDAD CATÓLICA** DEL PERÚ

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons
Reconocimiento-No comercial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.

Para ver una copia de dicha licencia, visite
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>





PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE GRADUADOS

AUDITORÍA ESTRATÉGICA Y PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DE CONFECCIONES DE CALCETINES

T E S I S

Presentada por:

José A. Rau Alvarez

**PARA OPTAR EL GRADO DE MASTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

LIMA - PERÚ

2004





RESUMEN

La Empresa de calcetines "Confecciones Calzater S.A." ha iniciado algunas acciones, así como ha descartado otras para afrontar el panorama de recesión y hacer frente a los nuevos competidores leales y desleales. El objetivo general de este trabajo de investigación es

- i. Efectuar una auditoría estratégica de la empresa, ubicada en su contexto macro y de sector, para luego analizarla internamente; y proponer acciones y medidas que implicarán efectuar una inversión, la misma, que focalizada en los puntos apropiados, permitirá una reducción sustancial de costos contribuyendo a su vez a generar un mayor valor para los consumidores y la empresa.
- ii. De acuerdo a las medidas y acciones que propone la auditoría estratégica, conocemos mejor las fuerzas competitivas y crea ventajas competitivas en forma sistemática y consistente, dando la oportunidad de desarrollar un Plan de Negocios para exportar hacia el mercado de los Estados Unidos, que a su vez otorga perspectivas de crecimiento sostenido en el largo plazo.

La primera parte de la tesis efectúa una auditoría estratégica, que analiza factores tales como la recesión que es uno de los más importantes a nivel macro, toda vez que el producto a pesar de ser una necesidad primaria, debe coexistir con otros requerimientos de mayor importancia: alimentación, transporte, etc. Se observa que en conjunto los ámbitos mostrarán una leve mejora a favor del producto, pero el panorama no es a ciencia cierta optimista. Se espera que los ámbitos en los cuales habrá mayor variación serán el político - legal y el tecnológico. Existen circunstancias del contexto internacional que van a incidir en el ámbito económico, como la prórroga de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga (ATPDEA).

El entorno del sector se muestra más o menos estable aunque ello no significa mejora. Hay una leve reactivación. Ninguna empresa del sector parece haber desarrollado campañas publicitarias respecto de sus productos. Esto se suma a la desidia por parte de los distribuidores por hacer publicidad de los productos que venden.

Los factores estratégicos detectados son:

- i. Diseño y ejecución de una estrategia de costos;
- ii. Innovación y énfasis en Control de Calidad; y,
- iii. Desarrollo de aspectos en marketing y distribución, que no parecen haber sido considerados en el sector.

La investigación ha determinado los requerimientos de los consumidores y los atributos que son necesarios considerar en los productos. Concretamente, los 4 requerimientos más exigidos son: que las medias sean cómodas, que tengan buen acabado, que sean indeformables y que tengan colores firmes. Esto varía por Nivel Socioeconómico (NSE).

En cuanto al conocimiento del sector, existen aspectos de la cadena de valor que no son actualmente considerados por los demás competidores, en lo cual Calzater puede marcar una diferencia y generar *core competente*: reducción de costos con la consecuente mejora de control de calidad, por ejemplo.

El actual control no permite un adecuado monitoreo de las mermas. Si bien existe un rubro de "calidad de segunda", es importante considerar esas mermas para introducir mejoras en los procesos productivos. Asimismo, es necesario integrar a proveedores y clientes en la cadena de valor.

En los estudios sobre atributos de calidad y de precio, Calzater muestra un buen posicionamiento como marca reconocida, de calidad y a precio razonable. No obstante, es necesario considerar estrategias para cada NSE. Asimismo, existen atributos que si bien actualmente no pesan mucho en la decisión de compra del consumidor, con el tiempo esta situación podría revertirse, lo que es propio en un medio tan variable como el de los textiles.

La información financiera obtenida revela una actual situación llevadera para la empresa a pesar de los golpes de la recesión. Existe una ligera mejora en los indicadores financieros, con tendencia a mejorar.

El estudio recomienda aprovechar los actuales espacios que existen para reducir costos. Debe introducirse mejoras tecnológicas y de capacitación para una mejor asignación de costos y reducción de los mismos. Así, con un desarrollo de un mejor control de calidad y manejo de mermas podría reducirse costos y ofrecer artículos con un mayor valor para el cliente. Estas medidas pueden contribuir a mejorar la comodidad, durabilidad y acabado del producto. Para el NSE A, debe pensarse además en variedad de diseños y prestigio de la marca.

Existen espacios para consolidar la cultura organizacional en la empresa. Más allá de incentivos pecuniarios, debe tenderse a la capacitación y al incentivo de la misma. Esto va aunado a una política de calidad: es posible crear círculos de calidad en la empresa que, además de lograr una mejora de la misma, contribuya a un mejor desarrollo de la cultura organizacional.

La segunda parte de la tesis, se abre un camino a través de la Ley de Preferencias Arancelarias y Erradicación de las Droga (ATPDEA), exportar a los Estados Unidos, significará hacerlo con productos que nos identifiquen a nivel mundial en los que podemos ser bastante competitivos, tales como calcetines de fibras naturales, baby alpaca, algodón mercerizado y otras combinaciones como algodón con seda o cashemire, en esta línea la competencia asiática es poco significativa; asimismo Calzater puede incidir en variaciones de diseños o moda. En el presente estudio se realiza una evaluación del posible consumidor final, lo que asegura un consumo seguro del calcetín a pesar del alto costo del producto, además se determina cuanto puede captar Calzater del mercado de compradores, en este caso, grandes firmas o marcas reconocidas de prendas de vestir, para poder brindar un servicio de outsourcing. Definitivamente no solo se compite como empresa, sino como país estratégicamente situado para competir con las grandes empresas de servicios de Italia que son de costo unitario demasiado alto, países asiáticos o países centroamericanos que aparentemente tienen las mismas condiciones que el Perú, además importa las estrategias de comercialización en lo que respecta a entregas rápidas y oportunas, por otro lado se realizan varias alternativas de estructuras de costos para poder aun más ser competitivo y todavía tener márgenes de ganancia aceptables. Finalmente se realiza la evaluación económica y financiera del proyecto donde sin lugar a dudas, se prevé una segura rentabilidad, y cabe señalar que no solo se producirá para el mercado Americano sino también es posible producir, para comercializarse en nuestra región debido a la naturaleza de estas grandes firmas, por eso el plan de negocios recomienda estrategias administrativas que refuercen la cadena de valor sobre todo con nuestros proveedores de materia prima y/o servicios.

INDICE

| | |
|---|-----|
| Índice de Cuadros | ix |
| Índice de Figuras | xii |
| Siglas Utilizadas | xiv |
| | |
| INTRODUCCIÓN | 01 |
| | |
| PARTE 1. LA AUDITORIA ESTRATÉGICA | |
| | |
| 1. MARCO REFERENCIAL | 02 |
| | |
| 2. ANÁLISIS EXTERNO | |
| 2.1 Panorama General de la Empresa | 05 |
| 2.2 Estudio del Entorno – Análisis Macro | 06 |
| 2.2.1 Ámbito Económico | 06 |
| 2.2.2 Ámbito Político Legal | 06 |
| 2.2.3 Ámbito Demográfico | 07 |
| 2.2.4 Ámbito Socio-Cultural | 07 |
| 2.2.5 Ámbito Tecnológico | 07 |
| 2.2.6 Ámbito del Medio Ambiente | 08 |
| 2.3. Escenarios Macro | 08 |
| 2.4. Análisis Estructural Del Sector | 13 |
| 2.4.1 Análisis de la oferta y la demanda | 13 |
| <i>a. Factores que influyen en la oferta</i> | 13 |
| <i>b. Factores que influyen en la Demanda</i> | 16 |
| 2.4.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Interactuantes en el Sector | 21 |
| <i>a. Competidores Actuales</i> | 21 |
| <i>b. Competidores Potenciales</i> | 23 |
| <i>c. Nivel De Negociación Con Los Proveedores</i> | 23 |
| <i>d. Nivel De Negociación Con Los Compradores</i> | 23 |
| <i>e. Productos Sustitutos</i> | 24 |
| 2.4.3 La Cadena de Valor de la competencia | 24 |
| 2.4.4 Situación Financiera de la Competencia | 25 |
| 2.4.5 Grupos Estratégicos | 29 |
| 2.4.6 Factores Estratégicos | 30 |
| 2.5. Integración de Escenarios Macro y Sector | 31 |
| 2.5.1 Escenarios del Sector | 32 |
| 2.5.2 Escenarios Integrados: Macro y del Sector | 36 |

| | |
|--|----|
| 3. ANÁLISIS INTERNO | 42 |
| 3.1. Cultura Organizacional | 42 |
| 3.1.1 Antecedentes | 42 |
| 3.1.2 Marco Referencial De La Empresa | 42 |
| a. Misión | 42 |
| b. Visión | 42 |
| c. Objetivos | 43 |
| d. Valores | 43 |
| 3.1.3 Percepción de la Cultura Organizacional por parte del Personal | 44 |
| 3.2. Posicionamiento del Mercado | 45 |
| 3.2.1 Requerimiento de los consumidores | 45 |
| 3.2.2 Posicionamiento | 46 |
| 3.2.3 Metodología de la Casa de la Calidad | 47 |
| 3.2.4 Aplicación de la Casa de la Calidad | 47 |
| 3.2.5 Percepción de los Consumidores | 51 |
| a. Percepción por atributos de calidad | 52 |
| b. Percepción por atributos de precio | 56 |
| c. Mapa perceptual – Calcetines | 58 |
| 3.2.6 La Voz de la Ingeniería | 60 |
| 3.3. Procesos Internos | 62 |
| 3.3.1 Estructura Organizacional | 62 |
| 3.3.2 Procesos en la Elaboración del Calcetín | 63 |
| a. Flujograma de Proceso de Producción de Confecciones Calzater | 64 |
| b. Diagrama de Redes – Calzater | 64 |
| 3.4.3 Principales Procesos de la Empresa | 65 |
| 3.5.4 Costos Industriales | 77 |
| 3.4. Situación Económico y Financiera de la Empresa | 77 |
| 3.4.1 Análisis de los Estados Financieros | 77 |
| | |
| 4. VENTAS E INVERSIÓN PARA EL PERÍODO 2002-2004 | 82 |
| 4.1 Pronóstico de la demanda | 82 |
| 4.2. Inversión. Desarrollo de Planes y Estrategias para el Período 2002 - 2004 | 87 |
| 4.2.1 Plan Estratégico De Estructura Empresarial | 87 |
| 4.2.2 Plan Estratégico De Mercados | 87 |
| 4.2.3 Plan Estratégico de Inversiones | 88 |
| 4.2.4 Plan Estratégico Comercial | 89 |
| | |
| 4.3. Proyección de Estados Financieros y Cálculo de VPN para el Período 2002-2004 | 91 |
| 4.4. Contrastación de Escenarios | 95 |
| | |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA AUDITORIA ESTRATEGICA | 96 |
| 5.1 Conclusiones | 96 |
| 5.2 Recomendaciones | 97 |

| | |
|--|-----|
| PARTE 2. PLAN DE NEGOCIOS: EXPORTANDO A LOS EEUU A TRAVÉS DE LA ATPDEA PARA EL PERÍODO 2003-2006 | 102 |
| 6.1 Introducción e Idea del Negocio | 102 |
| 7. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL | 103 |
| 7.1 Mercado | 104 |
| 7.1.1 Perfil General de la Industria | 104 |
| 7.1.2 Empleo | 107 |
| 7.1.3 Consumo | 108 |
| 7.1.4 Comercio exterior | 108 |
| 7.1.5 Rentabilidad de la Industria | 111 |
| 7.1.6 Estrategias Competitivas | 111 |
| 7.1.7 Restructurando la Industria | 112 |
| 7.1.8 Globalización | 112 |
| 7.1.9 Respuesta Rápida | 112 |
| 7.2 Canales de Distribución | 113 |
| 7.2.1 Distribución Mayorista | 113 |
| 7.2.2 Distribución Minorista | 114 |
| 7.2.3 Definición De Las Modalidades De distribución Minorista | 115 |
| 7.2.4 Consumo Minorista | 117 |
| 7.2.5 Tamaño de Mercado, Penetración de Importaciones Y Canales de Distribución Minorista por Tipo de Producto | 117 |
| 7.2.6 Canales De Distribución Textiles | 119 |
| 7.2.7 Comercio Electrónico-Nuevo Canal De Distribución | 120 |
| 7.3 Determinación del Grupo Objetivo | 120 |
| 7.4 Conclusiones y Recomendaciones | 126 |
| 8. ANÁLISIS DEL ENTORNO | 128 |
| 8.1 Características Generales | 128 |
| 8.2 Factor Cultural | 128 |
| 8.3 Factor Demográfico | 129 |
| 8.4 Factor Económico | 129 |
| 8.5 Factor Político | 130 |
| 8.6 Entorno Económico | 131 |
| 8.7 Ambito Externo | 131 |
| 8.8 Entorno político - Legal | 133 |
| 8.9 Entorno Tecnológico | 134 |
| 8.10 Entorno Ecológico | 135 |
| 8.11 Análisis Ford | 136 |
| 8.12 Análisis de los Competidores | 139 |
| 8.12.1 Comercio Exterior | 139 |
| 8.12.2 Análisis efectuado al nivel de Cadena de Valor | 141 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 9. | PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO | 149 |
| 9.1 | Visión y Misión del Negocio | 149 |
| 9.1.1 | Visión | 149 |
| 9.1.2 | Misión | 149 |
| 9.1.3 | Políticas de Calidad | 149 |
| 9.2 | Estructura del Plan Estratégico | 149 |
| 9.3 | Estrategia Genérica | 151 |
| 9.4 | ATPDEA : Breve Historia | 151 |
| 9.4.1 | Objetivos ATPDEA | 151 |
| 9.4.2 | Beneficios para los países andinos | 151 |
| 9.4.3 | Importancia de la prórroga | 152 |
| 9.4.4 | Proyectos de ley en el congreso de los EEUU. | 152 |
| | | |
| 10. | PLAN DE MERCADOTECNIA | 153 |
| 10.1 | Objetivos de Mercadotecnia | 153 |
| 10.1.1 | Objetivos a Corto Plazo | 153 |
| 10.1.2 | Objetivos a Largo Plazo | 153 |
| 10.2 | Mercado Objetivo y Perfil del consumidor | 153 |
| 10.3 | Mezcla de Mercadotecnia | 153 |
| 10.3.1 | Posicionamiento | 153 |
| 10.3.2 | Producto | 154 |
| 10.4 | Plaza o Distribución | 155 |
| 10.5 | Promoción | 155 |
| 10.6 | Precio | 156 |
| 10.6.1 | Objetivo | 156 |
| 10.6.2 | Estrategia | 156 |
| 10.6.3 | Costos relacionados con la exportación | 158 |
| | <i>a. Los costos operativos del proceso de exportación</i> | 158 |
| | <i>b. Los costos incurridos para entrar a los mercados de otros países</i> | 158 |
| | <i>c. Cotizaciones y Condiciones de Venta</i> | 159 |
| | <i>d. Determinación del precio FOB, el precio CIF y el precio para el usuario</i> | 159 |
| | • Metodología | 159 |
| | • Método Directo | 160 |
| | • Método del Retroceso | 161 |
| | | |
| 11. | PLAN DE OPERACIONES | 163 |
| 11.1 | Estrategia de Operaciones | 163 |
| 11.2 | Diseño del sistema de Conversión | 164 |
| 11.2.1 | Pronósticos y Predicciones | 164 |
| 11.2.2 | Decisiones sobre Diseño de Productos y Procesos | 164 |

| | | |
|------------|--|-----|
| 11.2.3 | La Cadena de Valor | 165 |
| 11.2.3.1 | <i>Actividades Primarias</i> | 165 |
| | A. Logística interna | 165 |
| | B. Operaciones | 166 |
| | C. Logística externa | 170 |
| 11.2.3.2 | <i>Actividades de Apoyo</i> | 171 |
| 11.2.4 | Capacidad de las operaciones | 173 |
| 11.2.5 | Ubicación de las instalaciones | 173 |
| 11.2.6 | Planeación de la Distribución de Planta | 174 |
| 11.3 | Organización del sistema de conversión | 174 |
| 12 | ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y LEGALES | 175 |
| 12.1 | Diseño Organizacional | 175 |
| 12.1.1 | Cultura Organizacional | 175 |
| 12.2 | Políticas Administrativas | 176 |
| 12.2.1 | Deberes del trabajador | 176 |
| 12.2.2 | Jornada laboral | 177 |
| 12.2.3 | Tardanzas, inasistencias y justificaciones | 177 |
| 12.2.4 | Atención y capacidad de satisfacción al cliente | 178 |
| 13. | CONTABILIDAD Y FINANZAS | 179 |
| 13.1 | Desarrollo del Plan Financiero del Proyecto | 179 |
| 13.1.1 | Proyecciones de la inversión inicial | 179 |
| | a. <i>Inversión en activos fijos</i> | 179 |
| | b. <i>Intangibles</i> | 179 |
| | c. <i>Gastos Preoperativos</i> | 179 |
| | d. <i>Capital de Trabajo</i> | 180 |
| 13.2 | Proyecciones de Ventas | 181 |
| 13.3 | Proyecciones de Costos Operativos | 182 |
| 13.3.1 | Costos de Manufactura | 182 |
| 13.3.2 | Gastos de Venta | 182 |
| 13.3.3 | Gastos Administrativos | 182 |
| 13.3.4 | Políticas | 183 |
| | a. <i>Cuentas por cobrar</i> | 183 |
| | b. <i>Inventarios</i> | 183 |
| 13.4 | Estructura de Financiamiento | 183 |
| 13.5 | Evaluación Financiera del Proyecto | 183 |
| 13.5.1 | Análisis del Valor Presente Neto (VPN) | 183 |
| 13.5.2 | Análisis del Punto de Equilibrio | 200 |
| 13.5.3 | Análisis de Sensibilidad | 203 |

| | | |
|---------------|---|-----|
| 14. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS | 205 |
| 14.1 | Conclusiones | 205 |
| 14.2 | Recomendaciones | 207 |
| 15. | CONCLUSIONES FINALES | 209 |
| 16. | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 210 |
| ANEXOS | | 212 |
| ANEXO 1: | ORGANIGRAMA PROPUESTO | 213 |
| ANEXO 2: | PARTICIPACIÓN DE MERCADO: MEDIAS Y CALCETINES PERU | 214 |
| ANEXO 3: | INDICADORES ECONÓMICOS INDUSTRIA – MANUFACTURA – TEXTILES PERU | 215 |
| ANEXO 4: | PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL CALCETÍN | 219 |
| ANEXO 5: | RESULTADOS DE LA PRIMERA ENCUESTA REALIZADA: DETERMINACIÓN DE ATRIBUTOS | 220 |
| ANEXO 6: | MODELO DE ENCUESTA PARA LA DETERMINACION DE ATRIBUTOS | 222 |
| ANEXO 7: | MODELO DE ENCUESTA PARA DETERMINAR LA PERCEPCION DEL CLIENTE HACIA CALZATER RESPECTO A PRECIO Y CALIDAD | 223 |
| ANEXO 8: | INFORMACION DE LOS ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS | 224 |
| ANEXO 9: | BALANCE GENERAL DE CALZATER SA 1998 A 2001 | 225 |
| ANEXO 10: | COSTOS INDUSTRIALES (ART. 400'S) | 226 |
| ANEXO 11: | MEDIAS CON LOGO | 232 |
| ANEXO 12: | SISTEMA DE ESTADISTICA ANUAL MANUFACTURERA | 235 |

INDICE DE CUADROS

| | | |
|--------------|--|----|
| CUADRO 2.1 | Escenario Macro | 10 |
| CUADRO 2.2 | Participación De Mercado | 13 |
| CUADRO 2.3 | Participación En El Mercado Por Tipo De Calzetín | 14 |
| CUADRO 2.4 | Porcentaje De Ventas En El Mercado | 14 |
| CUADRO 2.5 | Producción Horaria (Docenas De Pares /Hr) | 15 |
| CUADRO 2.6 | Edades Por Nivel Socioeconómico Lima Metropolitana (En Miles) | 16 |
| CUADRO 2.7 | Características En El Proceso De Compra De Ropa | 18 |
| CUADRO 2.8 | Consumo Habitual | 19 |
| CUADRO 2.9 | Frecuencia De Compra | 19 |
| CUADRO 2.10 | Elección De Marca | 20 |
| CUADRO 2.11 | Lealtad A La Marca | 20 |
| CUADRO 2.12 | Capacidad Instalada | 21 |
| CUADRO 2.13 | Cantidad De Maquinas Circulares | 22 |
| CUADRO 2.14 | Mano De Obra | 22 |
| CUADRO 2.15 | La Cadena De Valor De La Competencia | 24 |
| CUADRO 2.16 | Producción Anual Del Sector | 25 |
| CUADRO 2.17 | Principales Productos Importados | 28 |
| CUADRO 2.18 | Calidad Del Producto | 30 |
| CUADRO 2.19 | Escenarios Del Sector | 33 |
| CUADRO 2.20 | Resumen De Escenarios Del Macro | 36 |
| CUADRO 2.21 | Resumen De Escenarios Del Sector | 36 |
| CUADRO 2.22 | Integración De Escenarios | 36 |
| CUADRO 3.1 | Requerimientos Mas Solicitados | 46 |
| CUADRO 3.2.A | Atributos De Calidad NSE A | 53 |
| CUADRO 3.2.B | Atributos De Calidad NSE B | 54 |
| CUADRO 3.2.C | Atributos De Calidad NSE C | 55 |
| CUADRO 3.3 | Atributos Por Precio NSE A | 56 |
| CUADRO 3.4 | Precio De Transacciones NSE A | 56 |
| CUADRO 3.5 | Atributos Por Precio NSE B | 57 |
| CUADRO 3.6 | Precio De Transacciones NSE B | 57 |
| CUADRO 3.7 | Atributos Por Precio NSE C | 57 |
| CUADRO 3.8 | Precio De Transacciones NSE C | 58 |
| CUADRO 3.9 | La Voz De La Ingeniería NSE A | 60 |
| CUADRO 3.10 | La Voz De La Ingeniería NSE B | 61 |
| CUADRO 3.11 | La Voz De La Ingeniería NSE C | 61 |
| CUADRO 3.12 | Costos Industriales De La Línea Caballeros | 75 |
| CUADRO 3.13 | Información Financiera I (Nuevos Soles) | 77 |
| CUADRO 4.1 | Pronostico De Ventas | 82 |
| CUADRO 4.2 | Resumen Data De Ventas | 82 |
| CUADRO 4.3 | Curvas De La Demanda Estimada | 83 |
| CUADRO 4.4 | Demanda Proyectada | 85 |
| CUADRO 4.5 | Rangos De Precios | 85 |
| CUADRO 4.6 | Rango De Probabilidades De Precios | 86 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| CUADRO 4.7 | Resultados De Simulación | 86 |
| CUADRO 4.8 | Resumen De Los Planes De Inversión | 90 |
| CUADRO 4.9 | Información Financiera II (Nuevos Soles) | 91 |
| CUADRO 4.10 | Costos Unitarios (Nuevos Soles) | 91 |
| CUADRO 4.11 | Información Financiera Del Precio (Ns) | 92 |
| CUADRO 4.12 | Rangos De Porcentajes De Reducción De Costos | 92 |
| CUADRO 4.13 | Rango De Probabilidades De Reducción De Costos | 92 |
| CUADRO 4.14 | Proyección De La Evaluación Financiera | 93 |
| CUADRO 4.15 | Estadística VPN 2003-2005 | 94 |
| CUADRO 4.16 | Contrastación De Escenarios | 95 |
| CUADRO 7.1 | Participación De Las Importaciones Por País De Origen. | 105 |
| CUADRO 7.2 | Participación En Las Importaciones De SME Por País De Origen. | 105 |
| CUADRO 7.3. | Participación En Las Importaciones Según Valor (Usd) Por País De Origen. | 106 |
| CUADRO 7.4. | Participación De Los Sub. Programas 807/807a. | 106 |
| CUADRO 7.5 | Panorama Laboral 1993 A 1997 | 107 |
| CUADRO 7.6 | Prendas Y Complementos (Accesorios), De Vestir, De Punto. | 110 |
| CUADRO 7.7 | Índices De Rentabilidad De La Industria De Confecciones Vs Manufactura En General 1993-1997 | 111 |
| CUADRO 7.8 | Participantes Dentro De Cada Modalidad De Distribución Minorista | 116 |
| CUADRO 7.9 | Datos Rápidos Del Estado De California | 121 |
| CUADRO 7.10 | Datos Económicos Del Estado De California | 122 |
| CUADRO 7.11 | Datos Rápidos Del Estado De Florida | 123 |
| CUADRO 7.12 | Datos Económicos Del Estado De Florida | 123 |
| CUADRO 7.13 | Datos Rápidos Del Estado De Nueva York | 124 |
| CUADRO 7.14 | Datos Económicos Del Estado De Nueva York | 124 |
| CUADRO 7.15 | Población Total Estimada Por Estado (Miles) | 125 |
| CUADRO 7.16 | Población Estimada De Hombres Por Estado | 125 |
| CUADRO 7.17 | Población Estimada Entre 18 Y 65 Años | 125 |
| CUADRO 7.18 | Categorías De Nivel Adquisitivo Por Nivel De Ingresos | 126 |
| CUADRO 7.19 | Estimado De Potencial Cliente, Según Fuerza Laboral | 126 |
| CUADRO 8.1 | Datos Oficiales De Los Estados Unidos | 128 |
| CUADRO 8.2 | Compañías De Telecomunicaciones | 134 |
| CUADRO 8.3 | Industrias Automovilísticas | 134 |
| CUADRO 8.4 | Compañías Farmacéuticas | 135 |
| CUADRO 8.5 | Compañías De Productos Químicos | 135 |
| CUADRO 8.6 | Valor De Exportaciones (Us\$) X Metro Cuadrado | 139 |
| CUADRO 8.7 | Proveedores De Confecciones A Usa | 139 |
| CUADRO 8.8 | Principales Proveedores De Prendas De Vestir De EEUU | 142 |
| CUADRO 8.9 | Participación De Las Exportaciones Peruanas De Prendas De Vestir En El Mundo, Año 1999. | 142 |
| CUADRO 8.10 | Exportación De Los Productos Textiles Por Subsectores Años 1994 – 2000. | 143 |
| CUADRO 8.11 | Proyecciones De Las Exportaciones Al 2006. | 143 |
| CUADRO 8.12 | Principales Empresas Exportadoras Del Sector Textil | 145 |
| CUADRO 8.13 | Principales Partidas De Exportación De Los Productos Textiles | |

| | | |
|--------------|---|-----|
| | (Año 2000). | 146 |
| CUADRO 8.14 | Principales Mercados De Destino De Las Exportaciones | 147 |
| CUADRO 9.1 | Estructura Del Plan Estratégico | 149 |
| CUADRO 10.1 | Características Del Calceín De Vestir (NSE 'A') | 154 |
| CUADRO 10.2 | Lugar De Compra De Los Estadounidenses | 155 |
| CUADRO 10.3 | Estructura De Costos Del Art. 599cbng | 157 |
| CUADRO 10.4 | Gastos De Exportación | 158 |
| CUADRO 10.5 | Gastos De Flete Al Estado De Miami (EEUU) | 158 |
| CUADRO 10.6 | Estructura De Importación Y Distribución En Miami (EEUU). | 158 |
| CUADRO 10.7 | Condiciones De Venta | 159 |
| CUADRO 11.1 | Pronósticos Y Predicciones | 164 |
| CUADRO 11.1 | Productividad De Planta Por Proceso | 170 |
| CUADRO 13.1 | Proyección De Ventas Anuales | 181 |
| CUADRO 13.4 | Proyección De Ventas Mensuales | 181 |
| CUADRO 13.5 | Evaluación Financiera Del proyecto –Escenario Esperado – Detalle Anual | 186 |
| CUADRO 13.6 | Evaluación Financiera Del proyecto –Escenario Esperado – Detalle Mensual | 188 |
| CUADRO 13.7 | Evaluación Financiera Del proyecto –Escenario Equilibrio – Detalle Anual | 192 |
| CUADRO 13.8 | Evaluación Financiera Del proyecto –Escenario Equilibrio – Detalle Mensual | 194 |
| CUADRO 13.9 | Punto De Equilibrio | 201 |
| CUADRO 13.10 | Análisis De Sensibilidad | 203 |

INDICE DE FIGURAS

| | | |
|-------------|--|-----|
| FIGURA 1.1 | El Triángulo Corporativo | 2 |
| FIGURA 1.2 | El Sistema Económico Transforma Inputs En Outputs | 3 |
| FIGURA 1.3 | Esquema General De La Auditoria Estratégica | 4 |
| FIGURA 2.1 | Producción Anual Del Sector | 25 |
| FIGURA 2.2 | Producción Total Textil | 26 |
| FIGURA 2.3 | Variación De Las Ventas De Calzater Vs. CIU 1730 | 26 |
| FIGURA 2.4 | Variación Porcentual De Las Ventas | 27 |
| FIGURA 2.5 | Variación De Las Ventas De Calzater Vs. CIU 173 | 27 |
| FIGURA 2.6 | Variación De Las Ventas De Calzater Vs. CIU 1730 | 28 |
| FIGURA 2.7 | Grupos Estratégicos | 29 |
| FIGURA 3.1 | La Casa De La Calidad NSE A | 48 |
| FIGURA 3.2 | La Casa De La Calidad NSE B | 49 |
| FIGURA 3.3 | La Casa De La Calidad NSE C | 50 |
| FIGURA 3.4 | Mapa Perceptual NSE A | 59 |
| FIGURA 3.5 | Mapa Perceptual NSE B | 59 |
| FIGURA 3.6 | Mapa Perceptual NSE C | 60 |
| FIGURA 3.7 | Estructura Organizacional General | 62 |
| FIGURA 3.8 | Estructura Organizacional De La Gerencia Administrativa | 63 |
| FIGURA 3.9 | Estructura Organizacional De La Gerencia De Producción | 63 |
| FIGURA 3.10 | Flujograma De Producción | 64 |
| FIGURA 3.11 | Diagrama De Redes | 65 |
| FIGURA 3.12 | Proceso De Producción De Calcetines | 66 |
| FIGURA 3.13 | Operación De Tejeduría | 67 |
| FIGURA 3.14 | Operación De Conteo Y Registro | 68 |
| FIGURA 3.15 | Operación De Cierre De Puntera | 69 |
| FIGURA 3.16 | Operación De Inspección Y Volteado | 70 |
| FIGURA 3.17 | Operación De Armado De Lotes | 71 |
| FIGURA 3.18 | Operación De Tintorería | 72 |
| FIGURA 3.19 | Operación De Planchado | 73 |
| FIGURA 3.20 | Operación De Hermanado Y Empaque | 74 |
| FIGURA 3.21 | Evolución de Principales Rubros de Estados Financieros | 80 |
| FIGURA 3.22 | Indices al Balance General | 81 |
| FIGURA 3.23 | Indices Económicos De Rentabilidad | 81 |
| FIGURA 4.1 | Ajuste Lineal Demanda Vs. Precio | 83 |
| FIGURA 4.2 | Ajuste Logarítmico Demanda Vs. Precio | 84 |
| FIGURA 4.2 | Ajuste Polinomial Demanda Vs. Precio | 84 |
| FIGURA 4.2 | Ajuste Exponencial Demanda Vs. Precio | 85 |
| FIGURA 7.1 | Composición Del Mercado Mayorista De Prendas De Vestir | 113 |
| FIGURA 7.2 | Composición Del Mercado De Prendas De Vestir | 115 |
| FIGURA 8.1 | Penetración De Las Importaciones De Confecciones En El Mercado Americano | 140 |
| FIGURA 8.2 | Oportunidades A Través Del ATPA | 141 |
| FIGURA 8.3 | Exportaciones Peruanas: Escenarios | 144 |

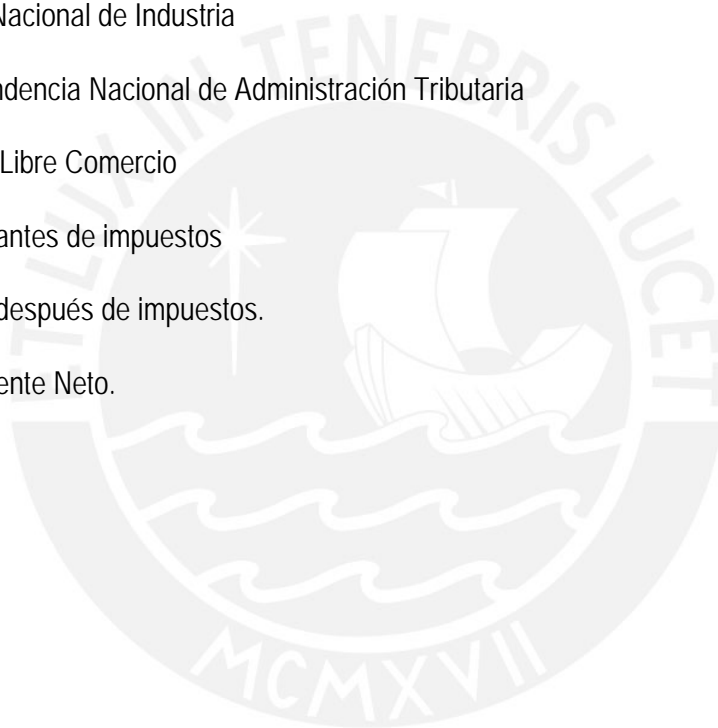
| | | |
|-------------|--|-----|
| FIGURA 8.4 | Proyecciones De Las Exportaciones Del Sector Textil. | 144 |
| FIGURA 8.5 | Exportación Por Aduanas (Salidas) | 147 |
| FIGURA 11.1 | Proceso De Producción | 167 |
| FIGURA 13.1 | Valor Presente Neto – Flujo Efectivo Esperado | 198 |
| FIGURA 13.2 | Valor Presente Neto – Flujo De Efectivo Equilibrio | 199 |
| FIGURA 13.3 | Punto De Equilibrio | 202 |
| FIGURA 13.4 | Análisis De Sensibilidad | 204 |



SIGLAS UTILIZADAS

- AAMA: U.S Apparel Import Digest
- ADEX: Asociación de Exportadores
- ALCA: Area de Libre Comercio de las Americas
- APOYO: Opinión y Mercado S.A.
- ATPDEA :Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga
- ATPA: Ley de Preferencias Arancelarias Andinas de los EE.UU.
- ATC: Acuerdo de Textiles y Confecciones
- CAF: Corporación Andina de Fomento
- CAPECO: Cámara Peruana de la Construcción
- CBI: Integración de países de la Cuenca del Caribe
- CDR: Clasificadoras de Riesgo
- CONAM: Comisión Nacional Ambiental
- CTAR: CoNSEjos Transitorios de Administración Regional
- EDI : Electronic Data Interchange
- INEI: Instituto Nacional de Estadísticas e Informática
- INRENA: Instituto Nacional de Recursos Naturales
- INDECOPI: Inst. Nacional de Defensa al Consumidor y de la Propiedad Intelectual
- IPA: Instituto Peruano del Algodón
- ISO: International Standard Office (Certificación Internacional de Calidad)
- MITINCI: Ministerio de Industria Turismo Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales
- NAFTA: The North American Free Trade Agreement
- NSE: Nivel Socioeconómico

- ONG: Organizaciones No Gubernamentales
- OMC: Organización Mundial del Comercio
- PROMPEX: Comisión de Promoción para Exportaciones.
- SAGA: Sociedad Andina de Grandes Almacenes
- SGS: Supervisión de Importaciones y Certificación Comerciales
- SME: Square Meter Equivalent (Metros cuadrados equivalentes)
- SNI: Sociedad Nacional de Industria
- SUNAT: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
- TLC: Tratado de Libre Comercio
- UAI: Utilidades antes de impuestos
- UDI: Utilidades después de impuestos.
- VPN: Valor Presente Neto.



AGRADECIMIENTOS

- A José Patricio y María Pía por darme el impulso necesario para terminar este trabajo.
- A Patrizia, por su ayuda y apoyo llenos de amor y comprensión.
- A mi madre Meche y a mi madre Emérita por su persistente insistencia para concluir la Tesis. A mi padre ausente por su ejemplo.
- A mi Tía Felisa por su colaboración y consejos invaluable.
- A mi hermana Darling por su persistente exigencia en la conclusión de este trabajo.
- Al Dr. Domingo Gonzalez por su colaboración y orientación a la realización de esta Tesis.
- Al Licenciado Juan Farah, Gerente General de la Empresa en estudio, por su apoyo, orientación y colaboración para la realización de esta Tesis.
- A mis Profesores de la Maestría en Administración de Negocios, por todo lo aprendido.
- A mis compañeros de estudios y colegas del trabajo, por su aliento constante y valiosas sugerencias.
- Y a todos los que en diversas formas contribuyeron para la realización de esta tesis.



***A JOSÉ PATRICIO, MARÍA PÍA
Y PATRIZIA
POR LA PACIENCIA Y
COMPRENSIÓN BRINDADA***

INTRODUCCIÓN

La actividad textil en el Perú es desarrollada de forma tradicional desde tiempos inmemoriales. Actualmente, este mercado se caracteriza por estar centrado en grupos familiares textiles, mayormente de ascendencia árabe.

El rubro de las medias y calcetines como parte del sector textil se encuentra fuertemente sometido a una competencia, ya sea por la aparición de nuevos competidores en los años 90, como por la competencia desleal procedente del comercio informal, de la piratería, y del ingreso de productos subvaluados y de contrabando provenientes principalmente Asia y Oceanía.

Teniendo en cuenta lo anterior, muchos empresarios han iniciado acciones para desarrollar alguna ventaja diferencial que les permita además afrontar el actual contexto recesivo. Calzater no escapa a ello y ha iniciado algunas acciones, así como ha descartado otras. Es por ello que en **la primera parte de la tesis**, el objetivo general es

- i. Efectuar una auditoría estratégica de la empresa, ubicada en su contexto macro y del sector, para luego analizarla internamente; proponiendo acciones y medidas que implicarán efectuar una inversión, la misma, que focalizada en los puntos apropiados de generación de valor para el cliente, también genere valor para la empresa.

La metodología empleada tuvo en consideración la recopilación de datos secundarios relevantes para el análisis, trabajos de campo, encuestas y entrevistas para los datos primarios que fueron debidamente procesados y analizados. Asimismo, recurrimos a información de estudio previamente realizados por la empresa y a información propia obtenida de técnicos y personal de otras empresas.

Es necesario la formulación de una Auditoría Estratégica, que relaciona la empresa con su entorno tales como el sector industrial que determinan las reglas de juego competitivas, se desea que la empresa este en condiciones de responder no sólo en el mercado interno sino también pueda incursionar el mercado externo.

Se realiza un análisis externo o macro para ver las fortalezas y oportunidades de la empresa, luego se realiza un análisis del sector industrial, estableciendo escenarios para poder analizar la estructura competitiva del mercado, además el proyecto muestra la cultura organizacional de la empresa y se trata de ver que recomendaciones necesita para el cambio. Se establecen las estrategias de inversión y se evalúa la situación económica y financiera de la empresa, y así ver la factibilidad de cómo una organización pueda establecer las acciones para poder construir un Plan de Negocios con miras a la exportación. Se realizan conclusiones y recomendaciones para esta primera parte de la tesis.

La segunda parte de la Tesis es un Plan de Negocios para la exportación, aprovechando la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de las Droga (ATPDEA), para esto se empieza con una investigación de mercado en los EEUU sobre el consumo de textiles y confecciones de prendas en general y luego específicamente sobre el calcetín, estableciéndose el grupo objetivo del producto ofrecido y sus canales de distribución, así mismo se establece un análisis del entorno no como empresa sino también como país que compite contra la región, y el resto del mundo.

A continuación, se procede a establecer planes estratégicos, en las áreas de comercialización, operaciones, aspectos administrativos y organizativos de la empresa. Culminando con una evaluación económica y financiera, para determinar su factibilidad y rentabilidad, finalmente se presentan las recomendaciones y conclusiones del Plan de Negocios. La metodología empleada se basa de acuerdo a Concha (2001).

1. AUDITORIA ESTRATEGICA

La esencia de la formulación de la Auditoría Estratégica competitiva consiste en relacionar una empresa con su entorno. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave es el sector o sectores industriales en las cuales compete.

El sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

Las fuerzas externas al sector industrial (Macroentorno), son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, por lo tanto la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas. En este sentido de acuerdo a Porter (1996), se postula lo siguiente:

“Una vez que las fuerzas que afectan la competencia y a la empresa en un sector industrial y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compete.

Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición *defensible* contra las cinco fuerzas competitivas: competidores potenciales, rivalidad entre los competidores del sector industrial, poder negociador de proveedores, poder negociador de compradores, y amenaza de productos o servicios sustitutos”.

Por otro lado, al nivel interno de la empresa se encontrará la concordancia entre tres engranajes del triángulo corporativo mostrado en la Figura 1.1. De acuerdo a De Cossio (1997), se asume que el gerente general conoce su mercado, tiene amplias redes de contacto con su comunidad de negocios, ha captado y digerido los componentes esenciales de sus tecnologías, incluyendo los aspectos comerciales y fiscales de las ventas y tiene la confianza de que puede dominar la tasa de su cambio.



Figura 1.1 : El triángulo corporativo
Fuente: De Cossio (1997)

De acuerdo a este esquema, el vértice Misión, incluye la filosofía organizacional global del negocio, las principales metas y objetivos, políticas y estrategias. En las Reglamentaciones, incluyen la manera

en que la organización esta conformada, y por ultimo el vértice de Recursos incluye el capital, materiales y sobretodo los individuos.

En su nueva posición, el éxito del gerente general dependerá de la rapidez con que pueda interpretar su organización. Reducir los recursos que tiene que tener, organizarse para producir resultados y luego presionar para sus propias metas. La ayuda más sencilla para analizar el mundo de la nueva organización y por ende, el mejor modelo práctico, es aquel que incluye tan sólo tres elementos: la misión, los sistemas reglamentadores y los recursos.

La conexión entre la empresa y su entorno más próximo puede verse como un nuevo sistema económico que transforma inputs en outputs. Un feedback efectivo evalúa la actuación de los procesos con respecto a un plan, ver Figura 1.2. Además mide la satisfacción de los clientes y envía señales a las instituciones que controlan los inputs y los procesos.

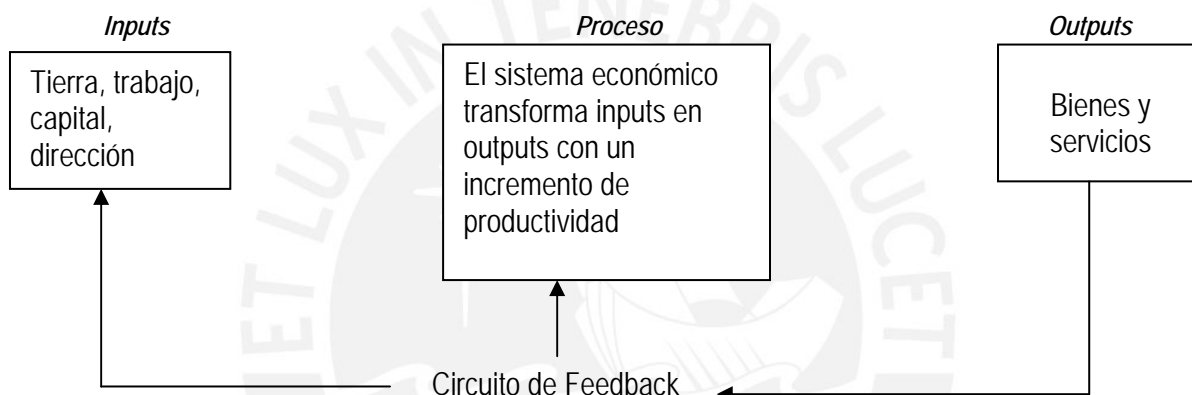


Figura 1.2: El sistema económico transforma inputs en outputs.
Fuente: Heizer y Render (1997)

El proceso de administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requieren para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio.

La información estratégica relevante, que proviene de los ambientes interno y externo, es necesaria para elaborar una estrategia y una implantación efectiva.

Por lo tanto, el proceso de la administración estratégica se utiliza para que la organización se adapte a las condiciones de un mercado en constante

En el presente trabajo se deberá encontrar la concordancia entre tres engranajes: Cultura organizacional, Estructura de trabajo y el Capital. A continuación se muestra en el Figura 1.3, la integración del sistema económico y del triángulo corporativo, que representa esquemáticamente el desarrollo de la auditoría estratégica de la primera parte del proyecto.

VP: Valor Producido

VR: Valor Requerido

$$\frac{VP}{VR} \gg 1$$

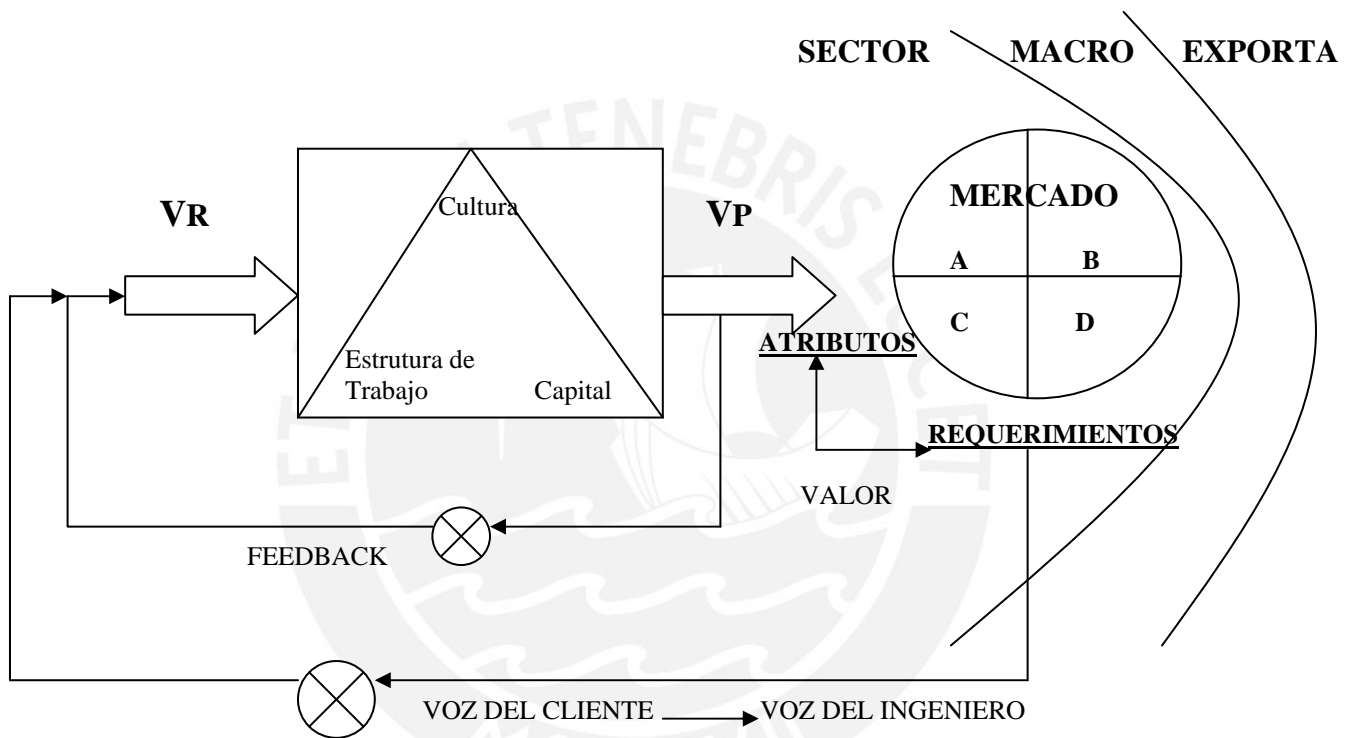


Figura 1.3: Esquema general de la Auditoría Estratégica
Fuente: Pereyra (2002)

De acuerdo a este esquema, la organización transforma sus valores requeridos a valores producidos, usando tres pilares como la cultura, estructura de trabajo y el capital, con una permanente retroalimentación de información para mejorar el producto o servicio, y así poder satisfacer los requerimientos del mercado en los distintos sectores: interno, macro y el exterior.

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1. Panorama General de la Empresa

Confecciones Calzater S.A. es una empresa con 48 años de actividades en la industria manufacturera nacional, siendo una de las pioneras en la industria textil de producción de medias y calcetines, periodo en el cual a desarrollado una reconocida marca de producto denominada "CALZATER", reforzada con una imagen de empresa de origen familiar.

Desde un inicio sus actividades estuvieron dirigidas principalmente a la fabricación de medias y calcetines, y complementariamente a la producción de hilados industriales acrílico, alpaca, lana, hilados para alfombras, ovillos para tejer chompas artesana y tejidos planos a través de su división textil de hilandería acrílica y mezclas, ubicada en otro centro de trabajo que se denominaba Manufacturas Industriales S.A., organización que luego fue materia de fusión por absorción de Calzater en diciembre el año de 1996. Cabe señalar que culminada la fusión, Calzater aplicó una fuerte política de reconversión empresarial modernizando toda su maquinaria existente que produce la línea de calcetines con el fin de afrontar la apertura del mercado.

La empresa cuenta con un personal de 150 trabajadores, siendo 7 ejecutivos, 15 empleados y 128 operarios. Cabe mencionar que de acuerdo a la estacionalidad de la producción se contrata adicionalmente alrededor de 50 personas, bajo la modalidad de contratación por tiempo determinado de 3 meses.

Asimismo, el 100% de los accionistas son peruanos aunque de ascendencia árabe, además se observa que ellos también conforman los cargos ejecutivos de la empresa.

2.2. Estudio del Entorno – Análisis Macro

2.2.1 Ámbito Económico

La inflación acumulada hasta julio para el año 2002 se estima en 3%. Si bien el incremento inflacionario no es un problema, sí lo es la deflación, que en los últimos meses del 2001 apareció en nuestro medio. Ha habido un incremento en los insumos principales como el petróleo, ocasionando esto un incremento en los costos y gastos operativos de la industria y por ende en los precios de los productos; todo lo cual perjudica las ventas si se tiene en cuenta que en la actualidad existe una economía recesiva.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el PBI acumulado de Julio a Diciembre del 2001 creció 3.5%; se estima que entre Agosto y Diciembre del presente año (2002), el crecimiento del PBI llegue a 5% y 4.1% respectivamente, mostrando una desaceleración para cerrar el año con un PBI estimado del orden del 4%.

Las agencias internacionales calificadoras de riesgo han bajado la calificación al Perú. Esto significa que se retraiga la inversión extranjera y que se eleve el costo de dinero proveniente del exterior suben las líneas de crédito de los bancos extranjeros hacia los locales.

La tasa de cambio presenta muy pocas variaciones y solo hubieron algunos picos debido a los acontecimientos políticos y no por efectos del mercado. La tasa de cambio actual es de alrededor de S/. 3.5 por US\$ 1.00 con algunas variaciones.

La tasa de interés aun es alta para el mercado peruano, de esta manera es difícil poder competir con tasas de interés que oscilan entre 13% a 22% en dólares.

La devaluación de la moneda para este año 2001, según los especialistas sería 5%, de esta manera, siendo el panorama incierto debido a los últimos acontecimientos en Argentina y EE.UU.

2.2.2 Ámbito Político Legal

La actual incertidumbre política que se vive tiene como consecuencias:

- a. La paralización de las inversiones extranjeras.
- b. Mayor dolarización de la economía.
- c. Inestabilidad jurídica y cuestionamiento de las instituciones democráticas.

Además cabe señalar que no existe una política agresiva y efectiva que erradique la competencia desleal, el contrabando, subvaluación, subconteo, falsificación y altas tasas impositivas o impuestos anti-técnicos además, las marchas y contramarchas en materia tributaria como el caso del aumento del Impuesto Predial.

El marco legal además no es muy claro. No existen reglas de juego claras para algunos casos y la posibilidad de revisiones de convenios de estabilidad tributaria y de cuestionamiento a los procesos de privatización efectuados en la década pasada pueden generar incertidumbres en los mercados internacionales. Lo mismo ocurre con las normas laborales. Existen propuestas para restituir condiciones laborales que generarían mayores costos a las empresas y al estado, con el pretexto de reivindicación de derechos de los trabajadores.

2.2.3 Ámbito Demográfico

La alta tasa de natalidad, que presenta el Perú puede generar una oportunidad en función al incremento de la demanda, siempre y cuando esta demanda crezca en virtud al poder adquisitivo de los segmentos que se mencionan en el párrafo siguiente.

En el Perú existen 5 segmentos poblacionales A, B, C, D, E según el nivel socio económico. La masa social se encuentra concentrada en los segmentos D y E, pero a su vez dichos segmentos son los de menor poder adquisitivo.

El estimado poblacional para el año 2000 era de 26'111,110. Dicha población se concentra en las ciudades capitales de los departamentos de mayor importancia por lo que se ha producido un despoblamiento del campo debido al terrorismo y oportunidades económicas.

2.2.4 Ámbito Socio-Cultural

Debido a las medidas de apertura en la economía, se flexibilizó las normas laborales, lo que ocasionó la pérdida de fuerza y ulterior desaparición de los más importantes sindicatos. Existe una estabilidad laboral relativa y se ha incrementado el uso de servicios y el sector informal ha experimentado un gran crecimiento.

La tasa de analfabetismo no es muy alta, no obstante hay que distinguir entre el analfabetismo y la falta de instrucción. La deserción escolar es alta y el número de años promedios que un joven asiste a la escuela es relativamente bajo en comparación con países occidentales. En realidad esta situación es típica de Latinoamérica.

Existe una arraigada cultura sobre el compadrazgo y las relaciones familiares, lo que a su vez se refleja al sector empresarial, en mayor medida en el sector de la pequeña y microempresa (PYMES), aunque hay casos de grandes empresas de corte familiar.

2.2.5 Ámbito Tecnológico

La globalización de los mercados y la fuerte competencia tecnológica, ha posibilitado la mejora en la infraestructura de las redes de telecomunicación del país, permitiendo ahorros en costos y tiempo.

No obstante, la industria en general aún no alcanza un nivel adecuado de industrialización, la misma que se encuentra concentrada en la capital y algunas ciudades principales.

La mejora en la infraestructura tecnológica se ha beneficiado además por la incursión del capital extranjero a raíz de las privatizaciones, siendo el campo más importante el de las telecomunicaciones.

Además, si bien existen pocas empresas que están obteniendo certificaciones internacionales como International Standard Office (ISO), también es cierto que la preocupación por tales estándares es creciente y se hará inevitable conforme avance la globalización.

En nuestra industria, si bien existe mejora tecnológica, la recesión ha sido un factor que ha retrasado el proceso. Las PYMES no cuentan con medios para actualizarse rápidamente, y por ello, la producción suele ser en muchos casos artesanal.

Existen estándares de calidad nacionales, uno de ellos es exigido por el Instituto nacional de defensa de la competencia y la protección de la propiedad intelectual (INDECOPI), que muchas veces reflejan estándares preestablecidos en otros países.

2.2.6 Ámbito del Medio Ambiente

Existe una presión internacional para que el país asuma regulaciones de protección al medio ambiente. Actualmente, el Instituto nacional de recursos naturales (INRENA) y la Comisión nacional ambiental (CONAM) son los entes rectores de la política ambiental y desde principios de los años 90 tenemos un nuevo Código Ambiental.

No obstante, estas normas si bien son vistas con buenos ojos por la comunidad internacional y las organizaciones no gubernamentales (ONG) ambientalistas como la Greenpeace, no suelen ser aplicadas debido a que el cumplimiento de tales normas generaría sobrecostos a muchas empresas debido a su situación económica.

2.3. Escenarios Macro

Como parte del trabajo a ser realizado, y a partir de estimados y proyecciones que maneja la propia empresa, definimos tres escenarios macroeconómicos para el sector productivo en general: optimista, esperado y pesimista.

Estos escenarios se muestran en el Cuadro 2.1.

◆ *Elaboración de los escenarios:*

La puntuación y ponderación de la elaboración de los escenarios se consultó a ejecutivos de la propia empresa y otras empresas de confecciones o textiles, por lo tanto, se le asignó un peso (la suma total es 100%) de acuerdo a la importancia que pueda influir a la

organización, a su vez cada ámbito está conformado por factores claves y también están ponderados de acuerdo a su grado de influencia (también suma 100%).

El puntaje asignado a cada factor clave, va desde 1 hasta 5, donde:

1: representa un retroceso, disminución, o más alejado de lo estable del valor del factor.

3: representa estabilidad en el valor del factor.

5: representa un avance, crecimiento, o más alejado de lo estable del valor del factor.

Luego se procede a multiplicar el P1 por P2 (ver Cuadro 2.1), obteniendo el PF, por último se multiplica el valor de PF por el peso asignado al factor clave.

A continuación se suma todos los valores de los factores clave de cada ámbito, finalmente se suman todos los valores de los ámbitos para determinar el valor final del escenario.

En el caso de los escenarios optimista y pesimista, aparecen unas flechas que significan crecimiento y decrecimiento respectivamente, de acuerdo al análisis.

◆ *Interpretación de los escenarios:*

Escenario Esperado: De acuerdo a la realidad nacional se trató en lo posible asignar un puntaje a cada factor clave lo que podría esperarse en el futuro, sin embargo el puntaje total que es de 2.445, está por debajo de lo estable que está representado por el valor de (3), esto significa que no son muy favorables las condiciones en el futuro para la organización.

Escenario Optimista: En la mayoría de los factores claves existen un incremento en sus valores, esto debido a las intenciones de querer hacer por parte del estado y las entidades privadas en general. Obtenemos un puntaje bastante alentador de 3.8, un valor ligeramente por encima de lo normal.

Escenario Pesimista: El ámbito económico y político son preponderantes en el escenario, y son estos los que marcarán su valor en caso de no cumplirse lo establecido por el estado y la participación pasiva del resto de las fuerzas vivas del país en forma positiva, el valor final del escenario es de 1.595, bastante bajo y crítico para las operaciones de la empresa.

El propósito del análisis de los escenarios macro, es hacer un análisis cualitativo dando las ponderaciones de acuerdo a criterios y opiniones de ejecutivos del sector textil, luego se realiza una conversión, como se menciona en el punto anterior: elaboración de escenarios.

En el caso de los ámbitos:

Política Legal, se da mayor importancia, por su trascendencia y porque afecta al entorno y al exterior. El factor de mayor importancia es la estabilidad política y la política laboral.

En el ámbito económico, también es importante porque denota la parte operativa del sector y los factores que afectan más son los aranceles, tipo de cambio y el contrabando.

En el ámbito sociocultural, el factor de mayor peso fue el de hábitos de consumo, nos afecta bastante los cambios de moda, estilos y tendencias.

Por último en el ámbito tecnológico, el factor preponderante es la industrialización a todo nivel de la organización, para lograr ofrecer un producto o servicio de calidad.

CUADRO 2.1. : ESCENARIOS MACRO

ESCENARIO ESPERADO

| AMBITO | P 1 | FACTORES CLAVES | P 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | PF | |
|-------------------|------|------------------------------------|------|---|------|---|---|--------|--------|--------------|
| ECONOMICO | 30% | Inflación | 5% | | | 3 | | | 1.50% | 0.045 |
| | | Tasa de Interés | 10% | | | | 4 | | 3.00% | 0.12 |
| | | Aranceles | 30% | | | | | 5 | 9.00% | 0.45 |
| | | Tipo de Cambio | 15% | | | 3 | | | 4.50% | 0.135 |
| | | Tarifas Eléctricas | 5% | | 2 | | | | 1.50% | 0.03 |
| | | P.B.I. | 0% | | | 3 | | | 0.00% | 0 |
| | | Recesión | 10% | 1 | | | | | 3.00% | 0.03 |
| | | Informalidad | 5% | 1 | | | | | 1.50% | 0.015 |
| | | Contrabando | 20% | 1 | | | | | 6.00% | 0.06 |
| | | | | | 100% | | | | | 30.00% |
| POLITICO LEGAL | 40% | Estabilidad Política | 60% | | 2 | | | | 24.00% | 0.48 |
| | | Política laboral | 20% | | | 3 | | | 8.00% | 0.24 |
| | | Política Tributaria | 15% | | 2 | | | | 6.00% | 0.12 |
| | | Regulaciones Municipales | 5% | 1 | | | | | 2.00% | 0.02 |
| | | | 100% | | | | | 40.00% | 0.86 | |
| SOCIO CULTURAL | 10% | Hábitos de Consumo | 35% | | | 3 | | | 3.50% | 0.105 |
| | | Cultura Sindical | 10% | | 2 | | | | 1.00% | 0.02 |
| | | Nacionalismo | 25% | | 2 | | | | 2.50% | 0.05 |
| DEMOGRAFICO | | Distribución Demográfica | 10% | | 2 | | | | 1.00% | 0.02 |
| | | Tamaño de Población | 15% | | | | 4 | | 1.50% | 0.06 |
| | | Crecimiento de Población | 5% | | | 3 | | | 0.50% | 0.015 |
| | | | 100% | | | | | 10.00% | 0.27 | |
| TECNOLOGICO | 20% | Nivel de Industrialización | 50% | | 2 | | | | 10.00% | 0.2 |
| | | Estándares de Calidad del Producto | 15% | | 2 | | | | 3.00% | 0.06 |
| | | Estándares de Calidad de Industria | 10% | 1 | | | | | 2.00% | 0.02 |
| | | Infraestructura del País | 25% | | | 3 | | | 5.00% | 0.15 |
| | 100% | | 100% | | | | | 20.00% | 0.43 | |
| PUNTUACION | | | | | | | | | | 2.445 |

FUENTE: Elaboración Propia

CUADRO 2.1 (continuación)

ESCENARIO OPTIMISTA

| AMBITO | P 1 | FACTORES CLAVES | P 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | PF | |
|-------------------|------|------------------------------------|------|---|-----|-----|-----|--------|--------|------------|
| ECONOMICO | 30% | Inflación | 5% | | | → 4 | | | 1.50% | 0.06 |
| | | Tasa de Interés | 10% | | | | → 5 | | 3.00% | 0.15 |
| | | Aranceles | 30% | | | | | 5 | 9.00% | 0.45 |
| | | Tipo de Cambio | 15% | | | | → 4 | | 4.50% | 0.18 |
| | | Tarifas Eléctricas | 5% | | 2 | | | | 1.50% | 0.03 |
| | | P.B.I. | 0% | | | | 3 | | 0.00% | 0 |
| | | Recesión | 10% | | → 3 | | | | 3.00% | 0.09 |
| | | Informalidad | 5% | | → 4 | | | | 1.50% | 0.06 |
| | | Contrabando | 20% | | → 2 | | | | 6.00% | 0.12 |
| | | | 100% | | | | | 30.00% | 1.14 | |
| POLITICO LEGAL | 40% | Estabilidad Política | 60% | | → 4 | | | | 24.00% | 0.96 |
| | | Política laboral | 20% | | | → 4 | | | 8.00% | 0.32 |
| | | Política Tributaria | 15% | | → 3 | | | | 6.00% | 0.18 |
| | | Regulaciones Municipales | 5% | 1 | | | | | 2.00% | 0.02 |
| | | | 100% | | | | | 40.00% | 1.48 | |
| SOCIO CULTURAL | 10% | Hábitos de Consumo | 35% | | | → 3 | → 4 | | 3.50% | 0.14 |
| | | Cultura Sindical | 10% | | | → 3 | | | 1.00% | 0.03 |
| | | Nacionalismo | 25% | | | → 3 | | | 2.50% | 0.075 |
| DEMOGRAFICO | | Distribución Demográfica | 10% | | | 3 | | | 1.00% | 0.03 |
| | | Tamaño de Población | 15% | | | | → 5 | | 1.50% | 0.075 |
| | | Crecimiento de Población | 5% | | | | → 4 | | 0.50% | 0.02 |
| | | | 100% | | | | | 10.00% | 0.37 | |
| TECNOLOGICO | 20% | Nivel de Industrialización | 50% | | | → 4 | | | 10.00% | 0.4 |
| | | Estándares de Calidad del Producto | 15% | | | → 4 | | | 3.00% | 0.12 |
| | | Estándares de Calidad de Industria | 10% | | → 2 | | | | 2.00% | 0.04 |
| | | Infraestructura del País | 25% | | | | → 5 | | 5.00% | 0.25 |
| | 100% | | 100% | | | | | 20.00% | 0.81 | |
| PUNTUACION | | | | | | | | | | 3.8 |

FUENTE: Elaboración Propia

CUADRO 2.1 : (Continuación)

ESCENARIO PESIMISTA

| AMBITO | P 1 | FACTORES CLAVES | P 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | P F | | |
|-------------------|------|------------------------------------|------|---|------|---|---|---|--------|--------------|--------|
| ECONOMICO | 30% | Inflación | 5% | | 2 | ← | | | | 1.50% | 0.03 |
| | | Tasa de Interés | 10% | | 2 | ← | | | | 3.00% | 0.06 |
| | | Aranceles | 30% | | 2 | ← | | | | 9.00% | 0.18 |
| | | Tipo de Cambio | 15% | 1 | ← | | | | | 4.50% | 0.045 |
| | | Tarifas Eléctricas | 5% | | 2 | | | | | 1.50% | 0.03 |
| | | P.B.I. | 0% | | | 3 | | | | 0.00% | 0 |
| | | Recesión | 10% | 1 | | | | | | 3.00% | 0.03 |
| | | Informalidad | 5% | 1 | | | | | | 1.50% | 0.015 |
| | | Contrabando | 20% | 1 | | | | | | 6.00% | 0.06 |
| | | | | | 100% | | | | | | 30.00% |
| POLITICO LEGAL | 40% | Estabilidad Política | 60% | 1 | ← | | | | | 24.00% | 0.24 |
| | | Política laboral | 20% | | 2 | ← | | | | 8.00% | 0.16 |
| | | Política Tributaria | 15% | | 2 | | | | | 6.00% | 0.12 |
| | | Regulaciones Municipales | 5% | 1 | | | | | | 2.00% | 0.02 |
| | | | 100% | | | | | | 40.00% | 0.54 | |
| SOCIO CULTURAL | 10% | Hábitos de Consumo | 35% | | 2 | ← | | | | 3.50% | 0.07 |
| | | Cultura Sindical | 10% | 1 | ← | | | | | 1.00% | 0.01 |
| | | Nacionalismo | 25% | | 2 | | | | | 2.50% | 0.05 |
| DEMOGRAFICO | | Distribución Demográfica | 10% | | 2 | | | | | 1.00% | 0.02 |
| | | Tamaño de Población | 15% | | | | 4 | | | 1.50% | 0.06 |
| | | Crecimiento de Población | 5% | | | 3 | | | | 0.50% | 0.015 |
| | | | 100% | | | | | | 10.00% | 0.225 | |
| TECNOLOGICO | 20% | Nivel de Industrialización | 50% | | 2 | | | | | 10.00% | 0.2 |
| | | Estándares de Calidad del Producto | 15% | | 2 | | | | | 3.00% | 0.06 |
| | | Estándares de Calidad de Industria | 10% | 1 | | | | | | 2.00% | 0.02 |
| | | Infraestructura del País | 25% | | 2 | ← | | | | 5.00% | 0.1 |
| | 100% | | 100% | | | | | | 20.00% | 0.38 | |
| PUNTUACION | | | | | | | | | | 1.595 | |

FUENTE: Elaboración Propia



2.4. Análisis Estructural del Sector

2.4.1 Análisis de la oferta y la demanda

a. Factores que influyen en la oferta:

Competidores

Si bien existe importación de productos chinos, la principal competencia en materia de medias es nacional. Calzater tiene una gran presencia en el mercado, pero una empresa en particular, Ompol S.A., en los últimos años ha ido adquiriendo maquinaria moderna y ha incrementado su participación en el mercado, con precios competitivos. Lo mismo ocurre con la empresa Acuario SRL, que incluso denota una importante capacidad instalada, orientada principalmente a medias de felpa (deportivas). El Cuadro 2.2 muestra la comparación en referencia a producción. La competencia está configurada de la siguiente manera:

CUADRO 2.2. : PARTICIPACION DE MERCADO

| | 2001 | 2002 |
|---------------|------|------|
| EMPRESAS | % | % |
| Calzater S.A. | 56.4 | 60.4 |
| Acuario SRL | 10.7 | 10.1 |
| Ompol S.A. | 9.1 | 9.9 |
| Hitepima | 7.1 | 7 |
| Koral SRL | 5.1 | 4.3 |
| Reprint SRL | 6.1 | 3.3 |
| Importados | 2.6 | 2 |
| Otros | 2.9 | 3 |
| Total | 100 | 100 |

Fuente: Calzater (2001) *

En la oferta, existen especializaciones. Calzater acapara un gran sector de calcetines, en tanto que Acuario se especializa en calcetines de felpa "medias deportivas". Además, Hitepima Kayser y Reprint Coqueta se enfocan en medias pantys. El Cuadro 2.3. se refiere exclusivamente al mercado "formal", es decir están excluidos las ventas de artículos ingresados por contrabando.

* Estudio de investigación de mercado realizado por la empresa Calzater S.A. en nov. 2001

CUADRO 2.3. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO POR TIPO DE CALCETÍN

| Porcentaje | Calcetines Algodón | Calcetines Acrílico | Calcetines Nylon | Niños fantasía | Felpa Deportivo | Medias pantys |
|------------|--------------------|---------------------|------------------|----------------|-----------------|---------------|
| CALZATER | 50 | 25 | 30 | 7.5 | 16 | 15 |
| ACUARIO | 10 | 25 | 25 | 7.5 | 35 | 0 |
| KORAL | 7 | 7 | 8 | 4 | 17 | 0 |
| OMNIPOL | 23 | 20 | 25 | 8 | 16 | 0 |
| HITEPIMA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 35 |
| REPRINT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 27 |
| OTROS | 5 | 13 | 7 | 38 | 9 | 10 |
| IMPORTADOS | 5 | 10 | 5 | 35 | 7 | 13 |
| % | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Fuente: Calzater (2001).

Productos ofertados

Entre los productos ofertados en el mercado se tiene:

- i. Calcetines de Algodón caballeros y damas.
- ii. Calcetines de Acrílico caballeros y damas
- iii. Calcetines de Nylon caballeros y damas principalmente
- iv. Calcetines de felpa "medias deportivas".
- v. Calcetines para niños
- vi. Medias¹ Pantys.

Existe además un mercado naciente y poco desarrollado, referido a calcetines promocionales o por pedidos institucionales: institutos, clubes, colegios.

Cantidades y volumen de ventas

Actualmente, el mercado tiene un tamaño aproximado de entre 30 y 35 millones de Nuevos Soles. Sobre la base de la participación del mercado, podemos estimar las ventas de cada competidor tal como se muestra en el Cuadro 2.4. No obstante, es necesario saber sus costos operativos.

CUADRO 2.4. PORCENTAJE DE VENTAS EN EL MERCADO

| | Calcetines Algodón | Calcetines Acrílico | Calcetines Nylon | Niños fantasía | Felpa Deportivo | Medias | % |
|------------|--------------------|---------------------|------------------|----------------|-----------------|--------|-----|
| CALZATER | 50 | 10 | 15 | 5 | 5 | 15 | 100 |
| ACUARIO | 10 | 20 | 25 | 0 | 45 | 0 | 100 |
| OMNIPOL | 40 | 25 | 5 | 5 | 25 | 0 | 100 |
| KORAL | 10 | 10 | 25 | 5 | 50 | 0 | 100 |
| HITEPIMA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 | 100 |
| REPRINT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 | 100 |
| OTROS | 20 | 15 | 15 | 15 | 15 | 20 | 100 |
| IMPORTADOS | 15 | 0 | 0 | 25 | 25 | 35 | 100 |

Fuente: Calzater (2001).

¹ En el sector, se denomina "media" a las pantys. Todo lo que no son medias (pantys) son calcetines, incluso si son para uso femenino.

Tecnología

Debido al avance de la tecnología, se desarrollan maquinarias combinando la electrónica, neumática, hidráulica con sistemas de programación, obteniendo así un producto de mejor calidad en menor tiempo de producción y facilitando el diseño de los mismos. La marca líder mundial en maquinas circulares de tejido de punto para producción de calcetines es Lonati (Italia).

Desde hace dos años, algunas empresas como Calzater, Ompol y Acuario principalmente han iniciado un proceso de modernización de maquinarias y de capacitación de operarios, más por olfato que de manera ordenada y planificada.

La principal maquinaria del sector indispensable consiste en tejedoras que pueden ser monocilíndricas o de doble cilindro. Las máquinas monocilíndricas permiten la elaboración de calcetines de todo tipo e incluso pantys, son más versátiles y una mejor programación. Las máquinas de doble cilindro se usan principalmente para elaboración de calcetines de canalée, puño sin doblez. El Cuadro 2.5 muestra la performance de dichas maquinas de acuerdo a entrevistas realizadas a técnicos del sector.

Teniendo presente lo expuesto, en el sector, la mayoría de competidores tiene la tecnología antes descrita. Nuevas máquinas se vienen desarrollando en Europa. En el proceso de elaboración de medias y calcetines, las máquinas elaboran el calcetín dejándolo abierto en la punta, la cual debe ser cerrada posteriormente. La nueva tecnología que se está generando en Europa permite obtener un calcetín cerrado, sin necesidad de recurrir a un proceso adicional. Pero esta nueva tecnología es sumamente costosa actualmente, y son pocas las empresas que la viene introduciendo. No obstante, la empresa americana Dupont, líder en el ramo, ya la esta aplicando.

CUADRO 2.5. PRODUCCIÓN HORARIA (DOCENAS DE PARES /HR)

| Tipos de Calcetines (*) | | | | | | | |
|-------------------------|--------|------------|------------|------------|----------|------------|---------------|
| Tipo de Máquina | Modelo | Calcetines | Calcetines | Calcetines | Niños | Calcetines | Medias |
| | | Algodón | Acrílico | Nylon | fantasía | Deportivo | |
| Monocilíndrica | L462 | 0.75 | | | 0.9 | 0.8 | |
| Monocilíndrica | L464 | 1.25 | | | | 1.4 | |
| Doble cilindro | LU7C2 | 0.58 | 0.8 | 0.7 | | | |
| Doble cilindro | L8-852 | 1.04 | 1.2 | | | | |
| Monocilíndrica | L300 | | | | | | 0.75 |

Fuente: Elaboración Propia

* Estos datos están sujetos a variación de acuerdo a la talla, diámetro del cilindro, parámetros propios del programa de cada artículo y otras características.

Canales de distribución y ventas

Tradicionalmente, el mercado de calcetines se manejó a través de distribuidores no exclusivos. Con el resurgimiento a fines de los años 90, de los grandes almacenes y tiendas por departamento, las empresas han empezado a tener una relación más directa con los grandes puntos de venta.

Por otra parte la recesión de los años 90, determinó la desaparición de 3 de los 4 grandes distribuidores nacionales. Actualmente, las empresas evalúan la posibilidad de prescindir del distribuidor y actuar de manera directa en algunos mercados, o recurrir a una integración vertical. El panorama aún no queda claro, la estrategia que se diseñará se efectuará considerando además los objetivos de marketing y ventas.

b. Factores que influyen en la Demanda

Estructura de mercado

El mercado de medias, por el lado de la demanda está dado por personas, empresas, fines promocionales, intermediarios, distribuidores, grandes almacenes, instituciones, clubes, colegios, entre otros.

Además, es posible segmentar a los consumidores por niveles Socioeconómicos A, B, C, D y E (ver Cuadro 2.6), demográficos, por edades, por actividades en este punto, se incluye la ocasión, ya sea deporte, reunión formal, etc.

El principal mercado del sector es Lima Metropolitana. Los productos más “fuertes” del mercado son los calcetines para caballeros, calcetines de felpa deportivos y las medias pantys para mujer.

CUADRO 2.6. EDADES POR NIVEL SOCIOECONÓMICO LIMA METROPOLITANA (EN MILES)

| Edades | Total | NSE | | | | |
|--------------------|-------|-----|-----|-------|-------|-----|
| | | A | B | C | D | E |
| Menores de 12 años | 1 734 | 43 | 174 | 542 | 704 | 271 |
| De 12 a 17 años | 927 | 24 | 86 | 321 | 376 | 120 |
| De 18 a 24 años | 1 120 | 30 | 123 | 384 | 415 | 167 |
| De 25 a 29 años | 864 | 15 | 92 | 204 | 248 | 105 |
| De 30 a 34 años | 571 | 31 | 78 | 194 | 210 | 58 |
| De 35 a 39 años | 480 | 21 | 67 | 189 | 179 | 24 |
| De 40 a 44 años | 393 | 12 | 56 | 160 | 130 | 34 |
| De 45 a 49 años | 308 | 16 | 56 | 105 | 113 | 18 |
| De 50 a 54 años | 249 | 8 | 49 | 82 | 89 | 21 |
| De 55 a 59 años | 199 | 7 | 47 | 70 | 51 | 24 |
| De 60 a 64 años | 175 | 7 | 38 | 71 | 51 | 8 |
| De 65 a mas años | 344 | 23 | 92 | 114 | 99 | 16 |
| Total | 7 162 | 236 | 959 | 2 435 | 2 665 | 867 |

Fuente: APOYO (2001)

Requerimientos

De acuerdo a una Investigación de Mercado efectuada por Calzater en 1999, los consumidores piden medias o calcetines con las siguientes características:

- Durables
- De calidad
- Comodidad
- Buen acabado
- Indeformables
- Que conserven el Color
- Marca Reconocida
- Variedad de Colores
- Reforzadas
- Variedad de Diseños

El 33% de encuestados aludieron a durabilidad y el 12.9 % a calidad.

Tamaño

Como ya se indicó, el tamaño del mercado se estima entre 30 y 35 millones de Nuevos Soles. Como puede apreciarse se trata de un mercado reducido a nivel nacional, a pesar del leve crecimiento de fines de 2001.

Comportamiento de compra y lealtad

El comportamiento de compra es mixto. Depende de las actividades que realiza la persona trabajo / deporte, así como de condiciones estacionales: Inicio del Año Escolar, compras por el Día de la Madre, el Día del Padre y Navidad.

No existe claramente una lealtad a las marcas. En el caso de calcetines, Calzater tiene mayor nivel de recordación, pero ello no significa necesariamente que exista un alto índice de lealtad. Lo mismo ocurre en el caso de las pantys, con Kayser. La fabricación por encargo también a aumentado y muchas personas que compran, por ejemplo, John Holden, no saben que Calzater las fabrica por encargo. Dos factores que viene minando la lealtad en los consumidores son la difícil situación económica y la aparición de un mercado informal o de productos chinos. El estudio realizado por Apoyo (2001) , referido a varios productos, entre ellos pantys refleja esta tendencia, tal como se muestran en los Cuadros 2.7 al 2.11.

CUADRO 2.7. CARACTERÍSTICAS EN EL PROCESO DE COMPRA DE ROPA

| Respuestas | TOTAL | | NSE | | | |
|-----------------------------|-------|--|-------|--------|--------|--------|
| | | | A | B | C | D/E |
| | % | | % | % | % | % |
| Frecuencia de compra | | | | | | |
| Diario | 0 | | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Interdiario | 0 | | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Dos veces por semana | 0 | | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Tres veces por semana | 1 | | 0 | 1 | 1 | 1 |
| Semanal | 1 | | 1 | 2 | 0 | 1 |
| Quincenal | 4 | | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Mensual | 18 | | 29 | 27 | 20 | 14 |
| Cada seis meses | 21 | | 21 | 22 | 19 | 22 |
| Cada año | 13 | | 1 | 4 | 12 | 17 |
| Ocasional | 37 | | 41 | 38 | 42 | 34 |
| Nunca | 5 | | 1 | 2 | 2 | 7 |
| Lugar de compra | | | | | | |
| Galerías Comerciales | 52 | | 22 | 46 | 59 | 53 |
| Mercado Puestos | 15 | | 1 | 4 | 14 | 22 |
| Tienda / Bazar / Boutique | 12 | | 18 | 16 | 12 | 10 |
| Tienda por departamentos | 8 | | 47 | 26 | 3 | 1 |
| Ambulantes / Paradita | 3 | | 0 | 2 | 1 | 6 |
| Mayorista | 3 | | 1 | 3 | 4 | 3 |
| Supermercado / Autoservicio | 3 | | 10 | 1 | 3 | 3 |
| Otros | 3 | | 1 | 1 | 2 | 1 |
| No precisa | 1 | | 0 | 1 | 2 | 1 |
| Base Real | 607 | | 74 | 189 | 207 | 137 |
| Distribución Ponderada | 100% | | 4.10% | 16.60% | 32.00% | 47.30% |

Base: Total de amas de casa entrevistadas

Fuente: APOYO (2001)

CUADRO 2.8. CONSUMO HABITUAL

| Respuestas | TOTAL % | NIVEL SOCIOECONÓMICO | | | |
|-------------------|------------|----------------------|--------|--------|----------|
| | | A % | B % | C % | D/E % |
| Mujeres | | | | | |
| Pantys | 50 | 60 | 55 | 55 | 44 |
| Tintes de cabello | 26 | 47 | 42 | 25 | 19 |
| Hombres | | | | | |
| Crema de afeitar | 31 | 68 | 56 | 33 | 17 |
| Condomes | 23 | 19 | 33 | 26 | 17 |

Base: total = 580 amas de casa = 203 mujeres = 299

hombres = 281

Fuente: APOYO (2001)

CUADRO 2.9. FRECUENCIA DE COMPRA

| Respuestas | Diario / Varias veces a la semana % | Semanal % | Quincenal % | Mensual % | Ocasional % | Nunca % |
|--------------------|---|--------------|----------------|--------------|----------------|------------|
| Mujeres | | | | | | |
| Cosméticos | 5 | 2 | 7 | 30 | 42 | 13 |
| Lápiz labial | 4 | 0 | 7 | 24 | 53 | 12 |
| Pantys | 5 | 5 | 5 | 15 | 43 | 26 |
| Tintes de cabello | 0 | 0 | 2 | 21 | 16 | 61 |
| Toallas higiénicas | 4 | 4 | 7 | 70 | 3 | 11 |
| Hombres | | | | | | |
| Condomes | 4 | 6 | 3 | 6 | 24 | 56 |
| Crema de afeitar | 3 | 1 | 4 | 12 | 18 | 61 |

Base: total = 580 amas de casa = 203 mujeres = 299

hombres = 281

Fuente: APOYO (2001)

CUADRO 2.10. ELECCIÓN DE MARCA

| Respuestas | Elige la marca antes de ir % | Elige la marca en la tienda % | No precisa % |
|--------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------|
| Mujeres | | | |
| Cosméticos | 75 | 23 | 2 |
| Lápiz labial | 82 | 17 | 1 |
| Pantys | 59 | 37 | 4 |
| Tintes de cabello | 72 | 23 | 5 |
| Toallas higiénicas | 75 | 24 | 1 |
| Hombres | | | |
| Condomes | 48 | 44 | 8 |
| Crema de afeitar | 59 | 35 | 6 |

Total Horizontal: 100%

Base: Total entrevistados que compran dichos productos.

Fuente: APOYO (2001)

CUADRO 2.11 LEALTAD A LA MARCA

| Respuestas | Lealtad a la marca * % | Compra otra marca % | No precisa % |
|--------------------|------------------------|---------------------|--------------|
| Mujeres | | | |
| Cosméticos | 68 | 30 | 2 |
| Lápiz labial | 63 | 34 | 3 |
| Pantys | 45 | 52 | 3 |
| Tintes de cabello | 71 | 24 | 5 |
| Toallas higiénicas | 55 | 42 | 3 |
| Hombres | | | |
| Condomes | 24 | 65 | 11 |
| Crema de afeitar | 40 | 49 | 11 |

* Lealtad a la marca = Va a buscarla a otro lugar si no la encuentra / no compra nada

Total Horizontal: 100%

Base: Total entrevistados que compran dichos productos.

Fuente: APOYO (2001)

2.4.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Interactuantes en el Sector

De acuerdo a Porter, M. (1999), existen cinco fuerzas que interactúan en el sector como se describe a continuación:

a. *Competidores Actuales*

Dentro de los competidores actuales tenemos a los siguientes grupos: Competencia formal, informal y los importadores (formales e informales).

Al efecto cabe mencionar que la industria de calcetines es una industria consolidada porque el mayor control la poseen no más de 4 empresas.

También cabe señalar que existen una competencia informal compuesta por empresas pequeñas que laboran productos de baja calidad y de una manera ilegal, permitiéndoles abaratar sus costos e inclusive llegan a la venta sin factura.

Dentro de los productos importados formales el volumen de ingreso es muy pequeño, no es significativo en la competencia al no alcanzar un 5% del mercado de acuerdo a la Sociedad Nacional de Industrias(SNI).

Los productos importados informales no se pueden cuantificar debido a que vienen defraudando en diversas modalidades como el subconteo, subvaluación, piratería, adulteración de facturas y contrabando, pero en este caso si se puede considerar como competencia por los grandes volúmenes.

En el caso de las pantys, de 10,5 millones de docenas anuales, el 34% es cubierto por fábricas nacionales, 6% por importación formal, 5% de importación subvaluada y el 55% de contrabando. SNI (2001).

De la investigación efectuada, podemos determinar la capacidad instalada de los competidores, el número de operarios y el tipo de maquinaria que posee, tal como se muestra los Cuadros 2.12 al 2.14:

CUADRO 2.12 CAPACIDAD INSTALADA

| Empresa | Capac. Inst. % | N° Trabajadores |
|---------------|-------------------|-----------------|
| Acuario SRL | 90 | 54 |
| Koral SRL | 36 | 15 |
| Omnipol | 55 | 25 |
| Winner | 35 | 15 |
| Hitepima S.A. | 65 | 35 |
| Reprint S.A. | 65 | 35 |
| Calzater S.A. | 70 | 90 |

FUENTE: INEI (2000)

CUADRO 2.13 CANTIDAD DE MAQUINAS CIRCULARES

| EMPRESA | MARCA | TIPO DE MAQUINA TEJEDORA | | OBSERVACIONES |
|---------------|----------|--------------------------|-----------|--------------------|
| | | MONOCIL | DOBLE CIL | |
| ACUARIO SRL | ADIDAS | 64 | 43 | |
| CORAL SRL | REEBOK | 33 | 16 | |
| OMNIPOL S.A. | MORELLI | 18 | 25 | |
| WINNER | WINNER | 10 | 30 | |
| ITEPIMA S.A. | KAYSER | 52 | 0 | SÓLO MEDIAS |
| REPRINT SRL. | COQUETA | 40 | 0 | SÓLO MEDIAS |
| CALZATER S.A. | CALZATER | 72 | 87 | 35 MONO. DE MEDIAS |

Fuente: Investigación Propia

CUADRO 2.14 MANO DE OBRA

| (S / .) | Operario | | Formación | |
|-----------|---------------|----------|-----------|------------|
| | No Calificado | Planilla | Laboral | Supervisor |
| Calzater | 410 | 680 | 410 | 800 |
| Otros | 500 | | | 900 |

Fuente: Investigación Propia

b. Competidores Potenciales

La barrera de ingreso de los potenciales competidores sería restringido, por cuanto la situación política y económica del país sumado a las altas tasa impositivas tributarias y la competencia desleal hace muy difícil su realización. Esto da cierta "seguridad" al sector por el momento, aunque la acelerada apertura de los mercados es previsible para lo cual hay que estar preparados. Los productos importados aún no representan una participación importante, pero en el mediano y largo plazo podrían experimentar un incremento si se liberaliza el comercio internacional.

c. Nivel de Negociación con los Proveedores

En algunos casos existe integración vertical, como Calzater, que en muchos casos opta por la generación de proveedores exclusivos. La mayoría de insumos son importados, salvo el algodón. Se ha empezado a utilizar algunos insumos locales, pero la calidad difiere mucho, especialmente en lo concerniente a lycra, dralón y demás sintéticos.

Los principales proveedores locales son:

- Textil Piura: algodón.
- Manufacturas del Sur: nylon texturizado crudo y color.
- Sudamericana de Fibras: acrílico.
- Resinplast (Perú): bolsas plásticas.
- Formularios continuos (Perú): etiquetas adhesivas, papel continuo y sus similares.
- Emcopesa (Perú), Repsol: petróleo.

Los principales proveedores extranjeros son:

- Unifi (USA): nylon texturizado crudo.
- Bayer (Alemania): Dralón (es exclusivo de ellos).
- Lonati (Italia): maquinaria y repuestos.
- Ciba Geigy (Suiza): colorantes.
- Dupont (USA): Lycra.

d. Nivel de Negociación con los Compradores

Actualmente, los grandes distribuidores están desapareciendo. Las empresas buscan generar sus propias fuerzas de venta a grandes almacenes. Éstos suelen ofrecer una gran cantidad de marcas. El poder de negociación tiene que ver con la participación en el mercado, que por el momento la tiene Calzater. Pero existe también el factor referido a la red de contactos: algunas empresas como Omnipol y Acuario tienen buenas relaciones públicas con diferentes instancias políticas y empresariales lo que les ha permitido tener un buen ingreso al mercado (algunas licitaciones, por ejemplo). Calzater ha generado también una red de contactos con el tiempo.

e. *Productos Sustitutos*

Aunque no existen sustitutos directos, se pueden considerar como sustitutos a los productos de la competencia. La sustitución puede operar respecto de los materiales e insumos. Dupont, el líder mundial, ha anunciado que está desarrollando un nuevo tipo de lycra y de otras fibras sintéticas de mayor costo y resistencia que con el tiempo, según la empresa, sustituirán al algodón y a los actuales acrílicos. Esta nueva tecnología aún no está disponible, pero se estima que lo estará en un horizonte de 7 u 8 años.

Aun no es muy claro el rumbo de la regulación estatal. Aparentemente los cambios no van a ser traumáticos, aunque en el ámbito laboral el panorama no queda muy seguro, existe toda una nueva corriente que propone regresar a la regulación laboral de los años 80s, lo que sería nefasto para el sector.

Ha habido marchas y contramarchas en materia tributaria que no han afectado mucho al sector. Pero hay factores en los que el Gobierno sí puede jugar un rol fundamental como las próximas conversaciones con Bush a propósito de su próxima visita al Perú con relación al tema del ATPDEA y así reestablecer los beneficios arancelarios.

2.4.3. La Cadena de Valor de la competencia

En el Cuadro 2.15 se puede apreciar, la principal debilidad del sector es el descuido en el área de ventas y marketing. La publicidad que se hace es reducida y básica, tampoco hay estudios serios para desarrollo de diseños

CUADRO 2.15 LA CADENA DE VALOR DE LA COMPETENCIA

| | Log. Entrada | Operaciones | Log. Salida | Ventas y MKTG | Servicios Post – venta |
|-----------------|---|---|--|--|--|
| Calzater | Productos exclusivos. Integración vertical hacia atrás. Algunos insumos importados. Economía de Escala. Licencia de marcas nuevas. Compras en Batch. | Máquinas modernas. Mayor capacidad instalada. Flexibilidad en líneas de producción. Diseños propios. | Alta calidad. Varias presentaciones. (regulares) | Red de contactos. Flota de camiones. Alguna publicidad por TV y afiches. | Devolución y cambio de mercadería. Maquila. |
| Omnipol | Licencias italianas (Morelli). Proveedores nacionales. | Tecnología nueva. Capacidad instalada media. Sólo calcetines. | Calidad intermedia. Excelente empaque y presentación. | Fuerza de ventas. Cuentan con área de marketing. | Devolución y cambio de mercadería. |

| | | | | | |
|------------|--|---|------------------|--|------------------------------------|
| Acuario | Licencia de Adidas. Proveedores nacionales. | Capacidad instalada media. Sólo calcetines deportivos. | Mala calidad. | Fuerza de ventas. | |
| Hitepima | Insumos importados. | Sólo pantys (Kayser) | Buena calidad. | Fuerza de ventas. Publicidad focalizada. Poseen División de Marketing. | Devolución y cambio de mercadería. |
| Reprint | | Sólo pantys. | | Fuerza de ventas. Publicidad focalizada. | |
| Coral | Licencia de Reebok. | Seguidor, imitador. Sólo calcetines. | Mala calidad. | Fuerza de ventas. | |
| Otros Imp. | / | | Calidad variada. | | |

Fuente: Elaboración Propia

2.4.4 Situación Financiera de la Competencia

Puede comparar la producción del sector sólo calcetín respecto a Calzater, como se ve en el Cuadro 2.16, donde Calzater sufre una caída de producción en el año 2002, por año baja de 21.1% a 12.2%, y por variación de año 2001 al 2002 es de 0.6 %.

CUADRO 2.16 PRODUCCION ANUAL DEL SECTOR (docenas/año)

| | 2001 | 2002 | Crecimiento % |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Sector Calcetín | 1191879 | 1295137 | 1.1 |
| Calzater | 250967(21.1%) | 157947(12.2%) | 0.6 |

Fuente:MITINCI (2002)

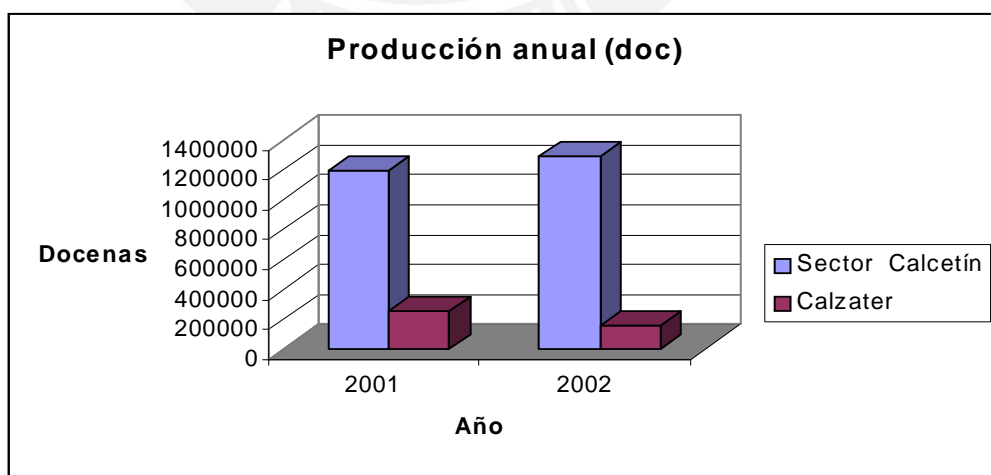


FIGURA 2.1 PRODUCCION ANUAL DEL SECTOR

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la Figura 2.1, podemos observar que sólo Calzater representa un gran volumen de producción del sector, a pesar de la baja del año 2002, y que se espera una gran recuperación de seguir los objetivos trazados de mejora en el sector y con miras al exterior.

En la Figura 2.2, se compara el sector fabril, el sector CIU 1730 y Calzater, en lo que respecta el volumen de producción durante los últimos 7 años, el sector CIU 1730, se ve un incremento durante los últimos años debido quizás a las exportaciones a los EEUU, en el caso de Calzater se ve la necesidad de exportar en el futuro para poder evitar la actual dirección.

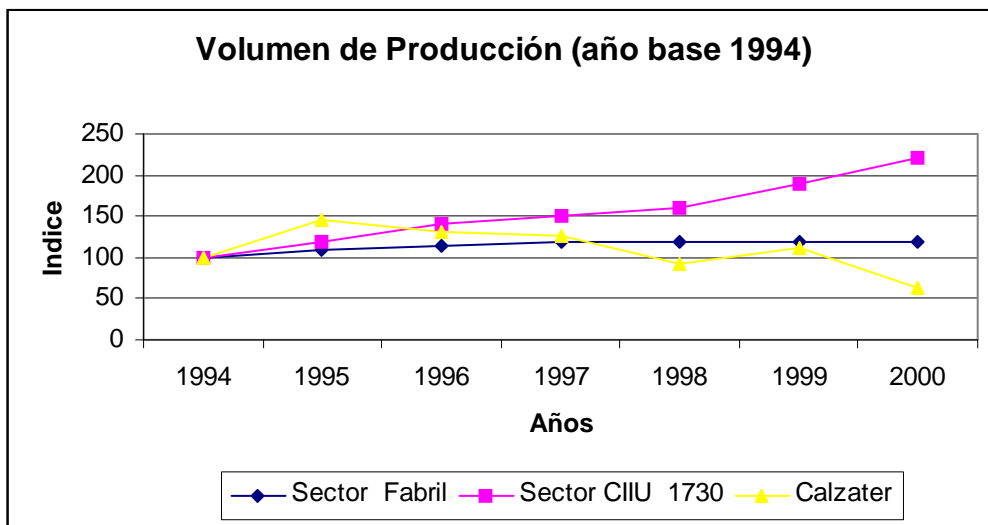


FIGURA 2.2 PRODUCCION TOTAL TEXTIL
Fuente: MITINCI (2002)

En lo referente a las ventas se observa incremento entre los años 1998 a 1999, pero por la contracción del mercado interno se reducen las ventas en el año 2000, como se observa en la Figura 2.3, baja del valor 1.1 al 0.8.

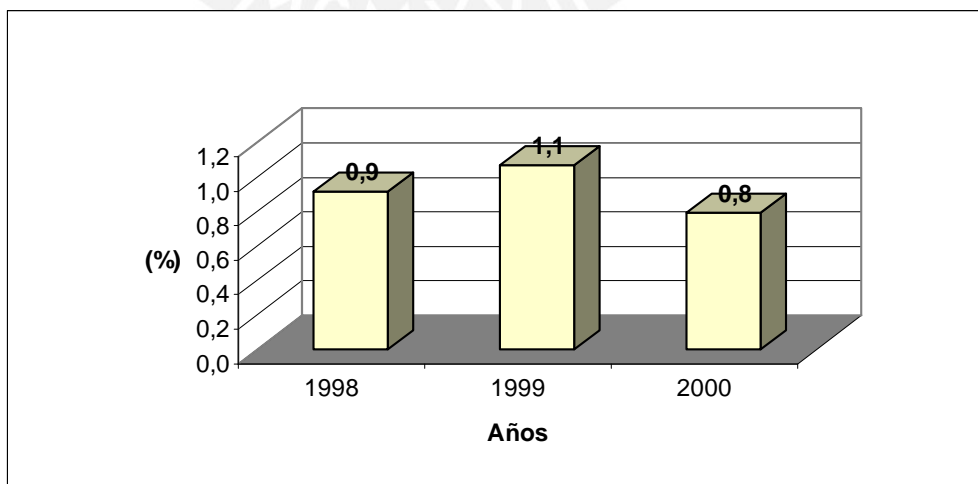


FIGURA 2.3 VARIACION DE LAS VENTAS DE CALZATER VS. CIU 1730
Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la variación porcentual entre esos años Calzater fue mejor que el sector CIU 1730 del valor 28,5 contra un 49,5, pero según muestra la Figura 2.4, cae este índice en -11,4 contra lo que tiene el sector de 18,5.

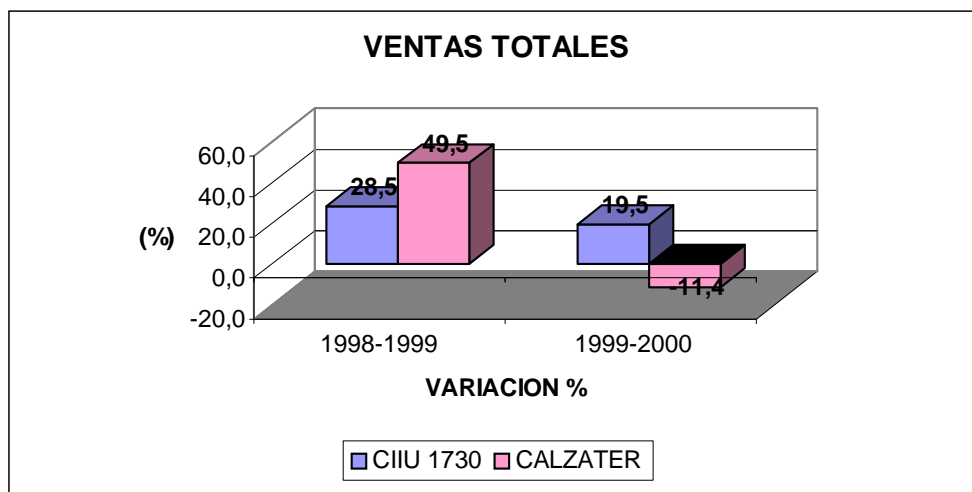


FIGURA 2.4 VARIACION PORCENTUAL DE LAS VENTAS

Fuente: Elaboración Propia

Las utilidades de Calzater respecto al sector se han ido incrementando en estos años a pesar de una caída de las ventas, esto se deba a un mejor direccionamiento de nuestras ventas a mayores márgenes de ganancia y control de costos como se observa en la Figura 2.5,

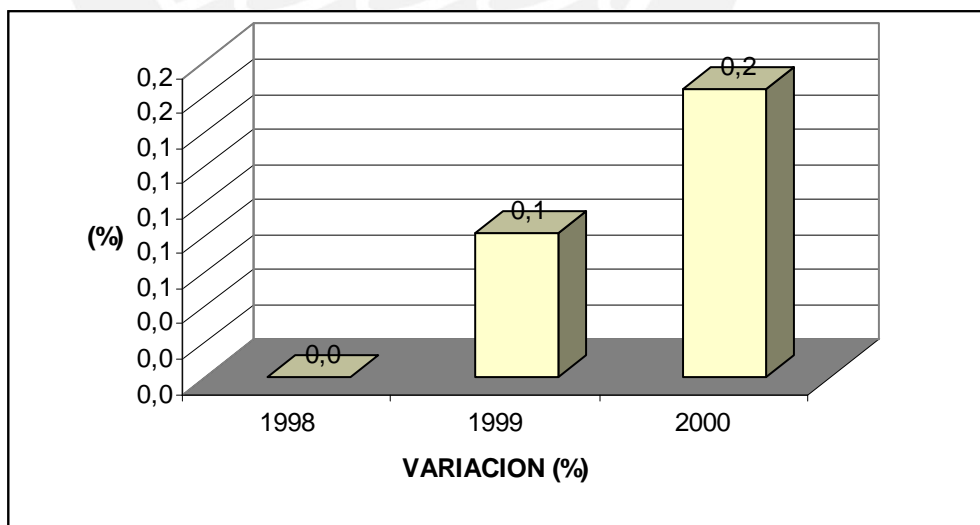


FIGURA 2.5. VARIACION DE LAS VENTAS DE CALZATER VS. CIU 1730

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la variación porcentual de las utilidades entre esos años Calzater fue mejor que el sector CIU 1730, debido a que se recuperó del año 1998, que no tuvo utilidades contra un valor 30,5, luego continúa en alza para la siguiente comparación, mientras que el sector no aumenta como se esperaba. Esto se muestra la Figura 2.6,

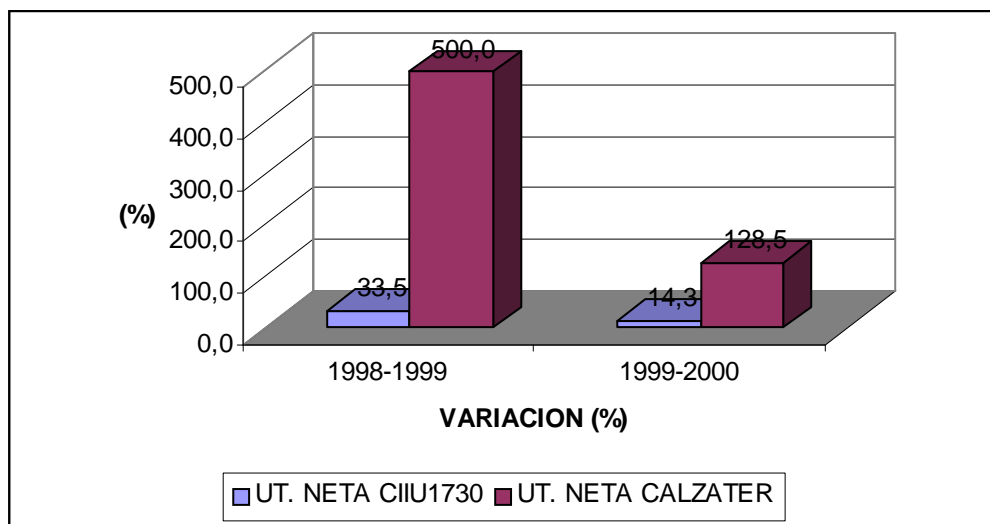


FIGURA 2.6 VARIACION DE LAS VENTAS DE CALZATER VS. CIU 1730

Fuente: Elaboración Propia

En el Cuadro 2.17 podemos ver cuánto representa las importaciones de calcetines respecto al sector CIU 1730 y este tiene un valor del 4,61 %, valor significativo y que afecta al sector

CUADRO 2.17 PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS

| Valor CIF miles de US\$ | | |
|---|----------|------------|
| | Año 2000 | Porcentaje |
| A. Tejido de Punto Fibras Sintéticas | 3062.7 | 13.5 |
| B. Tejido de Punto con contenido de elastómeros | 2500.1 | 10.81 |
| C. Suiteres, pullovers, chalecos fibras Artificiales | 2304.9 | 9.97 |
| D. Suiteres, pullovers, chalecos fibras Acrílicas | 1899.4 | 8.21 |
| E. Sueteres de Lana | 1507.4 | 6.52 |
| F. T_Shirts algodón Hom. Y Muj. | 1354.3 | 5.86 |
| G. Terciopelos, Felpas y tejidos con bucles Fibras Sintéticas | 1108.6 | 4.79 |
| H. Calcetería de fibras Sintéticas | 1065.4 | 4.61 |
| I. Otros | 8319.1 | 35.98 |

Fuente: MITINCI (2002)

2.4.5 Grupos Estratégicos

Los grupos estratégicos se conforman en base a dos variables: Nivel socioeconómico y Calidad del producto. A continuación se describen las dos variables:

- NSE: Niveles socioeconómicos A, B, C, D, E, F.
- Calidad de Producto: Bajo (poco control de calidad, uso de materiales artificiales, diseños populares), Medio (calidad aceptable, mezcla de fibras naturales y artificiales, diseños aceptables) y Alto (fibras naturales alto control de calidad, diseños de moda).

Las empresas se ubican en uno o dos cuadrantes del sector económico, tal como se puede observar en la Figura 2.7, mientras que Calzater tiene presencia en la mayoría de los sectores.

También nos da una posible visión de lo que cada empresa podría apuntar en el mediano y/o largo plazo a otro sector, por ejemplo Acuario apuntaría al sector NSE B con Alta calidad, o en el caso de Omnipol al NSE A con Media calidad, o en el caso de Calzater de fragmentarse y definir mejor su posicionamiento en el mercado, optando con cambios en la marca de acuerdo al sector por ejemplo.

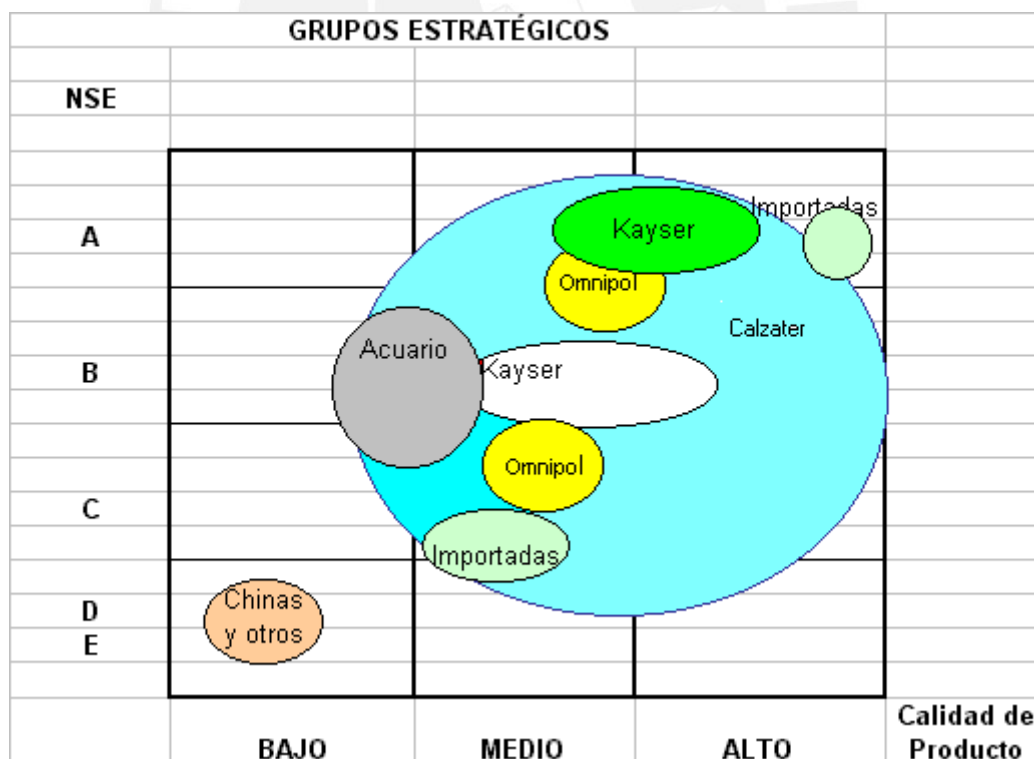


FIGURA 2.7: GRUPOS ESTRATEGICOS

Fuente: Elaboración Propia

Para efectos de la Figura 2.7. , hemos definido los niveles de calidad del producto de acuerdo al Cuadro 2.18 de la siguiente manera:

CUADRO 2.18 CALIDAD DEL PRODUCTO

| BAJO | MEDIO | ALTO |
|---------------------------|----------------------------------|---|
| Sintéticos 100% | Algodón 50% | Algodón 80% |
| Se destiñen | Sintéticos 50% | Sintético 20% |
| Sin punta | Diseño aceptable | Con talón |
| Sin talón | Durabilidad razonable | Con punteras |
| Diseño de fantasía | Se deforman luego de varios usos | Diseños exclusivos |
| Poca diversidad | No se hacen bolitas(neps) | Elegante |
| Se encoge | Precio medio | Colores durables |
| Los elásticos se deforman | | No se encoge |
| Se hacen bolitas(neps) | | Alta durabilidad |
| No duran | | Variedad de diseños |
| Precios son bajos | | Cumplimiento de estándares de calidad internacional |
| Tamaños incorrectos | | No se deforman |
| | | Precio relativamente alto |

Fuente: Elaboración Propia

2.4.6 Factores Estratégicos

Es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones, diseñado para ofrecer valor a los clientes y obtener una ventaja mediante el aprovechamiento de las aptitudes centrales en mercados de productos específicos e individuales. Dicho esto se considera los siguientes factores:

- a. Diseñar y ejecutar una estrategia de costos.-
La estrategia a aplicar sería la del enfoque, que consiste en elegir un determinado segmento al cual atender y, luego decidir si se asume una tendencia hacia la diferenciación o hacia el liderazgo en costos.
- b. Innovación.- Es necesario desarrollar un área de investigación y desarrollo o en su defecto recurrir a freelancers. Énfasis en Control de Calidad.
- c. Desarrollar aspectos de marketing y distribución, que no parecen haber sido considerados en el sector.

2.5. Integración de Escenarios Macro y Sector

Macro

- a. El factor más importante a nivel macro es el de la recesión, toda vez que nuestro producto a pesar de ser una necesidad primaria, debe coexistir con otros requerimientos de mayor importancia (alimentación, transporte, etc.).
- b. Se observa que en conjunto los ámbitos mostrarán una leve mejora a favor de las confecciones.
- c. Se espera que los ámbitos en los cuales habrá mayor variación serán el político-legal y el tecnológico.
- d. Los ámbitos de poca variación y de poca incidencia son el Sociocultural y Medio Ambiente.
- e. Existen circunstancias del contexto internacional que van a incidir en el ámbito económico, como la prórroga del ATPDEA, lo que dependerá de la política de protección industrial que pueda desarrollar EE.UU. a propósito de la guerra con Afganistán. Esto a su vez incidirá en el desarrollo de escenarios.

Sector:

- a. Las empresas en general se encuentran con capacidad instalada sin operar. En el caso de Calzater, existe poco menos del 50% de capacidad instalada ociosa.
- b. El mercado recesado y el tamaño del mismo (poco más de S/. 20 millones) llevaría a pensar en otros mercados fuera de las fronteras y/o en identificar nuevas oportunidades (pedidos institucionales o promocionales).
- c. El entorno del sector se muestra más o menos estable aunque ello no significa mejora. Hay una leve reactivación.
- d. Los indicadores financieros muestran que la empresa es estable y en crecimiento, dado que a pesar de la coyuntura actual ha alcanzado utilidades estos cuatro años analizados. Su nivel de ventas y rentabilidad, así como los pasivos, activos y patrimonio guardan relación año con año; asimismo, tampoco resaltan desequilibrios.
- e. Sin embargo, se debe añadir, que la táctica de la empresa de fusionarse con otra con pérdida tributaria ha dado resultados positivos, puesto que no se pagan tributos, lo que dice mucho de su gerencia y directores.

Ninguna empresa del sector parece haber desarrollado campañas publicitarias respecto de sus productos. Esto se suma a la desidia por parte de los distribuidores por hacer publicidad de los productos que venden.

2.5.1 Escenarios del Sector:

En forma similar que los escenarios macro, se consideran los mismos campos (ámbito, peso, factor, calificación, promedio), y se procede a evaluar estos ámbitos desde el sector industrial al cual pertenece la empresa, se tomarán en cuenta tres escenarios:

Escenario esperado, escenario optimista y escenario pesimista.

El objetivo de este análisis es cuantificar los resultados de cada escenario, partiendo de una asignación de puntos desde un análisis cualitativo.

- ◆ Escenario Esperado:

El ámbito crítico es el económico con 40% de peso, luego le sigue el tecnológico, político legal y por último el socio cultural. Se obtiene un puntaje final de 1.92 (ver Cuadro 2.19), que quiere decir que la situación del sector no está pasando por buenos momentos.

- ◆ Escenario Optimista:

De acuerdo al Cuadro 2.19, puede observar una tendencia estable del sector e incluso en algunos factores sobrepasa el puntaje de (3), sin embargo la base del escenario esperado está muy por debajo de lo estable de tal manera que en forma global solo obtenemos un puntaje de 2.78.

- ◆ Escenario Pesimista:

En este escenario se trata de mantener el valor de muchos de los factores, sin embargo otros disminuyen su valor, sobretodo en el ámbito económico, llegando en forma global a un puntaje de 1.41 (ver Cuadro 2.19), resultado que afectaría enormemente al sector.

CUADRO 2.19 ESCENARIOS DEL SECTOR

ESCENARIO ESPERADO

| AMBITO | P1 | FACTOR | P2 | CALIFICACION | | | | | PF | |
|-------------------------------|-----|------------------------------------|------|--------------|---|---|---|---|-----|-------------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| ECONOMICO | 40% | Tasa de interés | 10% | | 2 | | | | 4% | 0.08 |
| | | Aranceles | 30% | | 2 | | | | 12% | 0.24 |
| | | Tipo de Cambio | 15% | | | 3 | | | 6% | 0.18 |
| | | Tarifas Eléctricas | 5% | | 2 | | | | 2% | 0.04 |
| | | Informalidad | 15% | 1 | | | | | 6% | 0.06 |
| | | Contrabando | 25% | 1 | | | | | 10% | 0.1 |
| | | | 100% | | | | | | 40% | 0.70 |
| POLITICO LEGAL | 20% | Estabilidad Política | 70% | | 2 | | | | 14% | 0.28 |
| | | Política laboral | 30% | | | 3 | | | 6% | 0.18 |
| | | | 100% | | | | | | 20% | 0.46 |
| SOCIO CULTURAL DEMOGRAFICO | 15% | Hábitos de Consumo | 45% | | | 3 | | | 7% | 0.05 |
| | | Cultura Sindical | 25% | | | 3 | | | 4% | 0.11 |
| | | Densidad Demográfica | 20% | | 2 | | | | 3% | 0.06 |
| | | Crecimiento de Población | 10% | | | 3 | | | 2% | 0.05 |
| | | | 100% | | | | | | 8% | 0.26 |
| TECNOLOGICO | 25% | Nivel de Industrialización | 55% | | 2 | | | | 14% | 0.28 |
| | | Estándares de Calidad del Producto | 25% | | 2 | | | | 6% | 0.13 |
| | | Estándares de Calidad de Industria | 20% | | 2 | | | | 5% | 0.10 |
| | | | 100% | | | | | | 25% | 0.50 |

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO 2.19 ESCENARIOS DEL SECTOR (continuación)
 ESCENARIO OPTIMISTA



| AMBITO | P1 | FACTOR | P2 | CALIFICACION | | | | | PF | |
|-------------------------------|-----|------------------------------------|------|--------------|-------|-------|-------|---|-----|-------------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| ECONOMICO | 40% | Tasa de interés | 10% | | 2 → 3 | | | | 4% | 0.12 |
| | | Aranceles | 30% | | 2 → | | → 4 | | 12% | 0.48 |
| | | Tipo de Cambio | 15% | | | | 3 → 4 | | 6% | 0.24 |
| | | Tarifas Eléctricas | 5% | | | 2 → 3 | | | 2% | 0.06 |
| | | Informalidad | 15% | 1 → 2 | | | | | 6% | 0.12 |
| | | Contrabando | 25% | 1 → 2 | | | | | 10% | 0.2 |
| | | | 100% | | | | | | 40% | 1.22 |
| POLITICO LEGAL | 20% | Estabilidad Política | 70% | | 2 → | | → 4 | | 14% | 0.56 |
| | | Política laboral | 30% | | | 3 | | | 6% | 0.18 |
| | | | 100% | | | | | | 20% | 0.74 |
| SOCIO CULTURAL DEMOGRAFICO | 15% | Hábitos de Consumo | 45% | | | 3 → 4 | | | 7% | 0.06 |
| | | Cultura Sindical | 25% | | | 3 | | | 4% | 0.11 |
| | | Densidad Demográfica | 20% | | 2 → 3 | | | | 3% | 0.09 |
| | | Crecimiento de Población | 10% | | | 3 → 4 | | | 2% | 0.06 |
| | | | 100% | | | | | | 8% | 0.32 |
| TECNOLOGICO | 25% | Nivel de Industrialización | 55% | | 2 → | | → 4 | | 14% | 0.28 |
| | | Estándares de Calidad del Producto | 25% | | 2 → | | → 4 | | 6% | 0.13 |
| | | Estándares de Calidad de Industria | 20% | | 2 → 3 | | | | 5% | 0.10 |
| | | | 100% | | | | | | 25% | 0.50 |

2.78

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO 2.19 ESCENARIOS DEL SECTOR (continuación)
 ESCENARIO PESIMISTA



| AMBITO | P1 | FACTOR | P2 | CALIFICACION | | | | | PF | |
|-------------------------------|------|------------------------------------|------|--------------|-------|---|---|-----|-------------|------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| ECONOMICO | 40% | Tasa de interés | 10% | 1 ← 2 | | | | | 4% | 0.04 |
| | | Aranceles | 30% | 1 ← 2 | | | | | 12% | 0.12 |
| | | Tipo de Cambio | 15% | | 2 ← 3 | | | | 6% | 0.12 |
| | | Tarifas Eléctricas | 5% | | 2 | | | | 2% | 0.04 |
| | | Informalidad | 15% | 1 | | | | | 6% | 0.06 |
| | | Contrabando | 25% | 1 | | | | | 10% | 0.1 |
| | | | | | 100% | | | | | 40% |
| POLITICO LEGAL | 20% | Estabilidad Política | 70% | | 2 | | | | 14% | 0.28 |
| | | Política laboral | 30% | | 2 ← 3 | | | | 6% | 0.12 |
| | | | 100% | | | | | 20% | 0.40 | |
| SOCIO CULTURAL DEMOGRAFICO | 15% | Hábitos de Consumo | 45% | | | 3 | | | 7% | 0.05 |
| | | Cultura Sindical | 25% | | 2 ← 3 | | | 4% | 0.08 | |
| | | Densidad Demográfica | 20% | | 2 | | | | 3% | 0.06 |
| | | Crecimiento de Población | 10% | | | 3 | | | 2% | 0.05 |
| | | | 100% | | | | | 8% | 0.23 | |
| TECNOLOGICO | 25% | Nivel de Industrialización | 55% | 1 ← 2 | | | | | 14% | 0.14 |
| | | Estándares de Calidad del Producto | 25% | 1 ← 2 | | | | | 6% | 0.06 |
| | | Estándares de Calidad de Industria | 20% | | 2 | | | | 5% | 0.10 |
| | 100% | | 100% | | | | | 25% | 0.30 | |

1.41

Fuente: Elaboración Propia

2.5.2 Escenarios Integrados: Macro y del Sector

A continuación se muestra en el Cuadro 2.20 y 2.21, los resúmenes de los escenarios macro y del sector. Se puede observar que los mejores resultados se ven a nivel macro, la fusión de estos resultados en uno obtendremos la integración de los escenarios, de tal manera que los valores finales serán los que marcan aproximadamente nuestra situación como empresa en el contexto actual de la realidad peruana, y ver que posibilidades tendrán en adelante de acuerdo a las decisiones que tome la empresa para poder mejorar la situación actual, tal como se muestra en el Cuadro 2.22. Los cálculos efectuados son la media geométrica de los dos valores resúmenes de cada escenario.

CUADRO 2.20 RESUMEN DE ESCENARIOS DEL MACRO

| FACTOR | PESO % | E. OPT. | E.NORMAL | E. PESIM. |
|----------------|--------|---------|----------|-----------|
| ECONOMICO | 30 | 1.14 | 0.885 | 0.45 |
| POLITICO LEGAL | 40 | 1.48 | 0.86 | 0.54 |
| SOCIO CULTURAL | 10 | 0.37 | 0.27 | 0.225 |
| DEMOGRAFICO | | | | |
| TECNOLOGICO | 20 | 0.81 | 0.43 | 0.38 |
| Puntuación | | 3.8 | 2.445 | 1.595 |

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO 2.21 RESUMEN DE ESCENARIOS DEL SECTOR

| FACTOR | PESO % | E. OPT. | E.NORMAL | E. PESIM. |
|----------------|--------|---------|----------|-----------|
| ECONOMICO | 40 | 1.22 | 0.7 | 0.48 |
| POLITICO LEGAL | 20 | 0.74 | 0.46 | 0.4 |
| SOCIO CULTURAL | 15 | 0.32 | 0.26 | 0.23 |
| DEMOGRAFICO | | | | |
| TECNOLOGICO | 25 | 0.5 | 0.5 | 0.3 |
| Puntuación | | 2.78 | 1.92 | 1.41 |

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO 2.22 INTEGRACION DE ESCENARIOS

| FACTOR | ESCENARIOS MACRO | | | | ESCENARIOS DEL SECTOR | | | | ESCENARIO INTEGRADO | | |
|----------------|------------------|---------|----------|-----------|-----------------------|---------|----------|-----------|---------------------|--------|-------|
| | PESO % | E. OPT. | E.NORMAL | E. PESIM. | PESO % | E. OPT. | E.NORMAL | E. PESIM. | OPTIM | NORMAL | PESIM |
| ECONOMICO | 30 | 1.14 | 0.89 | 0.54 | 40 | 1.22 | 0.70 | 0.48 | 1.18 | 0.75 | 0.51 |
| POLITICO LEGAL | 40 | 1.40 | 0.94 | 0.54 | 20 | 0.74 | 0.46 | 0.40 | 1.02 | 0.66 | 0.46 |
| SOCIO CULTURAL | 10 | 0.36 | 0.28 | 0.23 | 15 | 0.32 | 0.26 | 0.23 | 0.33 | 0.27 | 0.23 |
| DEMOGRAFICO | | | | | | | | | | | |
| TECNOLOGICO | 20 | 0.81 | 0.43 | 0.38 | 25 | 0.50 | 0.50 | 0.30 | 0.636 | 0.46 | 0.34 |
| Puntuación | 100 | 3.71 | 2.54 | 1.69 | 100 | 2.78 | 1.92 | 1.41 | 3.17 | 2.14 | 1.54 |

Fuente: Elaboración Propia

◆ Descripción y comentarios de los Escenarios

a. *Escenario Moderado :*

MACRO:

- Muy poca la variación del índice inflacionario, lo que da estabilidad. Puede significar una oportunidad, aunque la estabilidad se deba más a la recesión actual.
- La tasa de interés está relacionada al riesgo país, el cual es fijado por las clasificadoras de riesgo (CDR). Dado que las CDR han calificado favorablemente al Perú (Fuente: Standard & Poor's), ello se presenta como una oportunidad, lo que presume que la tasa de interés a nivel internacional se proyectará a la baja de manera moderada.
- Los aranceles también muestran una oportunidad ya que se ha favorecido la importación de insumos para la industria en general con reducciones de tasas arancelarias (tasa arancelarias: alrededor de 4%)
- El tipo de cambio se va a mantener constante lo que permite proyectar de manera más o menos estable los gastos en la compra de insumos en general.
- En cuanto a estabilidad política, se espera que el gobierno mantenga (aunque de manera no tan fácil) la gobernabilidad y las críticas se mantendrán pero sin llegar a poner en peligro la estabilidad del país, lo que explica que el Perú eleve su calificación de riesgo.
- Existe cierto riesgo de que las propuestas de modificación de la legislación laboral tiendan a generar más protección a los trabajadores en perjuicio de las empresas, movidos por los reclamos sindicales de los últimos meses.
- La tasa de crecimiento poblacional nos lleva a considerar un crecimiento del mercado en general.
- Las tarifas eléctricas pueden experimentar un leve incremento, que sin embargo, puede significar un mayor costo de producción.
- La actitud y acciones del gobierno frente al contrabando e informalidad van a mantenerse por dos motivos uno de índole presupuestal y otro de índole social.
- Las presiones políticas que se han mostrado en los últimos meses pueden llevar al gobierno a adoptar medidas cortoplazistas tales como variación de las tasas arancelarias u otros, lo que genera inseguridad.
- Existe un bajo nivel tecnológico en la industria, lo que se va a mantener en los próximos 2 años.

SECTOR:

- El sector mostrará una oportunidad si se mantiene el tipo de cambio (compramos insumos con US\$).
- Si bien la continuidad de la política laboral permitirá, por ejemplo, la no proliferación exagerada de sindicatos para el sector o la utilización de modalidades como los servicios o contratos temporales, también debe pensarse que algún movimiento sindical puede generarse.
- A nivel de sector, no existe una tendencia a asumir deudas en el exterior, sino en el sistema financiero local, con elevadas tasas de interés, lo que representa una amenaza si pensamos en ámbito nacional o una oportunidad frente a instituciones financieras internacionales.
- La tecnología del sector ha venido actualizándose de manera moderada y se espera que siga esa tendencia. Esto es una oportunidad porque podríamos adelantarnos al mercado.
- No existen definidos estándares de calidad tanto a nivel de producto como de industrial. La situación es mala, pero ello puede ser una oportunidad, ya que aquellos competidores que definan estándares de calidad y se posicionen en ello pueden generar una ventaja.

*b. Escenario Optimista :***MACRO:**

- Muy poco significativa variación del índice inflacionario, lo que da estabilidad. Puede significar una oportunidad, aunque la estabilidad se deba más a la recesión actual.
- La calificación de riesgo país va a ser alentadora por parte de las CDR y ello va a significar mejores condiciones para acceder al crédito a nivel internacional, a mejores tasas de interés.
- Las tasas arancelarias van a mantenerse, no afectando a la adquisición de insumos importados.
- El tipo de cambio se va a mantener constante lo que permite proyectar de manera más o menos estable los gastos en la compra de insumos en general.
- Se espera un buen manejo del gobierno en la solución de los reclamos sociales y en el gasto fiscal, generándose estabilidad y consolidación del régimen. Todo ello favorecerá la calificación de riesgo país.
- En política laboral, si bien hay propuestas legislativas de cambio, todavía no se ha llegado a temas medulares o avances relevantes. El panorama se presenta estable

y en el horizonte de 3 años proyectado, se mantendrá las actuales condiciones laborales.

- El crecimiento de las ciudades, en especial de Lima y de los conos, generará un crecimiento del mercado.
- Las tarifas eléctricas pueden experimentar un leve incremento, que sin embargo, puede significar un mayor costo de producción.
- La actitud y acciones del gobierno frente a la informalidad se van a radicalizar, lo que se muestra como algo muy favorable. Asimismo, para el caso del contrabando, se van a adoptar mejores medidas aunque no suficientes.
- El gobierno superará las presiones políticas (huelgas sindicales, manifestaciones de productores, etc.) que se han mostrado en los últimos meses, proyectando seguridad y estabilidad.
- La globalización y la apertura de mercados va a generar que se mejore el nivel de industrialización del país, lo que llevaría a una mejora en los estándares de calidad del producto y de la empresa..

SECTOR:

- El sector mostrará una oportunidad si se mantiene el tipo de cambio (compramos insumos con US\$).
- La continuidad de la política laboral permitirá, por ejemplo, la no proliferación de sindicatos para el sector o la utilización de modalidades como los servicios o contratos temporales, con nula injerencia sindical.
- Al globalizarse los mercados, y al existir afuera mejores tasas de interés, la banca local mejorará sus tasas de interés.
- El nivel de industrialización se va a ver arrastrado por el entorno macro y la globalización de los mercados y va a mejorar, lo que puede significar una mejora para todas las empresas y, por consiguiente de nuestros competidores.
- Empujados por la competencia y la globalización va a empezar a normalizarse lo referente a los estándares de calidad en el producto y en la industria.

c. *Escenario Pesimista :*

MACRO:

- Ante la inestabilidad política interna, escasez por protestas (tomas de carreteras) y de medidas populistas de corto plazo, el índice inflacionario aumentará, posiblemente a dos dígitos en un horizonte de 3 años, lo que constituiría una amenaza para la economía en general.

- La tasa de interés se incrementa negativamente, debido a que, por un mal manejo político de la economía, el riesgo país sube.
- Se adoptarán medidas populistas para "proteger a al industria nacional" lo que llevará a un aumento de las tasas arancelarias.
- La situación económica genera una fuerte devaluación de la moneda afectando negativamente el tipo de cambio, incrementándose el precio de los insumos en la economía.
- El gobierno no controlará los reclamos sociales, se generará una situación de desgobierno en provincias y esto afectará negativamente el riesgo país.
- Como medidas populistas, se recurrirá a normas proteccionistas al trabajador (estabilidad laboral), con sobrecostos para la industria.
- Si bien la tasa de crecimiento de la población se mantiene, el nivel de pobreza será mayor en el país, lo que en términos reales significará una contracción del mercado interno.
- Las tarifas eléctricas pueden experimentar un leve incremento, que sin embargo, puede significar un mayor costo de producción.
- El desgobierno generará mayores índices de corrupción; además, si a fin de captar cortoplazistamente más recursos, el gobierno tenderá a asfixiar al sector formal, todo lo cual llevará a que se estanque cualquier medida contra la informalidad y el contrabando.
- Las presiones políticas que se han mostrado en los últimos meses pueden llevar al gobierno a adoptar medidas cortoplazistas tales como variación de las tasas arancelarias u otros, lo que genera inseguridad.
- Existe un bajo nivel tecnológico en la industria, lo que se va a mantener en los próximos 3 años.

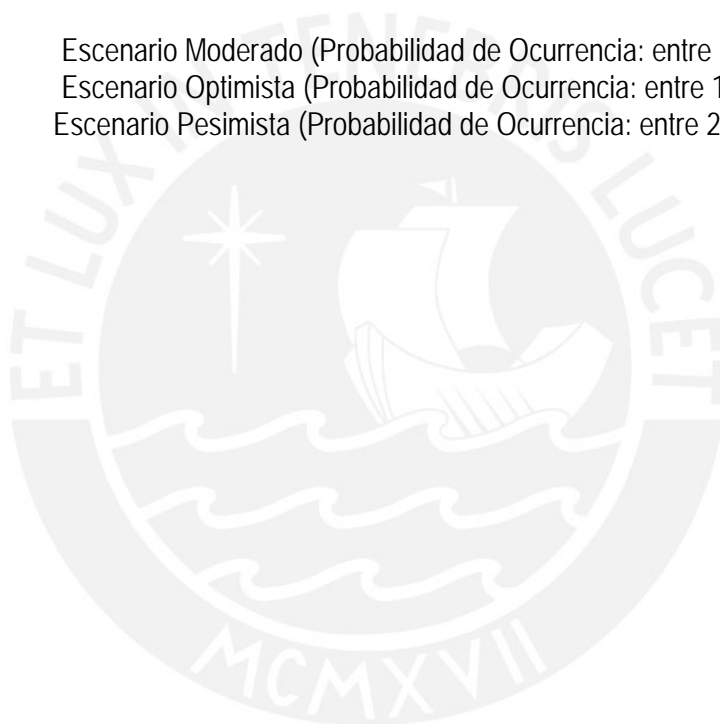
SECTOR:

- El incremento del tipo de cambio afectará el nivel de precios de insumos para la industria textil que, salvo el algodón, en su mayoría son importados.
- Las normas laborales a nivel macro generarán en el sector el resurgimiento del movimiento sindical y mayores costos.
- La caída del riesgo país afectará negativamente al sector textil, llevándolo a no asumir financiamiento bancario para inversión.

- Ante las elevadas tasas de interés del mercado local y la imposibilidad de recurrir a crédito externo por la baja calificación riesgo país, no existirá significativa inversión en mejora tecnológica.
- Lo anterior, también ocasionará que los niveles de calidad tanto de producto como de empresa desciendan.
- Debido a los problemas de reactivación en el cultivo de algodón, y a los precios altos en el mercado interno, se opta por comprar algodón en el mercado exterior.

De acuerdo a lo descrito, puedo decir que la probabilidad de estos escenarios aproximadamente es como se muestra:

- a. Escenario Moderado (Probabilidad de Ocurrencia: entre 55% y 60%).
- b. Escenario Optimista (Probabilidad de Ocurrencia: entre 10% y 15%).
- c. Escenario Pesimista (Probabilidad de Ocurrencia: entre 25% a 30%).



3. ANÁLISIS INTERNO

3.1. Cultura Organizacional

3.1.1 Antecedentes

Confecciones Calzater S.A. es una empresa de propiedad familiar, que ha sufrido diversos cambios en la década de los años 90. Una de las características constantes ha sido la renovación de tecnología, instalaciones, sistemas de información, pero referente al personal los cambios han sido pequeños, o no se ha seguido un plan estratégico.

Esto ha generado la rotación altísima del personal operativo, medianamente en niveles intermedios, y se ha generado un ambiente incierto de estabilidad laboral.

La estructura jerárquica, trata de cambiar de un sistema vertical a lo que se podría decir a un sistema horizontal, permitiendo así una comunicación más fluida y permitiendo el aporte de ideas de todos los integrantes de la organización.

3.1.2 Marco Referencial De La Empresa

a. *Misión*

- Fabricar un producto de óptima calidad para el mercado nacional, ajustando nuestros diseños de productos a las necesidades y gustos de nuestros clientes, atendiendo el nivel de los mismos y poder adquisitivo.
- Generar mejores canales de distribución, publicidad y marketing de sus productos en el mercado nacional, introduciendo sus productos en el mercado externo, vía exportación no tradicional.
- Desarrollar y mantener una organización flexible, eficiente y con valores éticos que proyecten a la sociedad en conjunto que nuestro producto es "Para toda la familia".

b. *Visión*

- Posesionarse en la difusión del consumo masivo de productos de calcetines, en los segmentos bajo, medio y alto, abarcar plenamente las campañas de temporada, (colegial e invierno) y mejorar la distribución de su actual "línea de oro", por la tendencia hacia los productos de fibra naturales.
- Calzater esta comprometida a mantener su liderazgo local en la producción y comercialización de calcetines y aspira a ser un productor y proveedor importante de medias y calcetines que logre satisfacer plenamente el mercado extranjero, haciendo uso de sus ventajas competitivas.

- Asimismo, se pretende aprovechar la reconocida imagen y aceptación de su marca por el público consumidor para diversificarse ingresando en el mercado textil de confecciones de prendas de vestir (con mayor valor agregado) a nivel local inicialmente y después de mejorar la crisis actual buscar un nicho en el mercado externo.

c. *Objetivos*

- Formar una estrategia de liderazgo en costos, aun con productos diferenciados, procurando los recursos necesarios para la transformación de la materia prima en el producto final, y no tener materia prima sobrante. Situación que se logrará capacitando al personal y evaluando su rendimiento, para alcanzar su máxima eficiencia, con el objeto de contar dentro del centro de trabajo con el personal justo y necesario, mejorando así la productividad de del personal y de la empresa.
- Lograr productos de primera calidad, para lo cual se mantiene una búsqueda constante de materia prima de primera calidad.
- Ir a la búsqueda de mercados internacionales, haciendo uso de las ventajas competitivas que nos otorgan elementos como la calidad del algodón pima, algodón ecológico, alpaca y lana que utilizamos en la producción del producto.

d. *Valores*

- La empresa Calzater es una empresa familiar, cuyos valores de remota aplicación siempre han sido la disciplina en el trabajo, predicar con el ejemplo, la honestidad con el cliente y con el trabajador, la inmediatez en el trato personal con el cliente, distribuidores y personal, todas las cuales el cumplimiento puntual de los pagos y beneficios a nuestros trabajadores y una muestra evidente de sensibilidad para atender en lo posible los problemas del personal, permiten lograr una cultura organizacional que resaltar el trabajo en equipo, no obstante que en los cuatro últimos años el personal actual es relativamente nuevo y bajo contratación temporal, por el retiro acordado de su anterior personal estable, lo cual ha logrado desde la óptica de la empresa que los trabajadores se identifiquen con la misma.
- Se aprecia una permanente comunicación formal en todas las áreas y la mayoría de trabajadores saben a donde apunta la empresa y que quiere lograr la organización.

3.1.3. Percepción de la Cultura Organizacional por parte del Personal

Con el fin de evaluar la cultura organizacional de Confecciones Calzater, se efectuó una encuesta a (40) personas representativas de la organización sobre la base de un cuestionario que se preparó para este fin:

Las preguntas planteadas fueron las siguientes:

- ¿Que características en general cree Ud. que tienen sus compañeros de trabajo?
- ¿Comparte Ud. estas características?
- ¿Se siente Ud. identificado con dichas características?
- ¿Cuales cree Ud. que son los valores de la empresa?
- ¿Cuales son la misión y visión de la empresa?
- ¿Cree Ud. en esta misión y visión de la empresa?
- ¿En tiempos de dificultades como actúa el personal de su empresa?
- ¿Cuándo surge una discrepancia, quién tiene la razón (el jefe, el dueño, el que más sabe en el área, consenso, etc.)?
- ¿Que le parece el trato que recibe de los demás trabajadores?
- ¿Cuales son las características más positivas del personal de la empresa?
- ¿Cuales son las características más negativas del personal de la empresa?
- ¿Que valores cree Ud. que los altos ejecutivos quieren que el personal de la empresa tenga?

Sobre la base de las respuestas obtenidas en esta encuesta, hemos elaborado un perfil de la Cultura Organizacional existente en la empresa:

De la encuesta se obtuvo los siguientes resultados:

- Falta consolidar la camaradería. En general cada cual trata de sobresalir y realizar su labor en forma responsable.
- Existen opiniones divididas, algunos comparten dichas características, y otros se motivan por razones personales.
- Hay falta de identificación grupal y con la empresa.
- El personal coincide en que existe una estricta disciplina laboral, además considera que la empresa cumple con el personal en lo que respecta a los pagos de haberes, hace lo posible de generar trabajo, pero sí existe cierto ambiente de inestabilidad laboral, o sea nadie está seguro de su puesto de trabajo.
- En general, cuando se les preguntó acerca de la misión y visión hubo cierto conocimiento del tema, respondieron que la empresa busca seguir mejorar la calidad del producto, generar trabajo, aumentar ventas sobretodo en el mercado externo.
- La opinión del personal en forma general, coincide con el punto anterior.
- Cuando ha habido dificultades en la empresa, el personal en general adopta una postura de mejorar su trabajo y apoyar a la empresa.
- La mayoría opinó por el que sabe más, y en otros casos el dueño y/o el jefe.

- Cierta egoísmo por el conocimiento de su trabajo, poca comunicación, y en otros casos de acuerdo a lo que se ha ganado cada uno.
- Las características más positivas son: la superación en el trabajo, y la solidaridad.
- Las características más negativas son: falta de identificación con la empresa, pesimismo por la inseguridad laboral, nadie asume sus responsabilidades, y celo profesional (personal y remunerativo).
- Creen que la empresa espera de ellos más responsabilidad, conciencia, aportes e ideas.

3.2. Posicionamiento del Mercado

3.2.1 Requerimientos de los consumidores

El objetivo de la investigación de mercado realizado por Calzater en 1999, consistió en determinar los principales requerimientos en el mercado de calcetines y medias, para luego establecer los atributos que deben reunir los productos de la empresa.

Con propósito de afinar los resultados de nuestra investigación, se utilizó además información ya existente de estudios previos realizados por la empresa. Asimismo, utilizamos información obtenida del INEI.

Para contactar a cada elemento de la muestra, se utilizó la presentación por la vía telefónica, personal y por correo electrónico.

Se efectuaron dos tipos de encuestas, una dirigida a determinar los requerimientos de los consumidores y otra para determinar el posicionamiento de Calzater y de la competencia en el mercado de calcetines, tal como son percibidos por los consumidores tanto por atributos de calidad como por su precio de transacción. Los resultados de este segundo tipo de encuestas se detallarán en el punto 2 del presente trabajo.

Para el primer tipo de encuestas ver Anexo 6, se realizaron 120 encuestas subdivididas en segmentos socioeconómicos A, B y C, correspondiéndoles 27, 42 y 51 encuestas respectivamente¹.

El rango de la encuesta varía desde 1 (lo más desfavorable) hasta 7 (lo más favorable).

Respecto a la confiabilidad de la data, puede señalarse que los resultados obtenidos guardan relación toda vez que los valores del coeficiente de variación de cada uno de los requerimientos son inferiores al 20%.

Asimismo, se ha señalado el intervalo de confianza con una precisión al 95%.

¹ Esta encuesta se realizó entre el 8 de marzo y el 3 de abril del 2001.

Se analizaron los datos hallando un ranking de requerimientos por cada nivel socioeconómico tal como se muestra en el cuadro 3.1, observándose que los atributos 1, 2, 3 y 4 (comodidad, buen acabado, indeformables y colores firmes) fueron las que más destacaron en todos los segmentos por lo que se concluye a primera vista que estos son los requerimientos que se deben atacar con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes. Determinados los requerimientos y la importancia de éstos, que le asignan los consumidores, hemos definido los siguientes atributos, correspondiendo a aquellos requerimientos más solicitados por los consumidores, como se indicó en el párrafo anterior:

CUADRO 3.1 REQUERIMIENTOS MAS SOLICITADOS

| Requerimiento | Atributo |
|------------------------------------|--|
| 1. Comodidad | Fácil de colocar, se amolda al pie, no le hace sudar. Para ello, debe cumplir con estándares de estiraje (elasticidad del calcetín) de ancho y largo del calcetín |
| 2. Buen Acabado | Se amolda al pie, porque presenta talón y puntera, no como otros calcetines que son tubulares (se la pone por cualquier lado), además presenta una costura de cierre de puntera plana, el puño del calcetín no marca el pie. |
| 3. Indeformables | El calcetín debe tener algodón (70%) y sintéticos (30%) como acrílico y nylon, éste último no sólo de refuerzo sino también para darle elasticidad. |
| 4. Colores Firmes (no se destiñen) | Uso de reactivos para fijar los colores, y tengan resistencia al lavado y a la luz (pruebas de solidez). |
| 5. Durabilidad | Pruebas al desgaste y frotación a la trama del tejido, para medir que no se destiñen, no se deforme el puño (se queme el elástico, es decir se cuartee), y verificar que las costuras no revienten con el uso. |
| 6. Marca Reconocida | Utilizar marcas con las que ya se cuenta y cuentan con alto reconocimiento. Además: Generar marcas de fantasía (voces italianas), o licenciar algunas. |
| 7. Variedad de Colores | Combinación de colores acertados: oscuros y claros, de acuerdo a cada temporada, pe. colores pasteles, kaki claro, kaki oscuro, plomo jaspeado, marengo. |
| 8. Reforzadas | Refuerzo sobre todo en el talón y puntera, porque es la parte que está sometida a mayor fuerza. |
| 9. Variedad de Diseños | Innovadores y atractivos diseños, que guarden elegancia, alegría, moda, y creatividad. |

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2 Posicionamiento

Para el presente estudio, se realizó un segundo tipo de encuesta (ver Anexo 7), con el propósito de determinar cómo los consumidores ven a Calzater y a los competidores, y

cómo éstos últimos veían sus requerimientos satisfechos². Además, se utilizó como herramienta de análisis la Casa de la Calidad (QFD) y la elaboración del Mapa Perceptual sobre la base de atributos de calidad y de precio, lo que finalmente nos permitió definir el posicionamiento de Calzater y de su competencia, por niveles socioeconómicos (NSE).

Con dichas herramientas, se evaluaron aquellas características percibidas por los usuarios, como elementos claves que satisfagan sus expectativas por nivel socioeconómico.

La evaluación por niveles socioeconómicos permitió verificar que para cada nivel, existe un *ranking* distinto de requerimientos que implica la configuración de un *mix* de diferentes atributos por parte de las empresas. Este resultado es fundamental para poder enfocar la acción de la empresa en los diferentes sectores.

3.3.2 Metodología de la Casa de la Calidad

En la columna de la izquierda de la casa de la calidad se muestran los requerimientos del cliente, a los cuales se le asignó un peso de acuerdo al ranking obtenido en la evaluación de la encuesta efectuada previamente.

En la parte superior de la casa de la calidad, se muestran los atributos del producto, procesos y objetivos de diseño que la industria debe mejorar. La matriz de relaciones muestra la correlación entre las necesidades del cliente y los atributos asignados por la voz del ingeniero.

El techo de la casa representa las relaciones de aquellos atributos que pueden implementarse.

Identificadas las necesidades y atributos, el estudio ha permitido identificar aquellos que son los más importantes y que pueden ser trabajados, para, así, dar un incremento de valor.

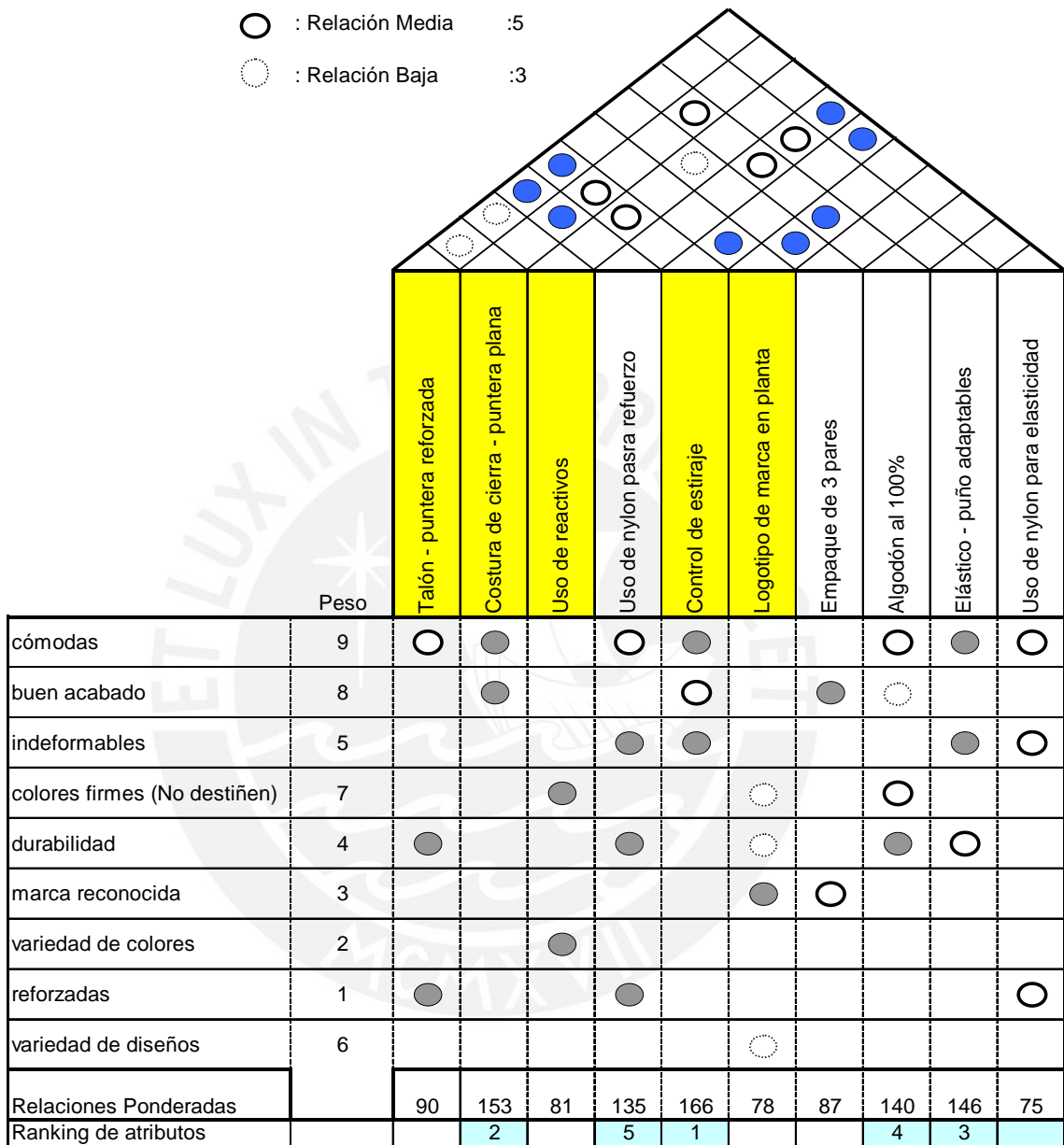
3.3.3. Aplicación de la Casa de la Calidad

La identificación de atributos prioritarios se derivó del análisis de la casa de la calidad, para cada nivel socioeconómico. Esto nos llevó a elaborar 3 casas de la calidad (una para cada NSE) en lo que respecta a Calzater, tal como se muestra en las figuras 3.1, 3.2 y 3.3 en las que se incluye además la indicación de aquellos atributos de calidad de los que la competencia carece (o los aplica de manera inferior significativamente con relación a Calzater). A continuación, se muestra el desarrollo del QFD:

² Esta encuesta se realizó entre el 18 de marzo y el 1º de abril del 2001.

NSE: A

- : Relación Alta : 9
- : Relación Media : 5
- (dotted) : Relación Baja : 3



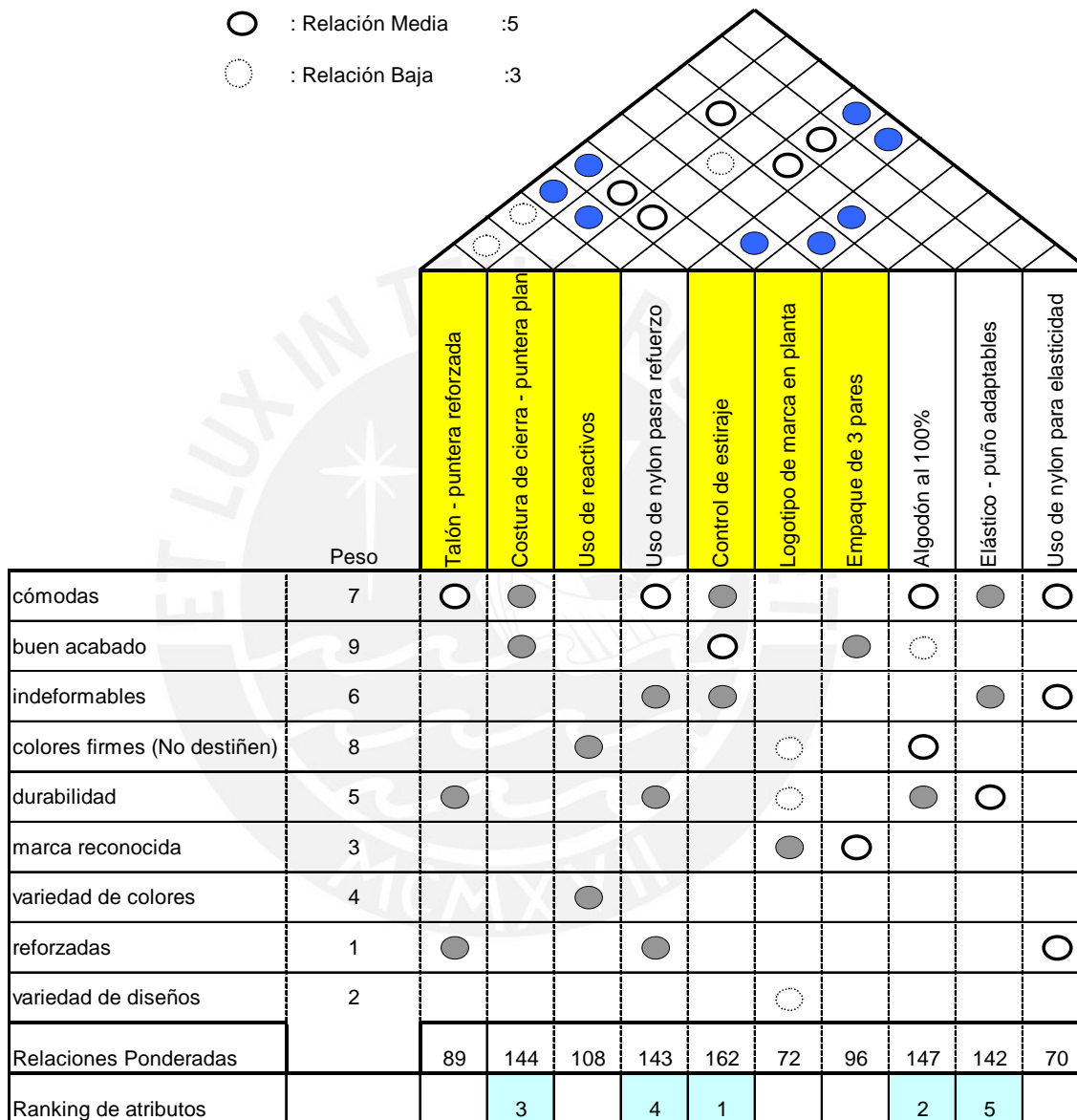
Carece total o parcialmente la competencia

Figura 3.1 La casa de la calidad NSE: A

LA CASA DE LA CALIDAD

NSE: B

- : Relación Alta : 9
- : Relación Media : 5
- (dotted) : Relación Baja : 3



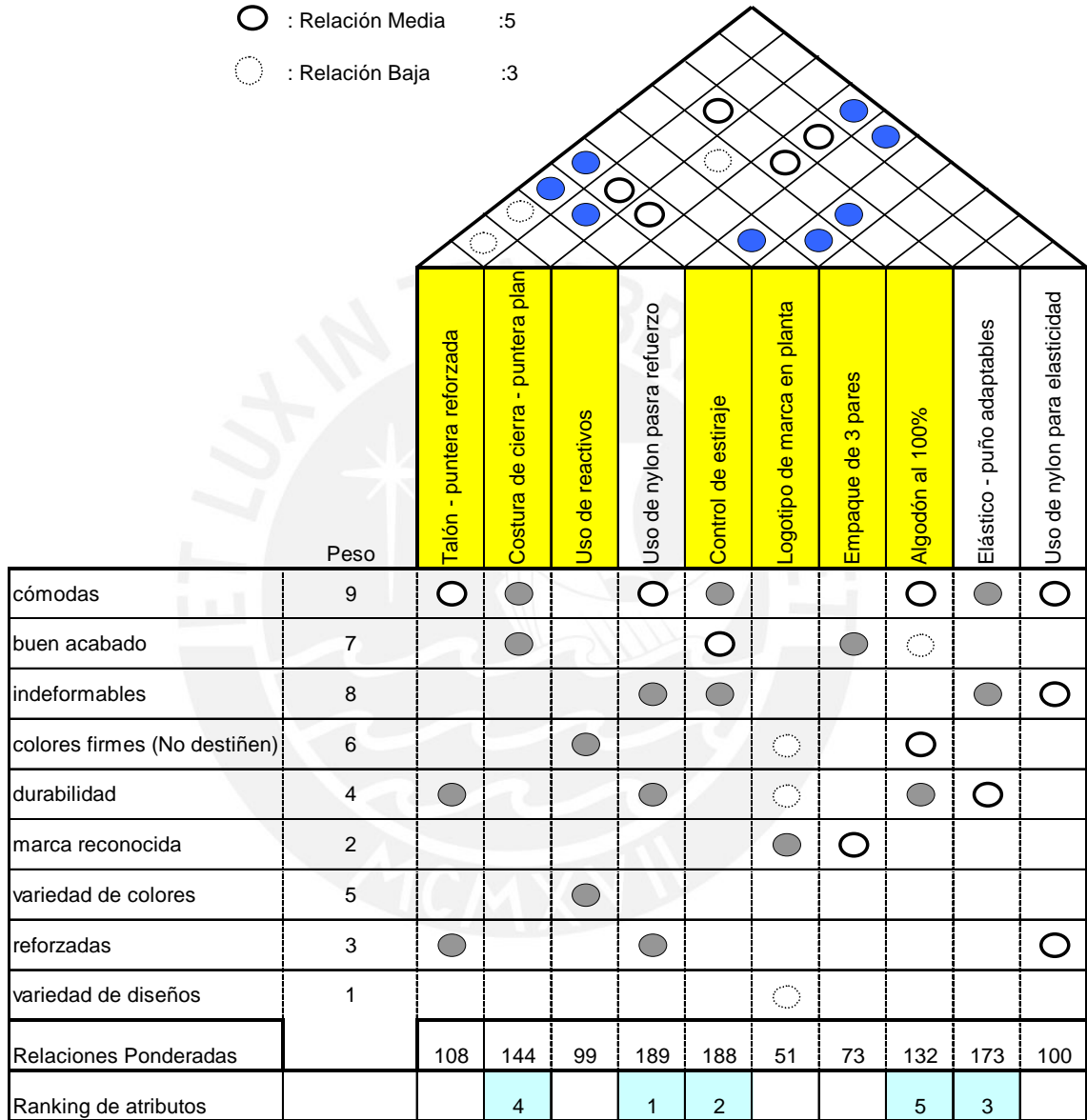
Carece total o parcialmente la competencia

Figura 3.2 La casa de la calidad NSE: B

LA CASA DE LA CALIDAD

NSE: C

- : Relación Alta : 9
- : Relación Media : 5
- (dotted) : Relación Baja : 3



Carece total o parcialmente la competencia

Figura 3.3. La casa de la calidad NSE: C
Fuente: Elaboración Propia

Los atributos coloreados son los detectados como relevantes para satisfacer los requerimientos de cada NSE. Las casas de la calidad arriba expuestas muestran que:

(i) El peso asignado a cada atributo varía para cada NSE, tal como se determinó en la primera encuesta; y,

(ii) Las respuestas (atributos) de Calzater y de sus competidores no son las mismas necesariamente. De hecho, en el caso del NSE C, ver Figura 3.3, es claro que los competidores suelen superar algunos requerimientos centrándose en los más relevantes para dicho segmento. Así, puede verse, que en aras de la resistencia se sacrifica la comodidad, por ejemplo.

(iii) La competencia para:

◆ NSE A, NSE B y NSE C:

Talón-puntera reforzada: son calcetines sin talón y puntera.

Costura de cierre puntera plana: Bajo control de calidad de costura de cierre y el tipo de remalladora que usa.

Uso de reactivos: El teñido con reactivos es un proceso muy caro, sobre todo si terceriza.

Control de estiraje: Muy pocas empresas tienen ese equipo neumático para dicho control, por lo tanto se hace a mano.

Logotipo de marca en planta: Con esto se evita la piratería, el calografiado, y es posible con cierto tipo de máquina circular.

◆ NSE B y NSE C:

Empaque de tres pares: Son muy pocos de la competencia que usa este tipo de empaque, se necesita una máquina que forra con pvc.

◆ NSE C:

Algodón al 100%: En este NSE es probable que se use algodón cardado y no pima u otro de mejor acabado.

En conclusión, según el ranking de atributos, la competencia se ve imposibilitada de poder satisfacer en forma eficiente los atributos de costura de cierre-puntera plana, control de estiraje y de entregar un calcetín con el 100% de algodón.

3.3.4. Percepción de los Consumidores

Determinados los requerimientos en la primera encuesta, se realizó una segunda a fin de precisar cómo los consumidores ven a Calzater y a su competencia. Nuevamente, la encuesta se realizó sobre la base de tres NSE. Básicamente, se preguntó cómo entendían que las marcas mencionadas satisfacían los requerimientos listados (9 requerimientos identificados, cada uno a ser medido en una escala de 1 a 10 en la que 1 era el menor nivel de satisfacción o de identificación y 10 era el mayor nivel de satisfacción o de identificación).

a. Percepción por atributos de calidad

Las encuestas efectuadas permitieron identificar el nivel de prioridad de los atributos de calidad y de precio, de manera separada. Una vez procesada la data, se pudo determinar la siguiente percepción por atributos, calidad asignada por cada NSE a Calzater y a su competidor promedio. Los resultados por NSE se muestran en el Cuadro 3.2

Como se aprecia en el Cuadro 3.2.A, los calcetines de Calzater son percibidos por el mercado como de una mejor calidad frente al competidor promedio. En este caso, los factores en los que destaca son:

- (i) Comodidad,
- (ii) buen acabado, y
- (iii) colores firmes.

No obstante, es importante indicar que el competidor promedio destaca en los ítems marca reconocida y variedad de colores.

En el NSE B, la brecha entre Calzater y su competidor promedio se acorta, como se puede apreciar en el Cuadro 3.2.B. En este caso, los factores de calidad que más se le atribuyen a Calzater son :

- (i) comodidad,
- (ii) buen acabado,
- (iii) indeformables,
- (iv) colores firmes, y
- (v) durabilidad.

Los puntos más altos del competidor promedio se ubican en marca reconocida, variedad de colores, reforzada y variedad de diseños.

En el NSE C, la percepción de la calidad es similar al del NSE B tanto en lo que respecta a Calzater como en lo que respecta a su competidor promedio.

En este caso, en los factores (i) cómodas y (ii) buen acabado, tanto Calzater como el competidor promedio son percibidos igual. En el factor "indeformables", "durabilidad", "marca reconocida" y "reforzadas", Calzater muestra sus mejores ventajas.

El competidor promedio muestra su mayor puntaje en "variedad de diseños".

**CUADRO 3.2.A. ATRIBUTOS DE CALIDAD
NSE A**

| Factores de Calidad - NSE A | Peso (%) | Calzater | Competidor Promedio | Ratio Calzater (E/F) | Pesos por Razón Calzater (G*C) | Ratio Competidor Promedio (F/E) | Pesos por Razón Competidor Promedio (I*C) |
|------------------------------|---------------|----------|---------------------|----------------------|--------------------------------|---------------------------------|---|
| | C | E | F | G | | I | |
| Comodidad | 20.00 | 8.3 | 6.56 | 1.27 | 0.25 | 0.79 | 0.16 |
| Buen acabado | 17.78 | 8.25 | 7.38 | 1.12 | 0.20 | 0.89 | 0.16 |
| Indeformables | 11.11 | 7.68 | 7.2 | 1.07 | 0.12 | 0.94 | 0.10 |
| Colores firmes (No destiñen) | 15.56 | 6.4 | 5.1 | 1.25 | 0.20 | 0.80 | 0.12 |
| Durabilidad | 8.89 | 5.2 | 5 | 1.04 | 0.09 | 0.96 | 0.09 |
| Marca reconocida | 6.67 | 8.1 | 8.2 | 0.99 | 0.07 | 1.01 | 0.07 |
| Variedad de colores | 4.44 | 6.42 | 7.3 | 0.88 | 0.04 | 1.14 | 0.05 |
| Reforzadas | 2.22 | 5.61 | 5.4 | 1.04 | 0.02 | 0.96 | 0.02 |
| Variedad de diseños | 13.33 | 7.2 | 6.59 | 1.09 | 0.15 | 0.92 | 0.12 |
| Total | 100.00 | | | | 1.13 | | 0.89 |
| | | | | | Calzater | | Competidor Promedio |

| CUADRO 3.2.B. ATRIBUTOS DE CALIDAD NSE B | | | | | | | |
|---|---------------|----------|------------------------|----------------------------|---|--|---|
| Factores de Calidad - NSE B | Peso (%) | Calzater | Competidor Promedio | Ratio Calzater (E/F) | Pesos por Razón Calzater (G*C) | Ratio Competidor Promedio (F/E) | Pesos por Razón Competidor Promedio (I*C) |
| | C | E | F | G | | I | |
| Comodidad | 15.56 | 8.65 | 7.45 | 1.16 | 0.18 | 0.86 | 0.13 |
| Buen acabado | 20.00 | 8.03 | 7.71 | 1.04 | 0.21 | 0.96 | 0.19 |
| Indeformables | 13.33 | 7.42 | 6.38 | 1.16 | 0.16 | 0.86 | 0.11 |
| Colores firmes (No destiñen) | 17.78 | 7.35 | 6.11 | 1.20 | 0.21 | 0.83 | 0.15 |
| Durabilidad | 11.11 | 6.29 | 6.08 | 1.03 | 0.11 | 0.97 | 0.11 |
| Marca reconocida | 6.67 | 8.12 | 8.4 | 0.97 | 0.06 | 1.03 | 0.07 |
| Variedad de colores | 8.89 | 7.59 | 8.04 | 0.94 | 0.08 | 1.06 | 0.09 |
| Reforzadas | 2.22 | 6.4 | 6.73 | 0.95 | 0.02 | 1.05 | 0.02 |
| Variedad de diseños | 4.44 | 8.01 | 8.14 | 0.98 | 0.04 | 1.02 | 0.05 |
| Total | 100.00 | | | | 1.09 | | 0.93 |
| | | | | | Calzater | | Competidor Promedio |

**CUADRO 3.2.C. ATRIBUTOS DE CALIDAD
NSE C**

| Factores de Calidad – NSE C | Peso (%) C | Calzater E | Competidor Promedio F | Ratio Calzater (E/F) G | Pesos por Razón Calzater (G*C) | Ratio Competidor Promedio (F/E) I | Pesos por Razón Competidor Promedio (I*C) |
|------------------------------|---------------|---------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|---|
| Comodidad | 20.00 | 6.02 | 6.05 | 1.00 | 0.20 | 1.00 | 0.20 |
| Buen acabado | 15.56 | 6.72 | 6.7 | 1.00 | 0.16 | 1.00 | 0.16 |
| Indeformables | 17.78 | 7.01 | 6.03 | 1.16 | 0.21 | 0.86 | 0.15 |
| Colores firmes (No destiñen) | 13.33 | 7.02 | 6.8 | 1.03 | 0.14 | 0.97 | 0.13 |
| Durabilidad | 8.89 | 9.53 | 7.29 | 1.31 | 0.12 | 0.76 | 0.07 |
| Marca reconocida | 4.44 | 8.72 | 6.81 | 1.28 | 0.06 | 0.78 | 0.03 |
| Variedad de colores | 11.11 | 6.03 | 5.42 | 1.11 | 0.12 | 0.90 | 0.10 |
| Reforzadas | 6.67 | 8.59 | 7.42 | 1.16 | 0.08 | 0.86 | 0.06 |
| Variedad de diseños | 2.22 | 6.12 | 6.71 | 0.91 | 0.02 | 1.10 | 0.02 |
| Total | 100.00 | | | | 1.09 | | 0.92 |
| | | | | | Calzater | | Competidor Promedio |

Fuente: Elaboración Propia

b. Percepción por atributos de precio

En el Cuadro 3.3 y 3.4, se muestra los resultados de la investigación efectuada sobre los atributos de precio por NSE A, tanto para Calzater como para su competidor promedio:

CUADRO 3.3 ATRIBUTOS POR PRECIO NSE A

| Factores de Percepción de Precio NSE A | Peso (%) C | Calzater D | Competidor Promedio E | Ratio Calzater (D/E) F | Pesos por Razón Calzater (F*C) G | Ratio Competidor Promedio (E/D) H | Pesos Por Razón Competidor Promedio (H*C) I |
|--|---------------|---------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Formas de pago | 24.30 | 8.42 | 8.01 | 1.05 | 25.54 | 0.95 | 23.12 |
| Descuentos por volumen | 15.90 | 4.72 | 3.98 | 1.19 | 18.86 | 0.84 | 13.41 |
| Promociones | 12.70 | 3.58 | 3.69 | 0.97 | 12.32 | 1.03 | 13.09 |
| Precio | 47.10 | 4.92 | 6.25 | 0.79 | 37.08 | 1.27 | 59.83 |
| Total | 100.00 | | | | 93.80 | | 109.45 |
| | | | | | Calzater | | Competidor Promedio |

CUADRO 3.4 PRECIO DE TRANSACCIONES NSE A

| Precio de Transacciones | Calzater | Competidor promedio | Razón | Razón del precio relativo | Calificación de la competitividad del precio |
|-------------------------|----------|---------------------|-------|---------------------------|--|
| Percibidos | 10 | 14 | 0.71 | 0.76 | 0.86 |
| Reales | 10 | 12.5 | 0.80 | | 0.76 |

Fuente: Elaboración Propia

Como puede apreciarse, en el NSE A, Calzater es visto como un calcetín barato.

En el Cuadro 3.5 y 3.6, se muestra los resultados de la investigación efectuada sobre los atributos de precio por NSE B, tanto para Calzater como para su competidor promedio:

CUADRO 3.5 ATRIBUTOS POR PRECIO NSE B

| Factores de Percepción de Precio NSE B | Peso (%) C | Calzater D | Competidor Promedio E | Ratio Calzater (D/E) F | Pesos por Razón Calzater (F*C) | Ratio Competidor Promedio (E/D) H | Pesos Por Razón Competidor Promedio (H*C) |
|--|---------------|---------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|---|
| Formas de pago | 12.78 | 6.12 | 6.02 | 1.02 | 12.99 | 0.98 | 12.57 |
| Descuentos por volumen | 16.10 | 5.61 | 6.2 | 0.90 | 14.57 | 1.11 | 17.79 |
| Promociones | 10.12 | 5.71 | 6.31 | 0.90 | 9.16 | 1.11 | 11.18 |
| Precio | 61.00 | 6.31 | 6.25 | 1.01 | 61.59 | 0.99 | 60.42 |
| Total | 100.00 | | | | 98.30 | | 101.97 |
| | | | | | Calzater | | Competidor Promedio |

CUADRO 3.6 PRECIO DE TRANSACCIONES NSE B

| Precio de Transacciones | Calzater | Competidor promedio | Razón | Razón del precio relativo | Calificación de la competitividad del precio |
|-------------------------|----------|---------------------|-------|---------------------------|--|
| Percibidos | 10 | 12.5 | 0.80 | 0.82 | 0.96 |
| Reales | 10 | 12 | 0.83 | | 0.82 |

Fuente::Elaboración Propia

Si bien en el NSE B Calzater sigue siendo visto como un calcetín barato, la brecha con el competidor promedio se cierra.

En el Cuadro 3.7 y 3.8, se muestra los resultados de la investigación efectuada sobre los atributos de precio por NSE C, tanto para Calzater como para su competidor promedio:

CUADRO 3.7 ATRIBUTOS POR PRECIO NSE C

| Factores de Percepción de Precio NSE C | Peso (%) C | Calzater D | Competidor Promedio E | Ratio Calzater (D/E) F | Pesos por Razón Calzater (F*C) | Ratio Competidor Promedio (E/D) H | Pesos Por Razón Competidor Promedio (H*C) |
|--|---------------|---------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|---|
| Formas de pago | 9.55 | 4.98 | 5.01 | 0.99 | 9.49 | 1.01 | 9.61 |
| Descuentos por volumen | 6.50 | 7.01 | 7.52 | 0.93 | 6.06 | 1.07 | 6.97 |
| Promociones | 15.84 | 8.03 | 8.75 | 0.92 | 14.54 | 1.09 | 17.26 |
| Precio | 68.11 | 6.52 | 5.45 | 1.20 | 81.48 | 0.84 | 56.93 |
| Total | 100.00 | | | | 111.57 | | 90.77 |
| | | | | | Calzater | | Competidor Promedio |

CUADRO 3.8 PRECIO DE TRANSACCIONES NSE C

| Precio de Transacciones | Calzater | Competidor promedio | Razón | Razón del precio relativo | Calificación de la competitividad del precio |
|-------------------------|----------|---------------------|-------|---------------------------|--|
| Percibidos | 12 | 7 | 1.71 | 1.48 | 1.23 |
| Reales | 10 | 8 | 1.25 | | 1.48 |

Fuente: Elaboración Propia

En el NSE C, Calzater sí es percibida como una marca cara, por una distancia considerable.

c. Mapa perceptual - Calcetines

De esta información, se elaboró el mapa perceptual de calidad y precio por NSE, teniendo el posicionamiento de Calzater y su competidor promedio en el mercado de calcetines.

En todos los casos, existe una proximidad al centro tanto para Calzater como para el competidor promedio. En el NSE A ver Figura. 3.4, si bien Calzater se encuentra en el cuadrante el mejor valor para el cliente, poco a poco se está trasladando hacia el centro, lo que indica que está perdiendo mercado, en tanto que los otros competidores se desplazan del cuadrante del peor valor hacia el centro, lo que indican que están ganando mercado. En el NSE B ocurre algo similar, ver Figura.3.5.

En el NSE C ver Figura 3.6, Calzater se encuentra sobre la línea del valor justo, esto es, que si bien el calcetín Calzater es considerado más caro que el de sus competidores, se tiene la impresión de que se obtiene la calidad por la que se paga. Esto tampoco es un indicador favorable ya que a priori, la empresa³ asumía que en el NSE C, los consumidores recibían más calidad de aquella por la que pagaban. Los competidores se encuentran sobre la línea del valor justo, pero ligeramente orientados hacia la izquierda y en el cuadrante inferior.

³ Información obtenida de reuniones sostenidas con la Alta Dirección de la empresa.

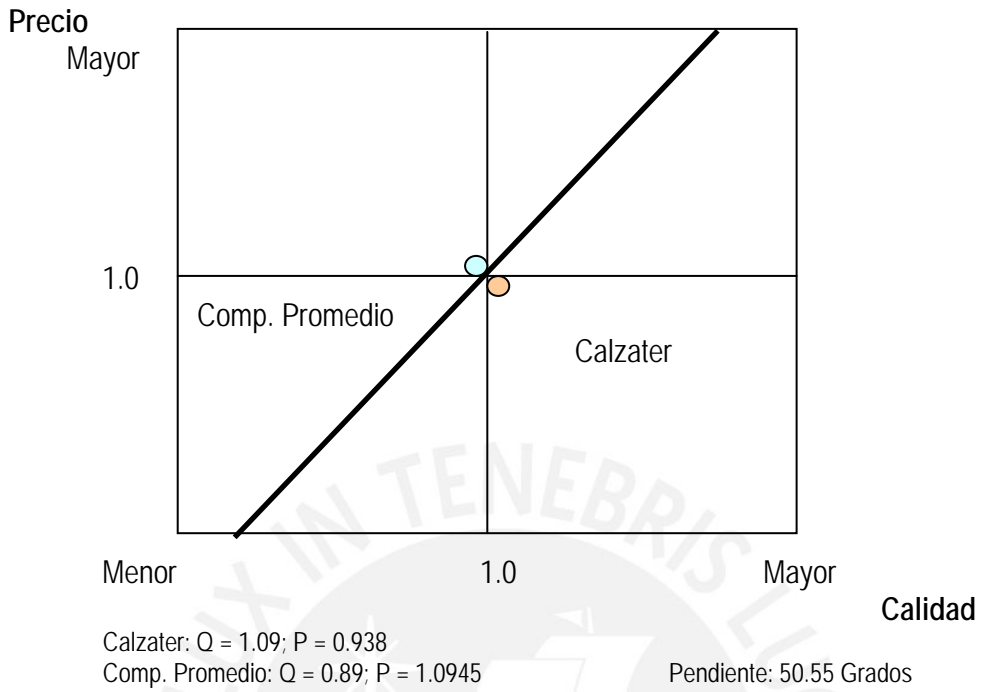


Figura 3.4 Mapa Perceptual: NSE A

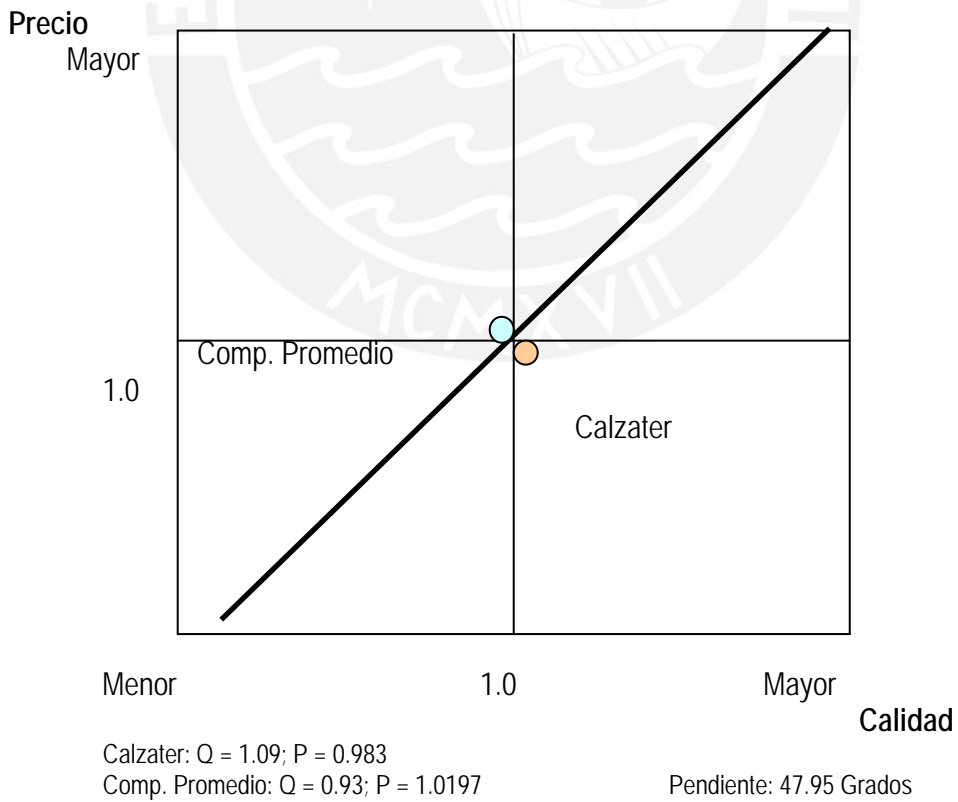


Figura 3.5 Mapa Perceptual: NSE B

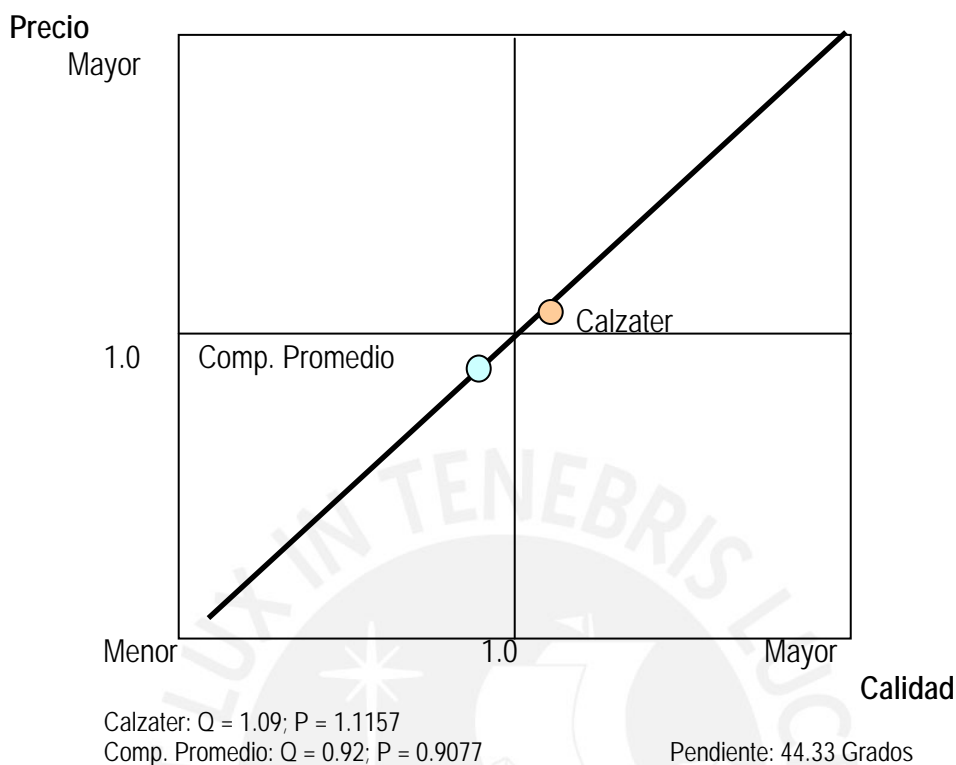


Figura 3.6 Mapa Perceptual: NSE C

3.3.5. La Voz de la Ingeniería

Identificados los atributos, y luego de entrevistar algunos técnicos y especialistas de diferentes empresas del sector, hemos determinado los requerimientos técnicos (“la voz del ingeniero”), así como los recursos necesarios para cada requerimiento tal como se muestra desde el Cuadro 3.9 al Cuadro 3.11, de acuerdo a cada NSE.

CUADRO 3.9 LA VOZ DE LA INGENIERIA NIVEL SOCIOECONOMICO “A”

| O I | ATRIBUTOS | Como Mejorar (Voz del Ingeniero) |
|-----|-----------------------------------|---|
| 1 | CONTROL DE ESTIRAJE | <ul style="list-style-type: none"> - Intensificar el control de estiraje - Calibración de los instrumentos - Enconado de los materiales del hilo. - Mejorar el control de calidad de materia prima. |
| 2 | COSTURA DE CIERRE - PUNTERA PLANA | <ul style="list-style-type: none"> - Intensificando el control de guías y bases. - Intensificando el control del cierre de la puntera. - El asesoramiento y reparación de las máquinas. - Mejorar nuestros Software de cierre de puntera. |
| 3 | ELASTICO - PUÑO ADAPTABLES | <ul style="list-style-type: none"> - Control de estiraje del puño - Calibración de máquinas tejedoras - Elásticos que cumplan con los estándares internacionales de calidad. |
| 4 | ALGODÓN AL 100% | <ul style="list-style-type: none"> - Algodón de buen acabado tales como el algodón Pyma, algodón Tanguis, el algodón mercerizado. - Mejor control de la materia prima de los proveedores |
| 5 | USO DE NYLON PARA REFUERZO | Uso de Nylon importado. |

CUADRO 3.10 LA VOZ DE LA INGENIERIA NIVEL SOCIOECONOMICO "B"

| O I | ATRIBUTOS | Como Mejorar (Voz del Ingeniero) |
|-----|-----------------------------------|--|
| 1 | CONTROL DE ESTIRAJE | <ul style="list-style-type: none"> - Intensificar el control de estiraje - Calibración de los instrumentos - Enconado de los materiales del hilo. - Mejorar el control de calidad de materia prima. |
| 2 | ALGODÓN AL 100% | <ul style="list-style-type: none"> - Algodón de buen acabado tales como el algodón Pyma, algodón Tanguis, el algodón mercerizado. - Mejor control de la materia prima de los proveedores. |
| 3 | COSTURA DE CIERRE - PUNTERA PLANA | <ul style="list-style-type: none"> - Intensificando el control de guías y bases. - Intensificando el control del cierre de la puntera. - El asesoramiento y reparación de las máquinas. - Mejorar software de cierre de puntera. |
| 4 | USO DE NYLON PARA REFUERZO | Uso de Nylon importado. |
| 5 | ELASTICO - PUÑO ADAPTABLES | <ul style="list-style-type: none"> - Control de estiraje del puño. - Calibración de maquinas tejedoras. - Elásticos que cumplan con los estándares internacionales de calidad. |

CUADRO 3.11 LA VOZ DE LA INGENIERIA NIVEL SOCIOECONOMICO "C"

| O I | ATRIBUTOS | Como Mejorar |
|-----|-----------------------------------|--|
| 1 | USO DE NYLON PARA REFUERZO | Uso de Nylon importado. |
| 2 | CONTROL DE ESTIRAJE | <ul style="list-style-type: none"> - Intensificar el control de estiraje. - Calibración de los instrumentos. - Enconado de los materiales del hilo. - Mejorar el control de calidad de materia prima. |
| 3 | ELASTICO - PUÑO ADAPTABLES | <ul style="list-style-type: none"> - Control de estiraje del puño. - Calibración de maquinas tejedoras. - Elásticos que cumplan con los estándares internacionales de calidad. |
| 4 | COSTURA DE CIERRE - PUNTERA PLANA | <ul style="list-style-type: none"> - Intensificando el control de guías y bases. - Intensificando el control del cierre de la puntera. - El asesoramiento y reparación de las máquinas. - Mejorar software de cierre de puntera. |
| 5 | ALGODÓN AL 100% | <ul style="list-style-type: none"> - Algodón de buen acabado tales como el algodón Pyma, algodón Tanguis, el algodón mercerizado. - Mejor control de la materia prima de los proveedores. |

2.4. *Procesos Internos*

2.4.1 Estructura Organizacional

La empresa cuenta con el siguiente personal: 150 trabajadores, siendo 7 ejecutivos, 15 empleados y 128 operarios. Cabe mencionar que de acuerdo a la estacionalidad de la producción se contrata alrededor de 50 personas más bajo la modalidad de contratación por tiempo determinado (3 meses).

Asimismo, el 100% de los accionistas son peruanos (aunque de ascendencia árabe), además se observa que ellos también conforman los cargos ejecutivos de la empresa, ver Figura 3.7.

También se observa la estructura organizacional de las diferentes áreas funcionales de la empresa como se ve en la Figura 3.8 y 3.9

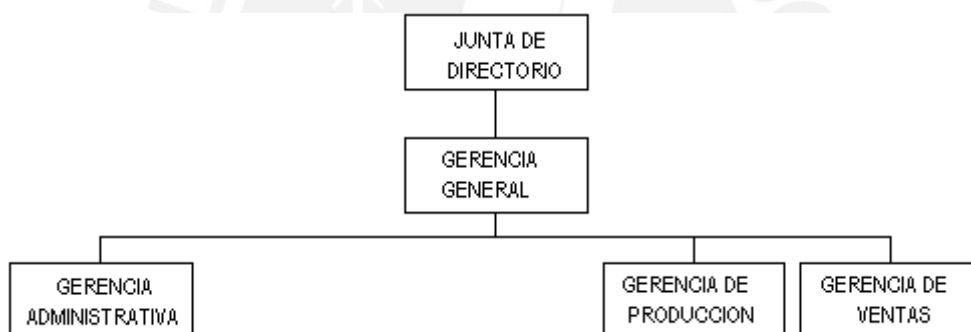


FIGURA 3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GENERAL

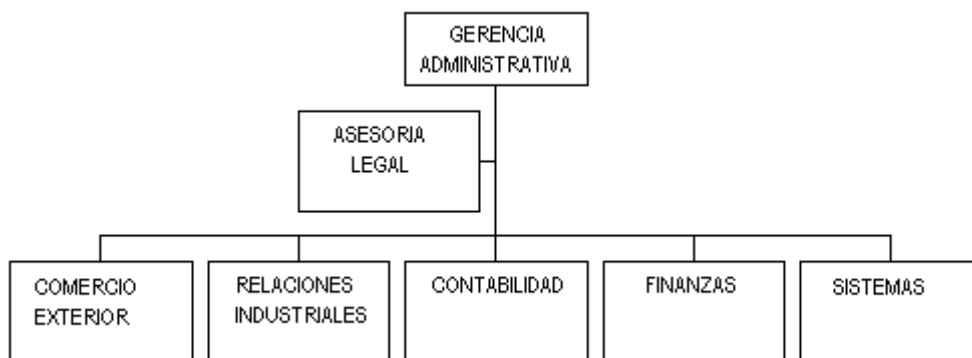


FIGURA 3.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA

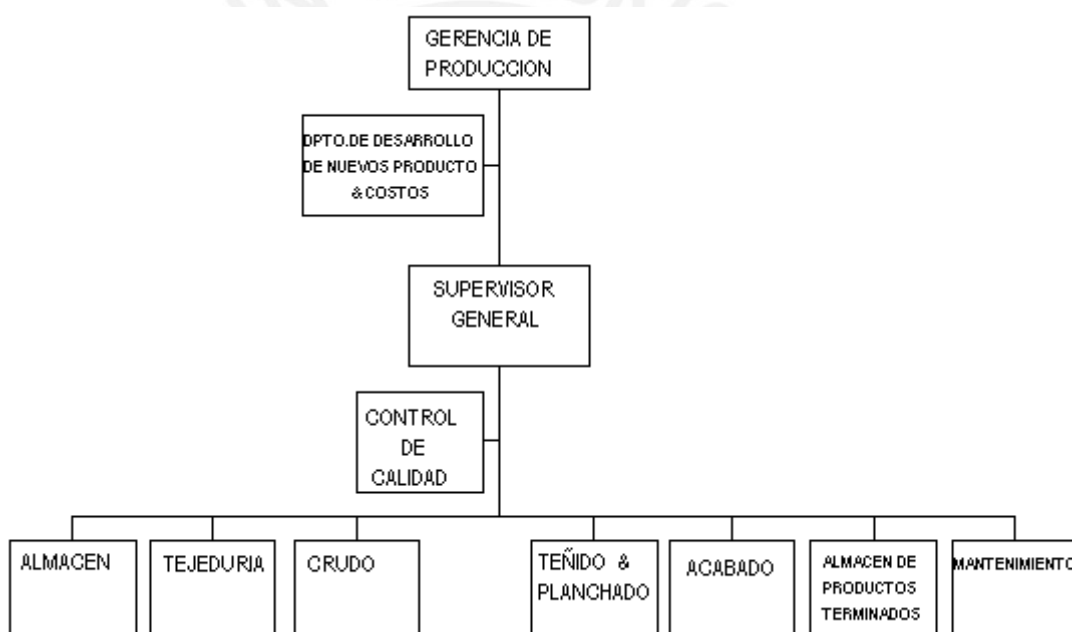


FIGURA 3.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN

3.4.2. Procesos en la Elaboración del Calcetín

A continuación, se muestra un proceso general sobre la elaboración del calcetín en la empresa materia de estudio. Posteriormente, analizamos los procesos más importantes, a fin de determinar los recursos necesarios para cada uno y finalmente, calcular el costo de los mismos. Este análisis servirá posteriormente para proponer la reconfiguración de algunos procesos.

a. *Flujograma de Proceso de Producción de Confecciones Calzater*

A continuación, presentamos un flujograma global que incluye todos los procesos de producción de Calzater, a manera de vista panorámica de los mismos.

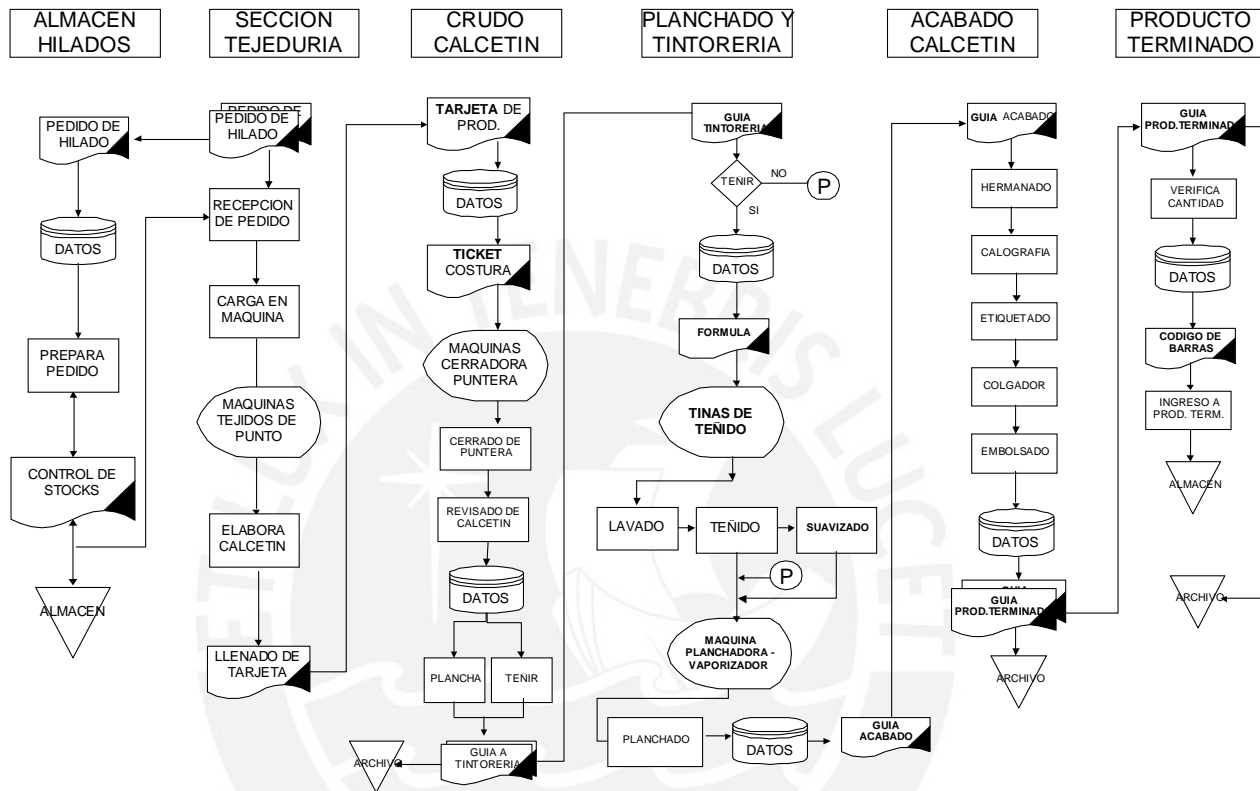


FIGURA 3.10 FLUJOGRAMA DE PRODUCCION

b. *Diagrama de Redes - Calzater*

Luego de ver el Flujograma de la empresa, a continuación tenemos el diagrama de redes en el que se aprecia la interacción de las principales áreas de la empresa y su interacción con clientes y a los proveedores, tal como se muestra en la Figura 3.11.

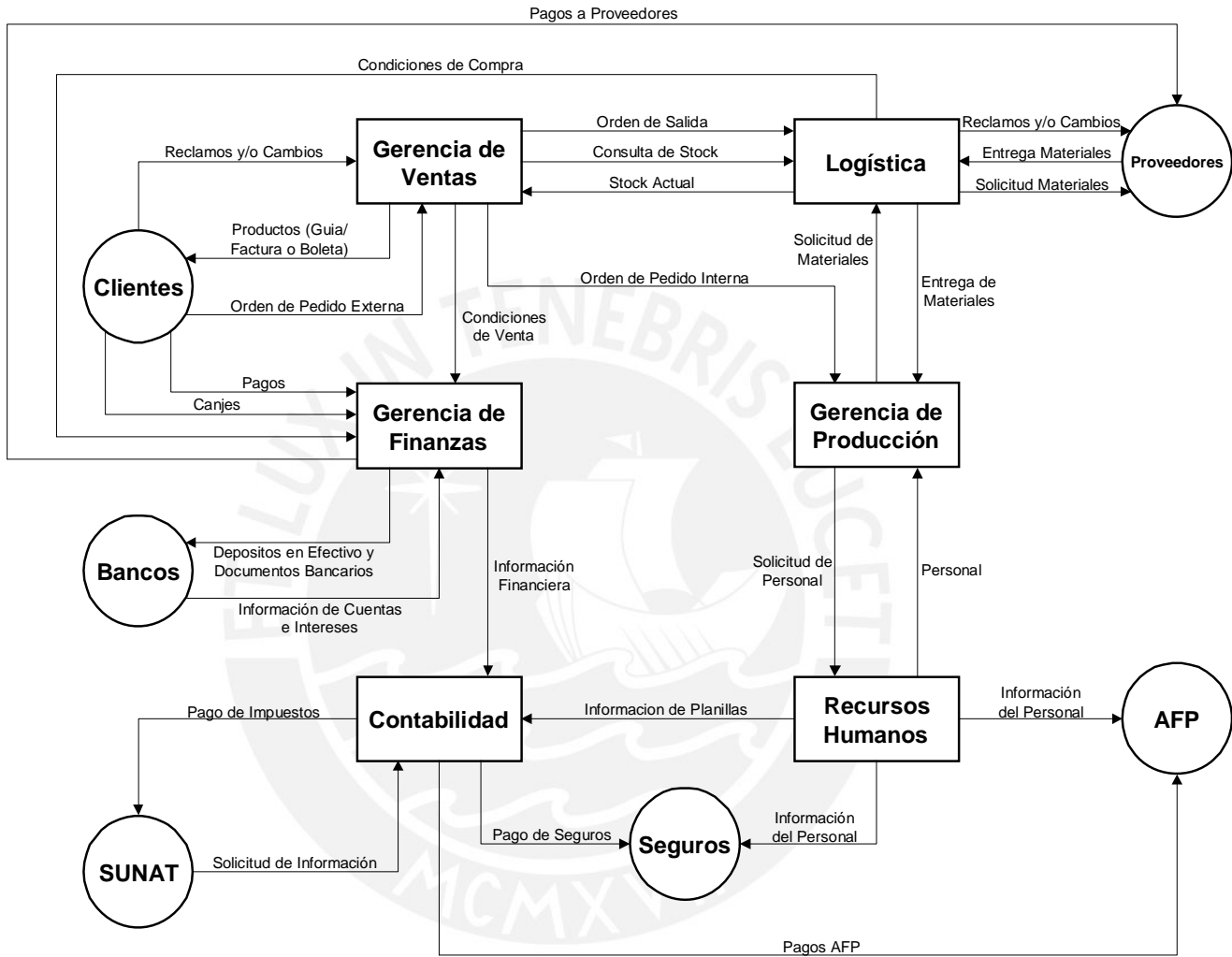


FIGURA 3.11 DIAGRAMA DE REDES

3.4.3 Principales Procesos de la Empresa

A continuación, se presenta en la Figura 3.12 en forma global el proceso productivo, y en las Figuras 3.13 al 3.20, de manera más detallada los principales procesos de la empresa bajo estudio.

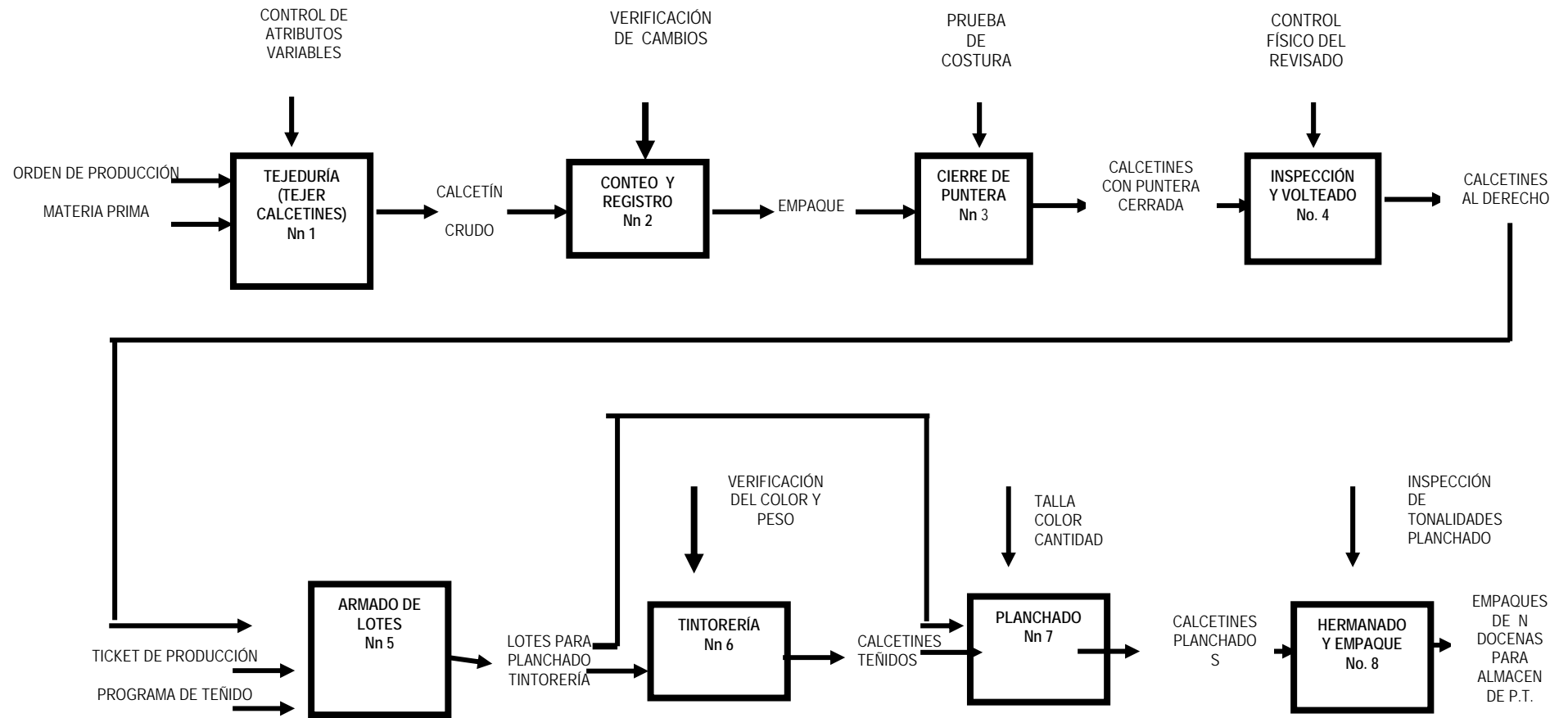


FIGURA 3.12
PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CALCETINES

N° 1

67

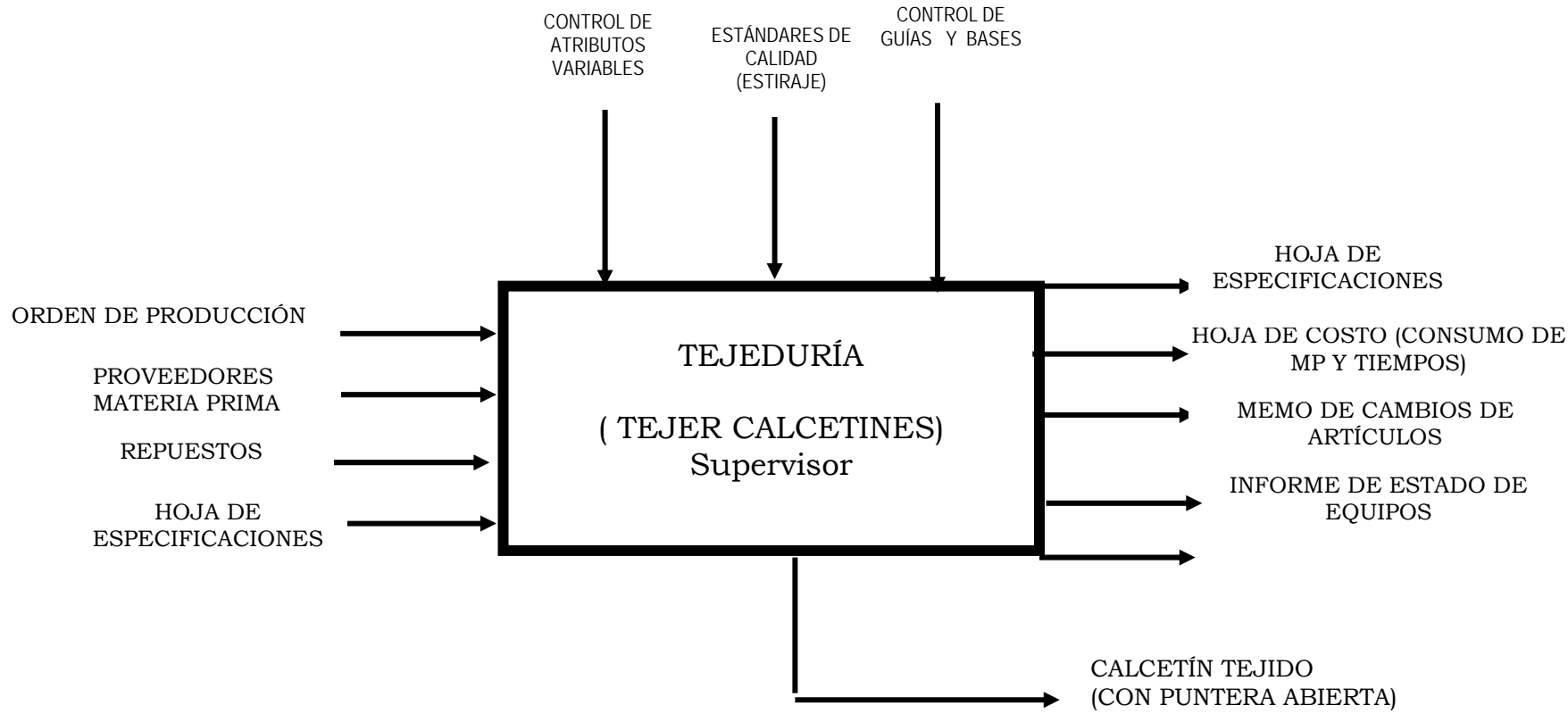


FIGURA 3.13 OPERACION DE TEJEDURIA

N° 2

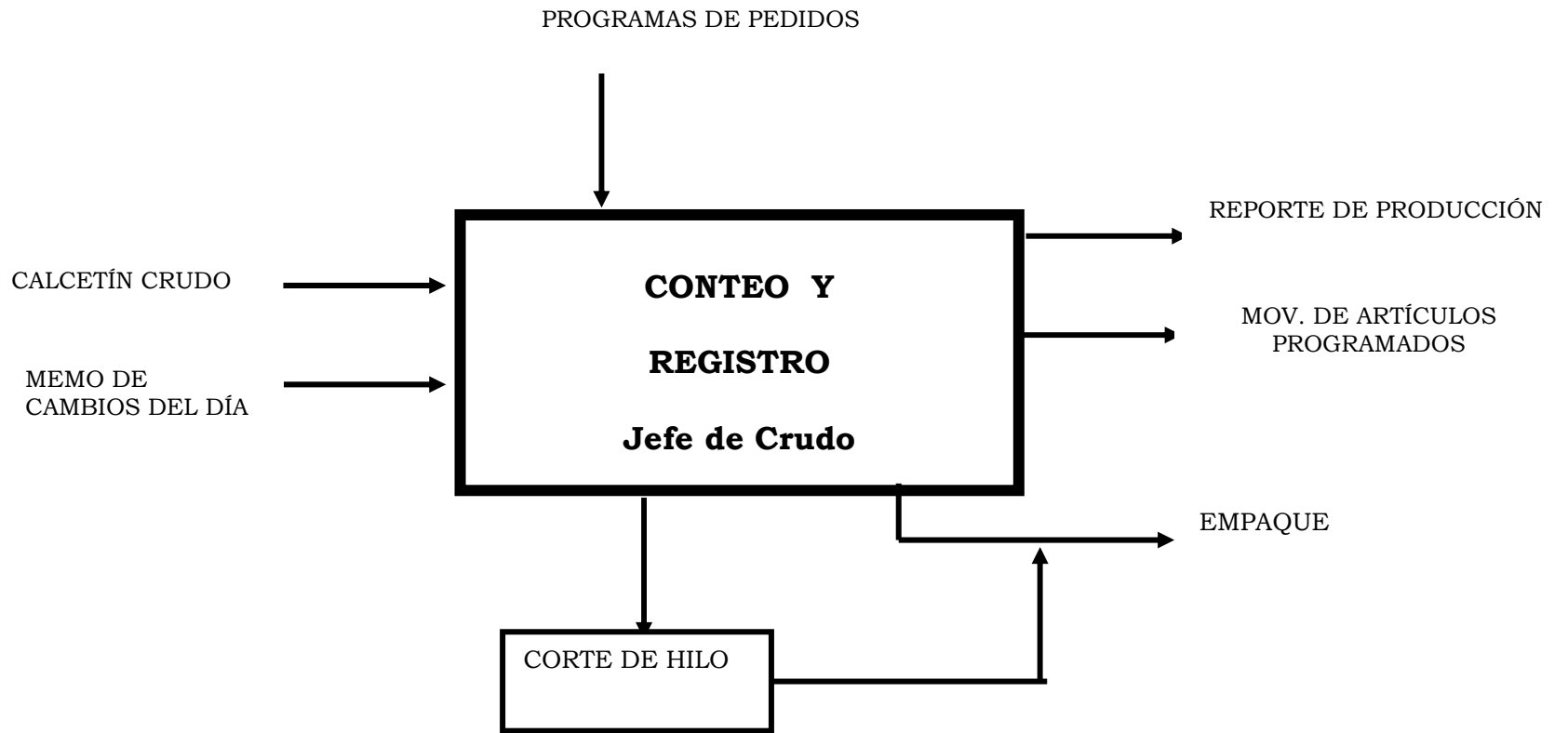


FIGURA 3.14 OPERACION DE CONTEO Y REGISTRO

N°3

69

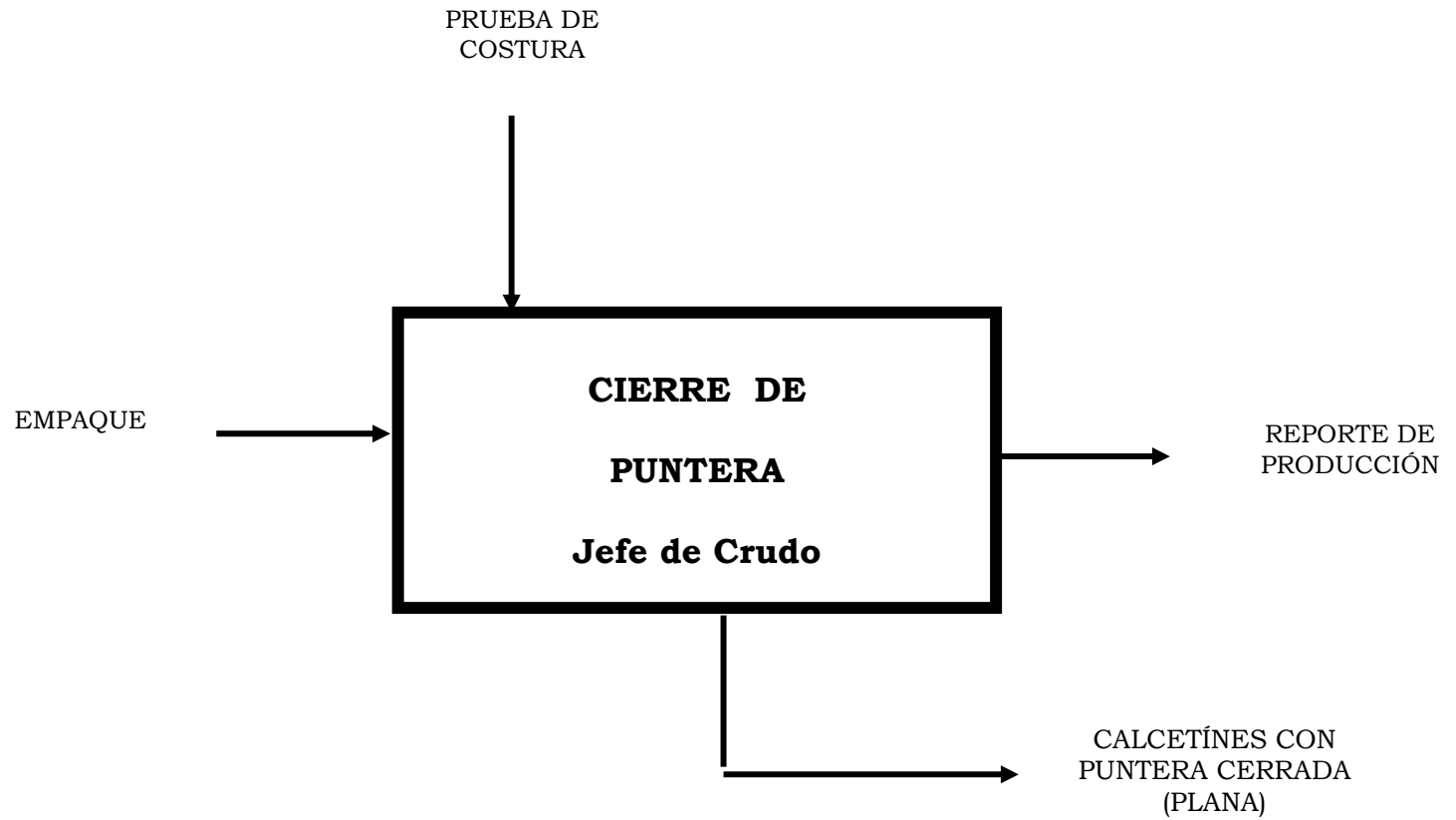


FIGURA 3.15 OPERACION DE CIERRE DE PUNTERA

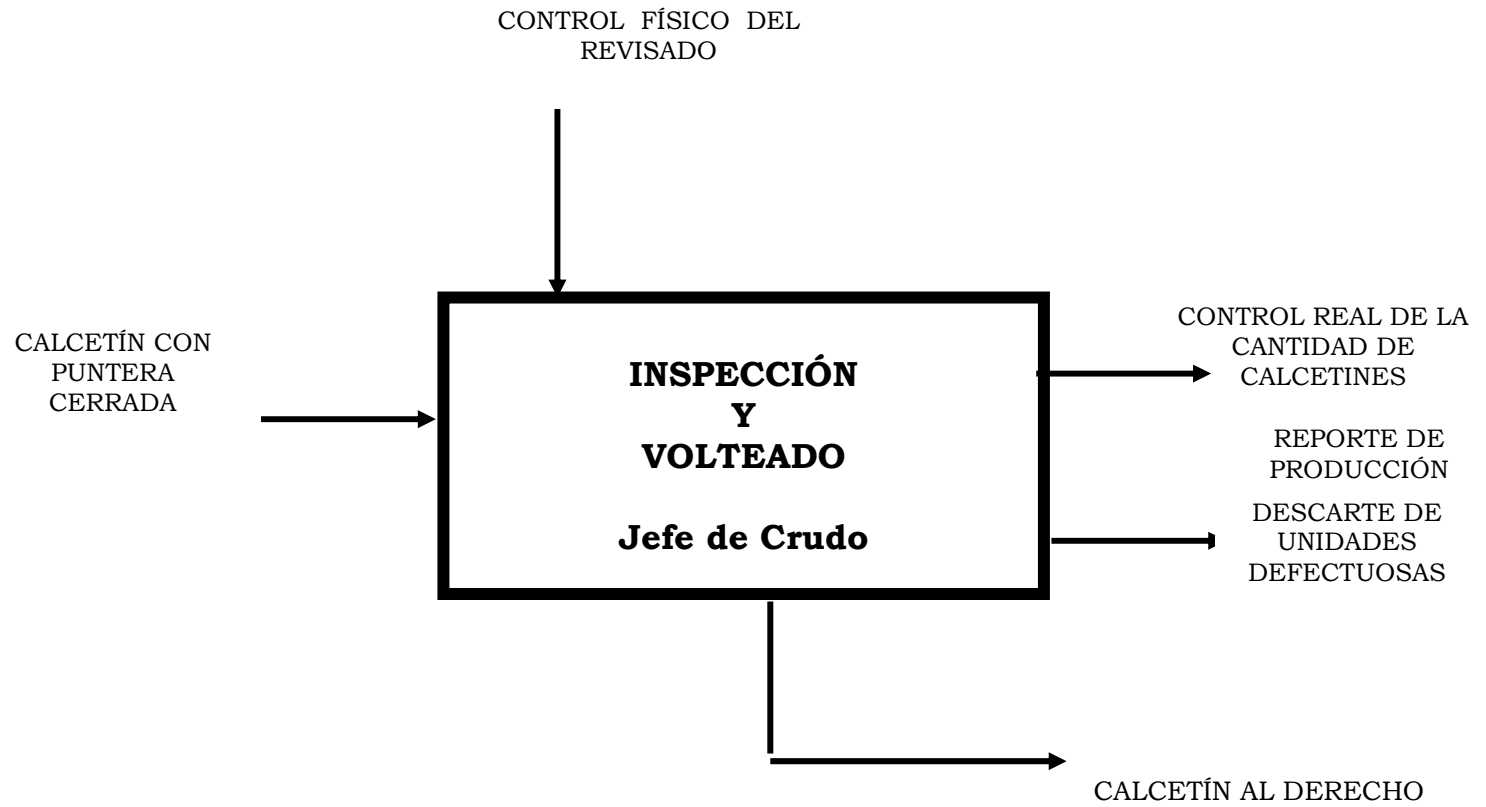


FIGURA 3.16 OPERACION DE INSPECCIÓN Y VOLTEADO

N° 5

71

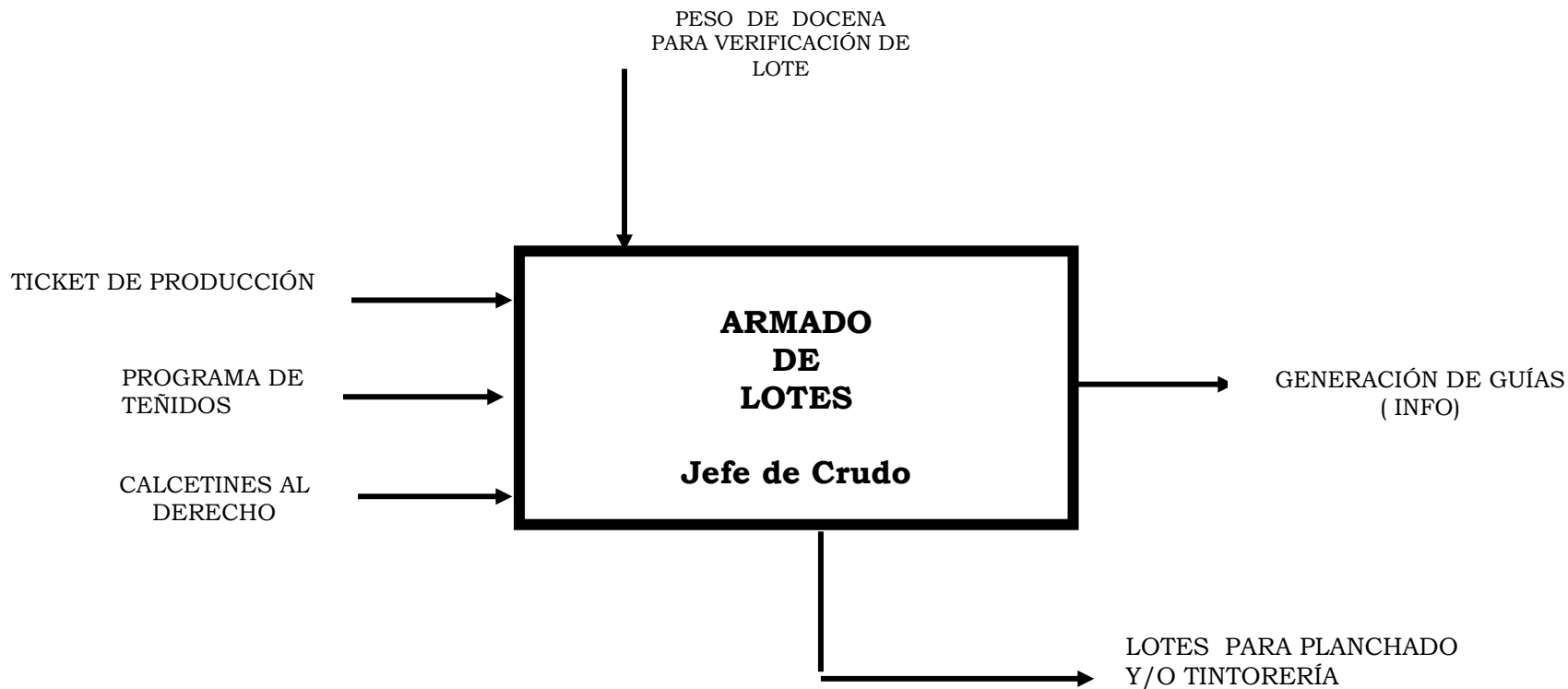


FIGURA 3.17 OPERACIÓN DE ARMADO DE LOTES

N° 6

72

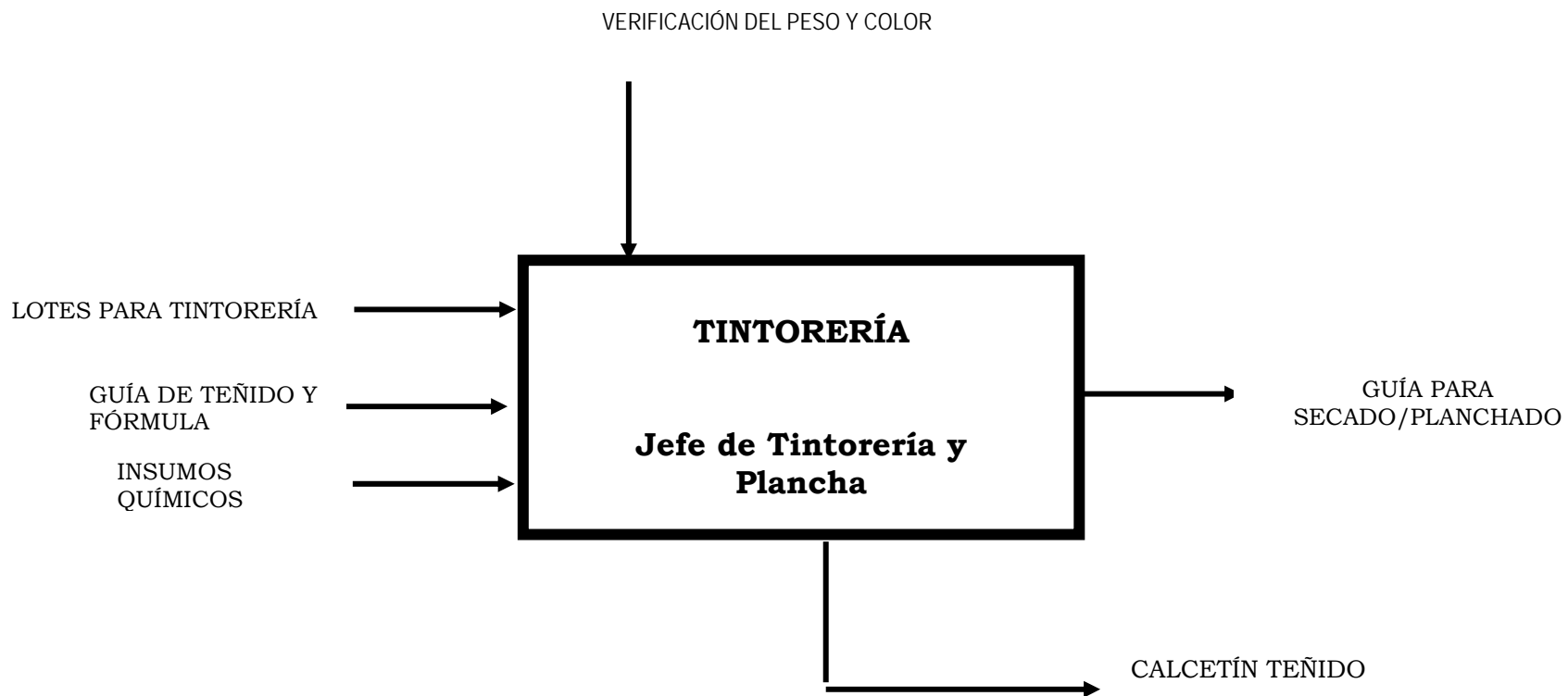


FIGURA 3.18 OPERACION DE TINTORERIA

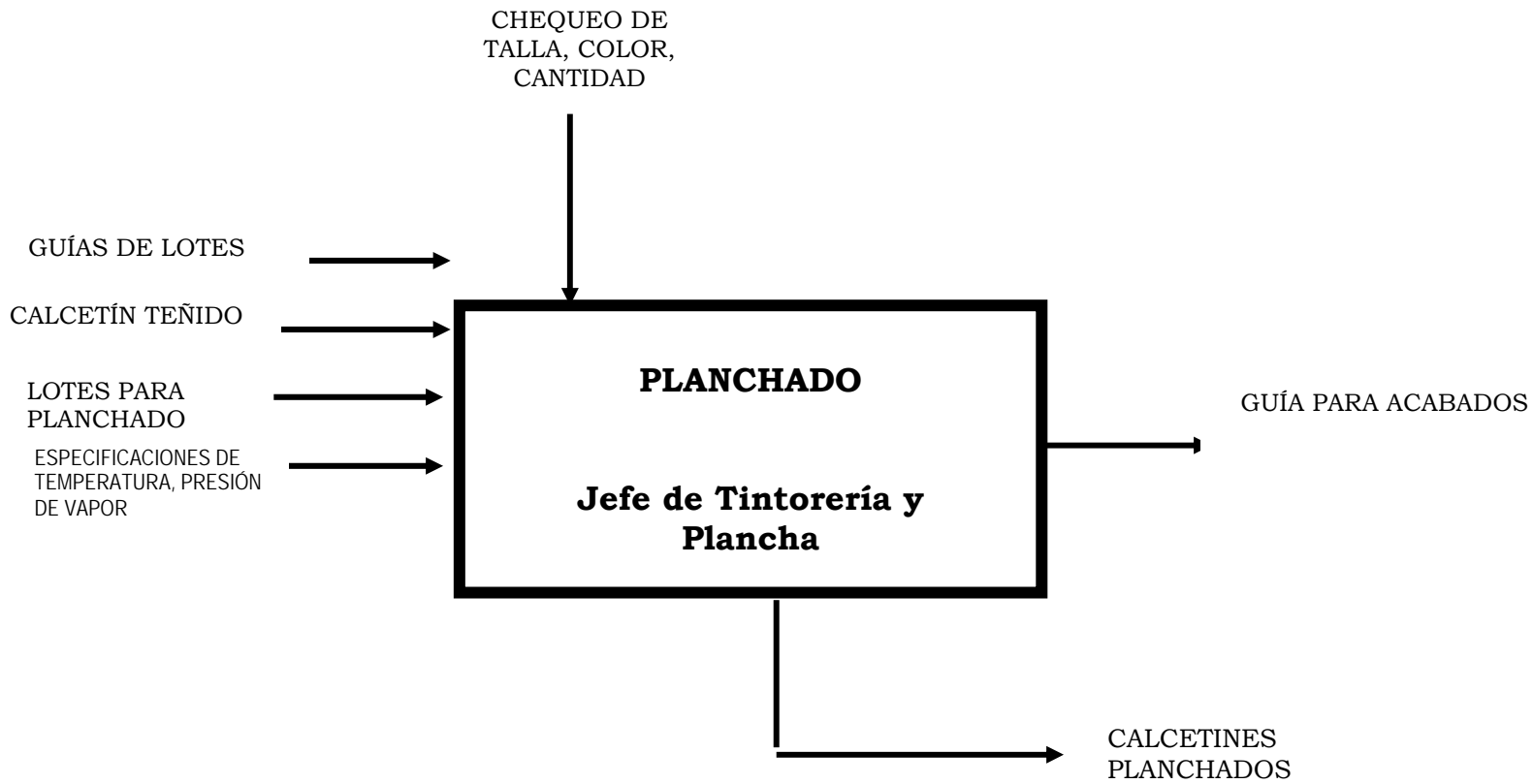


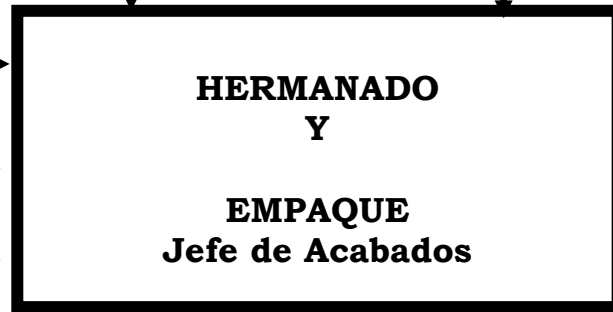
FIGURA 3.19 OPERACIÓN DE PLANCHADO

INSPECCIÓN DE TONALIDADES, PLANCHADO ESPECIFICACIONES DE PRESENTACIÓN

INSUMOS DE ACABADO (BOLSAS, GANCHOS, CINTAS)

GUÍA DE PLANCHADO

CALCETINES PLANCHADOS



GUÍA PARA ALMACÉN DE PRODUCTOS TERMINADOS

EMPAQUE DE DOCENAS PARA ALMACÉN DE PRODUCTOS TERMINADOS

FIGURA 3.20 OPERACION DE HERMANADO Y EMPAQUE

3.4.4 Costos Industriales

Se presenta los costos industriales de uno de los productos líderes, como es el calcetín de vestir para caballeros, el método para determinar dichos costos se basó por el método de asignación en costos directos e indirectos, tal como se muestra en el Cuadro 3.12.

Cabe resaltar los siguientes requerimientos iniciales:

Pedido: 4320 doc.

No-de maquinas: 12

Tiempo: 26 días útiles (un mes) No de Turnos: 2 16hrs/día

CUADRO 3.12 COSTOS INDUSTRIALES DE LA LINEA CABALLEROS

| COSTOS INDUSTRIALES | | | | | |
|---|-------|-------|------------------------|--------------------------|--------|
| LOTE | | 14501 | 4320 DOCENAS | | |
| LINEA | 400'S | | 12 | MAQ | |
| COSTOS EN NUEVOS SOLES | | | | | |
| | | | COSTOS DIRECTOS | COSTOS INDIRECTOS | |
| 1. MATERIA PRIMA Y MATERIALES | | | 37.24% | 55496.28 | |
| 2. MANO DE OBRA | | | 2.04% | 3042.15 | |
| 3. COSTOS DE FABRICACIÓN | | | | | |
| -MATERIALES | | | | | 9.05% |
| -MANO DE OBRA | | | | | 8.16% |
| -DEPRECIACIÓN | | | | | 17.75% |
| -ENERGIA | | | | | 1.24% |
| -AGUA | | | | | 0.76% |
| -MANTENIMIENTO | | | | | 0.20% |
| -REPARACIÓN | | | | | 0.23% |
| -OTROS | | | | | 0.20% |
| TOTAL | | | 39.28% | 58538.43 | 37.59% |
| TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN | | | | | 76.87% |
| 4. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | | | | | |
| -SUELDOS PERSONAL | | | | | 4.47% |
| -CARGA SOCIAL ADMINISTRATIVA | | | | | 0.35% |
| -ASESORÍA CONTABLE | | | | | 0.17% |
| -LUZ AGUA | | | | | 0.38% |
| -COMUNICACIONES | | | | | 0.23% |
| -MANTENIMIENTO VEHICULOS | | | | | 0.15% |
| -COMBUSTIBLE VEHICULOS | | | | | 0.44% |
| -MATERIALES DE OFICINA | | | | | 0.23% |
| -ALQUILERES | | | | | 0.44% |
| -DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS | | | | | 0.11% |
| -IMPUESTOS Y ARBITRIOS | | | | | 0.15% |
| -GASTOS DE VIGILANCIA | | | | | 0.54% |
| -TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | | 7.66% |
| 5. GASTOS DE VENTAS | | | | | |
| -SUELDOS PERSONAL | | | | | 5.96% |

| | | | | | |
|-------------------------------|-----------|--|-------------|---------|------------------|
| -CARGA SOCIAL | | | | 2.08% | 3100.7 |
| -PUBLICIDAD | | | | 2.01% | 3000 |
| -ALMACENAMIENTO | | | | 2.52% | 3750 |
| -TRANSPORTE Y FLETE | | | | 1.67% | 2490 |
| -OTROS GASTOS | | | | 1.22% | 1823.25 |
| TOTAL GASTOS DE VENTAS | | | | 15.46% | 23042.85 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| TOTAL GENERAL | | | | 100.00% | 149016.63 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | DOCENAS | | 4320 | | |
| | MONTO S/. | | 149016.6349 | | |
| COSTO POR DOCENA: | | | 34.49 | | |
| UTILIDAD | | | 17.25 | | |
| PRECIO A LA VENTA | | | 51.74 | | |

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al cuadro de los costos industriales, podemos observar que los costos Directos representan el 38% del costo total, al igual que los costos Indirectos, por lo tanto la suma de los dos representa el 76%. Dentro de estos costos en lo que respecta la materia prima es mayor el porcentaje en cuanto a la mano de obra, mientras que en los costos indirectos es alto la mano de obra. Calzater S.A. tiene como estrategia seguir bajando los costos indirectos, en cuánto a la materia prima se han mejorado los precios con nuestros proveedores, e incluso se está optando por hacer cambios en el calcetín de tal manera que se use menos material sin perjudicar la calidad.

De igual forma puede reducir los costos administrativos y de ventas, a pesar que representan el 7% y 13% respectivamente, para ello se tendrá que realizar una evaluación de puestos de trabajo.

El valor de la utilidad que le da la empresa es muy alto, quizás por eso que la empresa no es competitiva con sus precios, este precio hay que añadir IGV y un descuento para sus distribuidores, pero este tipo de canal parece que no es del todo eficiente. Para más detalles acerca de los costos ver el Anexo 10.

3.5. Situación Económica y Financiera de la Empresa

- a. La empresa estima que la información financiera es de carácter reservado.
- b. Se observa una estabilidad en los importes del balance general, es así que se obtiene en las relaciones Activo/Patrimonio, Pasivo/Patrimonio y Pasivo/Activo indicadores promedio de 2.48, 1.48 y 0.59 y desviación estándar entre el promedio de 23%, 23% y 3.0% respectivamente.
- c. En el caso de los Activos y Pasivos, prácticamente se observa una estabilidad de sus valores (ver el Cuadro 3.13)

CUADRO 3.13 INFORMACION FINANCIERA (Nuevos soles)

| Concepto | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | Promedio | Desv. Standar | (b)/(a) |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|----------|
| Activo | 22037000 | 21300000 | 20920000 | 23668000 | 21981250 | 1216358.88 | 5.53% |
| Pasivo | 14196000 | 13018000 | 11314000 | 13633000 | 13040250 | 1247336.46 | 9.57% |
| Patrimonio | 7841000 | 8282000 | 9606000 | 10035000 | 8941000 | 1046158.37 | 11.70% |
| Ventas | 10031065.09 | 15264326.99 | 13529080.38 | 13726729.49 | 13137800.49 | 2211625.13 | 16.83% |
| Costo de Producción | 8348468 | 9573409 | 8819888 | 8577356 | 8829780.25 | 531808.57 | 6.02% |
| Gastos Administrativos | 1567416.62 | 1919980.84 | 2125100.64 | 1986880.21 | 1899844.578 | 237507.41 | 12.50% |
| Gastos de Ventas | 1022283.09 | 1069948.16 | 690416.91 | 829312.94 | 902990.275 | 175804.34 | 19.47% |
| Gastos Financieros | 2608351.01 | 3345051.35 | 1688735.38 | 1626730.46 | 2317217.05 | 819138.42 | 35.35% |
| Utilidad antes de Impuestos | -1927804.42 | 160193.07 | 869727.32 | 1294376.78 | 99123.1875 | 1429991.48 | 1442.64% |
| Utilidad después de impuestos | 0 | 112135.15 | 608809.12 | 906063.74 | 406752 | 425200.18 | 104.54% |

Fuente: Calzater S.A.

3.5.1 Análisis de los Estados Financieros

Balance General:

- El balance general de Calzater muestra un ligero crecimiento en los activos corrientes (ver Anexo 9), sin embargo se observa una estabilidad en los importes del balance general, es así que se obtienen en las relaciones Pasivo/Activo el indicador promedio es de 0.59 lo aceptable para el apalancamiento financiero que tiene la empresa, Activo/Patrimonio el indicador promedio es 2.48 que significa por cada sol que aporta nuestro capital los activos responden con 2.48 nuevos soles, por ultimo en el indicador Pasivo/Patrimonio tenemos el valor de 1.48 es muy alto en lo que

es endeudamiento, la desviación estándar de 3.86%, 23.65% y 23.65% respectivamente.

Activo Corriente:

1. En Cuentas por Cobrar no han ido mejorando, debido a que han tratado con nuevos clientes que cancelan en más 60 días y no como años anteriores que lo hacían hasta 150 días. Ver Figura 3.21.
2. Se puede observar valores altos en existencias, esto debido a la poca rotación de inventarios de productos terminados de años pasados, de igual forma materia prima, pero principalmente se debe a una disminución en las ventas.
3. En general estamos bajos en lo disponible, y nos dificulta cubrir nuestras obligaciones a corto plazo.

Activo No Corriente:

4. En cuanto a depreciación, ha estado disminuyendo hasta el año 1999, pero por la adquisición de más máquinas tejedoras se incrementa esta cuenta.
5. La empresa invirtió en Bonos de la construcción como forma de incentivo con el Estado, a través de la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), cuando realizó una serie de expansiones.
6. Una alternativa para poder cumplir con nuestras obligaciones serían vender activos (lo inmovilizado).

Pasivo Corriente:

7. En el año 1998, las utilidades resultaron negativas, porque hubo ciertos sobregiros, además para pagar en cierta manera parte de una deuda a L.P. que venía arrastrando adquirió un préstamo en el año 2000.
8. Hubo ciertas dificultades de pago para cumplir con los proveedores en el año 2001, pero normalmente eso no sucede.
9. En otras cuentas por pagar, han existido retrasos con pagos de CTS, AFP, sobre todo en el año 2001.
10. Calzater, invierte nuevamente en la adquisición de 12 máquinas circulares monocilíndricas a fines del año 2000, esto debido al plan trazado por la empresa de reflotar sus equipos y estar al margen de la tecnología. Esto se observa en el pasivo corriente en la cuenta de préstamos bancarios, un incremento de S/6.0 millones aproximadamente, para poder cancelar una deuda a L.P. que la viene arrastrando desde 1995. Ver Figura 3.22.

Patrimonio:

11. Para el caso del patrimonio, este se ha ido incrementando en promedio de S/.730,000 anuales.
12. Sus resultados acumulados después de 1999, no se han visto afectados debido a que existe una ley tributaria que por motivos de las utilidades negativas obtenidas en 1997 y 1998, sean recuperadas de los impuestos por pagar en los siguientes años. Además ha existido un continuo aporte de capital bastante aceptable.

Estados de Pérdidas y Ganancias:

13. Las ventas han sufrido un decrecimiento, debido a los cambios ocurridos en los hábitos de consumo, como el uniforme único escolar, pasó a uniformes diseñados por cada colegio particular e incluso no era obligatorio en los colegios estatales el uso de uniforme. Ver Figura 3.23.
Las Ventas se incrementaron desde el año 1998 hasta el 2000 en 52.2 % el año 1999 y 28.8% el 2000; teniéndose una caída el 2001 de 30.2% por lo que se facturó la suma de S/.13.7 millones (Los porcentajes son con respecto al año anterior).
14. Crecimiento de productos de mayores márgenes de utilidad pero poco volumen y la disminución de productos de menores márgenes.
15. Un fuerte incremento de los Gastos de Administración, debido a la fusión, y los altos salarios de sus ejecutivos.
16. El promedio de ventas ha sido de 14 millones de soles, siendo sus máximos valores en los años 1997 y 1999.
17. No obstante la cierta estabilidad en las ventas, la utilidad después de impuestos a pesar de no ser altas, éstas se han incrementado paulatinamente desde el año 1996 hasta el 2001, incrementándose en 53.8% en ese lapso de tiempo.
18. Los indicadores económicos de Rentabilidad sobre los activos (ROA) se han mantenido en promedio de 0.05, valor bajo para la generación de utilidades, la Rentabilidad sobre las Ventas nos muestran un promedio del 8% de ventas que han generado utilidad en los últimos años y en la Rentabilidad del inversionista (ROE) ha ido aumentando pero no es suficiente el aprovechamiento de los aportes de los inversionistas para generar utilidades.
19. La economía de Calzater ha logrado un crecimiento que ha sido sostenido en el tiempo, cabe señalar que hubo un periodo de crisis (1997,1998), debido a la

fusión concretada con la hilandería del grupo que fue Manufacturas Industriales S.A. que estaba pasando por una situación crítica, a punto de quebrar.

De lo anterior, podemos concluir que CALZATER es una empresa estable en el tiempo, tanto por sus estados financieros como en su creciente aunque no drástico incremento de utilidades.

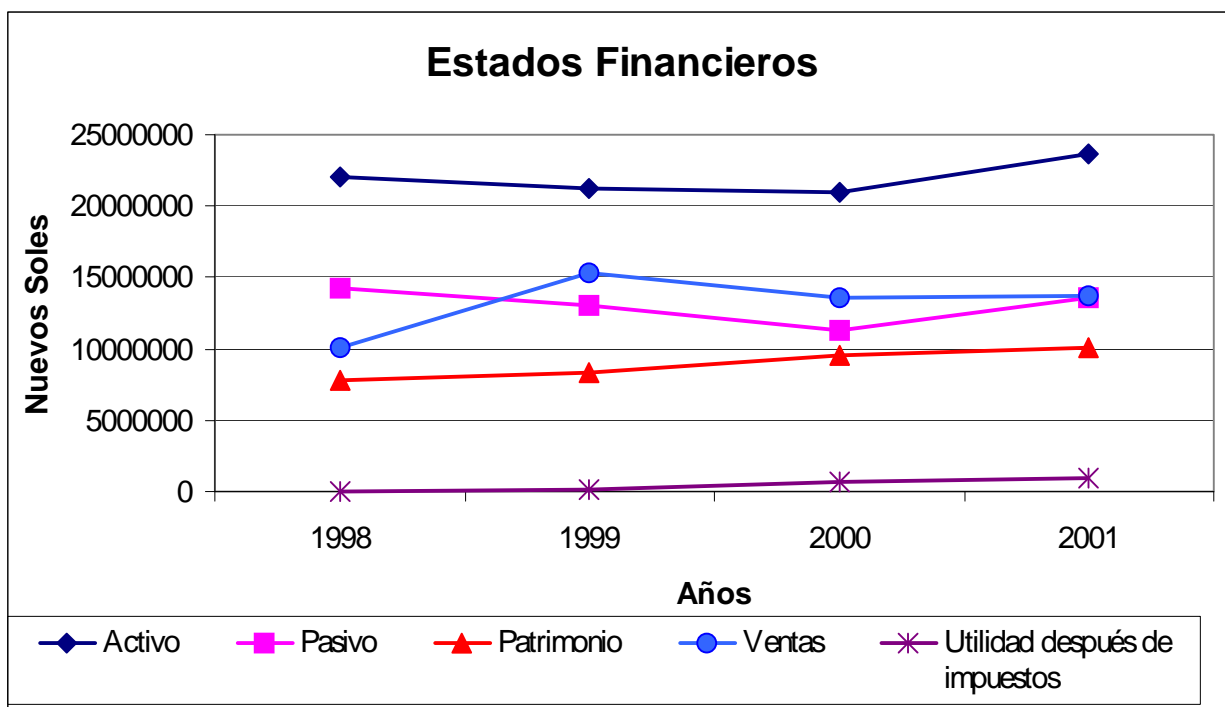


FIGURA 3.21 EVOLUCIÓN DE PRINCIPALES RUBROS DE ESTADOS FINANCIEROS

- El indicador de Rentabilidad Ventas (Promedio = 2.9% y Desviación Estándar = 2.7%), tiene un comportamiento creciente en los últimos años.
- El indicador de Rentabilidad Económica (Promedio = 1.82% y Desviación Estándar = 1.6%), se ha mantenido también; sin embargo el año 2001 tuvo una subida llegando hasta el valor de 3.8%.
- El indicador de Rentabilidad Financiera (Promedio = 3.22% y Desviación Estándar = 2.8%), se ha ido incrementando; siendo su máximo valor también en el año 2001, llegando hasta el valor de 6.65%.

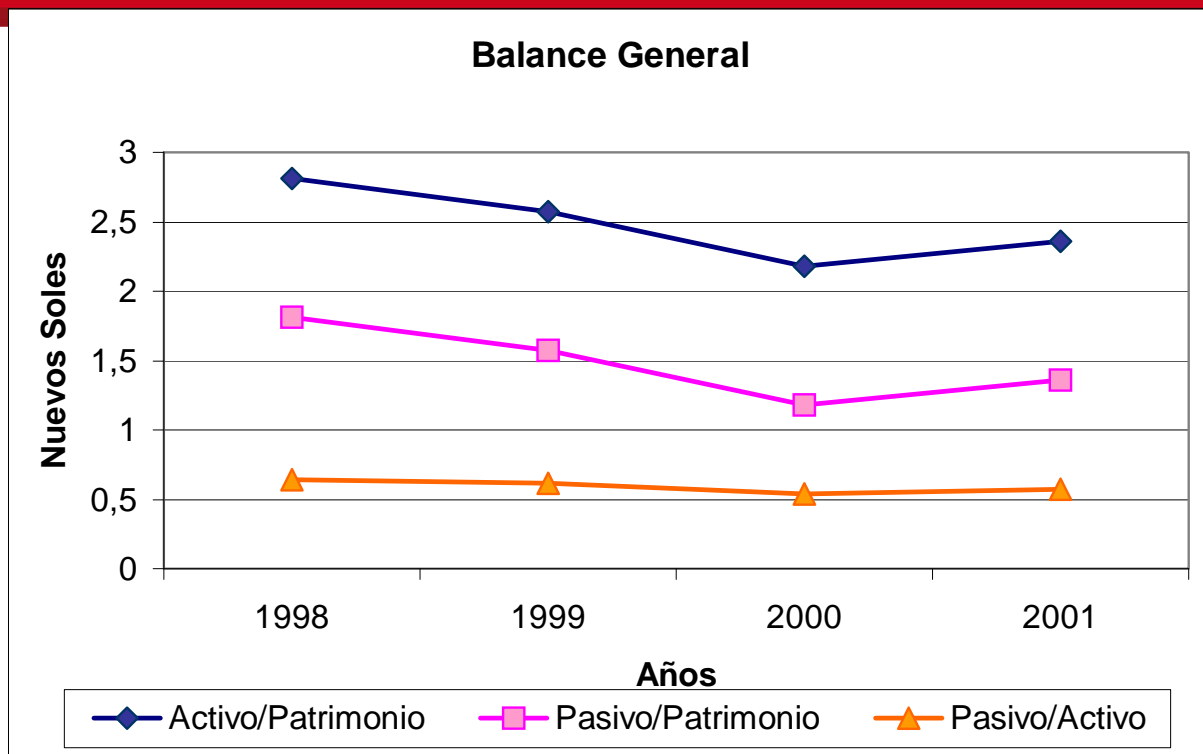


FIGURA 3.22 INDICES AL BALANCE GENERAL

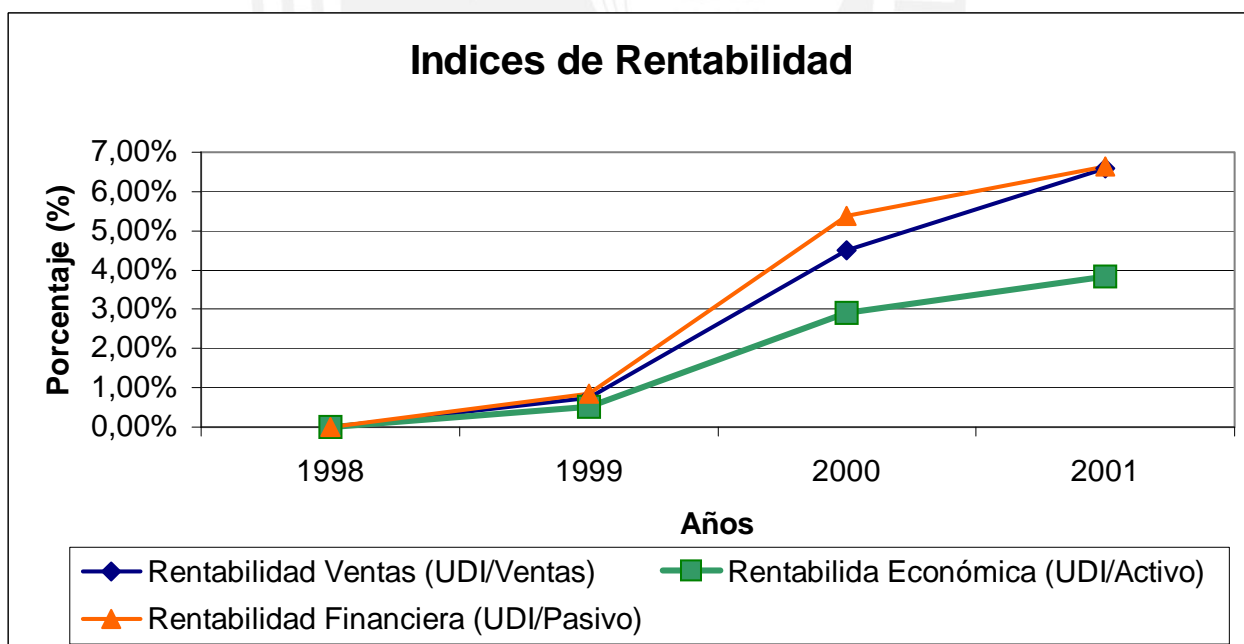


FIGURA 3.23 INDICES ECONOMICOS DE RENTABILIDAD



4. VENTAS E INVERSIÓN PARA EL PERÍODO 2002-2004

4.1. Pronóstico de la demanda

Se pronosticó la demanda sobre la base de la tendencia proyectada de la información obtenida por ventas (ver Cuadro 4.1) y cantidad (docenas) de años anteriores.

CUADRO 4.1. PRONOSTICO DE VENTAS

| Mes | 1,994 | 1,995 | 1,996 | 1,997 | 1,998 | 1,999 | 2,000 | 2,001 |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Ene | 12,809 | 23,936 | 35,087 | 61,723 | 24,479 | 27,560 | 13,720 | 11,464 |
| Feb | 35,865 | 40,999 | 33,731 | 52,388 | 17,097 | 35,093 | 25,168 | 38,324 |
| Mar | 45,408 | 56,142 | 39,081 | 46,302 | 42,568 | 63,802 | 33,452 | 33,276 |
| Abr | 43,180 | 62,240 | 62,724 | 60,511 | 28,730 | 33,597 | 13,169 | 19,955 |
| May | 38,208 | 61,461 | 58,787 | 24,079 | 26,566 | 36,331 | 34,951 | 29,572 |
| Jun | 32,355 | 47,808 | 64,491 | 35,453 | 45,617 | 47,569 | 30,014 | 30,294 |
| Jul | 31,516 | 44,832 | 48,550 | 36,481 | 29,901 | 34,832 | 19,132 | 15,919 |
| Ago | 25,120 | 49,384 | 383 | 31,956 | 30,476 | 27,772 | 17,617 | 7,945 |
| Sep | 18,028 | 35,130 | 43,129 | 35,780 | 21,208 | 27,940 | 9,198 | 8,588 |
| Oct | 21,695 | 36,189 | 50,666 | 26,916 | 46,537 | 21,428 | 9,771 | 11,794 |
| Nov | 30,711 | 42,023 | 31,159 | 32,354 | 31,510 | 61,062 | 24,910 | 20,208 |
| Dic | 57,139 | 68,095 | 42,198 | 53,581 | 16,690 | 18,189 | 15,256 | 23,628 |
| Total | 392,034 | 568,239 | 509,986 | 497,524 | 361,379 | 435,175 | 246,358 | 250,967 |
| Promedio | 32,670 | 47,353 | 42,499 | 41,460 | 30,115 | 36,265 | 20,530 | 20,914 |

Concretamente, para pronosticar la demanda para los próximos tres años (2002, 2003 y 2004), se basó en la data histórica de ventas (ver Cuadro 4.2) y se ha efectuado un gráfico de dispersión (ver Cuadro 4.3), y aplicando las funciones lineal, logarítmica, polinomial y exponencial (ver Figuras 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4), resultando que la función que presenta un R² (Coeficiente de Determinación) más próximo a 1 es la más recomendable, en este caso es la polinomial de 2º orden, como podemos apreciar.

CUADRO 4.2 RESUMEN DATA DE VENTAS

| Año | Ventas (N.Soles) | Ventas Docenas | Precio (S./Doc.) |
|-------|------------------|----------------|------------------|
| 1,994 | 12,074,647 | 392,034 | 30.80 |
| 1,995 | 16,876,698 | 568,239 | 29.70 |
| 1,996 | 15,809,566 | 509,986 | 31.00 |
| 1,997 | 15,423,693 | 497,524 | 31.00 |
| 1,998 | 11,931,065 | 361,379 | 33.02 |
| 1,999 | 15,264,327 | 435,175 | 35.08 |
| 2,000 | 13,529,080 | 246,358 | 54.92 |
| 2,001 | 13,726,729 | 250,967 | 54.70 |

CUADRO 4.3 CURVAS DE LA DEMANDA ESTIMADA

Resultados

| Función | Ecuación | R2 |
|-------------|---|--------|
| Lineal | $y = -9518.8x + 764906$ | 0.7534 |
| Logarítmica | $y = -401897\ln(x) + 2 \cdot 10^6$ | 0.7688 |
| Polinomial | $y = 703.07x^2 - 69940x + 2 \cdot 10^6$ | 0.7964 |
| Exponencial | $y = 10^6 \cdot e^{-0.0267X}$ | 0.7377 |

Mejor aproximación Polinomial

Fuente: Elaboración Propia

Lineal

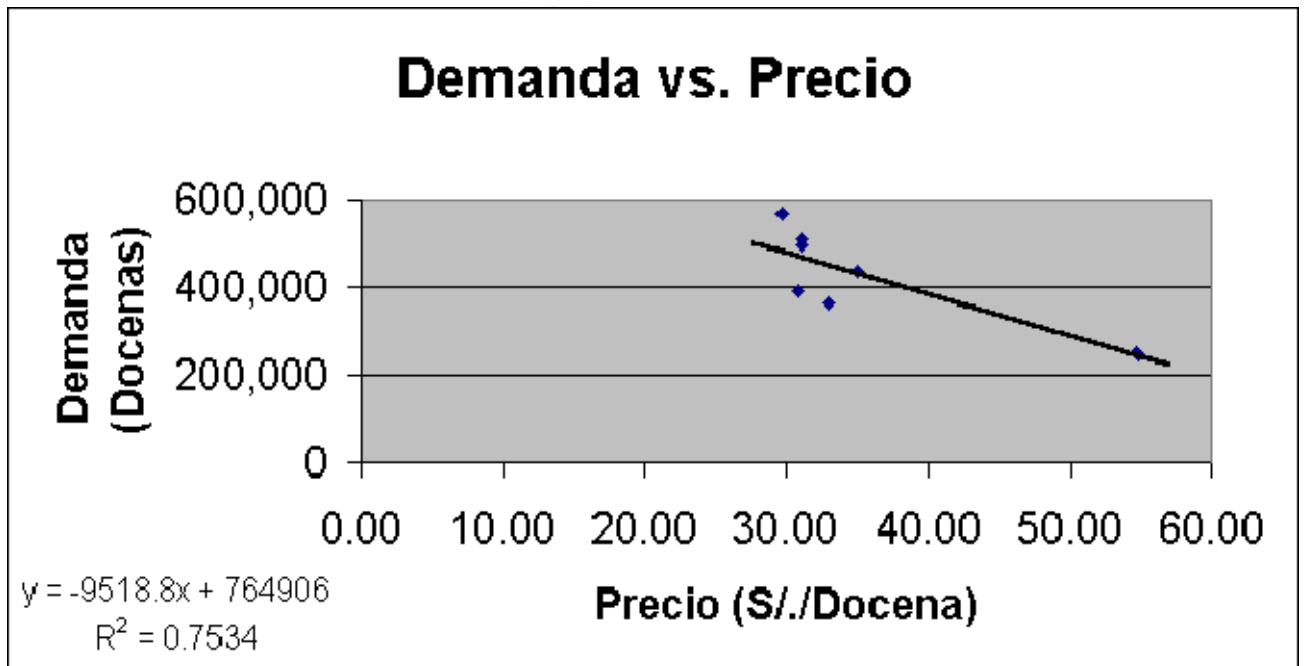


FIGURA 4.1. AJUSTE LINEAL DEMANDA VS. PRECIO

Logarítmica

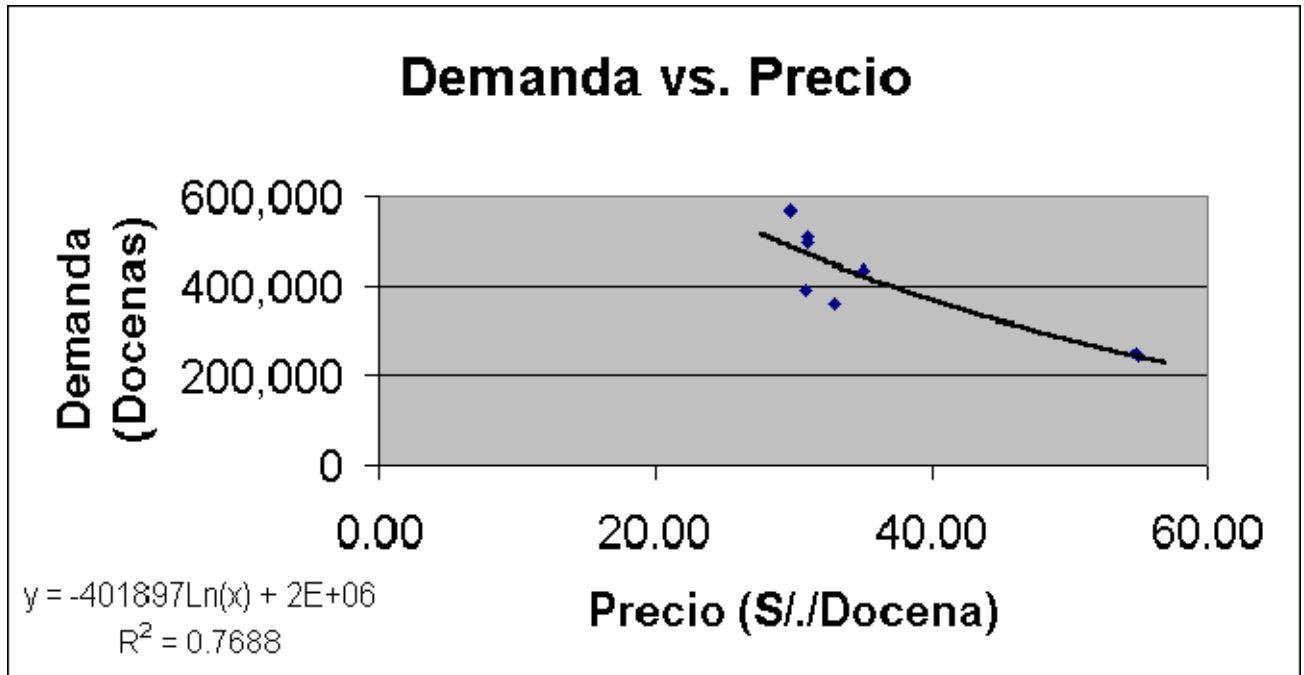


FIGURA 4.2 AJUSTE LOGARITMICO DEMANDA VS. PRECIO

Polinomial

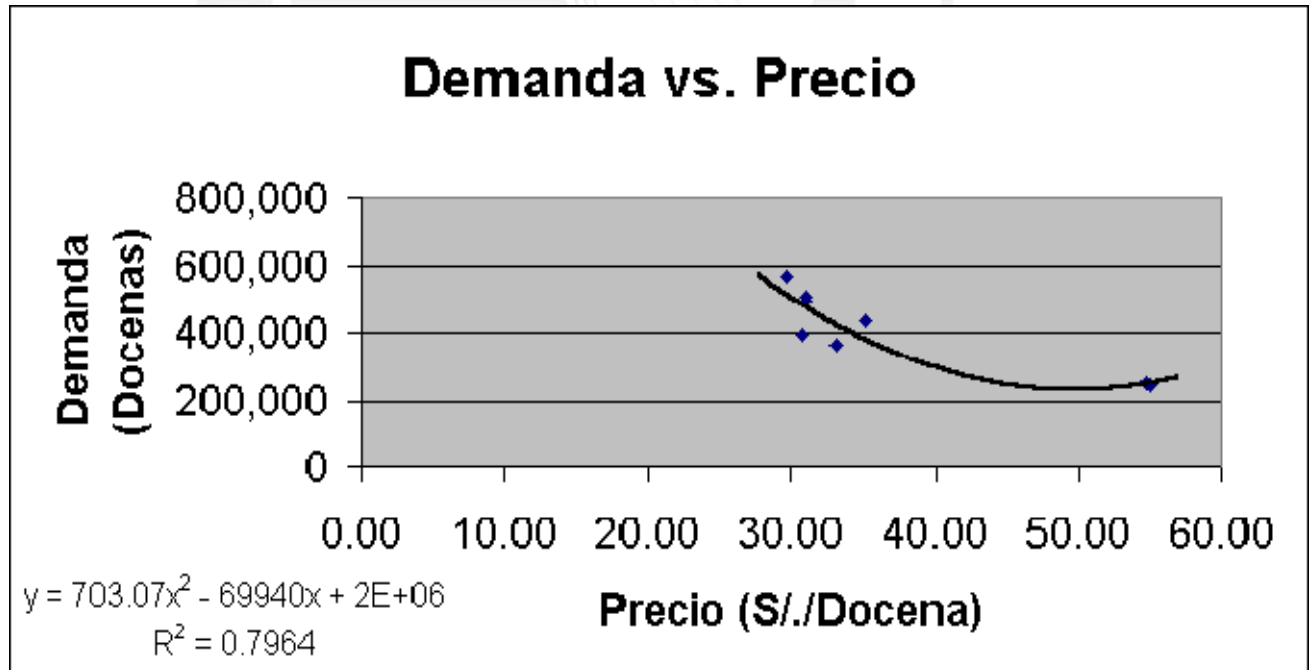


FIGURA 4.3 AJUSTE POLINOMIAL DEMANDA VS. PRECIO

Exponencial

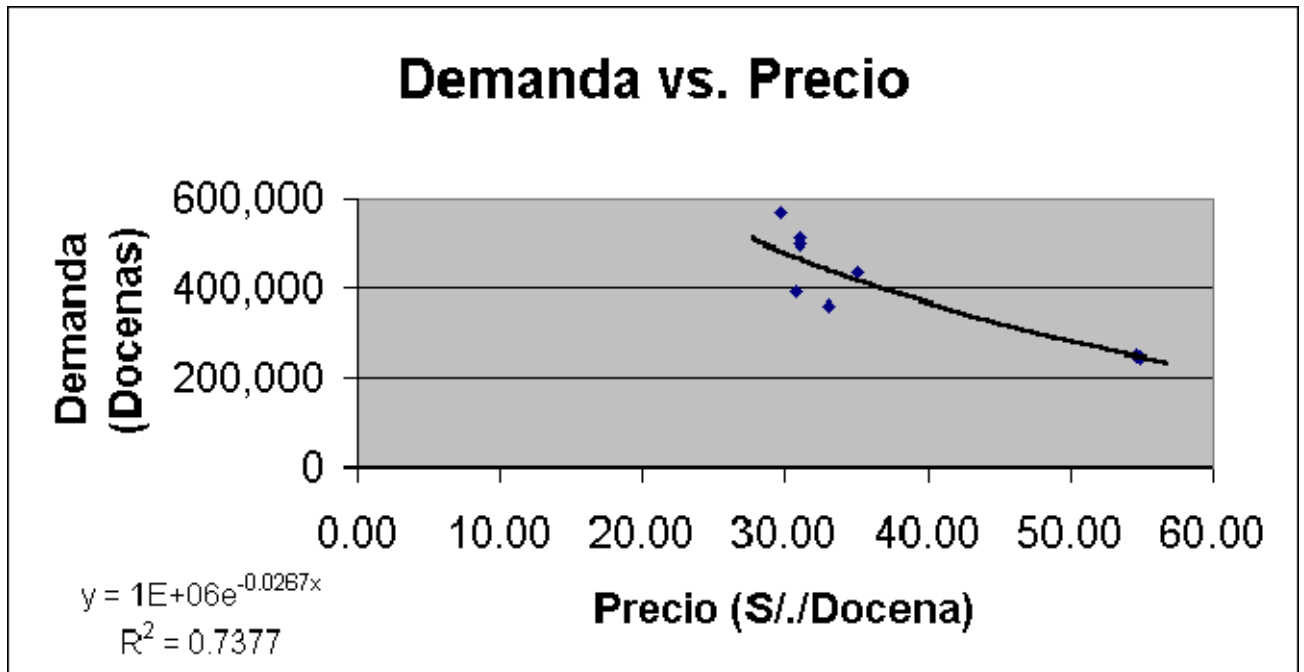


FIGURA 4.4. AJUSTE EXPONENCIAL DEMANDA VS. PRECIO

Seguidamente, sobre la base de la demanda proyectada(q) en función del precio(p), ver Cuadro 4.4, pasa a calcular los precios de los próximos tres años sobre la base de una simulación siguiendo los siguientes parámetros:

CUADRO 4.4 DEMANDA PROYECTADA

| Función Demanda | | | |
|-----------------|--------|------------------|----------------------|
| q = | 703.07 | p ² - | 69,940 p + 2,000,000 |
| -- | | | |

De acuerdo a los costos unitarios de los cinco últimos años, ver Cuadro 4.10, podemos establecer tres rangos de precios para los próximos tres años, y además considerando una tasa inflacionaria estable del 4% anual, podemos obtener el Cuadro 4.5.

CUADRO 4.5 RANGOS DE PRECIOS

| Rangos | Año 2002 | Año 2003 | Año 2004 |
|--------|-------------|-------------|-------------|
| 1 | 30.0 - 45.0 | 31.2 - 46.8 | 32.4 - 48.7 |
| 2 | 45.0 - 55.0 | 46.8 - 57.2 | 48.7 - 59.5 |
| 3 | 55.0 - 60.0 | 57.2 - 62.4 | 59.5 - 64.9 |

Estos rangos de precios a su vez de acuerdo a nuestros escenarios, presentan un rango de probabilidades de ocurrencia de los precios para esos años, según el Cuadro 4.6.

CUADRO 4.6. RANGO DE PROBABILIDADES DE PRECIOS

| Rangos | Año 2002 | Año 2003 | Año 2004 |
|--------|----------------|----------------|----------------|
| 1 | 0.0% - 10.0% | 0.0% - 10.0% | 0.0% - 10.0% |
| 2 | 10.0% - 95.0% | 10.0% - 95.0% | 10.0% - 95.0% |
| 3 | 95.0% - 100.0% | 95.0% - 100.0% | 95.0% - 100.0% |

En resumen tenemos lo siguiente:

| | | | | | |
|--------------|--------|-----|-----|------------------|------|
| Precio \in | Rango1 | ==> | 0% | \leq Probab. < | 10% |
| Precio \in | Rango2 | ==> | 10% | \leq Probab. < | 95% |
| Precio \in | Rango3 | ==> | 95% | \leq Probab. < | 100% |

Así, consideramos que existe una probabilidad de 10% que el precio oscile entre S/. 30 y S/. 45 por docena; una probabilidad de 85% que el precio oscile entre S/. 45 y S/. 55; y una probabilidad de 5% que el precio oscile entre S/. 55 y S/. 60. Asimismo, sobre la base de lo proyectado en nuestros escenarios, consideramos una tasa inflacionaria estable de alrededor de 4% anual, con lo cual se procede a ajustar la correlación antes descrita. Con estos datos, se corrió una simulación de 200 precios aleatorios, para determinar precios proyectados en el futuro, y aproximadamente tengan un alto porcentaje de ocurrencia, encontrando la siguiente estadística (ver Cuadro 4.7):

CUADRO 4.7. RESULTADOS DE SIMULACION

| Año | 2002 | 2003 | 2004 |
|---------------------------|----------|-----------|-----------|
| Media | 48.84 | 50.80 | 52.84 |
| Error típico | 0.37 | 0.39 | 0.40 |
| Mediana | 49.45 | 51.43 | 53.51 |
| Moda | 54.03 | 56.19 | 58.45 |
| Desviación estándar | 5.25 | 5.46 | 5.69 |
| Varianza de la muestra | 27.57 | 29.81 | 32.33 |
| Curtosis | 2.89 | 2.89 | 2.92 |
| Coefficiente de asimetría | -1.51 | -1.51 | -1.52 |
| Rango | 28.60 | 29.73 | 30.98 |
| Mínimo | 30.34 | 31.56 | 32.77 |
| Máximo | 58.94 | 61.29 | 63.75 |
| Suma | 9,768.57 | 10,159.31 | 10,568.85 |
| Cuenta | 200 | 200 | 200 |
| Nivel de confianza(95.0%) | 0.73 | 0.76 | 0.79 |

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado de la simulación, podemos observar la media de los precios, está dentro del rango de 10% a 90%, con valores de desviación estándar aceptable. Con estos resultados podemos proyectar nuestros planes de inversión para los tres siguientes años.

4.2 Inversión, Desarrollo de Planes y Estrategias para el Período 2002-2004

Sobre la base de lo establecido en la Voz del Ingeniero y de los requerimientos técnicos para la mejora de atributos de nuestros productos (acápito 3.3.5 del presente trabajo) y la consecución de disminución de costos, se ha considerado efectuar las inversiones que se describen a continuación.

4.2.1 Plan Estratégico De Estructura Empresarial

A. Objetivo:

Adecuar la Estructura de la Empresa a las necesidades reales de los procesos, que desarrollan actualmente y que se iniciaran en el futuro, previa evaluación de puestos de trabajo para poder optimizar los recursos humanos.

B. Programación de Actividades:

| ACTIVIDADES | FECHA |
|---|------------|
| 1.- Implementar nuevos dptos. de Marketing y Ventas | Dic. 2002 |
| 2.- Creación y Puesta en funcionamiento de los nuevos cargos en la Cía. | Enero 2003 |
| 3.- Reestructuración Interna | Abril 2003 |

C. Descripción del Impacto de las Actividades:

| ACT | DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO DE LA ACTIVIDAD | COSTO/AÑO |
|-----|---|-------------|
| 1 | Incremento del personal técnico: 3 Empleados y 3 Vendedores | S/. 140,000 |
| 2 | Incremento de personal Profesional 2 | S/. 90,000 |
| 3 | Incremento de personal asistente 1 | S/. 20,000 |
| 4 | Incremento de presupuesto de ambos departamentos | S/. 40,000 |
| 5 | Inversión en computadoras 5 (sólo el 1er año) | S/. 13,500 |
| OBS | En el ANEXO 1 se detalla la nueva Estructura Empresarial | |

4.2.2 Plan Estratégico De Mercados

A. Objetivo:

Diversificando los mercados de acción de la empresa, aprovechando las necesidades reales de los clientes y la coyuntura de compra en los grandes almacenes a nivel Lima y en provincias.

B. Programación de Actividades:

| INCREMENTO EN PORCENTAJE DE MERCADOS | | | |
|---|------|------|------|
| MERCADOS | 2002 | 2003 | 2004 |
| Centros Comerciales o Grandes Almacenes (Lima) | 5% | 6% | 7% |
| Centros Comerciales en Provincias | 2% | 3% | 4% |
| Productos dirigidos a Colegios | 4% | 5% | 6% |
| Productos dirigidos a niveles socioeconómicos C y D | 4% | 5% | 8% |
| Productos con Logotipo dirigidos a Empresas | 3% | 5% | 7% |
| OSB. : En el ANEXO 11 se detalla Calcetines-Logotipos | | | |

C. Impacto de las Actividades:

Esto se mide con el volumen de ventas que se tendrá en el horizonte de planificación.

| VOLUMEN DE VENTAS (En Miles De Docenas) | | | |
|---|------|------|------|
| | 2002 | 2003 | 2004 |
| TOTAL DE VENTAS | 282 | 279 | 263 |

4.2.3 Plan Estratégico de Inversiones

A. Objetivo:

Mediante las inversiones proyectadas, la empresa logrará adquirir operatividad propia, reducirá los costos operativos y podrá reaccionar en este mercado globalizado, reafirmando su solidez, fortaleza y crecimiento.

B. Programación de Actividades:

| AREA | ACTIVIDAD | FECHA | MONTO (Miles De S/.) |
|----------------|---|-------|-------------------------|
| Producción | 1.- Adquirir máquina de estiraje * | | 15 |
| | 2.- Adquirir computadoras (2) * | | 7 |
| | 3.- Adquirir software de producción * | | 3.5 |
| | 4.- Construcción del lab. de Control d Calidad * | | 40 |
| | 5.- Contratación de personal de C.de C. (4) | | 70 |
| | 6.- Seleccionar ambiente de área de diseño * | | 19.5 |
| Finanzas | 7.- Adquirir software financiero (3) * | | 10.5 |
| | 8.- Contratar asistente de finanzas | | 20 |
| | 9.- Asesoramiento de herramientas financieras | | 10 |
| Mantenimiento | 10.- Adquirir una computadora * | | 3.5 |
| | 11.- Adquirir software de mantenimiento * | | 5 |
| Administración | 12.- Asesor. De localización de servicios de personal | | 30 |
| | 13.- Adquirir equipos de Nextel | | 20 |
| Sistemas | 14.- Adquirir nuevo sistema de información | | 13 |
| | TOTAL INVERSIONES | | 267 |

* Sólo se efectúa en el 1er. año

C. Descripción del Impacto de las Actividades:

| ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO |
|------------|---|
| 1,2,310,11 | Operatividad, rapidez y eficiencia en los procesos de la empresa. |
| 7,9 | Utilización eficiente de herramientas financieras. |
| 4,6,8,12 | Solidez técnica y de gestión en la organización. |
| 13,14 | Rapidez en la toma de decisiones. |
| | |

4.2.4 Plan Estratégico Comercial

A. Objetivo:

Incrementar nuestras ventas, con respecto al año 2001 en un 10%, en forma creciente y sostenida en los siguientes años.

Teniendo en cuenta que nuestros márgenes de utilidades antes de impuesto sean alrededor del 10%, y tener un crecimiento de nuestros activos del 20% anual durante los próximos tres años.

B. Programación de Actividades:

Las actividades programadas se refieren a las ventas realizadas a cada uno de los mercados, e incluso se proyectan posibles ventas en el mercado externo, como por ejemplo EEUU (APTDEA).

C. Descripción del Impacto de las Actividades:

| DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO DE LAS ACTIVIDADES | | | |
|--|---------|---------|---------|
| | 2002 | 2003 | 2004 |
| VENTAS (DOC) | 282,198 | 279,123 | 263,189 |
| UTI. ANTES DE IMPTO.(S/.) | 490,444 | 510,970 | 910,618 |
| ACTIVOS FIJOS | 141 | 154 | 177 |
| Obs. Los activos fijos incluyen la exportación a los EEUU, no así las ventas | | | |

A continuación se mostrará en el Cuadro 4.8 el resumen de los planes de inversión, en el horizonte 2002 al 2004:

CUADRO 4.8 RESUMEN DE LOS PLANES DE INVERSIÓN

| INVERSIÓN/ AÑOS | (S/.) | 2002 | 2003 | 2004 |
|--|--------------|----------------|----------------|----------------|
| Producción | | | | |
| Máquina de estiraje | | 15,000 | | |
| Computadoras(2) | | 7,000 | | |
| Software de producción | | 3,500 | | |
| Laboratorio de Control de Calidad | | 40,000 | | |
| Personal de Control de Calidad(4) | | 70,000 | 70,000 | 70,000 |
| Ambiente de Área de diseño | | 19,500 | | |
| Finanzas | | | | |
| Software Financiero | | | | |
| CtasxCobrar | | 3,500 | | |
| Control de cheques | | 3,500 | | |
| CtasxPagar | | 3,500 | | |
| Asistente | | 17,500 | 20,000 | 20,000 |
| Asesoramiento de herramientas financieras | | 10,000 | 10,000 | 10,000 |
| Marketing | | | | |
| Personal de Marketing(3) | | 70,000 | 70,000 | 70,000 |
| Presupuesto del dpto. | | 20,000 | 20,000 | 20,000 |
| Jefe de Área | | 50,000 | 50,000 | 50,000 |
| Computadoras(3) | | 10,000 | | |
| Ventas | | | | |
| Jefe de Área | | 40,000 | 40,000 | 40,000 |
| Personal de ventas (3) | | 70,000 | 70,000 | 70,000 |
| Computadoras (2) | | 7,000 | | |
| Asistente de ventas | | 20,000 | 20,000 | 20,000 |
| Presupuesto del departamento | | 20,000 | 20,000 | 20,000 |
| Mantenimiento | | | | |
| Computadora | | 3,500 | | |
| Software | | 5,000 | | |
| Administración | | | | |
| Asesoramiento de localización de servicios de personal | | 30,000 | 30,000 | 30,000 |
| Equipos Nextel | | 20,000 | 20,000 | 20,000 |
| Sistemas | | | | |
| Nuevo Sistema de Información de la Empresa | | 17,500 | 17,500 | |
| Total Inversión | (S/.) | 576,000 | 457,500 | 440,000 |

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Proyección de Estados Financieros y Cálculo de VPN para el Período 2002-2004.

Una vez considerada esta inversión para la reducción de costos, y con el pronóstico de ventas estimadas, se proyectó los Estados de Ganancias y Pérdidas de la empresa para el período 2002-2004. Para ello, se consideró varios factores aleatorios: costos, volumen de ventas, precios y gastos. Este trabajo se efectuó con la aplicación de tablas dinámicas.

Asimismo, sobre al base de tales parámetros, se proyectó **200 VPN posibles**, con lo cual a su vez se pudo determinar la estadística y el retorno de la inversión efectuada.

A continuación, se muestra los Cuadros 4.9, 4.10 y 4.11 que nos servirán de data para generar las tablas para el cálculo del VPN y los resultados obtenidos.

CUADRO 4.9 INFORMACIÓN FINANCIERA II (NUEVOS SOLES)

| Concepto | 1,997 | 1,998 | 1,999 | 2,000 | 2,001 |
|--------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ventas (Docenas) | 497,524 | 361,379 | 435,175 | 246,358 | 250,967 |
| Ventas | 15,423,693 | 10,031,065 | 15,264,327 | 13,529,080 | 13,726,729 |
| Costo de Producción | 10,803,332 | 8,348,468 | 9,573,409 | 8,819,888 | 8,577,356 |
| Gastos Administrativos | 2,190,579 | 1,567,416 | 1,919,980 | 2,125,100 | 1,986,880 |
| Gastos de Ventas | 715,744 | 1,022,283 | 1,069,948 | 690,416 | 829,312 |
| Gastos Financieros | 1,521,068 | 2,608,351 | 3,345,051 | 1,688,735 | 1,626,730 |
| Utilidad Antes Impuestos | -668,782 | -1,927,804 | 160,193 | 869,727 | 1,294,376 |
| Utilidad Después Imp. | 0 | 0 | 112,135.15 | 608,809.12 | 906,063.74 |

Fuente: Calzater S.A.

CUADRO 4.10 COSTOS UNITARIOS (NUEVOS SOLES)

| Concepto | 1,997 | 1,998 | 1,999 | 2,000 | 2,001 | Promedio | Desv. Est. |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|------------|
| Costo de Producción | 21.71 | 23.10 | 22.00 | 35.80 | 34.18 | 27.36 | 7.01 |
| Gastos Administrativos | 4.40 | 4.34 | 4.41 | 8.63 | 7.92 | 5.94 | 2.14 |
| Gastos de Ventas | 1.44 | 2.83 | 2.46 | 2.80 | 3.30 | 2.57 | 0.70 |
| Gastos Financieros | 3.06 | 7.22 | 7.69 | 6.85 | 6.48 | 6.26 | 1.84 |

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO 4.11 INFORMACION FINANCIERA DEL PRECIO (NS)

| Concepto | 2,002 | 2,003 | 2,004 |
|---------------------|-------|-------|-------|
| Precio | 48.84 | 50.80 | 52.84 |
| Desviación Estándar | 5.25 | 5.46 | 5.69 |

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, sobre la base de la demanda proyectada en función del precio, ver Cuadro 4.4, pasamos a calcular los rangos de probabilidad de reducción de costos de los próximos tres años (ver Cuadro 4.12), sobre la base de una simulación siguiendo los siguientes parámetros:

CUADRO 4.12 RANGOS DE PORCENTAJES DE REDUCCION DE COSTOS

| Rangos | Porcentaje |
|--------|------------|
| 1 | 0.0 – 2.0 |
| 2 | 2.0 – 8.0 |
| 3 | 8.0 – 10.0 |

Fuente: Elaboración Propia

Estos rangos en porcentajes de reducción de costos a su vez de acuerdo a nuestros escenarios, presentan un rango de probabilidades de ocurrencia, según el Cuadro 4.13

CUADRO 4.13 RANGO DE PROBABILIDADES DE REDUCCION DE COSTOS

| Rangos | Probabilidad |
|--------|----------------|
| 1 | 0.0% - 15% |
| 2 | 15.0% - 90% |
| 3 | 90.0% - 100.0% |

En resumen tenemos lo siguiente:

| | | | | | | |
|----------------|---|--------|-----|-----|--------------|------|
| Esc. Pesimista | ∈ | Rango1 | ==> | 0% | <= Probab. < | 15% |
| Esc. Moderado | ∈ | Rango2 | ==> | 15% | <= Probab. < | 90% |
| Esc. Optimista | ∈ | Rango3 | ==> | 90% | <= Probab. < | 100% |

Así, consideramos que existe una probabilidad de 15% que podamos tener una reducción de costos que oscile entre 0% y 2%; una probabilidad de 75% que la reducción oscile entre 2% y 8%; y una probabilidad del 10% que la reducción oscile entre 8% y 10%. A continuación de acuerdo al Cuadro 4.14, se muestran los diferentes conceptos de costos o gastos financieros que se les a aplicado la metodología anterior:

CUADRO 4.14 PROYECCION DE LA EVALUACION FINANCIERA

| EVALUACION FINANCIERA | | 2,002 | 2,003 | 2,004 |
|---|-------------|----------------|----------------|------------------|
| Precio | (S./Docena) | 44.20 | 44.61 | 47.83 |
| Demanda Total | (Docenas) | 282,198 | 279,123 | 263,189 |
| Reducción del Costo de Producción Unitario | | 7.0% | 4.8% | 9.6% |
| Reducción del Gasto Administrativo Unitario | | 6.4% | 4.5% | 8.5% |
| Reducción del Gasto de Venta Unitario | | 5.9% | 7.0% | 6.5% |
| Reducción del Gasto Financiero Unitario | | 8.1% | 5.9% | 6.0% |
| Costo de Producción Unitario | | 32.2145 | 36.1759 | 35.6736 |
| Gasto Administrativo Unitario | | 9.1733 | 13.4334 | 9.8104 |
| Gasto de Venta Unitario | | 0.3254 | 1.9619 | 0.8087 |
| Gasto Financiero Unitario | | 3.7213 | 7.1153 | 4.9513 |
| Reducción del Costo de Producción | (S.) | 634,123 | 487,190 | 900,473 |
| Reducción del Gastos Administrativos | (S.) | 165,465 | 167,137 | 218,371 |
| Reducción del Gastos de Ventas | (S.) | 5,393 | 38,528 | 13,748 |
| Reducción del Gastos Financieros | (S.) | 85,462 | 118,114 | 78,027 |
| Reducción de Costos | (S.) | 890,444 | 810,970 | 1,210,618 |
| INVERSIÓN | (S.) | | | |
| Producción | | | | |
| Máquina de estiraje | | 15,000 | | |
| Computadoras(2) | | 7,000 | | |
| Software de producción | | 3,500 | | |
| Laboratorio de Control de Calidad | | 40,000 | | |
| Personal de Control de Calidad(4) | | 70,000 | 70,000 | 70,000 |
| Ambiente de Área de diseño | | 19,500 | | |
| Finanzas | | | | |
| Software Financiero | | | | |
| CtasxCobrar | | 3,500 | | |
| Control de cheques | | 3,500 | | |
| CtasxPagar | | 3,500 | | |
| Asistente | | 17,500 | 20,000 | 20,000 |
| Asesoramiento de herramientas financieras | | 10,000 | 10,000 | 10,000 |
| Marketing | | | | |
| Personal de Marketing(3) | | 70,000 | 70,000 | 70,000 |
| Presupuesto del dpto. | | 20,000 | 20,000 | 20,000 |
| Jefe de Área | | 50,000 | 50,000 | 50,000 |
| Computadoras(3) | | 10,000 | | |
| Ventas | | | | |
| Jefe de Área | | 40,000 | 40,000 | 40,000 |
| Personal de Ventas (3) | | 70,000 | 70,000 | 70,000 |
| Computadoras (2) | | 7,000 | | |
| Asistente de área | | 20,000 | 20,000 | 20,000 |
| Presupuesto del Dpto. | | 20,000 | 20,000 | 20,000 |
| Mantenimiento | | | | |
| Computadora | | 3,500 | | |

| | | | | |
|--|------------|----------------|----------------|----------------|
| Software | | 5,000 | | |
| Administración | | | | |
| Asesoramiento de localización de servicios de personal | | 30,000 | 30,000 | 30,000 |
| Equipos Nextel | | 20,000 | 20,000 | 20,000 |
| Sistemas | | | | |
| Nuevo Sistema de Información de la Empresa | | 17,500 | 17,500 | |
| Total Inversión | (S/.) | 576,000 | 457,500 | 440,000 |
| Utilidad Antes de Imp. | (S/.) | 314,444 | 353,347 | 770,618 |
| Utilidad Después de Imp. | (S/.) | 220,110 | 247,343 | 539,432 |
| Valor Presente Neto | 20.0%(S/.) | 903,364 | | |

Fuente: Elaboración Propia

Como puede apreciarse, en el Cuadro 4.14, el proyecto de inversión es positivo para esta corrida. Como ya lo adelantamos, efectuamos 200 corridas de VPN, lo que nos arrojó los resultados mostrados en el Cuadro 4.15. La siguiente estadística que refleja lo positivo del proyecto, en términos generales:

CUADRO 4.15 ESTADISTICA VPN 2002-2004

| | |
|---------------------------|------------|
| Media | 414,483 |
| Error típico | 17,688 |
| Mediana | 404,961 |
| Moda | |
| Desviación estándar | 250,140 |
| Varianza de la muestra | 620,569 |
| Curtosis | 0 |
| Coefficiente de asimetría | 0 |
| Rango | 1,150,555 |
| Mínimo | -52,498 |
| Máximo | 1,098,057 |
| Suma | 82,896,614 |
| Cuenta | 200 |
| Nivel de confianza(95.0%) | 64,89 |

Fuente: Elaboración Propia

4.4. Contratación de Escenarios

Sobre la base de la identificación de atributos, se pronuncia la “voz del ingeniero” con sus correspondientes recursos. Luego para cada escenario planteado para el presente estudio (pesimista, moderado y optimista) se asigna que posibilidad la organización está en condiciones de poder cumplir con sus objetivos. De esta manera, se obtiene el siguiente Cuadro 4.16:

CUADRO 4.16 CONTRASTACION DE ESCENARIOS

| ATRIBUTO | VOZ DEL INGENIERO | RECURSOS | POSIBILIDAD / ESCENARIOS | | |
|---|--|---|--------------------------|----------|-----------|
| | | | Pesimista | Moderado | Optimista |
| 1. Costura Cierre Puntera Plana | Intensificar control de guías y bases | Tecnología | No | Sí | Sí |
| | | Mano de obra | Sí | Sí | Sí |
| | | Capacitación | No | Sí | Sí |
| | Intensificar control de cierre de puntera | Mano de obra | Sí | Sí | Sí |
| | | Tecnología | No | No | Sí |
| | | Asesoramiento y reparación de máquinas | No | Sí | Sí |
| | | Mejora de Software de cierre de puntera | No | Sí | Sí |
| 2. Control Estiraje | Intensificar control de estiraje | Mano de obra | Sí | Sí | Sí |
| | | Capacitación | Sí | Sí | Sí |
| | | Presupuesto | Sí | Sí | Sí |
| | Calibración de instrumentos | Mano de obra calificada | No | Sí | Sí |
| | | Uso de “services” | No | No | Sí |
| | | Presupuesto | No | Sí | Sí |
| | Enconado de materiales del hilo | Mano de obra | No | Sí | Sí |
| | | Información (asesoría, manuales, etc.) | No | Sí | Sí |
| Mejorar control de calidad de materia prima | Incrementar personal en área de QC | No | Sí | Sí | |
| 3. Elástico Puño Adaptables | Control de estiraje del puño | Tecnología | No | Sí | Sí |
| | | Capacitación | No | Sí | Sí |
| | Calibración de maquinas tejedoras | Capacitación | Sí | Sí | Sí |
| | | Tercerización | No | No | Sí |
| | Elásticos c/ estándares internacionales de Calidad | Material Importado | No | Sí | Sí |
| | | Definir especificaciones técnicas | Sí | Sí | Sí |
| 4. Algodón 100% | De buen acabado (Pima, Tangüis, mercerizado) | Materia prima nacional | Sí | Sí | Sí |
| | | Mayor presupuesto | Sí | Sí | Sí |
| | Mejor control de materia prima de proveedores | Incrementar funciones de área de QC | Sí | Sí | Sí |
| 5. Uso de Nylon para Refuerzo | Uso de nylon importado | Presupuesto | Sí | Sí | Sí |
| | | Tipo de cambio | Sí | Sí | Sí |
| | | Aranceles | No | No | Sí |

Fuente: Investigación Propia

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA AUDITORIA ESTRATEGICA

5.1 Conclusiones

- El entorno (aspecto macro y sector) no se muestran muy favorables, incluso en un escenario optimista. Esto es importante para considerar futuras acciones a tomar con relación a la empresa. Calzater puede, sin embargo, aprovechar oportunidades de este panorama incierto.
- En cuanto al conocimiento del sector, se ha comprobado que existen aspectos de la cadena de valor que no son actualmente considerados por los demás competidores, en lo cual Calzater puede marcar una diferencia y generar *core competence*. Concretamente, aspectos como mejora de control de calidad y de implementación de publicidad y de fuerza de ventas se muestran como los más fértiles para futuras acciones.
- Calzater continúa con su posición de líder en el mercado de calcetines para damas y caballeros, pero otros competidores que han surgido en los últimos años (principalmente en los 90s), han acortado la brecha. Existe cierto "síndrome de líder" pero puede ser corregido y alargar la brecha.
- El actual control no permite un adecuado monitoreo de las mermas. Si bien existe un rubro de "calidad de segunda", es importante considerar esas mermas para introducir mejoras en los procesos productivos. Asimismo, es necesario integrar a proveedores y clientes en la cadena de valor.
- En los estudios sobre atributos de calidad y de precio, Calzater muestra un buen posicionamiento como marca reconocida, de calidad y a precio razonable. No obstante, es necesario considerar estrategias para cada segmento socioeconómico. Asimismo, existen atributos que si bien actualmente no pesan mucho en la decisión de compra del consumidor, con el tiempo esta situación podría revertirse, lo que es propio en un medio tan variable como el de los textiles.
- Calzater (al igual que muchas empresas del medio) está renovando alguna maquinaria, pero existen inversiones focalizadas que podrían considerarse, con relación a reducciones de costos y adecuada asignación de los mismos. Con ello, a su vez, la empresa generará un mayor valor para el cliente.
- En cuanto a la data financiera tanto del sector como de la empresa, han existido dificultades en el desarrollo del presente estudio, toda vez que suele ocurrir en nuestro medio que las empresas muestren recelo en facilitar tal información. No obstante, se ha podido salvar tal vacío con proyecciones y con información obtenida de manera confidencial por diversas fuentes.
- La información financiera revela una actual situación llevadera para la empresa. No obstante, es claro que en los últimos años ésta no ha escapado de los golpes de la recesión. A pesar de ello, los costos de producción y gastos diversos pueden administrarse de una manera más

eficiente. Existe una ligera mejora en los indicadores económicos, pero eso puede incluso mejorarse.

3.5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones formuladas se han considerado sobre la base de la inversión que proponemos en el acápite 12 del presente estudio.

- Calzater debe introducir mejoras tecnológicas y de capacitación para el mejor control de calidad y manejo de mermas para reducir costos y ofrecer artículos con un mayor valor para el cliente.
- Las mejoras del producto deben ir dirigidas a comodidad, durabilidad y acabado. Para el NSE A, debe pensarse además en variedad de diseños y prestigio de la marca. Es conveniente que Calzater negocie la obtención de licencias exclusivas de marcas reconocidas a nivel internacional para su introducción al mercado peruano (Pierre Cardin, por ejemplo).
- Existen espacios para consolidar la cultura organizacional en la empresa. Más allá de incentivos pecuniarios, debe tenderse a la capacitación y al incentivo de la misma. Esto va aunado a una política de calidad: es posible crear círculos de calidad en la empresa que, además de lograr una mejora de la misma, contribuya a un mejor desarrollo de la cultura organizacional.
- Concretamente, dentro del objetivo trazado de reducción de costos, se propone las siguientes medidas puntuales:

GENERALES:

- ❑ Analizar cada persona con su respectivo puesto de trabajo, a fin de eliminar toda aquella actividad que no da valor agregado al producto, reduciendo así el número de trabajadores. Esto eliminará transacciones innecesarias, documentación, duplicidad de funciones.
- ❑ Se recomienda invertir en cursos de capacitación en entidades como Comisión para la Promoción de Exportaciones (Prompex), para poder estar en condiciones de certificar más adelante, teniendo la aprobación de auditoras como SGS del Perú S.A.C. (Supervisora de importaciones y Certificaciones comerciales).

En el área de Producción:

- ❑ Reducción de mermas
 - A través de controles diarios en las diferentes secciones.
 - Uso de nuevos métodos para lograr dicho fin.
 - Concientizar al personal en la nueva tarea.
 - Uso de indicadores económicos para controlar y luego para mejorar.
- ❑ Control de calidad en los ingresos y salidas de los almacenes.

- ❑ Indicadores económicos de producción horas/hombre, horas/máquina por unidades producidas.
- ❑ Control de desperdicios
 - Control de pesos de desperdicios, estableciendo rangos de tolerancia.
 - Diferenciación de desperdicios por secciones, por línea.
 - Concientizar al personal.
- ❑ Establecer un sistema de costos por actividades.
- ❑ Implementación de un sistema de motivación e incentivos.
- ❑ Bonos para producción trimestral.
- ❑ Plan agregado de la producción. Esto es para tener personal e inventarios adecuados en el momento adecuado. También reduciremos gastos de contratación, entrenamiento y despidos.
- ❑ Control de inventarios.
- ❑ Estandarización de los trabajos que se realizan en las diferentes áreas.
- ❑ Evaluar una posible redistribución de planta a fin de evitar el manipuleo innecesario de los recursos y reducir los tiempos muertos.
- ❑ Aplicar ingeniería de métodos a fin de evitar tiempos muertos y poder ser más eficientes, por ejemplo, utilización de rampas, utilización de gravedad para el desplazamiento de materiales.
- ❑ Implementar puntos de equilibrio en todas las áreas en función del número de máquinas, pe: Tejeduría- máquinas circulares, Costura- máquina Rosso, Tintorería-tinas, Plancha- máquinas planchadoras, de tal forma que no se paralice la sección, pudiendo cubrir los costos fijos (con él supuesto que todo lo que se produce se vende).

En el área de Sistemas:

- ❑ Lograr un compromiso real y estratégico de la alta gerencia.
- ❑ Obtener recursos y presupuesto para el proyecto de un plan de contingencia.
- ❑ Incorporación de una red corporativa.
- ❑ Todos los puntos de control y jefatura deben contar con una PC o terminal.
- ❑ Capacitación contante al personal usuario, aplicación del e_learning en todas las áreas.

- ❑ Poder implementarse sistemas comerciales, contabilidad, logística, producción.
- ❑ Implementar el uso de sistemas integrados de producción, tales como el Visual Jobshop, dirigido a medianas y pequeñas empresas.

En materia de Control de Calidad:

- ❑ Capacitación para un sistema moderno de control de calidad (equipos, personas, métodos).
- ❑ Establecer puestos de control de calidad desde el inicio del primer proceso hasta su almacenamiento.

En el área de Mantenimiento:

- ❑ Planeamiento preventivo y correctivo de la planta.
 - Gestión de almacén de repuestos.
 - Programas a corto, mediano y largo plazo de mantenimiento.
 - Organización y entrenamiento de personal, para esto se usará un manual de capacitación para:
 - Mecánicos - Tejeduría.
 - Tejedores
 - Mecánicos de costura.
 - Lubricadores.
 - Enhebradores.
 - Mecánica en General.

En el área de Finanzas:

- ❑ Implementar módulos o paquetes de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, control de cheques. Con esto se podrá reducir el personal, tener un trabajo eficiente y de calidad.
- ❑ Uso de estrategias o tácticas tributarias, tales como búsquedas de descuentos tributarios, leasing, depreciación acelerada de los activos.
- ❑ Gestión de cobranza adecuada.
- ❑ Búsqueda de financiamiento extranjero con tasas preferenciales.
- ❑ Uso de herramientas financieras tales como cobertura, forward, futuro, opciones, a fin de no tener impacto ante los tipos de cambio volátiles.

En el área de Marketing:

- ❑ Búsqueda de nuevos mercados nacionales e internacionales.
- ❑ Preparar planes estratégicos desde ya, para obtener beneficios del ATPA, y poder exportar agresivamente en los EEUU, aprovechando al máximo nuestra capacidad.
- ❑ Establecer estrategias de ventas.

En el área de Logística:

- ❑ Implementar técnica de lote económico para la compra de las diferentes materias primas, insumos y/o repuestos.
- ❑ Búsqueda de nuevos proveedores, tomando en cuenta aspectos mas técnicos, minimizando en lo posible las vinculaciones familiares o amicales.
- ❑ Búsqueda de opciones de pago.
- ❑ Establecer modos de financiamiento con el proveedor.
- ❑ Establecer alianzas estratégicas con proveedores.
- ❑ Venta de aquellos repuestos, equipos, que son considerados como desperdicio, eliminando costos.

En materia de Investigación y Desarrollo:

- ❑ Evaluar posibles combinaciones de fibra de algodón y acrílico, para bajar costos sin perder la calidad.
- ❑ Desarrollo de productos con otros tipos de fibras, de buena calidad y de bajo costo.
- ❑ Mejoras en los programas (software), de los artículos de tal forma que sean menos costosos, pe. Aumentar la velocidad de las máquinas, hacer el calcetín a dos, tres o cuatro alimentadores.
- ❑ Reducción de ciertas partes del calcetín de acuerdo a las nuevas tendencias de la moda, ahorrando material.
- ❑ En el mercado interno para paliar las mercaderías de contrabando, subvaluados, se va a desarrollar una nueva marca.
- ❑ Así mismo para consumidores que estan dispuestos a pagar un poco más, con tal de exigir calidad, se va a desarrollar una marca registrada a dicho segmento.

En materia de Recursos Básicos: energía, agua, aire, vapor

- ❑ Control de desperdicio de agua, no solamente en las necesidades de los procesos, sino también en los baños, grifos y desagües.
- ❑ Cambio a la tarifa MT3 (dos energías mas una potencia). Calificación mensual a fin de utilizar el horario de fuera de punta (6 p.m. - 11 p.m.).
- ❑ Control de vapor, calor, aire comprimido, a fin que el sistema de calderería sea automático.
- ❑ Mantenimiento preventivo de las compresoras.
- ❑ Hacer campañas de ahorro de energía activa.
- ❑ Mantenimiento constante a los condensadores para evitar energía reactiva.
- ❑ Realizar programas coordinados de encendido de las máquinas tales como: turbinas, compresoras, planchas, caldero, etc. ; debido a que consumen en el arranque alrededor de 300 watts de potencia, pudiendo reducir costos altos por concepto de potencia variable.

Otros

- ❑ Redistribución de los equipos NEXTEL y adicionar lo que es estrictamente necesario a fin de reducir los tiempos muertos en la búsqueda de personas.
- ❑ Optimización de rutas de despacho.
- ❑ Tercerización de los despachos de mercadería.
- ❑ Localización de servicios a fin de disminuir costos laborales con respecto a personal volante.

Todas estas medidas se ejecutarán conforme a la asignación presupuestaria para cada año, conforme a lo señalado en el punto 4.3 del presente estudio.

De otra parte, si bien debe tenderse a una organización sobre la base de una matriz Qué – Quién, un provisional organigrama es posible de ser configurado a partir de las medidas propuestas. El desarrollo de la matriz Qué – Quién se efectuaría luego de mayores estudios sobre la empresa y sobre su adaptabilidad a los cambios en la asignación de costos.



6. PLAN DE NEGOCIOS: EXPORTANDO A LOS EEUU A TRAVÉS DEL ATPDEA.

6.1 Introducción e idea del Negocio

Una vez obtenida la auditoría de la empresa, que es el primer objetivo trazado en este trabajo dando como resultados favorables para la empresa, de acuerdo al análisis externo e interno de la empresa, podemos iniciar el camino para cumplir el segundo objetivo propuesto, que es el de invertir en uno de los mercados más grandes del mundo que son los EEUU.

Pero debemos estar tranquilos con estos resultados y no tener motivos de inquietud, porque hoy si podemos hablar de estabilidad de base, estrategias de crecimiento, se están logrando buenos resultados con la renovación del ATPA, debido ya a representativos incrementos de las exportaciones, y al compromiso del Estado de apoyar a las empresas facilitando las exportaciones y haciendo que seamos más competitivos, reduciendo costos como por ejemplo costos portuarios, tributaciones, leyes laborales.

En adelante esperamos a nivel nacional, incremento significativo de la inversión privada, para poder salir de la recesión para crear niveles adecuados de empleo, que exige a su vez una estabilidad política y jurídica que aun debemos consolidar.

En lo que respecta de la materia prima principal que es el algodón, esta se ve afectada a nivel país debido a las constantes reducciones de las áreas cultivadas, por ejemplo, en los cinco valles del dpto. De Ica, entre 1985-1986 se sembró 60,900 hectáreas, 1993-1994(43,000), 96-97 (34,000) y 2001-2002 (39,000).

Existe mucha competencia desleal, los agricultores proponen que se incremente los aranceles al algodón importado de baja calidad que viene subsidiado de los Estados Unidos.

Otro recurso importante que puede ser un factor diferenciado es la exportación de confecciones basándose en fibra de Alpaca, para el mercado de los Estados Unidos y/o el Europeo.

Existen empresas que desarrollan un competitivo hilo de alpaca, y también se cuenta por ejemplo con comunidades campesinas de Puno, con modernos centros de innovación tecnológica que facilita la esquila y selección de la fibra de alpaca.

De acuerdo a la Corporación Andina de Fomento CAF(2002), el Perú se ubica en el puesto 51, Chile(20), Trinidad y Tobago(36), Uruguay(40), México(43). , Entre otros. Esto se debe a mejoras en el uso de la tecnología, en el ámbito de las leyes y contratos, pero principalmente en la estabilidad macroeconómica. Si Calzater es escogido por los Americanos en toda la región es debido a su gran trayectoria reconocida y a la calidad de su producto.

Cabe señalar, que no veremos una verdadera aceleración de la economía hasta que se solucione el tema de Irak. Esta situación de alguna manera estancaría las inversiones para el país por parte de empresas americanas y afectaría las exportaciones que justo estamos despegando.

Esperamos lograr este objetivo, y lograr que Calzater sea considerada una empresa exportadora y enmarcados en una visión conjunta del desarrollo futuro del Perú.

De acuerdo a ello, la idea del negocio es la siguiente:

a. *Identificación del Negocio con el aprovechamiento del ATPDEA*

Aprovechando que nuestra región tiene un recurso potencialmente importante que es el algodón, y que la base de las confecciones en los EEUU, utiliza el algodón, nosotros podemos ofrecer calcetines no sólo de algodón, sino también diferenciarnos de otros países, ofreciendo calcetines de algodón mercerizado, o sea de mejor calidad, mejor acabado, y muy competitivo como los asiáticos, también podríamos usar la Maquila como alternativa.

b. *Evaluación del Negocio*

Existe una demanda significativa, debido a que es un calcetín relativamente caro, pero atractivo para un mercado donde los niveles socioeconómicos son altos en general.

Esto permitirá una demanda sostenida a través de los años, sobre todo aprovechando el convenio del ATPDEA, donde a su vez podemos competir en cuanto a precios contra los asiáticos.

Tenemos el recurso, somos una organización capaz de continuar haciendo mejoras y reducciones de costos, por lo tanto podemos crear ventajas competitivas.

c. *Definición del Negocio*

Conocemos el gusto de los americanos por el uso de calcetines de vestir, elegantes para cualquier compromiso, tales como oficina, clubes, fiestas, etc. es un calcetín fresco, antisudorante, antialérgico, y sobre todo que a parte de cumplir con especificaciones técnicas, presenta los siguientes factores:

Atributos: Calcetines Calzater, calidad para toda la familia.

Beneficios: Comodidad, durabilidad, elegancia.

Comparaciones: En el Perú es el líder en calcetines.

7. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL

En este punto presentaremos información general del mercado de textiles y confecciones en Estados Unidos extraída de *Ramírez y Valencia (2002)*, constituye una investigación cuantitativa y cualitativa, así como guías que nos permita entender este sector económico y tener herramientas para poder aprovechar la promoción de las exportaciones a dicho mercado.

Se pretende describir aspectos fundamentales del mercado tales como canales de distribución, condiciones de acceso, otros componentes que nos permitan iniciar estrategias de promoción y comercialización.

7.1 Mercado

7.1.1 Perfil General de la Industria

La industria textil en los estados Unidos está actualmente en expansión, como consecuencia de una economía globalizada y estrategias de mercadeo eficientes que han trazado las economías de ese país. Como respuesta a la creciente demanda, las empresas se han visto en la obligación de globalizar de igual manera su cadena de valor, donde uno de los elementos de mayor importancias es la manufactura de tela y prendas, esta etapa inicial es la que marca la diferencia en el mercado, y la que le dará a una compañía ventajas competitivas en el mismo.

Las consecuencias se ven y son más claras aún, cuando analicemos los volúmenes de importación. Las importaciones continúan siendo una gran porción del mercado de prendas de vestir en Norteamérica. En 1998 en el mercado de prendas de vestir el 48% correspondió a producción local y el 52% a importaciones, creciendo estas últimas un 14% en cuánto volumen se refiere.

En el sector de las confecciones se han dado dos cambios significativos, en cuánto al origen de las importaciones: (1) Asia ha perdido participación y los países afectados son China, Taiwán, Corea y el distrito de Hong Kong. (2) gran parte de las importaciones se han sustituido por aquellas provenientes de la Cuenca del Caribe (CBI) y México (NAFTA) tal como lo podemos ver en el Cuadro 7.1, la herramienta más importante para los países de la cuenca del Caribe y México, ha sido el programa 9802, el cual es ampliamente conocido en el sector como 807 y 807^a, dependiendo el tipo de proceso que se lleve a cabo, tal como se da en proporciones en el Cuadro 7.4.

Entre 1987 y 1998 las importaciones de los cuatro grandes del Asia disminuyeron de un 56% a un 22% del total. Es decir una pérdida de mercado aproximada del 30%. Aunque durante 1998, las importaciones provenientes de este continente presentaron el mismo crecimiento que el total de importaciones de los estados Unidos.

La disminución de las importaciones asiáticas provenientes de China se vio compensada por un breve aumento en aquellas provenientes de Taiwán y Sri Lanka, así como de un aumento considerable de aquellas provenientes de Corea, Hong Kong, Turquía, India y otros países asiáticos.

En el mismo lapso, México y los países caribeños (CBI), aumentaron sus exportaciones a los Estados Unidos, llegando a un 39% del total importado, cuando solo participaban con el 10% del total. Cerca del 25% del aumento en **SME**(Square Meter Equivalent) en importaciones de prendas de vestir desde 1987 ha sido atribuido a México, tal como se puede apreciar en el Cuadro 7.2, quien a combinado los beneficios del programa 807/807A con el acceso preferencial otorgado en el NAFTA.

De las exportaciones de insumos cortados para ser confeccionados en programas 807/807 A en 1998, la mayor parte está destinada a los países del Caribe(CBI) con una participación del 57.89% del total, luego México con un 40.01% y Perú con 0.85%. El mayor incremento con respecto al año anterior lo tiene México con un 18.19%, como podemos ver en valores de US\$ en el Cuadro 7.3, esto nos ayuda a entender la situación de las importaciones del mercado americano.

CUADRO 7.1 PARTICIPACIÓN DE LAS IMPORTACIONES POR PAÍS.
DE ORIGEN .

| PAIS | Participación Dentro De Las Importaciones |
|----------------------|---|
| México | 13.4% |
| Hong Kong | 9.1% |
| China | 8.9% |
| República Dominicana | 4.8% |
| Taiwán | 4.3% |
| Corea | 3.9% |
| Filipinas | 3.6% |
| Indonesia | 3.4% |
| Bangladesh | 3.3% |
| Otros | 44.7% |
| Total | 100% |

Fuente: Ramirez y Valencia (2002)

CUADRO 7.2 PARTICIPACIÓN EN LAS IMPORTACIONES DE SME POR
PAÍS DE ORIGEN.

| PAIS | Participación en SME |
|---|----------------------|
| República Dominicana | 17.6% |
| Honduras | 16.5% |
| El Salvador | 9.8% |
| Costa Rica | 5.2% |
| Guatemala | 4.2% |
| Jamaica | 3.7% |
| Haití | 2.4% |
| Otros CBI | 0.9% |
| Total CBI | 62.2% |
| México | 34.6% |
| Perú | 0.7% |
| Filipinas | 0.3% |
| Los Demás | 1.8% |
| Importaciones Bajo la modalidad 807/807 ^a (9802), según país de origen | |

Fuente: Ramirez y Valencia (2002)

CUADRO 7.3. PARTICIPACIÓN EN LAS IMPORTACIONES SEGÚN VALOR (USD) POR PAÍS DE ORIGEN.

| PAIS | Participación en las Importaciones según valor (USD) |
|---|--|
| República Dominicana | 16.8% |
| Honduras | 12.3% |
| El Salvador | 7.8% |
| Costa Rica | 6.1% |
| Guatemala | 5.5% |
| Jamaica | 2.9% |
| Haití | 1.6% |
| Otros CBI | 0.8% |
| Total CBI | 54.1% |
| México | 39.8% |
| Perú | 0.7% |
| Filipinas | 0.4% |
| Los Demás | 4.8% |
| Importaciones Bajo la modalidad 807/807 ^a (9802), según país de origen | |

Fuente: Ramirez y Valencia (2002)

De las importaciones, bajo esta modalidad en 1998, las participaciones fueron las siguientes:

CUADRO 7.4. PARTICIPACIÓN DE LOS SUB. PROGRAMAS 807/807A.

| Programa | Participación |
|----------|---------------|
| 807 | 52.1% |
| 807A | 47.9% |

Fuente: Ramirez y Valencia (2002)

Los Sub-programas 807/807A continúan siendo un elemento muy importante para la contratación en el mercado de prendas de vestir. A través de estos programas, las compañías de EU pueden conservar funciones de producción en la industria doméstica y usar insumos locales, mientras contratan otras funciones de producción (manufactura) en países cercanos donde los costos laborales son bajos. Este tipo de operación ha significado la reducción de las prendas de vestir fabricadas totalmente en el exterior.

La necesidad de estrategias de Respuesta Rápida (QR), Altos estándares de calidad, idioma y cultura han hecho que muchas empresas transfieran sus operaciones desde el Este, hacia el continente americano. De esta forma los productores norteamericanos de prendas de vestir pueden reaccionar más rápido frente a los cambios que se presentan en la demanda del mercado asegurando calidad y compromiso por parte de los productores.

Es así como el mercado de prendas de vestir de los Estados Unidos se convierte en un gran atractivo para la industria peruana, el cual se valora en aproximadamente 350 mil millones de dólares. Debido a la competencia en este mercado, y al desfase entre la oferta y demanda, el precio se convierte en elemento fundamental para la contratación. El mayor impacto del poder que goza el consumidor en la industria de las prendas de vestir se observa en los precios del mercado mayorista y minorista.

7.1.2 Empleo:

Un gran elemento de reestructuración que se ha observado en la industria, es el de la disminución en el número de trabajadores empleados. La industria de la confección emplea alrededor de 850.000 personas en EU en 1996, la industria textil cerca de 637.000 y la industria detallista o de distribución minorista empleo alrededor de 3.200.000.. En 1998 el número de trabajadores era de aproximadamente 770.000, una disminución de 56.000 con respecto al año anterior. La mayoría de estos trabajadores corresponden al área de producción. según el Bureau of Labor Statistics aproximadamente 7 de cada 10 trabajadores de las industrias son mujeres. A pesar de que estas cifras se sacan de 30 estados, los mayores niveles de empleo se concentran en California, Nueva York, Texas y Carolina del Norte.

El sudeste del país es la región más importante del país en cuanto a producción textil se refiere. El estado con mayor producción textilera es Carolina del Norte representando cerca del 30% de la producción total del sector. Nueva York y California concentran gran número de empresas manufactureras del sector.

Mientras que la mayoría de la ropa que se fabrica en California es de precios moderados y de tipo informal o casual, en Nueva York se destaca el segmento de la industria de precios mas altos y estilos más elegantes o formales.

A pesar de que el consumo en prendas de vestir aumentó considerablemente en la década de los 90's, los precios han estado estancados gran parte de la década. El consumo de confecciones casi que se ha duplicado en los últimos 6 años. Mientras que para 1994 era de aproximadamente 170 mil millones de USD, para 1999 el mercado fue de 300 mil millones aproximadamente.

Debido a que la producción de prendas de vestir no requiere un trabajo altamente calificado, las firmas de la industria generalmente pagan bajos salarios a sus empleados. El 1997 el sueldo promedio por hora para los trabajadores de la industria fue 8.25 USD, representando solo el 63% del salario promedio para todo el sector de manufacturas en EU. Los confeccionistas locales en algunos estados del país han tenido dificultades para reclutar mano de obra semicalificada debido a los mejores salarios y oportunidades que se presentan en otras industrias.

Debido las condiciones de trabajo en la industria en EU, el presidente Clinton anuncio en abril de 1997 un acuerdo entre industrias, empleados y oficiales de derechos humanos llamado " The Apparel Industry Partnership" que tenia como objeto imponer estándares laborales adecuados y mejorar las condiciones para el trabajador tanto en las plantas locales, como en aquellos confeccionistas con operaciones de ensamble en el exterior. Los principales puntos del acuerdo radicaban en la fijación de unas garantías salariales mínimas, un máximo de trabajo de 60 horas semanales y la prohibición para usar fuerza laboral infantil (menor de 15 años).

CUADRO 7.5 PANORAMA LABORAL 1993 A 1997

| Ítem | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| No de Establecimientos | 18,281 | 18,189 | 18,077 | 17,800 | 17,600 |
| Empleados (1000) | 989 | 974 | 936 | 864 | 813 |
| Empleados en Producción (1000) | 829 | 815 | 776 | 708 | 664 |
| Valor de los despachos en millones de \$US | 53,739 | 54,991 | 55,316 | 54,663 | 54,990 |
| Índice de actividad Productiva (1992=100) | 102.4 | 106.3 | 107.1 | 104.7 | 102.8 |
| Capacidad de Utilización | 86% | 85% | 79% | 80% | 80% |
| Salario promedio | \$7.09/h | \$7.34/h | \$7.64/h | \$7.96/h | \$8.25/h |
| Cst laboral/ Valor.agregado | 35.8% | 34.2% | 33.5% | 32.5% | 31.8% |

Fuente: Ramirez y Valencia (2002)

De acuerdo al Cuadro 7.5, podemos ver el descenso de los indicadores entre estos años, lo único que aumentó es el salario promedio, la producción de la mayoría de prendas es aun intensiva en mano de obra principalmente por la dificultad de automatizar las funciones de coser.

Para 1997 la mano de obra representaba aproximadamente el 32% del costo de producción. así, los empleos de la función de producción representan el 82% de los empleos totales que genera la industria de confección en el país.

7.1.3 Consumo:

El consumo per capita al año de prendas de vestir también ha mostrado un aumento considerable. Mientras que en la década de los 60's era de 14 unidades, para la década de los 90's el consumo llega a aproximadamente 28 unidades por año.

Entre el mismo lapso de tiempo, el consumo per capita de prendas de vestir importadas, pasó de 1.8 unidades al año a 13.9 unidades, superando inclusive el consumo per capita de prendas de vestir producidas localmente, que es de 13.8 unidades.

La industria cuenta con aproximadamente 18.000 establecimientos en su mayoría pequeños (60%), es decir con menos de 20 empleados. Solo el 10 % de los establecimientos emplean mas de 100 personas.

En general los establecimientos pequeños hacen pocos estilos de prendas para nichos muy especificos de mercado, mientras que las grandes firmas tienden a producir una amplia variedad de productos para diferentes segmentos de mercado.

La industria esta localizada a lo largo y ancho del país particularmente en comunidades rurales donde constituye una gran fuente de actividad económica. Las firmas mas enfocadas en moda o "fashion oriented" como se les conoce en el mercado local, tienden a estar en áreas metropolitanas como Nueva York y Los Ángeles, para estar mas cerca a los detallistas y a su vez al consumidor.

Algunas grandes empresas locales han tenido un intensivo aumento en las ventas desde 1993 motivado por factores como el fuerte posicionamiento de marca, alianzas estratégicas con los principales minoristas, sistemas de manufactura y distribución de respuesta rápida y contratación de la producción en el exterior para la mayor parte de sus líneas de producto.

El sector de confecciones en Estados Unidos se caracteriza por una concentración relativamente baja, sin embargo hay segmentos de mercado que muestran una concentración significativa.

En el mercado de jeans por ejemplo VF Corporation(Wrangler, Lee, Rustler) y Levis Strauss & Co. acaparan alrededor del 50% en ventas minoristas aproximadamente. En ropa interior, Sara Lee Corp y Fruit of The Loom Inc. tienen las 2/3 partes del mercado local en hombres, y en mujeres su participación conjunta alcanza aproximadamente el 50%. Sara Lee por si solo tiene el 50% del mercado de medias.

7.1.4 Comercio Exterior:

Las condiciones de acceso al mercado difieren según país de origen. En general, aun persisten barreras arancelarias y cuantitativas (cuotas). Algunos países tienen condiciones de acceso preferencial en el marco de acuerdos de libre comercio como el NAFTA y de preferencias unilaterales otorgadas por los Estados Unidos, como es el caso de los países de la cuenca del Caribe(CBI).

Las exportaciones colombianas de textiles y confecciones a Estados Unidos se encuentran en el marco del Acuerdo Multifibras, y por lo tanto deben obtener la visa textil, que en el caso colombiano es otorgada por el INCOMEX.

Estos productos no gozan de acceso preferencial bajo el ATPA(Andean Trade Preference Act), acuerdo de eliminación de aranceles unilateral de los Estados Unidos hacia los países andinos afectados por el flagelo del narcotráfico.

El intercambio de prendas de vestir en el mundo será mas libre dada la eliminación de cuotas en el marco del acuerdo de textiles y confecciones (ATC) de la Ronda de Uruguay (GATT), el cual hace ahora parte de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Al ATC reemplazo el sistema de cuotas del Acuerdo Multifibras y exige la eliminación de cuotas a partir del 2005.

Los confeccionistas locales han aumentado la contratación de operaciones de ensamble en México y los países del CBI debido a los favorables costos laborales, proximidad al mercado y condiciones de acceso preferenciales al mercado local. El déficit comercial de Estados Unidos en confecciones se ha ampliado pasando de 11.000 millones de USD a 40.000 millones de USD entre 1993 y 1997.

Las barreras de entrada al sector son relativamente bajas debido a que los requerimientos de capital son bajos, hay acceso rápido a equipos de producción y además una amplia oferta y disponibilidad de insumos.

Dada la estructura del mercado minorista en Estados Unidos los nuevos y pequeños manufactureros que entren a la industria tienen la oportunidad competir en nichos específicos de mercado. A pesar de lo anterior, existen segmentos de mercado donde las barreras de entrada son altas dada la hegemonía desarrollada por algunos manufactureros por avances en nuevas tecnologías de manufactura y por las alianzas que crean con los minoristas para trabajar de la mano y tenerle al consumidor el producto que realmente esta buscando.

Se establece un porcentaje máximo aplicable para las importaciones a los Estados Unidos de confecciones (SME) con insumos regionales del 2%, iniciando el 1º de octubre de 2002. Esta cuota aumentará proporcionalmente un 0.75% anual hasta llegar al 5% en el cuarto año.

A continuación se mostrará en Cuadro 7.6 las importaciones de los Estados Unidos en lo que respecta a Medias y Calzetines, podemos observar el consumo de medias de mujer es el triple en valor que los calzetines en general.

CUADRO 7.6 PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO.
(POSICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE ESTADOS UNIDOS)

61150 MEDIAS DE MUJER, INCLUSO PARA VARICES, DE PUNTO, DE TITULO INFERIOR A 67 DECITEX POR HILO SENCILLO

| | | IMPORTACIONES TOTALES | | | |
|------------------|--|-----------------------|---------------|---------------|-------------------|
| | | 1999 | 2000 | 2001 | PARTICIP. 2001 |
| | | CIF (US\$) | CIF (US\$) | CIF (US\$) | (%) |
| <u>611520100</u> | WOMEN'S HOSE MEAS LT 67 DCTX/YRN CONT 70% SLK,KNIT | 39,508 | 1,379,929 | 21,091 | 0.08 |
| <u>611520900</u> | WOMEN'S HOSE MEAS LT 67 DCTX/YARN OF MMF, KNIT | 18,524,330 | 28,560,579 | 25,238,328 | 99.35 |
| <u>611520900</u> | WOMEN'S HOSE MEAS LT 67 DCTX/YN CON LT 70% SLK KNT | 4,187,391 | 1,862,294 | 144,925 | 0.57 |
| TOTAL | | 22,751,229 | 31,802,802 | 25,404,344 | 100.00 |

611599 LOS DEMAS ARTICULOS DE CALCETERIA, DE LAS DEMAS MATERIAS TEXTILES

| | | 1999 | 2000 | 2001 | PARTICIP. 2001 |
|-------------------|--|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| | | CIF (US\$) | CIF (US\$) | CIF (US\$) | (%) |
| <u>6115991410</u> | SCKS,HSRY,FTWR W/O ARTFIB LACE,KNT; GT=23% WL/FAH | 103,108 | 2,221 | 43,727 | 0.37 |
| <u>6115991420</u> | SOCKS,OT HOSRY,FTWR W/OUT SL ARTFIB CONT LACE,KNIT | 634,698 | 377,605 | 546,069 | 4.65 |
| <u>6115991810</u> | SOCKS,HSRY,FTWR W/O SOLES ARTFIB KNT;GT=23% WL/FAH | 884,649 | 2,311,967 | 3,006,721 | 25.58 |
| <u>6115991820</u> | SOCKS OT HOSRY, FTWR W/OUT SOLES OT ART FIB, KNIT | 5,767,231 | 7,179,940 | 6,820,635 | 58.02 |
| <u>6115994000</u> | SCK,OT HSRY,FTWR W/OUT SL CONT 70% MORE SILK, KNIT | 787,358 | 483,418 | 517,623 | 4.40 |
| <u>6115998000</u> | SOCKS OT HOSRY, FTWR W/OUT SOLE CON LT 70% SILK KT | 250,287 | 850,065 | 820,072 | 6.98 |
| TOTAL | | 8,427,331 | 11,205,216 | 11,754,847 | 100.00 |

611519 CALZAS "PANTY MEDIA" Y LEOTARDOS: DE PUNTO, DE LAS DEMAS MATERIAS TEXTILES

| Descripción | | 1999 | 2000 | 2001 | PARTICIP. 2001 |
|-------------------|--|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| | | CIF (US\$) | CIF (US\$) | CIF (US\$) | (%) |
| <u>6115192000</u> | PANTY HOSE & TIGHTS SURG HOSE W/COMP FOR ORT TREAT | 98,108 | 118,792 | 1,204,658 | 11.73 |
| <u>6115194000</u> | PANTY HOSE & TIGHT CON GT=70% SLK/SLK WASTE, KNIT | 17,740 | 160,876 | 14,209 | 0.14 |
| <u>6115198010</u> | PANTY HOSE AND TIGHTS OF COTTON, KNIT | 5,117,958 | 6,491,419 | 8,040,716 | 78.32 |
| <u>6115198020</u> | PANTY HOSE AND TIGHTS OF WOOL OR FAH, KNIT | 121,189 | 150,944 | 367,220 | 3.58 |
| <u>6115198040</u> | PANTY HOSE & TIGHT CON LT 70% SLK/SLK WASTE, KNIT | 632,397 | 562,667 | 639,628 | 6.23 |
| TOTAL | | 5,987,392 | 7,484,698 | 10,266,431 | 100.00 |

611490 LAS DEMAS PRENDAS DE VESTIR, DE PUNTO, DE LAS DEMAS MATERIAS TEXTILES

| Descripción | | 1999 | 2000 | 2001 | PARTICIP. 2001 |
|------------------|--|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| | | CIF (US\$) | CIF (US\$) | CIF (US\$) | (%) |
| <u>611490100</u> | OTH GRMT M/B KT TOPS, OTH TEX MAT, CON GT=70% SILK | 6,108 | 38,799 | 94,932 | 0.48 |
| <u>611490100</u> | OTH GRMTS W/G TOPS KT OTH TEX MATL CON GT=70% SILK | 11,557,156 | 14,766,072 | 13,672,005 | 69.10 |
| <u>611490100</u> | JUMPERS CONT GT=70% SILK OE SLK WASTE, KNIT | 41,485 | 3,886 | 4,461 | 0.02 |
| <u>611490100</u> | SUNSUIT & SMLR APPL OT TEX MATL 70% SILK MORE,KNIT | 0 | 1,345 | 1,706 | 0.01 |
| <u>611490100</u> | COVERALL & SMLR APPL GT=70% BY WT SLK/SLK WST,KNIT | 104,980 | 18,462 | 4,793 | 0.02 |
| <u>611490100</u> | OTHER GARMENTS CONT GT=70% SILK/SLK WST; KNIT | 996,549 | 524,232 | 509,977 | 2.58 |
| <u>611490900</u> | TOPS CON LT 70% BY WEIGHT SILK OR SILK WASTE, KNIT | 1,730,006 | 5,588,425 | 5,035,529 | 25.45 |
| <u>611490900</u> | JUMPERS OF OTHER TEXTILE MATERIALS, KNIT | 72,193 | 63,349 | 61,290 | 0.31 |
| <u>611490900</u> | SUNSUITS & SIMIL APPL LT 70% SILK/SILK WASTE,KNIT | 1,993 | 15,034 | 2,305 | 0.01 |
| <u>611490900</u> | COVERALLS & SIML APPL LT 70% WGT SLK/SLK WST, KNIT | 1,029 | 24,842 | 2,863 | 0.01 |
| <u>611490905</u> | OTHER GARMENTS SUBJECT TO COTTON RESTRAINTS, KNIT | 12,088 | 12,728 | 17,617 | 0.09 |
| <u>611490900</u> | OTHER GARMENTS SUBJECT TO WOOL RESTRAINTS, KNIT | 27,515 | 19,655 | 6,875 | 0.03 |
| <u>611490905</u> | OTHER GARMENTS SUBJECT TO MMF RESTRAINTS, KNIT | 134,423 | 11,509 | 93,325 | 0.47 |
| <u>611490900</u> | OTHER GARMENTS CON LT 70% SILK OR SILK WASTE, KNIT | 177,411 | 845,706 | 276,731 | 1.40 |
| TOTAL | | 14,862,936 | 21,934,044 | 19,784,409 | 100.00 |

Fuente: World Trade Atlas (2001).

NOTA: Los totales de importación de esta tabla corresponden a la sumatoria de todas las partidas arancelarias de las bases de datos suministradas por las fuentes señaladas. Estas cifras pueden diferir de los datos de Comercio.

7.1.5 Rentabilidad de la Industria:

La industria de la confección ganó rentabilidad, productividad y tamaño durante el periodo 1993-1997, sin embargo este incremento se vio opacado por la disminución de la mano de obra absorbida por la industria, debido a las inversiones realizadas en nuevas tecnologías, sistemas de fabricación más flexibles y un aumento por parte de las industrias locales en contratar operaciones de ensamble en México y los países de la cuenca del Caribe.

Como se observa en el Cuadro 7.7 de índices de rentabilidad de la industria, el retorno sobre las ventas para la industria de la confección fue menor al de el sector manufacturero en general; sin embargo, el retorno sobre activos, retorno sobre el capital invertido y retorno sobre el patrimonio fueron en general superiores al promedio para manufacturas, reflejando así los menores niveles relativos de capital que requiere la industria de la confección en comparación con otros sectores productivos del país.

CUADRO 7.7 ÍNDICES DE RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA DE CONFECCIONES VS MANUFACTURA EN GENERAL 1993-1997

| Item | | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
|---------------------------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Retorno en Ventas | Confecciones | 5% | 5% | 4.8% | 4.8% | 6.6% |
| | Manufacturas | 6% | 7.4% | 7.6% | 7.4% | 7.6% |
| Retorno sobre Activos | Confecciones | 9.7% | 9.4% | 8.0% | 8.7% | 12.4% |
| | Manufacturas | 6.3% | 8% | 8.3% | 7.9% | 8% |
| Retorno sobre Patrimonio | Confecciones | 25.5% | 23.3% | 20% | 25.8% | 35.5% |
| | Manufacturas | 17.7% | 21.6% | 21.6% | 20.5% | 20.4% |
| Retorno sobre Capital Invertido | Confecciones | 14.9% | 14% | 11.7% | 12.6% | 18.2% |
| | Manufacturas | 8.3% | 10.7% | 11.1% | 10.6% | 10.7% |

Fuente: Ramirez y Valencia (2002)

7.1.6 Estrategias Competitivas:

El mercado de prendas de vestir en Estados Unidos, se a convertido en uno de los mas competidos del mundo, allí han confluído una gran serie de factores, tales como el aumento de importaciones, crecimiento del poder de compra de minoristas, y sobre todo el cambio en los patrones de compra de los consumidores.

Estos patrones de compra en el consumidor, han venido cambiando a través de la década de los 90, reflejado lo anterior, en una población en su mayoría joven, con cambios en los estilos de vida, y la creciente demanda de tiempo y dinero por parte de los hogares americanos. Los consumidores americanos cambiando almacenes especializados y de departamento, por almacenes de descuento. Para contrarrestar este panorama poco alentador, los fabricantes americanos han: (1) Reestructurado sus operaciones, (2) expandido la contratación a nivel global, (3) adoptado el modelo "Quick Response" o Respuesta rápida, para los procesos de fabricación, mercadeo, distribución y sistemas para responder efectivamente a las necesidades de los minoristas.

7.1.7 Reestructurando la Industria:

Un gran número de productores estadounidenses, han emprendido actividades de reestructuración, a través de la consolidación de la producción, eliminación de líneas no adecuadas para el negocio, fusiones y adquisiciones. Lo anterior con el propósito de reducir costos, ganar participación de mercado y ampliar los canales de distribución. Las firmas locales se han estructurado además para cambiar su enfoque de manufactura a un enfoque de mercadeo, usando los servicios de "Outsourcing" de terceras empresas, quienes les confeccionan de acuerdo a sus especificaciones. Empresas como Sara Lee, Levi's Strauss y Russel Corp. han iniciado procesos de "desverticalización" para deshacerse de activos fijos no deseados y concentrarse en desarrollo de producto y administración de marca. En cuanto a la integración hacia adelante, es decir hacia operaciones de retail, no hay una tendencia marcada, pues mientras empresas como Levi's Strauss y Oshkosh B'Gosh han emprendido procesos para abrir sus propias tiendas, hay empresas como Hartmarx y Phillip-Van Heusen que han eliminado sus operaciones de distribución minorista trabajando de la mano con los diferentes almacenes especializados y de departamento.

7.1.8 Globalización:

La inversión extranjera de Estados Unidos en el sector de confecciones en el exterior, incremento de US\$971 millones a aproximadamente US\$1300 millones en el '97, representando alrededor del 0.5% del total de la inversión extranjera americana en manufactura. Estas inversiones son esencialmente en operaciones de producción compartida (9802) y los principales destinos de inversión son países del Caribe, Asia y México. Sin embargo y a pesar de estas, la mayoría de las importaciones de prendas de vestir son de manufactura extranjera. Mientras que las plantas del Caribe y México se caracterizan por tener una confección básica, enfocada en producción compartida, la planta en Asia tiene una mayor capacidad de ofrecer paquete completo a los confeccionistas americanos, pues no solamente pueden desarrollar trabajos más complejos, sino además desarrollo de producto, compra de insumos, corte de telas, control de calidad entre otros. A pesar de las ventajas mencionadas anteriormente las importaciones del Asia, implican tiempos de retornos más largos, mayores riesgos de mercado y algunas incertidumbres en la cadena logística.

7.1.9 Respuesta Rápida:

Los cambios en la moda y en los requerimientos de los minoristas, han creado presiones a los manufactureros, en la reducción del tiempo para traer un producto al mercado, esto a motivado a las empresas a invertir en nuevos sistemas de manufactura e información, adoptando métodos de producción que les permitan reducir costos mejorando su capacidad de respuesta a las exigencias del mercado. Estas nuevas tecnologías han intensificado el uso de los computadores para agilizar el flujo de bienes, servicio e información entre los diferentes participantes de la cadena de distribución, los sistemas EDI (Electronic Data Interchange) han permitido a manufactureros compartir información con toda la cadena de valor, Mejorando la administración de inventarios y el control de despachos. así con el uso de códigos de barra los manufactureros o administradores de marca locales saben en todo momento cuales son las líneas de mayor movimiento, cuales no y estado de inventarios del minorista.

7.2 Canales de Distribución

Los canales de distribución en la industria de la confección y los textiles son poco tradicionales, delimitados de forma confusa algunas veces entre Mayorista, Minoristas, e Intermediarios. Las siguientes paginas contiene cifras de mercado a 1998, y esta dividido en los diferentes actores. Dentro del Funcionamiento de los canales de distribución en el mercado americano, se encuentran características y parámetros que reevalúan la teoría tradicional de los canales de distribución, hay que recordar que un canal normal funciona de la siguiente manera: Fabricante > Mayorista > Minorista > Consumidor final. En el mercado de prendas de vestir las unidades "Fabricante" (en este caso confeccionista) y "Mayorista" se fusionan convirtiéndose en una "Confeccionista/Dueño de Marca" en muchas ocasiones las empresas cubren la totalidad de la cadena, desde la producción de las prendas, hasta la comercialización en puntos de venta propios, como ejemplo están las empresas GAP, Limited y otras. Existen también empresas como Sara Lee, Liz Claiborne, que en realidad cumplen el papel de Dueños o Administradores de Marca, y que carecen de puntos de venta y plantas de producción administradas por ellos, por regla general contratan su producción, su función radica en la comercialización y posicionamiento de sus prendas y marca, a través de la venta a almacenes de departamento y de descuento esto los convierte en mayoristas pues venden directamente al minorista de esta forma y para efectos didácticos consideramos a los confeccionistas que venden directamente a los almacenes como mayoristas, que en realidad son la gran mayoría, también a aquellos confeccionistas que poseen almacenes propios. Otro actor lo constituyen los agentes, intermediarios que compran por regla general saldos o defectos y los venden a almacenes especializados en ellos. Los minoristas entonces están compuestos por los almacenes que venden al público final, y las cifras son las ventas de estos, es decir los confeccionistas a menos que tengan almacenes no son considerados minoristas, y sus almacenes son tenidos en cuenta como almacenes especializados.

7.2.1 Distribución Mayorista (Wholesale):

El mercado mayorista (wholesale) de Prendas de vestir durante 1998 totalizo *\$106.000 Millones de USD*.

De acuerdo a la Figura 7.1 podemos observar lo siguiente:

- Importaciones bajo la modalidad 9802 (807/807 A): *\$17.000 millones de \$US*, con una participación del 16.04% del total.
- Importaciones menos 807/807 A: *\$50.000 Millones de USD*, con una participación del 47.17% del total.
- Producción domestica menos exportaciones de prendas de vestir terminadas e insumos cortados para programas 807/807 A: *\$39.000 Millones de USD*, con una participación del 36.79% del total.

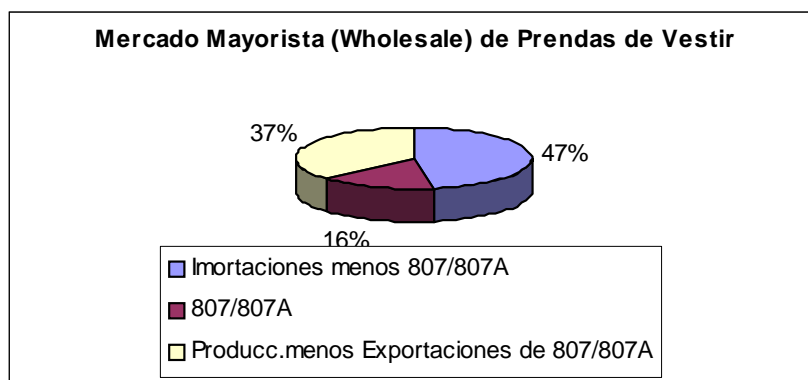


FIGURA 7.1 COMPOSICIÓN DEL MERCADO MAYORISTA DE PRENDAS DE VESTIR
Fuente: Ramirez y Valencia (2002)

La anterior clasificación permite tener un mejor entendimiento de los patrones de contratación

(sourcing) y además de distinguir entre lo que se produce totalmente en EU, totalmente en el exterior y parte en EU y parte en el exterior. El mercado mayorista esta compuesto por confeccionistas locales, importaciones y agentes intermediarios, siendo los últimos una pequeña porción del mercado, en orden de entender el mercado minorista analizamos entonces la importaciones bajo el programa 9802 (807/807A), importaciones menos 9802 y producción domestica. Para 1998 encontramos que las importaciones bajo 9802 representaron el 16.04% del total del mercado mayorista, las importaciones menos el programa 9802 representaron el 47.17% y la producción domestica participo con el 39.79%. Estas cifras por si solas no son un indicador, para ello debemos tener en cuenta el tamaño de mercado que ascendió a 106.000 millones de dólares, de este modo nos podemos dar cuenta de los cambios que se están llevando a cabo en este mercado, primero: que la producción domestica esta siendo sustituida por las importaciones, y que la falta de competitividad se ve reflejada en la participación pues cuenta con menos del 40%. Como segundo hecho importante, observamos la consolidación de una nueva tendencia, la cual es confeccionar paquete completo, y que le da a la empresa local la oportunidad de enfocarse en actividades generadoras de valor, tales como la promoción y posicionamiento de marca, esta modalidad prosperara en la medida en que los costos laborales en los Estados Unidos continúen aumentando, y el negocio se radique en la venta de un concepto o forma de vida (MARCA). Aunque la producción domestica sigue siendo importante en este mercado se vera seriamente golpeada por los distintos tratados firmados por este país, dentro de los mas importantes están, la aprobación de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe, NAFTA, y la reciente entrada de China a la WTO, por ultimo el programa 9802 se vera fortalecido por los tratados anteriormente mencionados, y en especial por la aprobación del CBI, el cual da preferencia arancelarias importante a la industria caribeña. Como punto importante para el entendimiento del mercado mayorista, se debe tener en cuenta a los confeccionistas y "dueños de marca" como los actores principales y los que venden en gran mayoría a los almacenes o retailers.

7.2.2 Distribución Minorista (Retail):

El mercado minorista (retail) de prendas de vestir durante 1998
totalizo: *\$189.000 millones de USD*

Uniformes: *\$12.000 millones de USD*, con una participación del *6.35%* del total.

Prendas de vestir para niños: *\$30.000 millones de USD*, con una participación del *15.87%* del total.

Prendas de vestir para hombre: *\$ 54.000 millones de USD*, con una participación del *28.57%* del total.

Prendas de vestir para mujer: *\$93.000 millones de USD*, con una participación del *49.21%* del total.

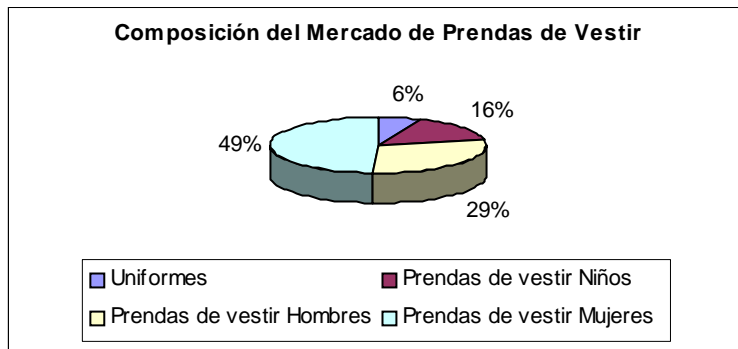


FIGURA 7.2 COMPOSICIÓN DEL MERCADO DE PRENDAS DE VESTIR
Fuente: Ramirez y Valencia (2002)

7.2.3 Definición De Las Modalidades De distribución Minorista:

Almacenes de departamento: Aquellos almacenes que cargan una amplia variedad de líneas de producto. Cada línea es manejada como un departamento separado y administrada por un comprador especializado.

Almacenes especializados: Almacenes que manejan una línea de producto muy angosta pero con un surtido muy variado dentro de esa línea de producto.

Grandes cadenas: Dos o mas almacenes que pertenecen a una misma corporación y son controlados por la misma. Tienen políticas centralizadas de compra y manejan similares líneas de productos.

Almacenes de descuento: Aquellos que venden mercancía estándar a precios mas bajos debido a que aceptan menor margen de rentabilidad para vender por volumen.

Correo Directo: modalidad de distribución minorista que usa diversos medios de publicidad para interactuar directamente con el consumidor final. Un ejemplo de esto son las ventas por catalogo.

Almacenes "Off-Price": distribuidores minoristas que compran mercancías de los mayoristas a un precio menor de lo común debido a pequeños defectos de calidad, pero que se puede vender al consumidor final a precios inferiores a las demás modalidades minoristas.

Otros Minoristas: Otros tipos de almacenes como Warehouses, Manufacturers Outlets, Droguerías, Almacenes deportivos como Foot Locker y Sports Authority, almacenes de regalos y souvenirs, entre otros.

Según el Cuadro 7.8 podemos ver las diferentes empresas de reconocidas marcas de acuerdo a la modalidad de distribución definida:

CUADRO 7.8 PARTICIPANTES DENTRO DE CADA MODALIDAD DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA.

| | |
|--|---|
| <p>ALMACENES DE DEPARTAMENTO Dillard's Marshall Field Hecht's Lord & Taylor Foley's Robinson May Macy's Carson's Filenes Dayton's Rich's Nordstrom Bloomingdale's Younkers Burdines Belks Hudson's Gayfer's Más 475 almacenes similares identificados por nombre.</p> <p>ALMACENES ESPECIALIZADOS The Limited Victoria's Secret * Barney's The Gap Old Navy Gymboree Brooks Brothers Children's Place Little Folks Casual Corner Laura Ashley Banana Republic Bob's Stores Mark, Fore & Strike Eddie Bauer * * Incluyendo ventas de retail y de catálogo. Más 425 almacenes similares identificados por nombre</p> <p>OFF-PRICE STORES Burlington Coat Factory Marshall's T.J. Max Men's Warehouse Loehmann's Kid's R Us Más 90 almacenes similares identificados .</p> | <p>ALMACENES DE DESCUENTO Kmart Pamida Meijer Wall Mart Ames ShopKo Target Bradlees Más 180 almacenes similares identificados por nombre.</p> <p>GRANDES CADENAS Sears Mervyn's JC Penny Kohl's</p> <p>CORREO DIRECTO L.L. Bean Newport News One Hanes Place Spiegel Patagonia Blair. Lands' End Huntington Clothiers Más 55 almacenes similares identificados por nombre.</p> <p>VENTAS DE FABRICA Carter Outlets Van Heusen Direct VF Outlets Hanes Mill Outlet Rolane Levi's Outlet Más 25 almacenes similares identificados por nombre</p> <p>OTROS MINORISTAS Warehouse Clubs Sam's Club, Price/Costco Food & Drug Stores Shoe/Athletic Footwear Stores Foot Locker, Athlete's Foot Sporting Goods Stores Oshman's, Sports Authority Gift Shops, Souvenir Stands & T-Shirt Shops</p> |
|--|---|

Fuente: Ramirez y Valencia (2002)

7.2.4 Consumo Minorista:

El consumo Norteamericano en prendas de vestir, a crecido mas rápido que el total del consumo en los últimos años, la tasa real (Ajustada por inflación) promedio de crecimiento del consumo fue de 5.5% durante el periodo 1993-97, comparada con una tasa de crecimiento real del 2.8% para el consumo en general. así, en promedio el 5.1% de los gastos de un norteamericano es en prendas de vestir. El crecimiento en el consumo de prendas de vestir, se puede explicar básicamente por una economía en crecimiento, ingresos crecientes de la población, disminución en la tasa de desempleo y baja inflación.

10 Categorías De Mayor Crecimiento: 1999-1 vs. 1998-1 (Enero-Junio)

Las categorías de mujeres y niñas mostraron un fuerte aumento entre enero y junio de 1999.

Porcentaje De Crecimiento en USD (Ventas Minoristas)

1. Pantalones para niñas: 45%
2. Suéteres de mujer: 23%
3. Camisas / blusas de niña Tejido plano: 18%
4. Calzoncillos niño: 15%
5. Suéteres de hombre: 13%
6. Pantalones de niño: 13%
7. Shorts de niña: 12%
8. Vestidos de mujer: 11%
9. Calzones para niña: 10%
10. Camisas de tejido de punto casuales para mujer: 10%

10 Categorías De Mayor Decrecimiento: 1999-1 vs 1998-1(Enero-Junio)

Porcentaje De Decrecimiento en USD (Ventas Minoristas)

1. "Leggings" para mujer: 30%
2. Ropa femenina para el día: 16%
3. Faldas para niña: 14%
4. Sudaderas y Suéteres de niños: 14%
5. Sudaderas y Suéteres de niñas: 12%
6. Chaquetas y "Outercoats" de niño: 11%
7. Ropa sastre masculina: 10%
8. Medias Veladas de Mujer: 8%
9. Camisas de niño Tejido de Punto: 7%
10. Chaquetas y Outercoats para Mujer: 6%

7.2.5 Tamaño de Mercado, Penetración de Importaciones y Canales de Distribución Minorista por Tipo de Producto

1) Total De Prendas De Vestir Para Hombre:

Valor en Millones de USD: 54.263

% de cambio vs 1997: 6.8%

% de las ventas que es importado: 59.1%

% de cambio en el volumen importado vs. 1997: +15.6%

Canales de distribución:

- Almacenes de departamento: 18.3%
- Almacenes especializados: 17.8%
- Grandes Cadenas: 18.5%

- Almacenes de descuento y off-price(oulets): 29.7%
- Correo Directo: 6%
- Otros: 9.6%

2.) Total Prendas De Vestir Para Mujer

Valor en Millones de USD: 92.580

% de cambio vs 1997: +3.7%

% de las ventas que es importado: 56.9%

% de cambio en el volumen importado vs. 1997:+12.0%

Canales de distribución:

- Almacenes de departamento:21.3%
- Almacenes especializados:25.5%
- Grandes Cadenas:14.5%
- Almacenes de descuento y off-price(oulets):25.1%
- Correo Directo:8.4%
- Otros:5.3%

3) Total Prendas De Vestir Para Niños

Valor en Millones de USD: 13.454

% de cambio vs. 1997: +5.6%

% de las ventas que es importado: 54.7%

% de cambio en el volumen importado vs. 1997:+16.4%

Canales de distribución:

- Almacenes de departamento:10.0%
- Almacenes especializados:15.7%
- Grandes Cadenas:20.9%
- Almacenes de descuento y off-price(oulets):41.4%
- Correo Directo:1.9%
- Otros:10.1%

4) Total De Prendas De Vestir Para Niñas

Valor en Millones de USD: 9.569

% de cambio vs 1997: +2.5%

% de las ventas que es importado: 55.5%

% de cambio en el volumen importado vs 1997:+18.4%

Canales de distribución:

- Almacenes de departamento:10.9%
- Almacenes especializados:18.8%
- Grandes Cadenas:19.8%
- Almacenes de descuento y off-price(oulets):43.5%
- Correo Directo:1.7%
- Otros:5.3%

5) Total Prendas De Vestir Para Bebés:

Valor en Millones de USD: 7.125

% de cambio vs 1997:+2.2%

% de las ventas que es importado: 58.1%

% de cambio en el volumen importado vs 1997:+10.9%

Canales de distribución:

- Almacenes de departamento:10.6%
- Almacenes especializados:16.7%
- Grandes Cadenas:17.2%
- Almacenes de descuento y off-price(oulets):49.4%

- Correo Directo:1.3%
 - Otros:4.9%
- En la sección de anexos, aparece un listado mas detallado de penetración de importaciones, canales de distribución y tamaño de mercado por según categoría de producto.

7.2.6 Canales de Distribución Textiles

Debido a que los textiles y demás insumos para confección son bienes de uso industrial, los canales de distribución se estructuran de manera diferente ya que se deben incorporar a unos procesos productivos con el fin de sacar producto terminado al consumidor final del bien.

Los canales de distribución para esta industria, varían según el tipo de telas y la finalidad de las mismas, ya que los textiles hacen parte de gran cantidad de productos, desde los discos para computadoras, pasando por carreteras, hasta los transbordadores y satélites espaciales.

Para efectos prácticos, es importante hacer énfasis en la cadena de abastecimiento de la industria de las confecciones, el sector textil dirigido al segmento confecciones se puede dividir según el tipo de tela, para ello hemos agrupado los textiles en 6 grupos.

WOVEN: Tejidos planos

KNIT: Tejidos de Punto

SILK: Sedas

SYNTHETICS: Sintéticos (acetatos, acrílicos, nylon, poliéster, rayón, etc)

WOOL: lanas

SPECIALTY: Tejidos Especiales (Non-Woven, Neoprenos, Metálicos, algunos sintéticos, elásticos, spandex, vinilos, impermeables). Dentro de los canales de distribución de textiles en los Estados Unidos, podemos diferenciar varios actores, por ser una industria tan grande y variada los intermediarios son numerosos, los siguientes son los términos utilizados para el Canal de Distribución:

- **Mill Manufacturer**: estas fabricas, transforman las hilazas en telas, estos telares son el inicio de la cadena de distribución.
- **Converter**: o Convertidor, el convertidor es una compañía que se encarga de comprar "telas crudas" o con semi-acabado, que luego tiñe y estampa, en ocasiones también le da los acabados a la tela, para su posterior reventa a un confeccionista de ropa.
- **Jobber**: o intermediario, es un individuo o una compañía que compra telas en el mercado secundario (una vez teñidas, estampadas, acabadas), generalmente compran excesos de fabricas textiles, con ellas arman un portafolio que a su vez es vendido a los confeccionistas, otros intermediarios, minoristas, o diseñadores.
- **Importer**: Importadores, aquellas compañías que compran telas de fabricantes foráneos y luego las entran a territorio Estadounidense, para su comercialización y/o venta directa a los confeccionistas.
- **Agent**: Agente o representante, este individuo representa compañías textileras y cumple las funciones de vendedor.
- **Print Resource**: Estampador, en estas empresas se hace el estampado y/o teñido de algunas telas.
- **Wholesaler**: Mayorista, vendedor al por mayor de telas, vende a pequeños confeccionistas y talleres de diseño.
- **Distributors**: Distribuidores, se encargan de distribuir y vender las telas directamente a mayoristas y minoristas.
- **Retailer**: Minoristas, estos almacenes venden por regla general a pequeños talleres de diseño, diseñadores, y personas en general.
- **Brokers**: en un individuo o compañía, que pone de acuerdo compradores y vendedores, de telas en rebaja, el broker, no posee inventarios, y trabaja solamente por una comisión, que es

cobrada una vez el negocio se culmine.

7.2.7 Comercio Electrónico-Nuevo Canal De Distribución

El comercio electrónico, ofrece a los fabricantes de prendas de vestir, inmensas oportunidades de venta, en una era en la cual el ingreso del consumidor norteamericano sigue aumentando, según expertos consultados por la AAMA, el reto para vender con éxito en el Internet, radica en asegurar que la compañía haga las inversiones y planes necesarios para satisfacer al consumidor, de la misma forma en que lo hace en el almacén (Store Retailer).

según Lara Hudgson, Vice-Presidente de la firma consultora de Internet "IXL, Inc", Tener un excelente diseño no asegura el éxito de la página, es necesario desarrollar el concepto de servicio al cliente a través de toda la operación, coordinar la logística de distribución con las expectativas del cliente. Independiente de la calidad del portal electrónico en el cual el consumidor haga la compra, el proceso se debe cerrar cuando la prenda llega al sitio deseado cumpliendo con las expectativas, que en cuanto a calidad y tiempo espera el consumidor.

Tom Lesika, Funcionario de sistemas de información para la importante firma J.Crew, argumenta que las ventas On-Line, deben ser complementarias con las ventas en los almacenes, tal como lo realiza dicha firma. La transparencia entre las diferentes cadenas de distribución, debe servir para generar más alternativas al consumidor y maximizar el servicio. El aumento del comercio electrónico ha sido considerable en los últimos años, hecho que podría ayudar a mantener estables los precios debido a que los consumidores cada vez más están buscando buenas oportunidades de compra a través del Internet. En 1999 aproximadamente 29 millones de personas hicieron alguna compra a través de la red. Se estima que para 1999 las ventas de prendas de vestir a través del Internet llegaran a \$804 millones de dólares, siendo esto una participación del 0.43% dentro del total de ventas retail. Para el 2003 se estima que esta cifra será de aproximadamente \$6.700 millones de dólares. Según un estudio realizado por el NPD Group, los principales inconvenientes que tienen los consumidores para comprar prendas de vestir en la red son el no poderse medir la ropa, no poder ver las prendas y las políticas de devolución de mercancía. De igual manera como el comercio electrónico ha revolucionado las ventas al por menor y la última etapa de los canales de distribución, la industria textil está abriendo sus puertas a los llamados B2B o I2I, estos dos modelos de comercio tendrán serias implicaciones en la forma de hacer negocios, la reducción en los costos será inminente, pues la disponibilidad del capital y de los insumos será casi inmediata, aunque a la fecha son pocas las empresas que se atreven a comprar sus insumos, en la medida en que se cree la confianza necesaria el volumen transado será mayor, y estos modelos reinarán dentro de la industria.

7.3 Determinación del Grupo Objetivo

Nuestro producto está dirigido a las grandes casas de moda o prestigiosas marcas (ver Cuadro 7.8).

El Cuadro 7.6, muestra la partida arancelaria de la prenda de vestir calcetín y medias (61-15), haciendo un resumen de las importaciones totales de los EEUU, por mes obtenemos:

Promedio mensual: 64 MII US\$

Promedio anual: 768 MII US\$

Respecto al total de las importaciones de los EEUU, en textiles y confecciones, representa un volumen de 350,000 MII de US\$. Debido a la reservada información de las tiendas de prestigio en lo que respecta a sus volúmenes de ventas y lo que le corresponde a importaciones, se asumirá lo siguiente:

- Comparando este valor con lo importado en calcetines sólo en esta partida representa del total importado:
 $(768 / 350,000) = 0.21 \%$.
- Los EEUU, por estadística presenta un crecimiento del 5.1 % en consumo de prendas de vestir, esto lo aplicamos a nuestro volumen de 768 MII US\$, nos da un valor de 807 MII US\$ al 2003.
- El tipo de fibra de preferencia entre algodón y otras fibras naturales (lana, alpaca, cachemires), representa el 65%, que es el mercado donde apuntamos:
Entonces, $0.65 * 807 = 524.7$ MII US\$.
- Además, está dirigido a hombres, y de acuerdo a la distribución mayorista y minorista en los EEUU, el porcentaje de consumo es aproximadamente de 30%, por lo tanto nuestro valor se reduce al: $0.3 * 524.7 = 157.4$ MII US\$.
- Este tipo de producto se ofrece en casas de moda, tiendas exclusivas que son aproximadamente del 45%, entonces nuestro nuevo valor será: $0.45 * 157.4 = 70.8$ MII US\$
- De acuerdo al Cuadro 8.5, vemos que tan caro es el valor en US\$ por metro cuadrado para el ATPA. Además del Cuadro 8.6, de los proveedores de confecciones de los EEUU, podemos descartar algunos competidores, tales como la fina ropa de Europa (12.4 US\$ x M^2), Africa, Canadá, esto nos representa 91.8%, que podemos arrebatar mercado o ganar también de acuerdo al crecimiento del consumo en los EEUU.
- Al final nuestro supuesto volumen será: 65 MII US\$. , Asumiremos una venta promedio de 8,000 doc. por mes, a un precio CIF de \$ 20.3 (precio acápite 10.6), anualmente obtenemos un valor de 1'948,800 US\$, ósea queremos captar un mercado del 2.8% del volumen meta. Además nuestra venta representa 0.2% del total de las importaciones de la partida 6115. Y es lógico pensar optimista debido a que en la región somos por decir únicos en prendas finas de alpaca, en mezclas de algodón con seda, algodón mercerizado e incluso en centro América, por otro lado la competencia del Asia, presentan productos parecidos a los nuestros pero de menor calidad.

A continuación determinaremos el mercado del consumidor final y de esta forma aseguramos las ventas futuras de nuestros clientes.

Nuestro producto esta dirigido a los consumidores de sexo masculino, de un poder adquisitivo normal o superior, principalmente enfocado en los Estados tales como: California, Nueva York y Florida.

El producto esta enfocado principalmente a consumidores entre 18 a 65 años, a continuación presentaré los siguientes cuadros 7.9 al 18.4.6, donde nos detallan indicadores económicos, demográficos de cada estado, comparándose contra datos del país:

CUADRO 7.9 DATOS RÁPIDOS DEL ESTADO DE CALIFORNIA

| People QuickFacts | California | USA |
|----------------------------------|------------|-------------|
| Poblacion estimada 2001 | 34,501,130 | 284,796,887 |
| Cambio % Pob. Abr2000 a Jul2001 | 1.9% | 1.2% |
| Poblacion 2000 | 33,871,648 | 281,421,906 |
| Poblacion en % cambio, 1990-2000 | 13.6% | 13.1% |

Cuadro 7.9. (continuación...)

| | | |
|----------------------------|------------|-------------|
| Personas <5años (%) 2000 | 7.3% | 6.8% |
| Personas <18 años (%)2000 | 27.3% | 25.7% |
| Personas >65 años (%)2000 | 10.6% | 12.4% |
| Porc. Pob. Femenina, 2000 | 50.2% | 50.9% |
| Porc. Pob. Blanca, 2000 | 59.5% | 75.1% |
| Porc. Pob. Negra, 2000 | 6.7% | 12.3% |
| Porc. Pob. Indian, 2000 | 1.0% | 0.9% |
| Porc. Pob. Asiaticos, 2000 | 10.9% | 3.6% |
| Porc. Pob. Hawaiian, 2000 | 0.3% | 0.1% |
| Estudios Superiores>25años | 76.8% | 80.4% |
| Per cápita (\$) | \$22,711 | \$21,587 |
| Personas pobres(%) 1999 | 14.2% | 12.4% |
| Empleados, 1999 | 12,356,363 | 110,705,661 |
| Area, 2000 (mll 2) | 155,959 | 3,537,438 |
| Personas mll 2, 2000 | 217.2 | 79.6 |

CUADRO 7.10 DATOS ECONÓMICOS DEL ESTADO DE CALIFORNIA

| Concepto | Valor | Porcentaje |
|-------------------------------|-------------------|--------------|
| Estado Laboral | | |
| Población > 16 años | 25,596,144 | 100.0 |
| Fuerza laboral | 15,977,879 | 62.4 |
| Fuerza laboral civil | 15,829,202 | 61.8 |
| Empleados | 14,718,928 | 57.5 |
| Desempleados | 1,110,274 | 4.3 |
| % de Fza. Laboral civil | 7.0 | (x) |
| Fuerzas Armadas | 148,677 | 0.6 |
| No trabajan | 9,618,265 | 37.6 |
| | | |
| Mujeres > 16 años | 12,998,409 | 100.0 |
| Fuerza Laboral | 7,212,610 | 55.5 |
| Fza. Laboral civil | 7,195,990 | 55.4 |
| Empleada | 6,673,578 | 51.3 |
| | | |
| Ingresos en 1999 | 11,512,020 | 100.0 |
| Menor a \$10,000 | 967,089 | 8.4 |
| \$10,000 a \$14,999 | 648,780 | 5.6 |
| \$15,000 a \$24,999 | 1,318,246 | 11.5 |
| \$25,000 a \$34,999 | 1,315,085 | 11.4 |
| \$35,000 a \$49,999 | 1,745,961 | 15.2 |
| \$50,000 a \$74,999 | 2,202,873 | 19.1 |
| \$75,000 a \$99,999 | 1,326,569 | 11.5 |
| \$100,000 a \$149,999 | 1,192,618 | 10.4 |
| \$150,000 a \$199,999 | 385,248 | 3.3 |
| Más de \$200,000 | 409,551 | 3.6 |
| Ingreso medio (dollars) | 47,493 | (x) |

Fuente: Censur (2000)

CUADRO 7.11 DATOS RÁPIDOS DEL ESTADO DE FLORIDA

| People QuickFacts | Florida | USA |
|----------------------------------|------------|-------------|
| Poblacion estimada 2001 | 16,396,515 | 284,796,887 |
| Cambio % Pob. Abr2000 a Jul2001 | 2.6% | 1.2% |
| Poblacion 2000 | 15,982,378 | 281,421,906 |
| Poblacion en % cambio, 1990-2000 | 23.5% | 13.1% |
| Personas <5años (%) 2000 | 5.9% | 6.8% |
| Personas <18 años (%)2000 | 22.8% | 25.7% |
| Personas >65 años (%)2000 | 17.6% | 12.4% |
| Porc. Pob. Femenina, 2000 | 51.2% | 50.9% |
| Porc. Pob. Blanca, 2000 | 78.0% | 75.1% |
| Porc. Pob. Negra, 2000 | 14.6% | 12.3% |
| Porc. Pob. Indian, 2000 | 0.3% | 0.9% |
| Porc. Pob. Asiaticos, 2000 | 1.7% | 3.6% |
| Porc. Pob. Hawaiian, 2000 | 0.1% | 0.1% |
| Porc. Pob. Latino, 2000 | 16.8% | 12.5% |
| Estudios Superiores>25años | 79.9% | 80.4% |
| Per cápita (\$) | \$21,557 | \$21,587 |
| Personas pobres(%) 1999 | 12.5% | 12.4% |
| Empleados, 1999 | 5,954,982 | 110,705,661 |
| Area, 2000 (mll 2) | 53,927 | 3,537,438 |
| Personas mll 2, 2000 | 296.4 | 79.6 |

CUADRO 7.12 DATOS ECONÓMICOS DEL ESTADO DE FLORIDA

| Concepto | Valor | Porcentaje |
|-------------------------------|------------------|--------------|
| Estado Laboral | | |
| Población > 16 años | 12744825 | 100.0 |
| Fuerza laboral | 7471977 | 58.6 |
| Fuerza laboral civil | 7407458 | 58.1 |
| Empleados | 6995047 | 54.9 |
| Desempleados | 412,411 | 3.2 |
| % de Fza. Laboral civil | 5.6 | (x) |
| Fuerzas Armadas | 64,519 | 0.5 |
| No trabajan | 5,272,848 | 41.4 |
| | | |
| Mujeres > 16 años | 6,615,066 | 100.0 |
| Fuerza Laboral | 3,491,052 | 52.8 |
| Fza. Laboral civil | 3,482,224 | 52.6 |
| Empleada | 3,275,775 | 49.5 |
| | | |
| Ingresos en 1999 | 6,341,121 | 100.0 |
| Menor a \$10,000 | 606,995 | 9.6 |
| \$10,000 a \$14,999 | 427,050 | 6.7 |
| \$15,000 a \$24,999 | 918,455 | 14.5 |
| \$25,000 a \$34,999 | 901,454 | 14.2 |
| \$35,000 a \$49,999 | 1,103,554 | 17.4 |
| \$50,000 a \$74,999 | 1,170,569 | 18.5 |
| \$75,000 a \$99,999 | 552,379 | 8.7 |

Cuadro 7.12. (continuación...)

| | | |
|-------------------------|---------|-----|
| \$100,000 a \$149,999 | 398,860 | 6.3 |
| \$150,000 a \$199,999 | 114,432 | 1.8 |
| Más de \$200,000 | 147,373 | 2.3 |
| Ingreso medio (dollars) | 38,819 | (x) |

CUADRO 7.13 DATOS RÁPIDOS DEL ESTADO DE NUEVA YORK

| People QuickFacts | Nueva York | USA |
|----------------------------------|------------|-------------|
| Poblacion estimada 2001 | 19,011,378 | 284,796,887 |
| Cambio % Pob. Abr2000 a Jul2001 | 0.2% | 1.2% |
| Poblacion 2000 | 18,976,457 | 281,421,906 |
| Poblacion en % cambio, 1990-2000 | 5.5% | 13.1% |
| Personas <5años (%) 2000 | 6.5% | 6.8% |
| Personas <18 años (%)2000 | 24.7% | 25.7% |
| Personas >65 años (%)2000 | 12.9% | 12.4% |
| Porc. Pob. Femenina, 2000 | 51.8% | 50.9% |
| Porc. Pob. Blanca, 2000 | 67.9% | 75.1% |
| Porc. Pob. Negra, 2000 | 15.9% | 12.3% |
| Porc. Pob. Indian, 2000 | 0.4% | 0.9% |
| Porc. Pob. Asiaticos, 2000 | 5.5% | 3.6% |
| Porc. Pob. Hawaiian, 2000 | (z) | 0.1% |
| Porc. Pob. Latino, 2000 | 15.1% | 12.5% |
| Estudios Superiores>25años | 79.1% | 80.4% |
| Per cápita (\$) | \$23,389 | \$21,587 |
| Personas pobres(%) 1999 | 14.6% | 12.4% |
| Empleados, 1999 | 7,135,960 | 110,705,661 |
| Area, 2000 (mil 2) | 47,214 | 3,537,438 |
| Personas mil 2, 2000 | 401.9 | 79.6 |

Fuente: Census (2000)

CUADRO 7.14 DATOS ECONÓMICOS DEL ESTADO DE NUEVA YORK

| Concepto | Valor | Porcentaje |
|-------------------------------|-------------------|--------------|
| Estado Laboral | | |
| Población > 16 años | 14,805,912 | 100.0 |
| Fuerza laboral | 9,046,805 | 61.1 |
| Fuerza laboral civil | 9,023,096 | 60.9 |
| Empleados | 8,382,988 | 56.6 |
| Desempleados | 640,108 | 4.3 |
| % de Fza. Laboral civil | 7.1 | (x) |
| Fuerzas Armadas | 23,709 | 0.2 |
| No trabajan | 5,759,107 | 38.9 |
| Mujeres > 16 años | 7,810,436 | 100.0 |
| Fuerza Laboral | 4,306,437 | 55.1 |
| Fza. Laboral civil | 4,303,577 | 55.1 |
| Empleada | 4,000,662 | 51.2 |

Cuadro 7.14. (continuación...)

| Ingresos en 1999 | 7,060,595 | 100.0 |
|-------------------------|-----------|-------|
| Menor a \$10,000 | 809,507 | 11.5 |
| \$10,000 a \$14,999 | 453,320 | 6.4 |
| \$15,000 a \$24,999 | 822,611 | 11.7 |
| \$25,000 a \$34,999 | 807,043 | 11.4 |
| \$35,000 a \$49,999 | 1,047,001 | 14.8 |
| \$50,000 a \$74,999 | 1,297,712 | 18.4 |
| \$75,000 a \$99,999 | 746,384 | 10.6 |
| \$100,000 a \$149,999 | 639,525 | 9.1 |
| \$150,000 a \$199,999 | 202,640 | 2.9 |
| Más de \$200,000 | 234,852 | 3.3 |
| Ingreso medio (dollars) | 43,393 | (x) |

Fuente: Census (2000)

A partir de los anteriores Cuadros 7.9 al 7.14, podemos simplificar y hacer cuadros comparativos tal como se observa en los Cuadros del 7.15 al 7.17.:

Cuadro 7.15 Población total estimada por Estado (miles)

| Pob. | New York | % creci | California | % creci | Florida | % creci | USA | % creci |
|------|----------|------------|------------|------------|---------|------------|---------|------------|
| 2000 | 18,976 | 0.2 | 33,871 | 1.9 | 15,982 | 2.6 | 281,421 | 1.2 |
| 2001 | 19,011 | 0.2 | 34,514 | 1.9 | 16,397 | 2.6 | 284,796 | 1.2 |
| 2002 | 19,049 | 0.2 | 35,170 | 1.9 | 16,823 | 2.6 | 288,213 | 1.2 |
| 2003 | 19,087 | 0.2 | 35,838 | 1.9 | 17,261 | 2.6 | 291,672 | 1.2 |
| 2004 | 19,125 | 0.2 | 36,519 | 1.9 | 17,710 | 2.6 | 295,172 | 1.2 |
| 2005 | 19,164 | 0.2 | 37,213 | 1.9 | 18,171 | 2.6 | 298,714 | 1.2 |

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 7.16 POBLACIÓN ESTIMADA DE HOMBRES POR ESTADO

| Pob. | New York Hombres 48.2% | % creci | California Hombres 49.8% | % creci | Florida Hombres 48.8% | % creci | USA 49.1% | % creci |
|------|------------------------------|------------|--------------------------------|------------|-----------------------------|------------|--------------|------------|
| 2000 | 9,146 | 0.2 | 16,868 | 1.9 | 7,799 | 2.6 | 138,178 | 1.2 |
| 2001 | 9,164 | 0.2 | 17,188 | 1.9 | 8,002 | 2.6 | 139,836 | 1.2 |
| 2002 | 9,183 | 0.2 | 17,515 | 1.9 | 8,210 | 2.6 | 141,514 | 1.2 |
| 2003 | 9,201 | 0.2 | 17,848 | 1.9 | 8,423 | 2.6 | 143,212 | 1.2 |
| 2004 | 9,219 | 0.2 | 18,187 | 1.9 | 8,642 | 2.6 | 144,930 | 1.2 |
| 2005 | 9,238 | 0.2 | 18,532 | 1.9 | 8,867 | 2.6 | 146,669 | 1.2 |

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO 7.17 POBLACIÓN ESTIMADA ENTRE 18 Y 65 AÑOS

| Pob. | New York Hombres 62.4% | % creci | California Hombres 62.1% | % creci | Florida Hombres 59.6% | % creci | USA 61.9% | % creci |
|------|------------------------------|------------|--------------------------------|------------|-----------------------------|------------|--------------|------------|
| 2000 | 5,707 | 0.2 | 10,475 | 1.9 | 4,648 | 2.6 | 85,532 | 1.2 |
| 2001 | 5,718 | 0.2 | 10,674 | 1.9 | 4,769 | 2.6 | 86,558 | 1.2 |
| 2002 | 5,729 | 0.2 | 10,877 | 1.9 | 4,893 | 2.6 | 87,597 | 1.2 |
| 2003 | 5,741 | 0.2 | 11,083 | 1.9 | 5,020 | 2.6 | 88,648 | 1.2 |
| 2004 | 5,753 | 0.2 | 11,294 | 1.9 | 5,151 | 2.6 | 89,712 | 1.2 |
| 2005 | 5,764 | 0.2 | 11,509 | 1.9 | 5,285 | 2.6 | 90,789 | 1.2 |

Fuente: Elaboración Propia

También se definen categorías de niveles socioeconómicos, de acuerdo a los niveles de ingreso, tal como se ve el Cuadro 7.18:

CUADRO 7.18 CATEGORÍAS DE NIVEL ADQUISITIVO POR NIVEL DE INGRESOS:

| Ingreso anual | Nivel potencial de cliente |
|-----------------------|----------------------------|
| Más de \$200,000 | A |
| \$150,000 a \$199,999 | B |
| \$100,000 a \$149,999 | B |
| \$75,000 a \$99,999 | C |
| \$50,000 a \$74,999 | C |
| \$35,000 a \$49,999 | D |
| \$25,000 a \$34,999 | D |
| \$15,000 a \$24,999 | D |
| \$10,000 a \$14,999 | E |
| Menos a \$10,000 | F |

Fuente: Elaboración Propia

Sólo consideraremos los niveles B y C, según el Cuadro 7.18, luego se hará un estimado del posible cliente potencial (consumidor final), como se ve el Cuadro 7.19:

CUADRO 7.19 ESTIMADO DE POTENCIAL CLIENTE, SEGÚN FUERZA LABORAL

| Estado | Fza.Laboral (% hombres) | Número de personas |
|------------|-------------------------|--------------------|
| Nueva York | 67% | 2,892,811 |
| California | 69% | 5,103,690 |
| Florida | 68.3% | 2,238,217 |
| | Total | 10,234,718 |

Fuente: Elaboración Propia

7.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Penetración de Importaciones. A partir de 1998 las importaciones de prendas de vestir en Estados Unidos, superan la producción local. Dado el encarecimiento y la escasez de mano de obra en el mercado local se esperan que la penetración de importaciones aumente sustancialmente en los próximos años. Perú debe aprovechar esta situación para aumentar su participación dentro de las importaciones de prendas de vestir en este mercado. Para esto se requiere identificar los confeccionistas locales, que están pasando su manufactura al exterior para ofrecerles a Estados Unidos como una excelente alternativa en las Américas.

Tendencia hacia Paquete Completo. El mercado de confecciones está mostrando una fuerte tendencia hacia la modalidad de paquete completo, donde los fabricantes locales ya no proporcionan los insumos para someterlos a ensamble en el exterior, sino que el confeccionista extranjero debe proporcionar estos insumos y en algunos casos diseños y estilos. Es por lo tanto necesario para los confeccionistas peruanos involucrarse cada vez más en operaciones de compra de insumos, diseño y además estar al tanto de los cambios en la moda y las tendencias en el mercado objetivo de sus productos. Los confeccionistas deben desarrollar una estructura financiera de manejo de capital de trabajo que les permita ser competitivos.

La Respuesta Rápida como Estrategia de Supervivencia en el Mercado. La Respuesta Rápida y los sistemas de comunicación entre proveedores y distribuidores minoristas, constituyen factores críticos de éxito en esta industria. Los minoristas cada vez deben procurar reducir sus inventarios y agilizar los tiempos de respuesta frente a los cambios que se presentan

en los gustos del consumidor final. Esto ha marcado una tendencia de los fabricantes a pasar su producción al hemisferio occidental donde los tiempos de respuesta-lead times- son más cortos. El confeccionista peruano debe aprovechar su ventaja comparativa de localización geográfica para ofrecer al cliente local tiempos de retorno compatibles con su estrategia de comercialización hacia el consumidor final de las prendas.

Guerra de Precios-Mercado sobre ofertado. El consumidor de hoy requiere un nivel determinado de calidad a un precio específico. Este simple hecho continúa revolucionando todas las etapas de la cadena de distribución de la industria, desde producción hasta distribución minorista. Lo anterior hace que para la industria peruana sea inevitable explorar alternativas de reducción de costos e incremento de productividad y eficiencia. Perú se conoce en el mercado de Estados Unidos como alto en precios y se observa constantemente como este elemento constituye el principal obstáculo para concretar los negocios.

Cotización en Incoterm DDP-Delivered Duty Paid. El cliente local quiere las prendas cotizadas bajo el Incoterm DDP. Esto significa que quiere recibir la mercancía en sus instalaciones con derechos pagados y además de esto que los riesgos, costos y documentos para llevar la carga de origen a destino corran por cuenta del exportador. El poder de negociación del cliente local le permite desentenderse de actividades de comercio exterior. Es por esto que el confeccionista peruano debe emprender un análisis detallado de la cadena de distribución física internacional para que haya coordinación entre los distintos eslabones y se pueda poner el producto indicado, en el lugar indicado, en el momento indicado y a un precio competitivo. Es de gran importancia para un confeccionista peruano saber cotizar en estos términos en el momento de negociar con el cliente local. Para esto hay que analizar las diferentes alternativas y prestatarios de servicios logísticos tanto en origen como en tránsito y destino.

El mercado local requiere flexibilidad. Los clientes locales requieren cada vez más proveedores que ofrezcan flexibilidad en la manufactura de prendas de vestir. En este aspecto Perú presenta ventaja frente a países como México donde los confeccionistas se especializan en operaciones simples de ensamble. Se debe explotar mucho más esta destreza y ventaja competitiva de nuestros confeccionistas en el momento de buscar negocios con clientes locales.

El mercado local requiere calidad. Es indiscutible que el mercado local es exigente y requiere productos de buena calidad. Perú es reconocido mundialmente por la calidad de su confección y en consecuencia esto representa una ventaja de entrada al mercado, compensando diversas amenazas externas que existen. El manufacturero peruano debe atacar nichos de mercado donde pese más la calidad de las prendas que los bajos precios.

Integración Regional. En el continente americano se vienen presentando procesos de integración regional como el NAFTA, el G-3, El Mercado Común Centro Americano-MCCA, el CARICOM, entre otros; además de eliminaciones de aranceles entre países o grupos de países, como por ejemplo la iniciativa de la cuenca del Caribe, que hacen dinámico y en constante cambio el comportamiento de la industria de la confección en el continente. El ALCA Área de Libre Comercio de las Américas- se presenta como una alternativa de libre comercio a mediano plazo la cual implica el libre flujo de bienes entre 34 países de América. El confeccionista peruano no puede ser ajeno a estos procesos de integración y a sus desafíos, no solamente para aprovechar las ventajas que le pueda traer, sino también para tener capacidad de respuesta ante las amenazas que surjan.

Fuente: Elaboración Propia y recopilación del trabajo de PROEXPORT MIAMI - Pasantes

Universidad EAFIT, Lucas Ramirez – Raul Valencia.

Conclusiones del cálculo de Clientes Potenciales

- Entre los Estados de Nueva York, California y Florida, representan el 24.5% de la población total Americana.
- El producto está dirigido para personas del sexo masculino y entre 18 a 65 años y esto representa el 61% entre los tres estados.
- También se seleccionó sólo las personas que tienen un ingreso mayor a \$50,000 y menor a \$200,000 al año.
- De acuerdo al volumen de importaciones de los EEUU, por la partida arancelaria 6115, podemos concluir que podemos colocar un aproximado de 8,000 doc. por mes.

8 ANÁLISIS DEL ENTORNO

8.1 Características Generales

A continuación se presentan en el Cuadro 8.1, datos oficiales de los Estados Unidos.

CUADRO 8.1 DATOS OFICIALES DE LOS ESTADOS UNIDOS

| | |
|-------------------------------------|---|
| Nombre oficial : | Estados Unidos de América |
| Area (Km²): | 9,363,364 |
| Costas (Km) | 19,924 |
| Límites Marítimos (millas náuticas) | 12 (mar territorial); 200 (zona económica exclusiva) |
| División Política: | 50 estados y el Distrito de Columbia |
| Capital: | Washington, D.C. (f. 1791, capital, 1800) |
| Unidad monetaria: | Dólar de EU (US\$); 1 dólar de EU = 100 centavos |
| Idiomas: | (oficial) Ninguno; (no oficiales) Inglés (predominante), español; algunas comunidades de origen extranjero hablan idiomas europeos, asiáticos, y varias lenguas indoamericanas. |
| Fiesta Nacional | 4° de Julio (día nacional) |
| Gentilicio | Estadounidense |
| Hora oficial: | GMT Zona Este hasta Indiana, -5 horas(normal), -4(verano); Zona Central - 6(normal), -5(verano); Zona Montaña - 7(verano); Alaska -9(normal), -8(verano). |
| Miembro de: | ONU, OTAN, OEA, OSCE, OECD, APEC,TLC, G-8. |

8.2 Factor Cultural

| <u>Factor Cultural</u> | |
|------------------------|---|
| Analfabetismo (%) | 4.5 (1995) |
| Religión (%) | Protestantes, 57.9; católicos, 21.0; otros cristianos, 6.4; judíos, 2.1; musulmanes, 1.9; no religiosos, 8.7; otros, 2.0 (1995) |

8.3 Factor Demográfico

| <u>Perfil Demográfico</u> | |
|--|-------------|
| Población (hab.) (2001) | 286,067,881 |
| Densidad de población (hab/km ²)(2001) | 30.5 |
| Crecimiento poblacional(hab/2020) | 334,548,000 |
| Fertilidad(hijos/mujer) | 2.0 |
| Natalidad/ mil hab. | 14.3 |
| Casamientos/mil hab. | 8.3 |
| Divorcios/mil hab. | 3.1 |
| % pob. urbana | 77.2 |

| <u>Bienestar Social</u> | |
|---|------------------------|
| Esperanza de vida al nacer(años)Hombres | 71.0 |
| Esperanza de vida al nacer(años)Mujeres | 77.5 |
| Calorías/cápita | 3,754 |
| ortilidad/mil hab. | 8.7 |
| Mortalidad infantil/mil hab. | 7.1 |
| Mayor causa de muerte en el país | Enfermedades cardíacas |
| Médicos/hab. | 1/365 |
| % adultos/ con SIDA (1999) | 0.61 |

8.4 Factor Económico

| <u>Perfil Económico</u> | |
|---|--|
| Moneda (tasa de cambio, US\$ por libras; US\$ por euros): | 1 US\$ = £0.631; 1US\$ = euro 0.927 (marzo 2003) |
| PIB per cápita (US\$): | 33,040 (2000) |
| Tasa de inflación (%) | 3.6 (2001) |
| Deuda pública externa US\$) | 5,686,338,000,000 (2000) |
| Desempleo (%) | 4.2 (2000) |
| Industria | Acero, cobre, cemento, barro, sal, vehículos motorizados, maquinaria, componentes electrónicos, computadoras y equipo para oficina, carne, aeronaves, instrumentos de medicina, cigarros, muebles, equipo fotográfico, aparatos domésticos, cohetes, vehículos espaciales, naves, ba4rcos, juguetes. |
| Agricultura | Maíz, soja, harina de trigo, algodón, uvas, papas, tabaco, manzanas, arroz, fresas, azúcar, almendras, frijoles, pimientos, limones, peras. |
| Ganadería | Vacunos, cerdos, ovejas, caballos, gallinas. |
| Principales productos de exportación (%) | Maquinaria y equipo de transporte, 47.1 (incluye vehículos de motor y repuestos, 7.7); productos químicos y derivados, 8.1; animales vivos y alimentos, 5.3; equipos científicos y de precisión, 4.5 (1999). |

| | |
|---|--|
| Destino de las exportaciones(%) | Can, 23.9; Méx, 12.2; Jap, 8.3; RU, 5.4; Ale, 3.8; Cor, 3.3; Twn, 2.8; PB, 2.8; Fra, 2.7; Sin, 2.3; Bra, 1.9; Chn, 1.9 (1999) |
| Principales productos de importación(%) | Maquinaria, 41.6; ropa, 6.9; químicos, 6.1; petróleo, 6.3; alimentos y animales vivos, 3.4 (1999) |
| Fuente de las importaciones(%) | Can, 19.3; Jap, 12.8; Méx, 10.7; Chn, 8.0; Ale, 5.4; RU, 3.8; Twn, 3.4; Cor, 3.0; Fra, 2.5; Ita, 2.2; Mal, 2.1; Sin, 1.8; Tai, 1.4; Fil, 1.2; Bra, 1.1 (1999). |

Fuente: Televisa (2003)

Recursos Naturales:

Hidrografía: cuenta con varios sistemas fluviales y lacustres notables, entre los primeros, el Missisipi (cuenca, 3,206,000 km²), el Missouri (cuenca, 1,370,000 km²), el Ohio (cuenca, 532,000 km²), el Colorado, el Sacramento, el Columbia y el Yukon. Entre la impresionante cantidad de lagos, se destacan el Michigan, el Superior, el Hurón, el Erie, el Ontario (estos últimos compartidos con Canadá).

Clima: la costa NO es lluviosa y de temperatura moderada. El de California es seco, desértico en partes. El resto del país continental presenta veranos húmedos e inviernos nevados. El S de Alaska tiene clima moderado; el N es gélido. Hawaii es tropical, y el sur de Florida es subtropical.

Ecología: contaminación del aire, lluvia ácida, emisiones de dióxido de carbón, contaminación del agua por pesticidas y fertilizantes, falta de agua potable en el O, desertificación en SO.

Recursos naturales: carbón, cobre, plomo, fosfatos, uranio, bauxita, oro, hierro, mercurio, níquel, plata, tungsteno, zinc, petróleo, gas natural, madera.

Uso de la tierra (%): tierra cultivable, 19.0; cosechas permanentes, 0.0; pasturas permanentes, 25.0; bosques y selvas, 30.0; otros, 26.0.

Tierras de riesgo(km²): 207,000 (1994)

Peligros naturales: terremoto y actividad volcánica alrededor de la cuenca del Pacífico, huracanes a lo largo de la costa del Atlántico, tornados en el medio oeste, deslaves de lodo en California, incendios de bosques en el oeste, inundaciones, escarcha permanente en el norte de Alaska.

Oleoductos: productos del petróleo, 276,000km; gas natural, 331,000 km.

8.5 Factor Político

Constitución vigente: 17 septiembre 1787 (con 27 enmiendas, las cinco últimas entre 1961 y 1992).

Forma de Gobierno: República Federal, con Presidente, elegido junto con el Vicepresidente cada cuatro años y, desde 1951, reelegible una sola vez.

El Presidente es asesorado por un gabinete de 12 ministros llamados secretarios. Técnicamente, la elección del Presidente es de segundo grado: el pueblo de cada estado vota por un colegio electoral compuesto de tantos electores como senadores y representantes del estado en el Congreso Federal, más de tres por el distrito de Columbia (538 en total) y estos electores votan por el Presidente. En la práctica, el partido que obtiene la mayoría en cada estado gana todos los electores respectivos, y éstos están obligados a votar por el candidato previamente escogido: Senado (dos senadores por cada estado, elegidos por el pueblo para seis años; la tercera parte es renovada cada dos años); Cámara de Representantes de 435 miembros elegidos en proporción a la población, para un período de dos años; Corte Suprema (nueve magistrados vitalicios nombrados por el Presidente con aprobación del senado); diez cortes de circuito de apelación; numerosas cortes de Distrito; la Corte de Reclamaciones y otras. Los estados se

dividen en condados (‘parroquias’ en Lousiana) y éstos en distritos y municipios. Sus pueblos respectivos gozan de todos los poderes que la ley constitucional no otorga explícitamente al Gobierno federal.

Cada estado tiene un Gobernador (elegido por el pueblo para servir un período de dos o cuatro años, según el estado), un Congreso y un sistema judicial propios.

8.6 Entorno Económico

Este acápite ha sido elaborado sobre una recopilación de informaciones periodísticas publicadas en el diario “El Comercio” durante los años 2002 a 2003

Por todas partes, hay fuerzas poderosas que conducen a las industrias de Estados Unidos a integrarse en oligopolios, y los obstáculos son cada vez menos importantes.

Las recompensas por aumentar de tamaño son cada vez mayores, especialmente en el mundo de la tecnología, los medios y las comunicaciones, donde los costos fijos son considerables y el costo de obtener cada nuevo cliente es menor.

Mientras las fuerzas económicas llevan a la industria hacia el oligopolio, alguno de los contrapesos que insistían contra esta tendencia en los 90’s se está debilitando. Las autoridades antimonopolio, los jueces y los reguladores de EEUU, ahora parecen oponerse menos al gigantismo empresarial.

La caída de los precios en las acciones, el deterioro de las perspectivas en el mercado laboral y la amenaza de guerra contra Irak, están deprimiendo el ánimo de los consumidores de los EEUU, ofreciendo nuevos indicios de que el gasto de los hogares estadounidenses, pilar del crecimiento económico mundial, se está debilitando y dando a la Reserva Federal de EEUU más motivos para volver a recortar las tasas de interés, probablemente en estos tiempos. Su tasa objetivo a corto plazo se encuentra ya en 1.25%, su menor nivel en décadas.

La revisión final del PNB mostró un avance de 1.7%, superior al 1.4% de la revisión previa y a la caída de 1.3% del tercer trimestre del 2002. Al interior de la cifra, los Gastos de Consumo Personal crecieron 6.1%, superando el 1.0%. Las Inversiones de Empresas retrocedieron 13.8%, superando la caída de 8.5%. Por su parte, los Gastos de Gobierno avanzaron 11.4% ante los mayores gastos ejecutados luego del atentado terrorista del 11/09/2001. En el sector externo, las Exportaciones cayeron 10.9% ante la debilidad de la economía global, mientras que las Importaciones cayeron en un menor ritmo (7.5%).

Mayor Optimismo del Consumidor. La ligera mejora en el sector corporativo reflejado en los últimos meses del 2002 y la estabilización del mercado laboral habrían permitido incrementar la confianza de los consumidores norteamericanos.

8.7 Ambito Externo

La inquietud con la guerra contra Irak no es el único factor que frena la recuperación económica estadounidense, dijo el Director General de la Reserva de Nueva York, Williams Mc Donough. Estas declaraciones aumentan la posibilidad de que sea necesario un nuevo recorte de las tasas de interés e incluso si es que EEUU ganara esta guerra.

La recuperación en el sector empresarial continua siendo moderada, no solo por la incertidumbre geopolítica y la necesidad de una mayor reestructuración en algunos sectores clave, sino por la cautela de los inversionistas y los prestamistas, lo comentó dicho director frente a la Asociación de Banqueros del Estado de Nueva York (21/03/2003)(fuente: El Comercio).

Las conversaciones entre los EEUU y el Perú en cuanto a un acuerdo bilateral, serán tema de revisión en los siguientes meses para poder lograr tratados bilaterales de inversiones de libre comercio, ambos países continuaran trabajando en los temas bilaterales vinculadas con el ALCA, OMC y con los empresarios del sector privado para sentar las bases de un TLC.

No obstante la crisis de las sombras de guerra, preocupa al gobierno peruano sobre cuanto podría afectar las exportaciones peruanas a los EEUU a través del APDEA, esto debido a que los inversionistas estadounidenses han congelado sus inversiones por lo tanto, no estarían comprando nada, lo cual podría afectar en forma negativa la demanda por nuestros productos textiles y de confecciones.

Cabe recalcar que muchas empresas estadounidenses están reduciendo sus oportunidades de invertir en Latinoamérica, mermando su exposición en la región. J.P. Morgan Chase & Co. Dijo (12/02/2003)(fuente: El Comercio), que planea vender sus operaciones brasileñas de gestión de fondos al local del Banco Bradesco. Bank of American Cor. Dijo también recientemente que se esta retirando de las operaciones del mercado de Capital en Argentina y Brasil. Otras han advertido que la debilidad económica en Latinoamérica, continuará afectando sus resultados este año. Por ejemplo, Kraft Fodds Inc. Dijo que sus utilidades para el 2003 se verán perjudicadas en parte por la depreciación de las monedas de Brasil, Argentina y Venezuela.

Las principales economías del mundo están revirtiendo su tendencia negativa en una manera muy lenta.

Japón

En línea con el mayor optimismo de EEUU y de la Eurozona, se observó una mejora en la confianza de los pequeños empresarios de Japón. Así, el Índice de Confianza de Pequeños Empresarios creció de 38.9 (febrero/03) a 42.7 (marzo/03), el avance más grande en 14 años; mientras que el Índice Manufacturero Tankan se mantuvo en -38. Por otro lado, si bien la producción de vehículos se redujo 0.1% en términos anualizados, se observó un incremento de las exportaciones de autos de 10.9% en febrero, cifra superior al 5.8% de enero.

Otra cifra publicada fue el Índice de Precios al Consumidor en Tokio, que creció 0.2% en marzo respecto a febrero, lo que significó una contracción de precios de 1.2% en términos anualizados. Al interior de la cifra, los precios de alimentos fueron los que registraron el mayor crecimiento. Finalmente, el mercado laboral se mantuvo estable. La tasa de desempleo se ubicó en 5.3%, igual que en enero e inferior al 5.4% esperado.

América Latina

Argentina

El mercado se encuentra a la espera de las nuevas medidas tributarias que promulgaría el gobierno en estos días. Éstas disponen el incremento de la tasa impositiva para el sector agrícola exportador el cual se ha visto beneficiado por la reciente devaluación. El presidente Duhalde anunció que lo recaudado por esta medida será destinado a un subsidio a 1 Millón de familias a razón de 150 pesos mensuales a partir de mayo.

Brasil

La Balanza Comercial mostró en marzo del 2002, un superávit de US\$ 594.0 MM, experimentando una significativa mejora con respecto al déficit registrado en el año anterior (US\$ -281.0 MM). Sin embargo, dicho resultado se explicó por menores importaciones (-32.7%) asociadas a la débil situación económica interna. De otro lado, las exportaciones retrocedieron por cuarto mes consecutivo (-17.6%) afectadas por la difícil coyuntura internacional. Mediante este superávit se espera que se mantenga la reducción de las exportaciones a Argentina que representaban en marzo del 2001, 10.3% del total exportaciones ahora son sólo 3.5%. Asimismo, el enfriamiento global ha generado el retroceso de exportaciones a Estados Unidos en 12.2% y a la Zona Europea en 21.0%.

Chile

La tasa de desempleo se incrementó a 8.3%, mayor a la esperada por el mercado de 8.1%. Asimismo, la producción industrial se recuperó ligeramente en febrero 2002 (+0.9%) respecto al mismo mes del año anterior. No obstante, dicho incremento resulta insuficiente para generar una perspectiva de recuperación agresiva en el corto plazo.

8.8 Entorno Político - Legal

Después de los hechos del 11 de Setiembre del 2001, en nuestros tiempos los resultados del Dow Jones todavía no se recuperan de tremendas pérdidas que sufrieron, esto también afectó las actividades de la Bolsa de los EEUU, sin embargo en términos de porcentajes, esta pérdida ni siquiera figura entre las 10 peores de la historia.

EEUU culpó a Osama Bin Laden, un saudí exiliado en Afganistán de planear los ataques terroristas del 11 de Setiembre del 2001. Exigiendo al gobierno talibán en el poder en Afganistán a entregarlo o enfrentar una guerra. La política de los EEUU reúne un apoyo internacional para crear una coalición contra el terrorismo, por esto en estos días EEUU quiere derrocar al régimen de Sadam Hussein, debido a que el gobierno considera a Irak como parte de los países que integran un supuesto eje del mal contra occidente.

Ante una eminente guerra contra Irak, uno de los participantes de este círculo político internacional que es la ONU, podría sufrir una pérdida de importancia notable como ente internacional. Debido a que este escenario geopolítico que enfrenta los EEUU la voz de la ONU no es tomada en cuenta efectivamente.

La esperanza de una guerra breve podría arrastrar los precios del petróleo, pero el gobierno de Bush y los gobiernos de otros grandes países consumidores han dejado en claro que planean liberar reservas estratégicas, en caso que se presenten problemas de suministro. Tal como lo han comunicado Arabia Saudita y otros productores de petróleo, de que mantendrán los mercados abastecidos de crudo, y continúan enviando grandes cantidades de petróleo, fuera del Golfo Pérsico. De todas maneras, las aerolíneas estadounidenses están tomando medidas de austeridad, debido a los posibles recortes de suministro de petróleo y/o variaciones en sus precios, han decidido reducir de manera temporal horarios de vuelos, debido a la debilidad en la demanda.

Estados Unidos continúa presionando a aquellos países del Medio Oriente, países Asiáticos, con su política de desarme nuclear y la no tenencia de armas químicas. Pero no aclara el fuerte precio de la reconstrucción y del daño colateral a las víctimas que sufren o caen en el proceso de las intervenciones.

8.9 Entorno Tecnológico

Hace 20 años nadie hubiera imaginado la increíble evolución de las computadoras, actualmente es posible encontrar información sobre infinidad de temas, como hablar con personas de cualquier región del orbe por Internet. En EEUU cada vez se va perfeccionando nuevos software y hardware para facilitar la vida de las personas ver el Cuadro 8.2, creando nuevas tecnologías aplicadas en cámaras, filmadoras, celulares, etc, tal como se observa el Cuadro 8.3. La informática avanza de manera asombrosa: el transporte vuela, los robots aparecen con características humanas y los sistemas de seguridad se perfeccionan. En cuanto a la medicina y a la genética, los avances médicos brindan esperanzas para todos, y las nuevas tecnologías ayudan a ampliar la vida humana, sobretodo en EEUU presentan adelantos que podrían cambiar la ciencia para siempre y recientes estudios nutricionales nos hacen ver la importancia que puede tener un cuerpo saludable, como se observa la tecnología química, Cuadro 8.4 y 8.5.

Veamos a continuación el puesto que representa los Estados Unidos en todo tipo de industria:

CUADRO 8.2 COMPAÑÍAS DE TELECOMUNICACIONES

| Compañía | País | Ingresos (mlns. US\$) | Utilidades (mlns. US\$) |
|----------------------|----------------|--------------------------|----------------------------|
| Nippon Tel. / Tel. | Japón | 81937.2 | 2209.0 |
| AT / T | Estados Unidos | 79609.0 | 139.0 |
| Deutsche Telekom | Alemania | 46148.7 | 3678.8 |
| France Télécom | Francia | 30060.2 | 1842.7 |
| BT | Gran Bretaña | 22612.0 | 3108.6 |
| GTE | Estados Unidos | 19957.0 | (2144.0) |
| Bellsouth | Estados Unidos | 17886.0 | (1232) |
| MCI Communications | Estados Unidos | 15265.0 | 548.0 |
| Telefónica de España | España | 13959.7 | 1068.4 |
| Sprint | Estados Unidos | 13599.5 | 395.3 |

Fuente: Navarrete (1997)

CUADRO 8.3 INDUSTRIAS AUTOMOVILÍSTICAS

| Compañía | País | Ingresos (mlns. US\$) | Utilidades (mlns. US\$) |
|----------------|----------------|--------------------------|----------------------------|
| General Motors | Estados Unidos | 168828.6 | 6880.7 |
| Ford Motor | Estados Unidos | 137137.0 | 4139.0 |
| Toyota Motor | Japón | 111052.0 | 2662.4 |
| Daimler-Benz | Alemania | 72256.1 | (3959.3) |
| Nissan motor | Japón | 62568.5 | (916.1) |
| Volkswagen | Alemania | 61489.1 | 247.0 |
| Chrysler | Estados Unidos | 53195.0 | 2025.0 |
| Fiat | Italia | 46467.6 | 1318.0 |
| Honda motor | Japón | 44055.6 | 733.5 |
| Renault | Francia | 36894.7 | 428.7 |

Fuente: Navarrete (1997)

CUADRO 8.4 COMPAÑÍAS FARMACÉUTICAS:

| COMPAÑÍAS FARMACÉUTICAS | | | |
|-------------------------|----------------|-----------------------|-------------------------|
| Compañía | Pais | Ingresos (mlns. US\$) | Utilidades (mlns. US\$) |
| Johnson & Johnson | Estados Unidos | 18842.0 | 2403.0 |
| Merck | Estados Unidos | 16681.1 | 3325.2 |
| Bristol-Myers Squibb | Estados Unidos | 13767.0 | 1812.0 |
| American Home Prods. | Estados Unidos | 13376.1 | 1680.4 |
| Sandoz | Suiza | 12895.1 | 1740.9 |
| Roche Holding | Suiza | 12453.5 | 2852.4 |
| Glaxo Wellcome | Gran Bretaña | 12054.2 | 2686.1 |
| Smithkline Beecham | Gran Bretaña | 11064.6 | 1530.8 |
| Pfizer | Estados Unidos | 10021.4 | 1572.9 |
| Abbot Laboratories | Estados Unidos | 10012.2 | 1688.7 |

Fuente: Navarrete (1997)

CUADRO 8.5 COMPAÑÍAS DE PRODUCTOS QUÍMICOS

| COMPAÑÍAS DE PRODUCTOS QUÍMICOS | | | |
|---------------------------------|----------------|-----------------------|-------------------------|
| Compañía | Pais | Ingresos (mlns. US\$) | Utilidades (mlns. US\$) |
| e.i. Du Pont de Nemours | Estados Unidos | 37607.0 | 3293.0 |
| Hoechst | Alemania | 36408.9 | 1192.5 |
| Basf | Alemania | 32258.5 | 1723.9 |
| Bayer | Alemania | 31107.8 | 1670.5 |
| Dow Chemical | Estados Unidos | 20957.0 | 2078.0 |
| Ciba-Geigy | Suiza | 17509.5 | 1823.8 |
| Mitsubishi Chemical | Japón | 17074.4 | 233.4 |
| Rhône-Poulenc | Francia | 16996.2 | 665.1 |
| Imperial Chemical Inds. | Gran Bretaña | 16026.4 | 844.3 |
| Akzo Nobel | Paises Bajos | 13383.2 | 818.4 |

Fuente: Navarrete (1997)

8.10 Entorno Ecológico

Actualmente cada vez hay mas tendencia del público hacia la responsabilidad ético social, además todas las empresas e inversiones sean estas nacionales o extranjeras, estatales o particulares deben incluir en sus planes, actividades orientadas a la protección del medio ambiente. Tal es el caso de Perú que está reglamentada por el decreto legislativo 613 así como por otras regulaciones de acuerdo a cada sector económico y a las regulaciones municipales de cada distrito.

Cada vez hay más proyectos vinculados al medio ambiente que reciben el apoyo nacional e internacional para su ejecución, esto origina:

La aparición de nuevas alternativas de combustible ecológicos que no contaminan el medio ambiente, como la gasolina sin plomo, gas licuado de petróleo, entre otros.

El uso de fibras naturales o confecciones ecológicas, sería de éxito para nuestro proyecto debido a que se utilizaría algodones de alta calidad, alto índice de absorción y alto grado de rigidez, además contiene componentes químicos, a su vez este tipo de prenda se deberá usar detergentes biodegradables. La idea es que la contaminación del ambiente sea reducida.

Actualmente hay muchos fabricantes de países asiáticos que utilizan muchos componentes químicos para la fabricación de prendas de algodón y esto iría en contra de la ecología.

8.11 Análisis Ford

Fortalezas

- Ser los primeros en la región en brindar una nueva concepción del servicio de outsourcing a los grandes almacenes, tiendas de marca, cadenas de tiendas de los EEUU.
- Servicio innovador en el negocio debido a que tenemos la tecnología de punta y conocemos bien el producto, y además porque somos líderes en el Perú.
- Además contamos con servicios complementarios y proveedores de alta calidad con el fin de cumplir con las expectativas de los clientes.
- Se ha conformado el Instituto Peruano del Algodón (IPA), donde participan productores del algodón, desmotadoras, hilanderas hasta confeccionistas, es decir toda la cadena productiva, con el propósito de desarrollar activamente variedades de semilla de algodón, competitivas internacionalmente en productividad y calidad de fibra.
- Experiencia de 15 años de desarrollo en exportaciones con lo que las empresas peruanas han adquirido un nivel de "Know-how" en comercialización y producción, que les permite competir apropiadamente en el mercado internacional.
- A diferencia de otros países productores, en el Perú hay un conjunto importante de empresas integradas verticalmente que pueden ofrecer a los clientes ventajas en cuanto a "quick response" en desarrollo, producción y, adicionalmente, mejor calidad.
- Personal capacitado y comprometido con la empresa, con esto se garantiza los niveles apropiados de calidad y eficiencia en menor tiempo que en otros países.
- Baja inversión por puesto de trabajo; somos intensivos en mano de obra.

Debilidades

- No se conoce bien el mercado de los Estados Unidos concerniente a confecciones y textiles, recién se han dado algunas conferencias sobre retos y oportunidades del ATPA, sin embargo, hay poca información por parte de PROMPEX, ADEX, MITINCI.

- Falta de experiencia en comercio exterior en este mercado Norteamericano, porque el volumen de ventas de nuestra empresa en exportaciones representa sólo el 4% del total.
- Los cultivos de algodón en nuestro país es muy bajo comparado a otros años, no cubre la demanda actual, por lo que se importa de otros países de una calidad menor que la nuestra. Esto sería crítico si queremos exportar a los EEUU, porque eleva nuestros costos y no nos aseguran una buena provisión.
- Desde el año 1968, no se ha hecho un esfuerzo técnico y sistemático en cuanto a desarrollo genético del algodón peruano, principalmente en el Tangüis: consecuentemente, el resto de países productores nos han sobrepasado en productividad.
- El Perú produce, en fibra, 12.1 qq/has de algodón de Tangüis, mientras que en Israel se obtienen 38.3 qq/ha, en Australia 33.6 qq/ha, en Siria 25.9 qq/ha, en Turquía 24 qq/ha y en promedio 12.5 qq/ha en el mundo. Como resultado de esta situación, se tienen márgenes muy bajo para el agricultor que cultiva Tangüis, a la vez que precios muy altos para el adquiriente. Además, la calidad de este algodón se ha ido deteriorando a través del tiempo.
- La pérdida del micronare de la fibra de Alpaca debido a la falta de investigación y desarrollo genético.
- La informalidad tan extendida en el país impide reducir la carga impositiva a las empresas formales, a la vez que constituye competencia desleal en la contratación de mano de obra.
- No obstante el crecimiento del sector de prendas de vestir, hay carencia de escuelas técnicas para formar personal en tejeduría, tintorería y acabado de telas, corte y costura. (Brasil es un ejemplo a seguir).
- Carencia de sistemas de planeamiento y programación eficientes, generan altos costos en las empresas productivas derivados de saldos indeseados en toda la cadena de producción.
- Solo dos o tres empresas del sector han obtenido certificación de calidad internacional ISO 9000.
- Carecemos de infraestructura adecuada para exportar a un mercado tan grande, no se dan las leyes que nos permitan competir y además conocer mejor todo lo concerniente a la distribución física internacional como un servicio adicional.
- Dificultad de acceso al financiamiento pre y post embarque.

Oportunidades

- Contamos con las mejores fibras de algodón pima, mercerizado, fibras de animales como la alpaca, lana, a diferencia de nuestros competidores.
- El tipo de Caletín que ofreceríamos, está dirigido a mercados más selectos, por lo tanto nuestros clientes nos tendrían en cuenta debido a la calidad de nuestro producto.

- Hay la posibilidad de ofrecer otras alternativas de negocio, tales como otras prendas de vestir a base de algodón y/o de fibras de animales.
- Hay la posibilidad de colocar una oficina en los EEUU, para ser nuestro satélite de pedidos de venta, y la oportunidad de conocer de cerca de nuestros clientes.
- Posibilidad de liberar de aranceles por tiempo indefinido a las exportaciones peruanas de prendas de vestir que se realicen al mercado europeo (actualmente gozamos de liberación por periodos de 4 años).
- Posibles formaciones de alianzas estratégicas con proveedores de hilado, de servicios complementarios, y con entidades gubernamentales, para poder ser competitivos al reducir los costos y riesgos.
- La ubicación geográfica del país es estratégica para abastecer a los EUA, comparada con los países asiáticos.

Riesgos

- Incorporación a un mercado de bastante competencia, entre países asiáticos, árabes, de centroamérica, del mismo país y de nuestra región. Ofreciendo variedad de diseños, precios bajos, diferentes grados de calidad, tiempos de entrega, y sobretodo cumplir con grandes volúmenes de producción.
- Mayor crecimiento de México en las exportaciones a los EUA (bajo el régimen de NAFTA, entre 1994 – 1998 la exportación de prendas mexicanas creció 45% por año.
- Previsible crecimiento explosivo del Sudeste Asiático a partir del año 2005 en que se suprimen las cuotas de exportaciones a los EUA y Europa.
- Dificultad en exportar a Europa por fortalecimiento del dólar respecto al Euro.
- Ingreso de la China a la OMC.
- Tendencia mundial al consumo de fibras artificiales cuyos precios internacionales son menores a los del algodón.
- Si bien es cierto el PBI en estos momentos está en crecimiento, se debe a una reacción económica natural y no a una constancia con proyección al futuro. Se concluye esto debido a que el año anterior el PBI estuvo poco más del 0.5% y el crecimiento actual no es estable (3.6%) debido a los problemas políticos existentes.
- La inestabilidad política del país, no permite asegurar ni estimar inversiones en el mediano plazo.
- El efecto de la posible Guerra de EEUU contra IRAK, podría congelar las exportaciones a los EEUU, también podría aparecer un ambiente de austeridad por parte del consumidor Americano, afectando las ventas.

8.12 Análisis de los Competidores

Acuerdos comerciales (China, Nafta) y mecanismos preferenciales (CBI, AGOA), dados por EEUU; afectan la competitividad de la industria peruana de exportación. El sector dinámico Textil/Confecciones, las exportaciones crecieron 88% entre 1993-2001, generando empleo a bajo costo. Nuestra exportaciones ingresaban antes del ATPA, con el 21% de arancel, ahora es 0%. Según el Cuadro 8.7, podemos ver los proveedores de confecciones a nivel mundial y de acuerdo al Cuadro 8.6 podemos observar el valor de US\$ por M², la Unión Europea tiene el mayor valor debido a que ofrece básicamente prenda Italiana (Lancet, Bennetton):

CUADRO 8.6 VALOR DE EXPORTACIONES (US\$) X METRO CUADRADO

| Competencia | US\$ x M ² |
|-------------|-----------------------|
| CBI | 2.6 |
| EU | 12.4 |
| ATPA | 5.3 |
| MEXICO | 3.4 |
| CHINA | 4.3 |

Fuente: Canal 6 (2002)

CUADRO 8.7 PROVEEDORES DE CONFECCIONES A USA

| PROVEEDORES DE CONFECCIONES A USA (US\$) | |
|--|-------|
| CBI | 17% |
| ASIA | 15.2% |
| HONG KONG/TAIN | 14.5% |
| MEXICO | 13.8% |
| CHINA | 8.2% |
| UNION EUROPEA | 3.7% |
| INDIA | 3.0% |
| CANADA | 2.8% |
| AFRICA | 1.7% |
| PAKISTAN | 1.3% |
| ATPA | 1.3% |
| OTROS | 17.5% |
| | 100% |

Fuente: Canal 6 (2002)

8.12.1 Comercio Exterior:

De acuerdo a Ramirez y Valencia (2002) , se ha elaborado lo siguiente:

El auge de las importaciones, la reducción de la producción local y un gran avance tecnológico del negocio, son elementos que caracterizan actualmente la industria de

confecciones y textiles en los Estados Unidos.

Estados Unidos es el mayor comprador mundial de estos productos ya que adquiere aproximadamente el 21% de las importaciones mundiales del sector textiles y confecciones debido principalmente al tamaño del mercado, y además a los costos de la mano de obra domestica, que han aumentado considerablemente en la ultima década.

Para 1999 las importaciones según tipo de fibra estuvieron lideradas por el algodón con una participación del 55% del total, seguidas por fibras hechas a mano con una participación del 40% y el restante 5% estuvo compuesto por fibras de lana y seda. Lo anterior medido en SME(Square Meter Equivalent).

Las importaciones de Textiles y Confecciones han crecido a una tasa promedio anual de 8% en los últimos 20 años. Las principales fuentes de abastecimiento, tradicionalmente han sido México, Canadá, China, Taiwán, Hong Kong, India y Pakistán. En Confección particularmente, los principales proveedores han sido México, China, Hong Kong, Republica Dominicana y Honduras.

Los proveedores de oriente se caracterizan por ofrecer grandes volúmenes a precios muy bajos, mientras que los proveedores europeos, de Canadá y algunos de Latinoamérica buscan segmentos donde pese mas la calidad que el precio.

Los países del lejano oriente tenían dominado el mercado en la década de los 80's, con una participación de mas del 80%. Ahora el dominio lo tienen México y los países del CBI con una participación de mas del 40%, mientras que los del oriente participan con cerca del 30%.

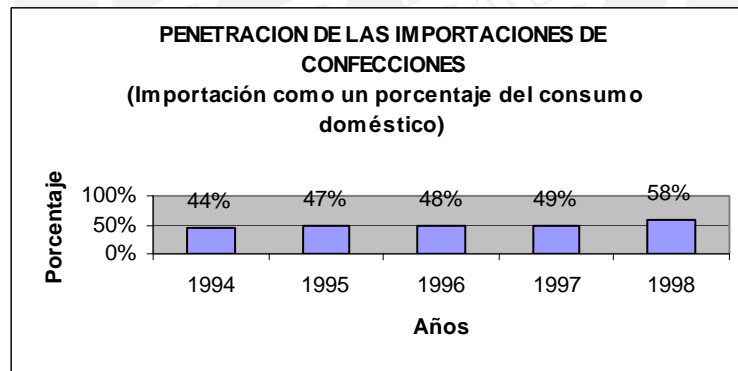


FIGURA 8.1 PENETRACIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE CONFECCIONES EN EL MERCADO AMERICANO

Fuente: Ramirez y Valencia (2002)

En la Figura 8.1, es en general para el mercado total de prendas de vestir. Algunos países asiáticos como China, tienen cumplidas sus cuotas y por lo tanto tienen acceso restringido e algunos productos. Colombia tiene cuota en 2 productos que son: telas para estampar de la categoría 315 (cotton printcloth) y vestidos de hombre y niño 100% de lana de la categoría 443 (wool mens and boys suits).

8.12.2 Análisis efectuado al nivel de Cadena de Valor:

El ATPA presenta oportunidades para la Cadena de Valor, en Fibras, Textiles y Confecciones, que se muestran en la figura 8.2.

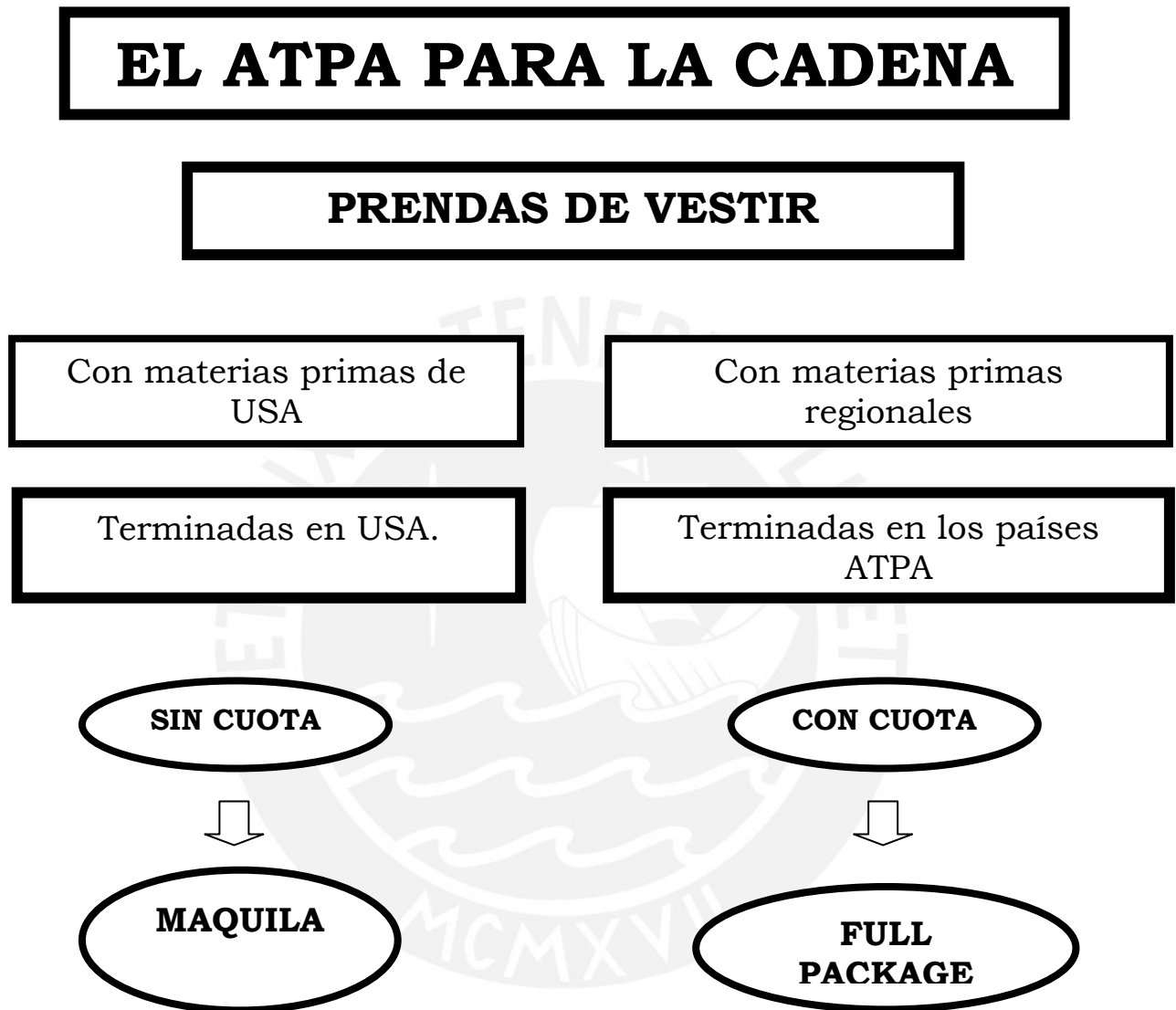


FIGURA 8.2. OPORTUNIDADES A TRAVÉS DEL ATPA

Fuente: Elaboración Propia

El trabajo realizado por Prompex, sobre Proyecciones de nuestras exportaciones hasta el 2006, que dura el ATPDEA, indica que el Plan de desarrollo de las exportaciones contempla la aplicación de proyectos y programas para todo el sector exportador; así como planes integrales por sector que buscan crear las condiciones para cumplir el objetivo de duplicar las exportaciones sobre la base de estas medidas se realizó la siguiente simulación bajo los siguientes supuestos:

1. Manutención de la actual situación macroeconomía.

2. Permanencia de las principales tendencias de las variables en el ámbito internacional de acuerdo a la proyección de las principales instituciones financieras internacionales.
3. En la simulación se han considerado dos escenarios, Moderado y optimista en base de variables de contingencia como la aparición de fenómenos naturales o coyunturales financieras no esperadas.
4. Aplicación de propuestas, proyectos y programas del Plan Nacional de Desarrollo al 2006.

Proveedores:

En lo que respecta a la logística de entrada de acuerdo a Porter, podemos observar en el Cuadro 8.8, la fuerte participación de México y de China, en el Cuadro 8.9, se ve una representativa participación de Perú y por último en el Cuadro 8.10, una fuerte participación en exportación de prendas de vestir.

CUADRO 8.8 PRINCIPALES PROVEEDORES DE PRENDAS DE VESTIR DE EEUU

| PRINCIPALES PROVEEDORES DE VESTIR DE EEUU | | | |
|---|------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| Año 1999 | | | |
| PROVEEDORES | MILLONES DE US\$ | PART.% DE LAS IMPORT. DE LOS EEUU | VARIACION % ANUAL '99 |
| México | 7908 | 13.5 | 15 |
| China | 7735 | 13.2 | 4 |
| Hong Kong | 4552 | 7.7 | -3 |
| U.E. | 2485 | 4.2 | -2 |
| Rep. Dominicana | 2403 | 4.1 | 0 |
| Rep. De Corea | 2382 | 4.1 | 12 |
| Honduras | 2244 | 3.8 | 15 |
| Taipei - China | 2191 | 3.7 | -5 |
| Bangladesh | 1797 | 3.1 | 5 |
| India | 1778 | 3.0 | 1 |
| El Salvador | 1361 | 2.3 | 14 |
| Guatemala | 1280 | 2.2 | 8 |
| Pakistán | 876 | 1.5 | 8 |
| Costa Rica | 847 | 1.4 | 1 |
| Colombia | 385 | 0.7 | 3 |
| Perú | 319 | 0.5 | 38 |

Fuente: Prompex (2002)

CUADRO 8.9 PARTICIPACIÓN DE LAS EXPORTACIONES PERUANAS DE PRENDAS DE VESTIR EN EL MUNDO, AÑO 1999.

| INDICADORES | PARTICIPACION % EN LAS EXPORTACIONES |
|-----------------------|--------------------------------------|
| PERU – MUNDO | 0.2% |
| PERU – AMERICA LATINA | 2.2% |

Fuente: Prompex (2002)

CUADRO 8.10 EXPORTACIÓN DE LOS PRODUCTOS TEXTILES POR SUBSECTORES AÑOS 1994 – 2000.

| Exportación de los Productos Textiles por Subsectores Años 1994 – 2000. (Mill. de dólares) | | | | | |
|--|-------|-------|------------------|----------------------|-----------------------|
| Sector | 1994 | 2000 | Var.% 2000/94 | Contr.Abs. % 2000 | Contr. Acum. %2000 |
| Prendas de vestir | 188.2 | 498.1 | 164.7% | 71.0% | 71.0% |
| Fibras | 38.8 | 61.4 | 58.1% | 8.7% | 79.7% |
| Hilados | 88.2 | 58.7 | -33.4% | 8.4% | 88.1% |
| Tejidos | 52.2 | 53.5 | 2.7% | 7.6% | 95.7% |
| Otros | 29.3 | 30.2 | 3.1% | 4.3% | 100.0% |
| Total | 396.6 | 701.9 | 77.0% | | |

Fuente: Prompex (2002).

Simulación:

A continuación veremos en el Cuadro 8.11, el potencial del ATPA para la Cadena de Valor.

CUADRO 8.11 PROYECCIONES DE LAS EXPORTACIONES AL 2006.

| Proyecciones de las Exportaciones al 2006: Escenarios Optimista y Moderado Millones de US\$ | | | |
|--|-------|-------------------|------------------|
| Sector | 2000 | 2006 Optimista | 2006 Conservador |
| Minería y Petróleo | 3,543 | 6,949 (1) | 5,647 (2) |
| Textil y Confecciones | 700 | 1,840 (3) | 1,185 (4) |
| Agropecuario | 642 | 967 | 865 |
| Pesquero | 1,141 | 1,550 | 1,443 |
| Manufacturas | 688 | 1,550 | 1,266 |
| Otros: Artesanía, Pieles, Cueros, Varios (+ joyería) | 79 | 154 | 120 |
| TOTAL | 6,794 | 13,010 | 10,526 |
| Minería Optimista: (1) Incluye las exportaciones acumuladas + Inversiones Comprometidas + Nuevos Proyectos. Moderado: (2) Incluye las exportaciones acumuladas al 2000+ Inversiones Comprometidas + un proyecto Nuevo. Textil y Confecciones: (3) Con ATPA (4) Con ATPA, con hilado americano | | | |

Fuente: Prompex (2002)

Que significa el Reto del ATPA para la Cadena de Valor?

Significa aumentar Ventas nuevas para el 2003, en adelante, aumentar la capacidad disponible, y nuevas ofertas por producir.

Para ello también se deberá hacer inversiones necesarias para poder lograr los objetivos trazados.(ver Figura 8.3)

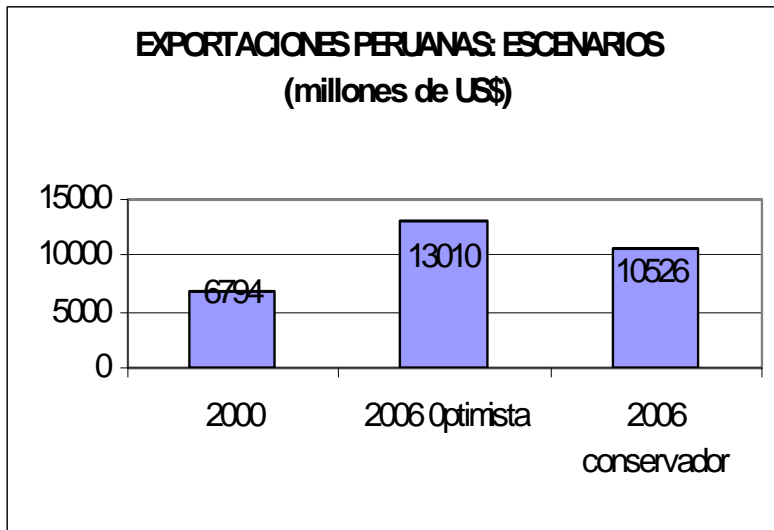


FIGURA 8.3 EXPORTACIONES PERUANAS: ESCENARIOS
Fuente: Prompex (2002)

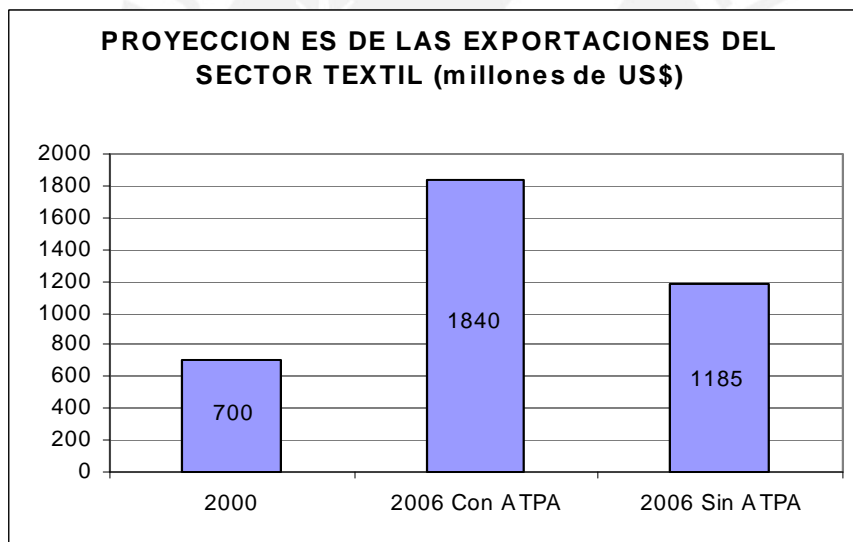


FIGURA 8.4 PROYECCIONES DE LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL.
Fuente : Prompex (2002)

Tenemos que preguntarnos si estas oportunidades, como la materia prima es suficiente, la mano de obra esta capacitada, y nuestras instalaciones tendrán la suficiente capacidad para producir y poder tener resultados como podemos ver en la Figura 8.4.

El mercado del ATPA es de :

- Grandes Comercializadores.
- Altos volúmenes/Nueva fuente de suministro.
- Bajos precios.
- Alta exigencia.
- Capacidad de respuesta rápida.

Cuotas (Tope): A continuación las cuotas para el Perú

| Oct. 2002 | Oct. 2003 | Oct. 2004 | Oct. 2005 | Oct. 2006 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 2% | 2.75% | 3.50% | 4.25% | 5.0% |

En lo que respecta a Maquila de Confecciones en EEUU (%):

| | |
|----------|-----|
| COLOMBIA | 50% |
| PERU | 2% |

Ventajas Competitivas:

- ◆ Cercanía al mercado (Tiempos de entrega)
- ◆ Disponibilidad de materias primas
- ◆ Experiencia de la industria (Más de 30 años exportando)
- ◆ Diversidad de productos (Punto, Plano, Ropa Interior)
- ◆ Capacidad de crecimiento
 - ✓ Buena base industrial
 - ✓ Mejora en la Productividad
 - ✓ Trabajo 360 días/año

Empresas Peruanas Exportadoras

A continuación se presentan las principales empresas exportadoras del sector textil, ver Cuadro 8.12:

CUADRO 8.12 PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS DEL SECTOR TEXTIL

| Principales Empresas Exportadoras del Sector Textil Año 2000 (Millones de dólares) | | | | |
|--|---------------------------------------|--------|------------------------|-------------------------|
| Nº | Empresa | 2000 | Contrib. Abs.% 2000 | Contrib. Acum.% 2000 |
| 1 | Textil San Cristóbal S.A. | 49.96 | 7.1% | 7.1% |
| 2 | Industrias Nettelco S.A. | 44.21 | 6.3% | 13.4% |
| 3 | Confecciones Textimax S.A. | 42.63 | 6.1% | 19.5% |
| 4 | Diseño y Color S.A. | 41.06 | 5.8% | 25.3% |
| 5 | Mitchell y Cia S.A. | 34.31 | 4.9% | 30.2% |
| 6 | Cía. Ind. Textil Credisa- Trutex S.A. | 31.20 | 4.4% | 34.7% |
| 7 | Sudamericana de Fibras S.A. | 27.93 | 4.0% | 38.7% |
| 8 | Textil del Valle S.A. | 24.65 | 3.5% | 42.2% |
| 9 | Topy Top S.A. | 22.43 | 3.2% | 45.4% |
| 10 | Corp. Fabril de Confecciones S.A. | 21.11 | 3.0% | 48.4% |
| 97 | Confecciones Calzater S.A. | 0.5 | 0.07% | 48.47% |
| | Otras Empresas | 362.4 | 51.5.5% | 100.0% |
| | TOTAL | 701.90 | | |

Fuente: Prompex (2002)

Exportaciones Actuales

A continuación se muestra el Cuadro 8.13, de las principales partidas de exportación de los productos textiles:

CUADRO 8.123 PRINCIPALES PARTIDAS DE EXPORTACIÓN DE LOS PRODUCTOS TEXTILES (AÑO 2000).

| Principales Partidas de Exportación de los Productos Textiles (año 2000) Millones de dólares | | | | |
|--|---|----------|------------------------|------------------------|
| Nº | Descripción Arancelaria | FOB 2000 | Contrib. Abs.% 2000 | Contrib. Acu.% 2000 |
| 1 | "T - Shirt" De Algodón Tejido | 117.84 | 16.8% | 16.8% |
| 2 | Pelo Fino, Cardado o Peinado | 43.77 | 6.2% | 23.0% |
| 3 | Camisas de Punto Albert. Del. Parc. | 42.37 | 6.0% | 29.1% |
| 4 | Camisetas Interiores | 30.54 | 4.4% | 33.4% |
| 5 | Suéteres (Jerseys) de Algodón | 29.62 | 4.2% | 37.6% |
| 6 | "T-Shirt" de Algodón Niños | 19.42 | 2.8% | 40.4% |
| 7 | Los demás T-Shirts de Algodón, para Niños | 17.81 | 2.5% | 42.9% |
| 8 | Camisas de pto. De Tejido Teñido de un solo color | 15.59 | 2.2% | 45.2% |
| 9 | Cables Acrílicos o Modacrílicos | 14.56 | 2.1% | 47.2% |
| 10 | Camisas de pto. Dist. Color | 14.51 | 2.1% | 49.3% |
| 11 | Demás camisas de punto algodón con cuello | 14.38 | 2.0% | 51.3% |
| 12 | Suéteres con cuello de cisne de algodón | 12.28 | 1.8% | 53.1% |
| 13 | Prendas de vestir de pto para bebés | 11.93 | 1.7% | 54.8% |
| 14 | Hilados de pelo fino peinado | 10.86 | 1.5% | 56.3% |
| 15 | Pantalón de algodón "Denim", hombres | 10.46 | 1.5% | 57.8% |
| 16 | T-shirt de algodón de tejido | 10.42 | 1.5% | 59.3% |
| 17 | Pant.largo y shorts de pto, para mujeres de algodón | 9.57 | 1.4% | 60.7% |
| 18 | Demás suéteres y arts. Similares, de pto, de Alpaca u otros | 9.39 | 1.3% | 62.0% |
| 19 | Demás "T-Shirts" de algodón | 8.21 | 1.2% | 63.2% |
| 20 | Camisas de pto. C/cuello para hombres. | 8.18 | 1.2% | 64.4% |
| 21 | Calcetines de Algodón, tejido de pto. | 1.5 | 0.2% | 65.9% |
| | Otras Partidas | 248.68 | 35.4% | 100.0% |
| | TOTAL | 701.90 | | |

Fuente: Prompex (2002)

Lugares de Destino:

A continuación se muestra en el Cuadro 8.14, el destino de nuestras exportaciones de productos textiles y confecciones.

CUADRO 8.14 PRINCIPALES MERCADOS DE DESTINO DE LAS EXPORTACIONES
Principales mercados de Destino de las Exportaciones del Sector textil
Año 2000
(Millones de US\$)

| Nº | Mercado | 2000 | Contrib. Abs.% 2000 | Contrib. Acu.% 2000 |
|----|----------------|--------|------------------------|------------------------|
| 1 | Estados Unidos | 406.1 | 57.9% | 57.9% |
| 2 | Chile | 35.31 | 5.0% | 62.9% |
| 3 | España | 24.32 | 3.5% | 66.4% |
| 4 | China | 21.78 | 3.1% | 69.5% |
| 5 | Italia | 21.36 | 3.0% | 72.5% |
| 6 | Venezuela | 19.22 | 2.7% | 75.2% |
| 7 | Colombia | 16.72 | 2.4% | 77.6% |
| 8 | Bolivia | 15.18 | 2.2% | 79.8% |
| 9 | Ecuador | 15.13 | 2.2% | 81.9% |
| 10 | Reino Unido | 14.98 | 2.1% | 84.1% |
| | Otros Mercados | 111.81 | 15.1% | 100.0% |
| | | 701.90 | | |

Fuente: Prompex (2002)

Medios de Salida:

A continuación se muestra en la Figura 8.5, los medios de salida para nuestras exportaciones a nivel nacional:

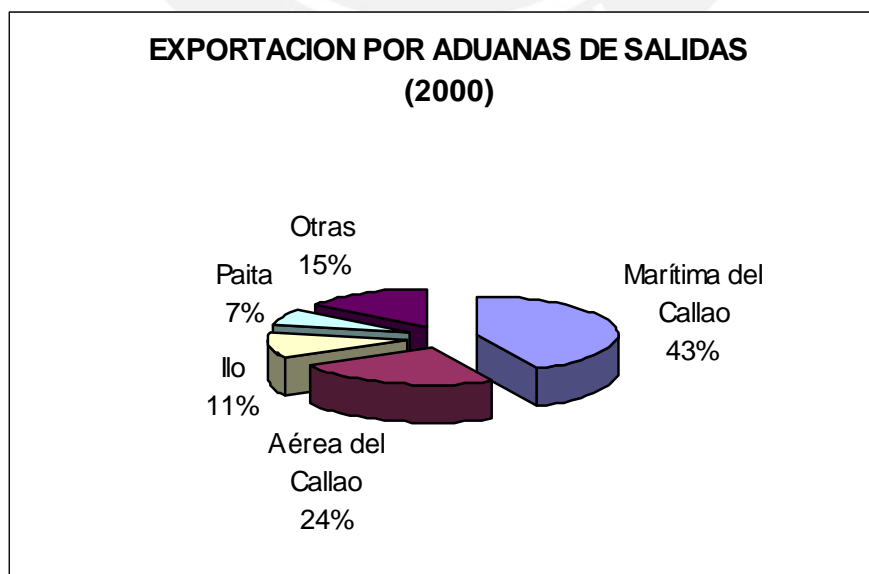


FIGURA 8.5. EXPORTACION POR ADUANAS (SALIDAS)
Fuente: Prompex (2002)

Oportunidades para la Cadena :

Atender un mercado nuevo que en el primer año significaría:

- ✓ 29% PIB de la cadena.
- ✓ Mejorar la rentabilidad de la industria.
- ✓ Mejorar el riesgo de los créditos colocados en la cadena.
- ✓ Construir un nuevo mercado crediticio (USD 210 MM)
- ✓ Las ventas adicionales (USD 600 MM) podrían representar 40.000 toneladas de algodón.
- ✓ Empleo en la cadena 130.000 directos.
- ✓ Atractiva oportunidad para el mercado de capitales peruano y/o inversión extranjera.
- ✓ Preparación de la cadena para el ALCA que entra en vigencia en el 2006.

Acciones de Todos los Actores:

Interviene todas las Fuerzas Activas, tales como El Gobierno, Los Empresarios, La Industria, La Banca, para poder lograr los objetivos trazados, según:

Sector Público: Ministerio de Relaciones Exteriores, CTAR, MITINCI

Sector Privado: IPA, ADEX, SIN, COMEX, A.I.A., EXPOAMERICA.

- Construir una oferta "Made in Perú"
- Diseñar mecanismos financieros de deuda y capital para financiar el crecimiento (Activos Fijos y Capital de Trabajo)
- Estructurar una oferta de confección basada en plantas satélites con alta productividad y flexibilidad
- Promover alianzas estratégicas entre las empresas del sector para consolidar oferta y tener estructuras de negocio rentable
- Establecimiento de mecanismos fuertes para evitar poner en peligro el ATPA (Trasbordos)
- Bajar costos de transporte terrestre
- Desarrollar comunicaciones y sistemas de logística.

9 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

9.1 Visión y Misión del Negocio

9.1.1 Visión

“Estamos comprometidos a mantener el liderazgo como una marca peruana de mayor preferencia por el consumidor y brindar el mejor servicio y calidad de confección a marcas internacionales”.

9.1.2 Misión

“Somos una empresa que produce y comercializa calcetines y medias a base de fibras naturales y sintéticas para el mercado nacional e internacional, comprometida con elevar la satisfacción y expectativa de nuestros clientes dándoles un valor agregado a los productos y servicios, de manera que nuestra marca signifique calidad Calzater”.

9.1.3 Políticas de Calidad

1. La excelencia de nuestros productos empieza con el empleo de los mejores materiales y de una continua investigación y desarrollo de nuevos diseños.
2. Mantener en forma sostenida nuestra productividad, a través de una organización ligera, de procesos eficientes, moderna tecnología y continuo control en su elaboración.
3. Generar buenas condiciones de trabajo para nuestro personal y mantener una continua capacitación logrando de esta manera una cultura organizacional que resalte la calidad del trabajo en equipo.

9.2 Estructura del Plan Estratégico

El Plan Estratégico cuenta con cuatro objetivos, y estos a su vez están conformados por estrategias a desarrollar, como se muestra en el Cuadro 9.1:

CUADRO 9.1 ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO

| PLAN ESTRATEGICO | |
|--|--|
| OBJETIVO 1: Aumentar y diversificar la oferta Exportable de Prendas de Vestir en función de la demanda mundial (los Estados Unidos, Europa, Japón). | |
| Estrategia1: Desarrollar un agresivo plan comercial en función de la demanda mundial y la oferta interna. | - Implementar sistemas de información de inteligencia de mercados. - Participar de sistemas de registro de empresas exportadoras. |
| Estrategia2: Adecuar y reorientar y promocionar los esfuerzos para el comercio exterior. | - Análisis del entorno internacional de los instrumentos de exportación. - Divulgación y promoción de las ferias. Incentivar el uso del comercio exterior. |
| Estrategia3: Plan estratégico de negociaciones internacionales. | - Establecer una oficina en los EEUU. |

| | |
|--|--|
| Estrategia4: Articular las políticas sectoriales con políticas de comercio exterior. | - Concertación, celebración y ejecución de convenios de competitividad exportadora de cadena de prendas de vestir. |
| Estrategia5: Apoyar la calidad, la adecuación e innovación tecnológica. | - Articulación y adecuación de la política tecnológica para el desarrollo como empresa exportadora. - Certificación de empresa con normas internacionales de calidad. |
| OBJETIVO 2: Aumentar la productividad empresarial y hacer competitiva la actividad exportadora. | |
| Estrategia1: Suprimir, agilizar y asegurar la calidad de los trámites de comercio exterior promoviendo la conectividad. | - Coordinación con el estado para ver la manera de modernizar la legislación aduanera. - Buscar apoyo y coordinación con el Estado para la simplificación de vistos buenos y permisos de importación y exportación de bienes. |
| Estrategia2: Diseñar nuevos instrumentos de acceso a recursos financieros para la exportación. | - Implementar una red comercial de financiación (Alianzas estratégicas). - Modernización de líneas y servicios. |
| Estrategia3: Comprometer a los trabajadores en la política de productividad y competitividad. | - Elaboración conjunta, a través de propuestas para el mejoramiento de la productividad laboral en el país. |
| Estrategia4: Cuantificación y seguimiento a los indicadores de competitividad. | - Análisis y seguimiento a los indicadores de competitividad. - Estudio de sobrecostos. |
| OBJETIVO 3: Regionalizar la actividad Exportadora. | |
| Estrategia1: Asesorar en la identificación de ventajas competitivas regionales y su potencialización. | - Asesoría para la identificación de Clusters. |
| Estrategia2: Establecer un sistema de estructuración de proyectos y promoción de la oferta exportable regional. | - Acompañamiento y seguimiento en la promoción comercial de los proyectos de prendas de vestir de otras empresas. |
| OBJETIVO 4: Desarrollar cultura exportadora. | |
| Estrategia1: Definir la cultura exportadora y sus indicadores de gestión. | - Construcción e implementación de indicadores de gestión. |
| Estrategia2: Diseñar y hacer seguimiento al plan general de formación y capacitación para promover la buena gestión empresarial competitiva con vocación exportadora. | - Participar en conferencias de Negocios Internacionales. - Apoyar en la capacitación del personal del comercio exterior en la empresa. - Apoyar en la realización de eventos puntuales de capacitación. |
| Estrategia3: Estar informado permanentemente sobre temas relacionados con negocios internacionales y comercio exterior. | - Sostenimiento y actualización de campañas publicitarias en medios masivos. - Participar en actividades y acontecimientos de comercio exterior. - Participar en publicaciones especializadas de comercio exterior. - Diseño, desarrollo y actualización de la comunicación a través de medios electrónicos (pag. Web). |

| | |
|--|---|
| Estrategia4: Reconocer la excelencia y el esfuerzo en la actividad exportadora. | <ul style="list-style-type: none"> - Generación de estímulos a los gestores de la empresa por la vocación exportadora. - Generación de estímulos a la actividad de formación y capacitación de comercio exterior. |
|--|---|

Fuente: Elaboración Propia.

9.3 Estrategia Genérica:

Cuando se habla de estrategias genéricas, se hace referencia a las tres estrategias competitivas descritas por Michael Porter: liderazgo en costos, diferenciación y el de enfoque.

Confecciones Calzater S.A. adoptará la estrategia de enfoque de diferenciación, que es diametralmente opuesta a la de liderazgo en costos. La ventaja competitiva por diferenciación se logra al ofrecer un producto o servicio que es percibido por el consumidor como exclusivo o superior al promedio.

9.4 ATPA: Breve Historia

9.4.1 Objetivos ATPA:

- Apoyar los esfuerzos de los países andinos en la lucha contra la producción y tráfico de drogas.
- Estimular el empleo y diversificar la oferta exportable de la región andina a través del aumento del comercio con los Estados Unidos.
- Crear alternativas de empleo lícito para el cultivo ilegal y tráfico de drogas.
- Fortalecer la economía legítima, la cual ha sido negativamente afectada por el comercio de drogas.
- El comercio es más apto que la ayuda económica para ayudar al crecimiento económico.
- El ATPA ha estado vigente por 10 años, pero expiró el 4 de diciembre pasado (2001).
- Las economías andinas continúan luchando contra el azote de las drogas ilícitas, incurriendo en altos costos económicos y sociales.
- El ATPA está basado en el principio de responsabilidad compartida: cooperación debe ser proporcional a los esfuerzos de los países andinos.
- El tráfico de drogas afecta la seguridad nacional peruana: financia los grupos ilegales, los cuales son una amenaza para la estabilidad democrática.

9.4.2 Beneficios para los países andinos:

- Aumento en comercio bilateral. En la última década las exportaciones de EEUU a la región andina aumentaron el 65%.
- Expansión de oportunidades de exportaciones y empleo en EEUU y la región Andina
- Cifras podrían ser mayores si cobertura fuera ampliada a sectores importantes hoy excluidos.
- Exclusión y expiración han limitado el potencial para aumentar comercio y atraer inversión extranjera.
- ATPA ha empezado a mostrar éxito en diversificación de exportaciones de beneficiarios

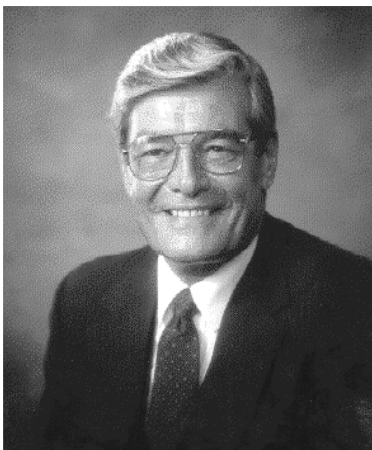
9.4.3 Importancia de la prórroga y expansión del Atpa::

- ATPA deberá renovarse lo antes posible con duración hasta entrada en vigencia del ALCA.
- Necesidad de ampliar preferencias a calzado y manufacturas de cuero, textiles y confecciones, petróleo y sus derivados, atún enlatado, algunos azúcares, entre otros productos.
- Renovación incentivará a empresas de EEUU para hacer negocios en la región andina y crear nuevos empleos legítimos.
- Desventaja competitiva ante Centroamérica y el Caribe por beneficios del CBI, y África por AGOA.

9.4.4 Proyectos de ley en el congreso de los EEUU.



Sen. Bob Graham (D-FL) introdujo el 13 de marzo de 2001 el proyecto de ley S. 525, Andean Trade Preference Expansion Act -ATPEA- el cual provee beneficios similares al CBTPA. Este proyecto fue aprobado el 29 de Noviembre en el Comité de Finanzas del Senado bajo el Numero HR 3009 y el 26 de abril se presentó a la Plenaria. Se está tramitando su aprobación en plenaria del Senado.



Reps. Phil Crane (R-IL) y Bill Thomas (R-CA) presentaron el 3 de octubre un proyecto de ley más amplio para textiles y confecciones. Este proyecto fue aprobado el 5 de octubre en el comité de Medios y Arbitrios y fue aprobado por mayoría en la plenaria, el 16 de Noviembre por unanimidad.

10. PLAN DE MERCADOTECNIA

10.1 Objetivos de Mercadotecnia

10.1.1 *Objetivos a corto plazo*

- Captar el 0.6% del consumidor final en el primer año (2003) (estamos considerando la adquisición de una docena y media de pares al año) equivalente a 96,000 docenas, o captar el 2,8% del Mercado objetivo que representan 8000 docenas mensuales.
- Incorporar una oficina en los Estados Unidos en el primer año sólo por 6 meses, con el 100% de capital de Confecciones Calzater S.A.
- Participación intensiva de ferias y shows internacionales del mismo rubro textil y similares.

10.1.2 *Objetivos a mediano y largo plazo*

- Captar el 3.0% del mercado objetivo en el segundo año (2004) del proyecto, equivalente a 102,000 docenas.
- Captar el 3.2% del mercado objetivo en el tercer año (2005) del proyecto, equivalente a 109,000 docenas.
- Captar el 3.4% del mercado objetivo en el cuarto año (2006) del proyecto, equivalente a 115,000 docenas.
- Se contará luego en los Estados Unidos con un pequeño almacén alquilado para mantener un reducido stock de productos que servirá para atender a los clientes pequeños y exhibir muestras en general.
- Se ofrecerán no sólo calcetines, sino también todo tipo de confección de polos y similares.

10.2 Mercado Objetivo y Perfil del Consumidor

Mercado Objetivo: Prestigiosas Marcas de vestir Americanas

Perfil del Consumidor:

Sexo : Masculino.

Edad : Entre 18 y 65 años.

Nivel de Adquisición: Categoría B y C (en EEUU).

Ubicación Geográfica: Los Estados de California, Nueva York y Florida.

Nº Clientes Potenciales : 14,131,234 (año 2000).

10.3 Mezcla de Mercadotecnia

10.3.1 Posicionamiento

La imagen que se desea conseguir en la mente de nuestros clientes externos, ya sean directos (Mercado Objetivo) o intermediarios, es el siguiente:

- Marca líder de calcetines de vestir por calidad y precio.

10.3.2 Producto

- "Un producto es cualquier cosa que se ofrezca en un mercado para su atención, adquisición, uso, o consumo; y que pudiera satisfacer una necesidad y deseo"¹.
- De acuerdo a la definición anterior el calcetín de vestir que pretende cubrir la necesidad de vestido, y de las características obtenidas mediante encuestas (capítulo 3, acápite 3.3.4) y son los siguientes:

CUADRO 10.1 CARACTERÍSTICAS DEL CALCETÍN DE VESTIR (NSE 'A')

| | Característica | Puntaje |
|---|---------------------|---------|
| 1 | Cómodas | 8.3 |
| 2 | Buen Acabado | 8.25 |
| 3 | Indeformables | 7.68 |
| 4 | Colores Firmes | 6.4 |
| 5 | Durabilidad | 5.2 |
| 6 | Marca Reconocida | 8.1 |
| 7 | Variedad de Colores | 6.4 |
| 8 | Reforzadas | 5.6 |
| 9 | Variedad de Diseños | 7.2 |

Rango: (1): Ninguna importancia / (10): Muy importante
Fuente: Elaboración Propia

- En consecuencia, el nuevo producto a ofrecer necesariamente debe cumplir con las nueve características con su respectivo peso o importancia relativa (Rango del 1 al 10).
- Es bueno resaltar, porque se eligió el NSE 'A'; también podríamos considerar el NSE 'B', debido a que sus rasgos son casi similares, y estos a su vez tienden a ser parecidos a la categoría 'B' de los Estados Unidos.
- Cabe señalar que la empresa cuenta con una gran experiencia en este tema, si consideramos sus años de permanencia en la producción y venta de calcetines.
- Asimismo, el departamento de ventas o la propuesta de Gerencia de Marketing, es la responsable de su elaboración a través del área de Desarrollo de Nuevos Productos, la cual será la encargada de los diseños y coordinará con las otras áreas involucradas, tales como Producción y Logística, a fin de cumplir con las características del producto a un costo concordante con su precio.

¹ Dirección de Mercadotecnia - Philip Kotler - 8ª Edición - 1996 - Pág. 432

10.4 Plaza o Distribución

- La empresa efectúa sus ventas mediante una oficina en la misma planta, en donde se coordina los pedidos de los clientes personalmente o vía fax.
- Debido a la incorporación de una oficina en el estado de la Florida (Miami), el arrendatario de la oficina y el almacén será Confecciones Calzater S.A. del Perú, en ese sentido, la compañía una vez incorporada va funcionar como un agente vendedor de confecciones de calcetines, polos y similares, confecciones de artículos para el invierno de alpaca y otros artículos que en el curso de las operaciones de la nueva compañía pueda realizar algún tipo de negocios relacionado o diferente a estos.
- Durante los 6 primeros meses se le suministrará capital de trabajo, luego el agente vendedor se volverá autónomo ó sea un broker, ganará comisiones de acuerdo a sus ventas.
- El producto es orientado a un tipo de cadena selectiva, se ofrecerá a intermediarios en las zonas establecidas. A su vez estos intermediarios deberá colocar u ofrecer a marcas reconocidas donde el tipo de distribución son las Tiendas de departamentos, grandes centros comerciales y tiendas especializadas.
- Del estudio de mercado de acuerdo al Cuadro 10.2, se obtuvo la siguiente información:

CUADRO 10.2 LUGAR DE COMPRA DE LOS ESTADOUNIDENSES

| Lugar de Compra | Porcentaje |
|--------------------------|------------|
| Tiendas de Departamentos | 18.3% |
| Almacenes Especializados | 17.8% |
| Grandes Cadenas | 18.5% |
| Almacenes de Descuento | 29.7% |
| Correo Directo | 6.0% |
| Otros | 9.6% |
| Total | 100.0% |

Fuente: Elaboración Propia

- Ubicación Geográfica de los Clientes Potenciales: Los Estados de California, Nueva York y Florida. De acuerdo a lo anterior se concluye lo siguiente:
 - También será posible tomar pedidos desde la sede principal, independientes de la oficina de Miami.

10.5 Promoción

- La promoción se realizará del siguiente modo:
 - Venta Personal: mediante la fuerza de nuestro broker de acuerdo a los lugares de compra y a la ubicación geográfica de los clientes potenciales.

- Propaganda: mediante avisos en los periódicos de las ciudades de nuestros clientes potenciales, me refiero específicamente que nuestros verdaderos clientes son las grandes marcas internacionales, donde estas a su vez colocaran sus productos no solamente en los estados mencionados, pueden ser otros del país.
-
- Se considerará las que a continuación se detallan, principalmente por ser estrategia clave, a pesar de su alto costo para el producto:
 - Promoción de Ventas: se aplican en ferias comerciales, show internacionales, exhibiciones de productos.
 - Publicidad: comunicación masiva que se realiza mediante periódicos, radios y revistas de moda.
 - Relaciones Públicas: eventos y/o presentaciones y boletines de revistas.

10.6 Precio

La siguiente variable de la mezcla de mercadotecnia es el precio. Habiendo determinado el posicionamiento, el producto y la distribución, ya se cuenta con todas las fuentes de información y consideraciones de costos para poder diseñar el precio adecuado para el producto. De acuerdo a *Marketing Internacional, Michael R. Czincota, Ilkka A. Ronkainen*, se ha elaborado lo siguiente:

10.6.1 El Objetivo

El objetivo a seguir será la orientación a las utilidades, que lleva a fijar el precio de modo tal que se alcance un determinado rendimiento sobre la inversión o sobre las ventas. La intención es maximizar las utilidades en el largo plazo y sobre la producción total.

10.6.2 La Estrategia

La Estrategia general a seguir será, la de doble fijación del precio, se diferencian los precios nacionales y de exportación y hay dos métodos de fijación del precio:

El método de costo plus: es el costo real, en que se reparten todos los costos nacionales e internacionales en el producto. Esto asegura márgenes, a veces el precio final es tan alto que perjudica la competitividad de la empresa. Esta situación nos obliga a considerar una estrategia de costo plus flexible, tales como ofrecer descuentos según el cliente, el tamaño del pedido o la intensidad de la competencia.

El método del costo marginal: se tomará en cuenta debido a que nuestro precio final no sea competitivo, entonces se tomarán los costos directos de fabricación y los costos de exportación. No se tomarán en cuenta los costos fijos nacionales de planta, investigación y desarrollo ni los costos del marketing nacional.

Cabe resaltar que el Perú ya tiene un precio competitivo que es el no pago de 21% de arancel de acuerdo al ATPDEA.

Según el Cuadro 10.3, se muestra la estructura de costos del producto a exportar, además en el anexo 10 se muestra esta información al detalle.

CUADRO 10.3 ESTRUCTURA DE COSTOS DEL CALCETÍN

| COSTOS INDUSTRIALES | | | | | |
|---|-----------------------|--|-----------------------|-----------------|---------------------------------------|
| ALGODÓN PIMA MERCERIZADO | 50/2 Y LYCRA 20/70 | | 9000 DOCENAS | | 30 días de trabajo (26 días netos) |
| LINEA | 500'S | | 42 MAQ | | |
| COSTOS EN NUEVOS SOLES | | | | | |
| | | | COSTOS DIRECTOS (S/.) | | COSTOS INDIRECTOS (S/.) |
| 1. MATERIA PRIMA Y MATERIALES | | | 59.64% | 237,498.7 | |
| 2. MANO DE OBRA | | | 0.58% | 2,304.2 | |
| 3. COSTOS DE FABRICACIÓN | | | | | |
| -MATERIALES | | | | 2.85% | 11,331.51 |
| -MANO DE OBRA | | | | 3.75% | 14,951.31 |
| -DEPRECIACIÓN | | | | 19.92% | 79,326.9 |
| -ENERGIA | | | | 0.93% | 3,707.9 |
| -AGUA | | | | 0.57% | 2,251.0 |
| -MANTENIMIENTO | | | | 0.15% | 584.6 |
| -REPARACIÓN | | | | 0.17% | 690.4 |
| -OTROS | | | | 0.15% | 600.0 |
| TOTAL | | | 60.22% | 239,802.9 | 28.49% 113,443.6 |
| TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN | | | | | 88.71% 353,246.5 |
| 4. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | | | | | |
| -SUELDOS PERSONAL | | | | 1.67% | 6656.66 |
| -CARGA SOCIAL ADMINISTRATIVA | | | | 0.13% | 527.18 |
| -ASESORÍA CONTABLE | | | | 0.063% | 250.692 |
| -LUZ AGUA | | | | 0.14% | 569.06 |
| -COMUNICACIONES | | | | 0.087% | 345 |
| -MANTENIMIENTO VEHICULOS | | | | 0.058% | 230.47 |
| -COMBUSTIBLE VEHICULOS | | | | 0.16% | 650 |
| -MATERIALES DE OFICINA | | | | 0.09% | 340 |
| -ALQUILERES | | | | 0.16% | 650 |
| -DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS | | | | 0.04% | 170.07 |
| -IMPUESTOS Y ARBITRIOS | | | | 0.06% | 230 |
| -GASTOS DE VIGILANCIA | | | | 0.20% | 800 |
| -TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | 2.87% | 11419.13 |
| 5. GASTOS DE VENTAS | | | | | |
| -SUELDOS PERSONAL | | | | 2.23% | 8878.9 |
| -CARGA SOCIAL | | | | 0.78% | 3100.7 |
| -PUBLICIDAD | | | | 0.75% | 3000 |
| -ALMACENAMIENTO | | | | 0.94% | 3750 |
| -TRANSPORTE Y FLETE | | | | 0.63% | 2490 |
| -OFICINA Y SUELDO EN MIAMI | | | | 2.64% | 10500 |
| -OTROS GASTOS | | | | 0.46% | 1823.25 |
| TOTAL GASTOS DE VENTAS | | | | 8.42% | 33542.85 |
| TOTAL GENERAL | | | | 100.00% | 398,208.5 |
| | DOCENAS | | 9000 | | |
| | MONTO S/. | | 398,208.5 | | |
| COSTO POR DOCENA: | | | 44.25 | | |
| UTILIDAD (50%) | | | 22.13 | | |
| PRECIO A LA VENTA(DOC) | | | S/66.38 | \$ 18.97 | T.C.=3.5 |

Fuente: Elaboración Propia

10.6.3. Costos Relacionados con la Exportación:

a) *Los costos operativos del proceso de exportación:*

Son costos de personal, investigación del mercado, costos adicionales de transportación y seguro, costos de comunicaciones con los clientes de otros países y costos de promoción en otros países. A continuación según los Cuadros 10.4 y 10.5, se muestran los gastos de exportación y flete respectivamente:

CUADRO 10.4 GASTOS DE EXPORTACIÓN

| | |
|---------------------|----------------------------|
| Carga y Estiba | US\$ 190.00 por contenedor |
| Otros | US\$ 250.00 por embarque |
| Gastos Financieros | 1.7% del precio FOB. |
| Comisión del Agente | 1.3% del precio FOB. |

Fuente: Sunat (2002).

CUADRO 10.5 GASTOS DE FLETE AL ESTADO DE MIAMI (EEUU)

| | |
|---|------------------------------------|
| Embalaje: | |
| - Caja chica (1 doc.) | El peso de c/caja es 0.097 kg. |
| - Caja grande (45 cajas de 1 doc.) | El peso de c/caja es 1.7 kg. |
| - Una docena de calcetines | El peso vestida es 0.63 kg. |
| - otros (suncho) | El peso por caja grande es 0.1 kg. |
| | |
| -Flete de Transporte Marítimo Callao- Miami | US\$ 0.3 por cada kilo bruto |
| - Seguro de transporte marítimo: | 0.8% del precio FOB. |

Fuente: Sunat (2002)

b) *Los costos incurridos para entrar a los mercados de otros países:*

Estos costos son los aranceles e impuestos; los riesgos asociados con el comprador de otro mercado (principalmente riesgos comerciales y riesgos políticos); y los riesgos de hacer negocios en las monedas de otros países (tipo de cambio). A continuación se muestra en el Cuadro 10.6 la estructura de Importación:

CUADRO 10.6 ESTRUCTURA DE IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN EN MIAMI (EEUU).

| | |
|--|-------------------------|
| Arancel | 0% |
| Import.Turnover Tax | 8%(CIF + AD Valorem) |
| IVA (Impuesto al Valor Agregado) | 10% |
| Gastos de Importación | 5% del valor CIF |
| Transporte del puerto al almacén del importador. | US\$ 250 por contenedor |
| Margen del Importador | 20% de utilidad |
| Margen del Mayorista | 20% sobre sus costos |
| Margen del Minorista | 40% de utilidad |

Fuente: Cámara de comercio de EEUU – Miami

c) *Cotizaciones y Condiciones de Venta :*

Aspectos:

- ◆ La elección que haga Confecciones Calzater S.A. como exportador del 'punto de los precios' o del nivel de la estructura en ellos en el que quiere o desea cotizar su precio de venta. Todos los costos en lo que se haya incurrido hasta ese punto corren por cuenta del exportador y, por lo tanto, han de quedar cubiertos en el precio que cotiche antes de conseguir un beneficio.
- ◆ El segundo aspecto es una cuestión de derecho y prácticas mercantiles, debe asegurarse de que el comprador (importador) y el vendedor (exportador) entienden claramente lo que el precio significa, cuales son las obligaciones de cada una de las partes y como ha de cumplirse.

A continuación se desarrollará un caso de exportación, a la ciudad de Miami (EEUU), según el Cuadro 10.7:

CUADRO 10.7 CONDICIONES DE VENTA

| | |
|---|---|
| Condiciones de pago | Carta de crédito irrevocable, confirmada y a la vista. |
| Medio de transporte | Marítimo |
| Moneda de cotización | Dólares Americanos |
| Fecha de embarque | 30 días después de haber recibido la confirmación de la carta de crédito, y sujeto a la obtención del vapor y espacio disponible. |
| Incoterms (obligación del exportador de contratar el seguro marítimo) | CIF (Cost, Insurance and Freight) |
| Puerto de Embarque | Callao – Perú |
| Puerto de Llegada | Miami – Estados Unidos |
| Validez de Oferta | 30 días calendario. |
| Peso del par de calcetín | 0.0483 kg (vestida 0.052 kg) |
| Caja de docena | Contiene una docena de calcetines |
| Caja grande | Contiene 45 cajas de docena |

Fuente: Elaboración propia.

d) *Determinación del precio FOB, el precio CIF y el precio para el usuario.*

Metodología:

- ◆ Usando nuestros costos nacionales e internacionales emplearé el método directo, para hallar los precios FOB y CIF.
- ◆ El segundo paso es determinar los precios del importador, el mayorista, el minorista y el usuario.
- ◆ Comparando este precio final con el precio del mercado, si es igual o menor estamos satisfechos, caso contrario, utilizaremos el método del Retroceso, para determinar nuestros nuevos precios CIF y FOB y por supuesto nuestros márgenes de utilidad.

- ◆ De no ser satisfactorio nuestro margen de utilidad o no nuestro precio no es competitivo, trabajaremos en este caso con un **precio que considere sólo los costos variables**, debido a que nuestros costos fijos nacionales los cubrirá el mercado interno o nacional.

Método Directo:

Estructura de costos y precios
1 Embarque (1 contenedor) 9,000 docenas.

| Concepto | Totales US\$ |
|---|-------------------------------|
| C. Producción, Embalaje, Adm y Ventas. | 113,773.9 |
| G/Exportación: | |
| Carga/Estiva. | 190 |
| Otros. | 250 |
| Sub Total | 114,213.9 |
| G/F = 1.7%FOB | |
| C/Ag = 1.3% FOB | |
| Costo Total | |
| Utilidad 50% CT | 59,797.8 |
| FOB | 179,393.5 |
| FOB = CT + U | |
| CT=Sub Total+G/F+C/AG | CT=114213.9+0.017FOB+0.013FOB |
| CT=114213.9+0.03FOB | |
| U=0.5(114213.9+0.03FOB) | U=57106.9+0.015FOB |
| FOB=171320.8+0.045FOB | |
| FOB = 179,393.5 | |
| FOB unit.= \$19.93 | |
| FOB US\$ | 179,393.5 |
| Flote=((0.097+0.63)9000+200(1.7+0.1))*0.3 | 2,070.9 |
| Seg.0.8%FOB | 1,435.2 |
| CIF = 182,899.5 | 182,899.5 |
| CIF unit. = \$20.32 | |

Precios de la cadena de distribución:

Importador

| Concepto | US \$ |
|-----------------------------|--------------|
| CIF = | 20.32 |
| Arancel | 0 |
| Import. Tur. Tax | 1.63 |
| Gastos de Importación 5%CIF | 1.02 |
| Transporte (250/9000) | 0.028 |
| Costo de M Total | 22.99 |
| Mg (20% VV) | 5.75 |
| VV = | 28.74 |
| IVA 10% VV | 2.874 |
| PV = | 31.61 |

Mayorista

| Concepto | US \$ |
|-------------|--------------|
| CT = | 28.74 |
| Mg = 20% CT | 5.75 |
| VV= | 34.49 |
| IVA 10% VV | 3.45 |
| PV = | 37.94 |

Minorista

| Concepto | US \$ |
|---------------------|--------------|
| CT= | 34.49 |
| Mg 40% VV | 22.99 |
| VV = | 57.48 |
| IVA 10% VV | 5.75 |
| PV = | 63.23 |
| PV (un par)= | 5.27 |

El precio del mercado esta en **US \$ 4.2**, por lo tanto usaremos el método del retroceso si estamos en capacidad de afrontarlo:

Método del Retroceso

Nuestro Precio no sería competitivo, somos más caros en:
 $US\$ 5.27 - 4.20 = US\$ 1.07$

Estrategia: Reduciremos $US\$ 0.70$ respecto al de competencia, entonces nuestro nuevo precio será $US\$ 3.5$ (una docena será $US\$ 42.0$)

Minorista:

PV = $US\$ 42.0$
 (-)IVA 10% VV

VV = 38.18

(-)Mg = $40\%VV = 15.27$

CT = 22.91

Mayorista:

VV = $US\$ 22.91$
 (-)Mg = $20\%CT$

CT = $(VV/1.2) = 19.09$

Importador:

VV = $US\$ 19.09$
 (-)Mg $20\%VV =$

CT = 15.27

Precio CIF:

$$CT = 0 + 8\%CIF + 5\%CIF + 0.028 + CIF = 15.27$$

$$CIF = US\$ 13.49$$

Precio FOB:

$$CIF = \text{seguro} + \text{flete} + \text{FOB} = 0.8\% \text{FOB} + (2,070.9/9000) + \text{FOB} = 13.49$$

$$\text{FOB unit.} = US\$ 13.15$$

$$\text{FOB} = US\$ 118,350$$

Cálculo de la utilidad teniendo en cuenta todos los costos (fijos y variables):

$$\text{FOB} = CT + U = CT + X\%CT = (1+X\%)CT =$$

$$\text{FOB} = (1+X\%)(114,213.9 + 0.03\text{FOB})$$

$$1+X\% = 1.0049$$

$$X\% = 0.5\%$$

Este porcentaje de utilidad es positivo pero no satisfactorio para la empresa.

Cálculo de la utilidad teniendo en cuenta sólo los costos variables:

En la estructura de costos sólo se consideraran lo siguiente:

| CONCEPTO | S/. | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------|---------------------|----------------|
| 1. Materia prima y Materiales | 237,498.7 | 88.9 |
| 2. Mano de Obra | 2,304.2 | 0.86 |
| 3. Costos de Fabricación | | |
| - Materiales 11,331.51 | | |
| - Mano de obra 1,142.2 | | |
| - Energía 3,707.9 | | |
| - Otros 600.0 | 16,781.6 | 6.28 |
| 4. Gastos de Venta | | |
| Oficina y sueldo en Miami-EEUU | 10,500 | 3.93 |
| Total General | S/.267,084.5 | 100.0 |
| | (US\$ 76,309.9) | |
| Costo por Docena: S/. 29.68 | | |

Determinado el costo General, procedo a calcular la utilidad:

| Concepto | Totales US\$ |
|--------------------------|-----------------|
| C. Producción y Embalaje | 76,309.9 |
| G/Exportación | |
| Carga/Estiva | 190 |
| Otros | 250 |
| Sub Total | 76,749.9 |
| G/F = 1.7%FOB | 2,011.9 |
| C/Ag = 1.3% FOB | 1,538.5 |
| Costo Total | 80,300.4 |
| Utilidad 50% CT | |
| FOB | 118,350 |
| FOB = CT + U | |

Fuente: Elaboración propia

$$\text{FOB} = CT + U, \text{ entonces } U = US\$ 38,049.6$$

Esto representa un 47.4% del costo total

11. PLAN DE OPERACIONES

11.1 Estrategia de Operaciones

De acuerdo a Concha (2001), se ha elaborado lo siguiente:

- ◆ Confecciones Calzater S.A. adoptará la estrategia de diferenciación, que es diametralmente opuesta a la de liderazgo en costos. La ventaja competitiva por diferenciación se logra al ofrecer un producto o servicio que es percibido por el consumidor como exclusivo o superior al promedio.
- ◆ Lo anterior implica que los procesos de la organización se orientan hacia una estrategia de calidad, ósea se orienta hacia el control, tanto preventivo como correctivo, de las características de los bienes o los servicios por producir. Dichas características deberán estar claramente definidas y deberá haber todo un sistema de estándares establecidos para controlarlas. Se requiere de un constante monitoreo de los requerimientos de éstos para prevenir que cambios en sus actitudes o deseos generen desviaciones entre sus demandas y la oferta de la organización.
- ◆ En consecuencia las operaciones se dirigen a no lograr una alta productividad, pero es posible adoptar simultáneamente otra estrategia llamada tiempo de entrega.
- ◆ Esta estrategia de tiempo de entrega, aprovecha la necesidad de aprovisionarse de insumos o materia prima con periodos de espera cortos, para no asumir costos de almacenamiento e inventarios altos. La idea de esta estrategia es brindar un producto o servicio a tiempo, y esto se logra también con apoyo de la tecnología.
- ◆ Debido a que Calzater es una empresa que se encuentra en pleno funcionamiento y orientada a ofrecer productos de alta calidad; el nuevo producto de calcetín será parte de su producción, por lo que heredará calidad, además de economías de escalas, toda vez que los materiales serán adquiridos a los mismos proveedores; asimismo, la mano de obra, instalaciones, procesos administrativos y otros, serán mejor utilizados al incrementarse la producción.
- ◆ Cabe señalar que el nuevo producto de calcetín se integrará a la producción de una empresa en marcha, por lo que no será necesario la adquisición de nueva maquinaria, pero sí se harán cambios en la gestión, administración y en los procesos productivos debido a las estrategias anteriormente mencionadas, la organización adopta dichos cambios. Con el nuevo proyecto esperamos vender en un estado moderado pesimista, entre 100,000 y 150,000 docenas anuales, esto es posible debido a que la capacidad de la empresa bordea 600,000 de docenas anuales.

11.2 Diseño del Sistema de Conversión

11.2.1 Pronósticos y Predicciones

- De acuerdo al plan de mercadotecnia se estima lo siguiente:

CUADRO 11.1 PRONÓSTICOS Y PREDICCIONES

| Año | Ventas (Docenas) |
|------|------------------|
| 2003 | 96,000 |
| 2004 | 102,000 |
| 2005 | 109,000 |
| 2006 | 115,000 |

Fuente: Elaboración Propia

11.2.2 Decisiones sobre Diseño de Productos y Procesos

Se tendrán los siguientes puntos:

- En lo que respecta al nuevo producto de exportación, los modelos serán elaborados por el Departamento de desarrollo Nuevos Productos.
- Lo concerniente al proceso productivo, no será variado, dado que será el mismo que el de los productos que produce actualmente.
- Cabe reiterar lo ya mencionado, que Calzater posee tecnologías adecuadas a nuestra realidad; las mismas que cuentan con una combinación apropiada entre productividad, flexibilidad, costos y mantenimiento.
- En caso de estar en un estado muy optimista, y los pedidos otorgados son bastante grandes, la empresa está en capacidad de poder adquirir más equipos o máquinas y poder adaptarnos nuevamente como organización. Cabe señalar que Confecciones Calzater S.A., cuenta con una segunda Planta, donde se desarrolla operaciones de hilandería de acrílico, un objetivo a mediano plazo, es reconvertir esta planta para poder trabajar fibras de alpaca, algodón, lana, además de sus procesos de teñido de la fibra. Dicha planta es bastante grande e incluso poder instalar la actual planta de confecciones de calcetines y todavía sobraría espacio, efectuando una adecuada distribución de planta.
- En la segunda parte del proyecto, capítulo 3, acápite 3.4 *Procesos Internos*, se desarrollo el proceso productivo del calcetín, a continuación se muestra un resumen de la Cadena de Valor, la misma que incluye el diseño del nuevo producto y el proceso productivo.

11.2.3 La Cadena de Valor

11.2.3.1 Actividades Primarias

A. Logística Interna

(a) Recepción

- Generalmente los proveedores se encargan de llevar sus productos hasta la planta, sin embargo, también la empresa realiza el transporte con sus propios camiones.
- Cuando los productos son importados llegan en contenedores (containers).
- El ingreso a la planta se realiza manualmente, no se cuenta con maquinaria especial para la manipulación ("patos").

(b) Almacenamiento

- Los artículos son almacenados en estantes.
- Se distinguen tres tipos: Materia Prima, Productos Químicos y Material Administrativo e Impreso.
- Materias Primas: algodón, acrílico, nylon, elástico, licra, Lana, alpaca.
- Productos Químicos: carbonato de sodio, sal, colorantes, reactivos, etc.
- Material Administrativo e Impreso: papelería en general, material impreso, hojas, etiquetas, bolsas, lapiceros, tintas de impresora, etc.

(c) Manejo de Materiales

- Todos los materiales son codificados y rotulados.
- Se utiliza el sistema PP (Promedio Ponderado), para tal efecto los materiales son almacenados de tal forma para lograr este fin. No se utiliza el sistema PEPS (primeras entradas, primeras salidas), no está autorizado por el estado.
- Se registran los ingresos y salidas de materiales al sistema informático de la empresa mediante una computadora.

(d) Control de Inventarios

- Se efectúa mensualmente, verificando que el stock de los insumos más importantes que cuenta el sistema informático concuerden con el de almacén.
- Sin embargo, a fin de año éste se realiza de modo muy estricto y con todos los materiales.

(e) Programación de Vehículos

- La empresa posee tres camiones de marca Hyundai de 10 TM de capacidad cada uno.
- El Jefe del Almacén cuando cuenta con ordenes de compra pendientes de entrega, coordina con el proveedor, si el caso lo amerita, y envía un camión a fin de realizar el transporte correspondiente.

(f) Retorno a Proveedores

- Se realiza al momento de detectar que algún material no cumple con los requerimientos exigidos por la empresa, lo cual puede presentarse en la recepción, almacén o producción.
- Se solicita la presencia de un representante del proveedor.
- Luego de constatar el proveedor el inconveniente, éste efectúa la reposición.
- Cabe resaltar, que la empresa posee buenas relaciones técnico - comerciales con sus proveedores y son muy raras las ocasiones que se ha procedido con la devolución de material.

B. Operaciones

La producción se realiza mediante cinco (5) procesos básicos, la misma que se detalla en el gráfico siguiente:

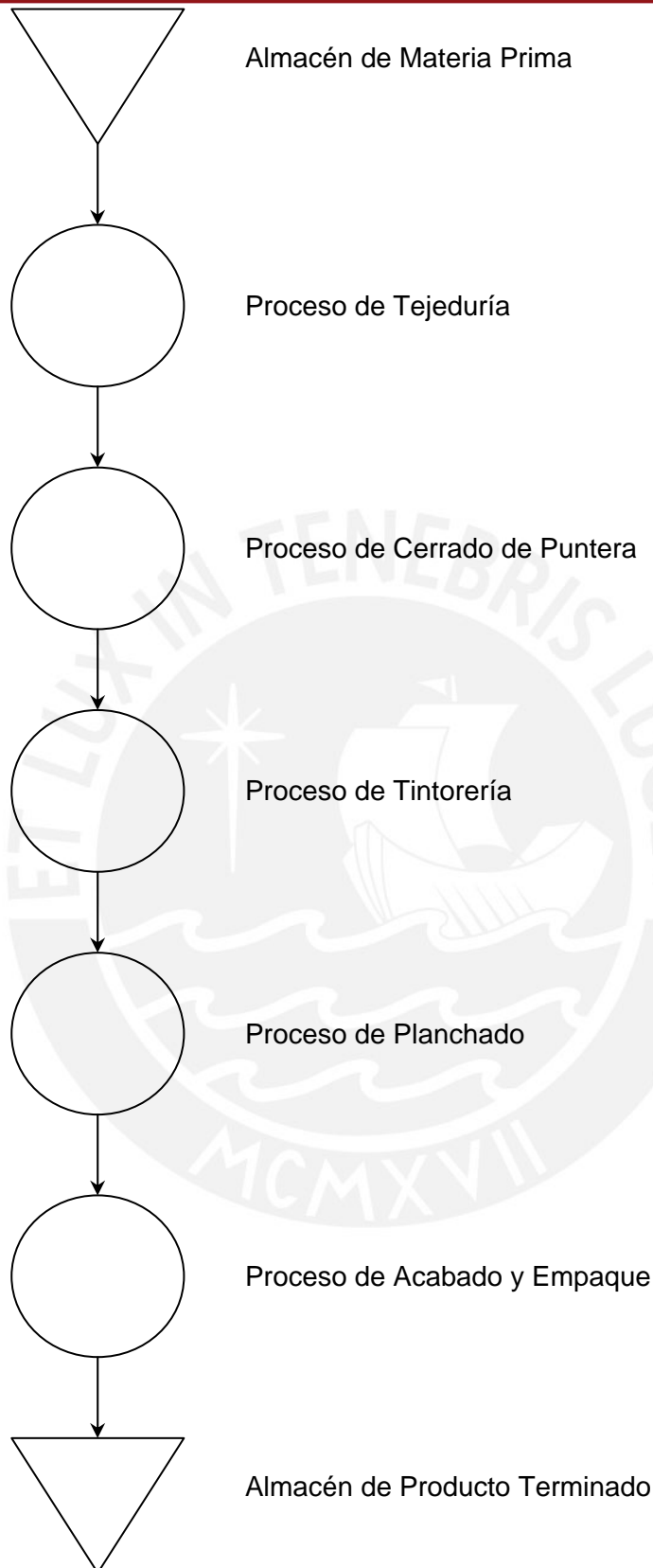


FIGURA 11.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN

(I) Almacén de Materia Prima o Hilados

- Se disponen principalmente de los siguientes hilados: algodón, acrílico, alpaca, lana, nylon, elástico, licra.
- Lo anterior en concordancia a cantidades, tipos y colores requeridos para la producción.

(II) Proceso de Tejeduría

- En este proceso se realiza el tejido completo del calcetín, y éste queda con la puntera abierta.
- Equipos:
 - Máquina Circular Monocilíndrica 43 unidades (se excluyen las 35 maqs. – medias de mujer)
 - Máquina Circular Doble Cilíndrica 63 unidades
- Productividad:
 - M. C. Monocilíndrica 10.0 (docenas / turno 12 horas) calcetines de algodón
 - 17.0 (docenas / turno 12 horas) calcetines de felpa
 - M. C. Doble Cilíndrica 8.0 (docenas / turno 12 horas) calcetines de algodón

(III) Proceso de Cerrado de Puntera

- En este proceso se realiza el cierre de la puntera del calcetín, por lo que éste queda en su forma final.
- Equipos:
 - Máquina Remalladora 6 unidades
- Productividad:
 - Máquina Remalladora 450 (docenas / turno 10 horas)

(IV) Proceso de Tintorería

- Las prendas que no requieren teñido pasan directamente al proceso de planchado.
- **Lavado**
 - Equipo 2 Lavadoras Centrifugas de 20 kg
 - Productividad 100 kg/hora o 280 docenas / hora o 3,360 docena/ turno 12 horas
- **Teñido**
 - Equipos 2 Tinas de 25 kg
3 Tinas de 60 kg
3 Tinas de 120 kg
 - Productividad
 - Tina de 25 kg 70 (docenas / turno 12 horas) calcetines de algodón
 - Tinas de 60 kg 170 (docenas / turno 12 horas) calcetines de algodón.
 - Tinas de 120 kg 340 (docenas / turno 12 horas) calcetines de algodón.

- **Secado**

- Equipo 3 Secadoras (Horno) de 25 kg
- Productividad 100 kg/hora o 280 docenas / hora
o 3,360 docena/ turno 12 horas

(V) Proceso de Planchado

- Se realiza mediante una línea continua con dos estaciones de vaporizado.
- Equipo Plancha Industrial
- Productividad 500 (docenas / turno 12 horas) calcetines de Algodón.
- Los operarios colocan los calcetines en los moldes que son transportados en la línea continua, en la cual son planchados en dos oportunidades en las estaciones de vaporizado.
- Dos brazos mecánicos retiran automáticamente los calcetines de los moldes y los almacenan temporalmente a razón de treinta (30) docenas en un pequeño contenedor, antes de pasar al siguiente proceso.

(VI) Proceso de Acabado y Empaque

- Debido a que existen pequeñas diferencias en las medidas de las prendas, se realiza el "hermanado", que consiste en escoger dos piezas con dimensiones similares.
- Luego se procede a etiquetar cada prenda.
- Posteriormente se coloca un gancho y se embolsa.
- Finalmente, las prendas se empacan por grupos que generalmente son de veinte (20) docenas.
- La productividad depende del número de operarios, sin embargo se posee por estadística que se realiza a razón de 1,200 docenas / turno de 12 horas.

(VII) Almacén de Producto Terminado

- Sólo ingresan a este almacén las prendas ya empacadas y mediante guías.
- Se verifica las prendas ingresadas y luego se actualiza el sistema informático de la empresa.
- Luego se etiquetan con los códigos de barra correspondientes.

(VIII) Productividad de Planta

- En el Cuadro 11.1, se muestra las productividades por proceso:
Producto Calcetín
Turno 12 horas

CUADRO 11.1 PRODUCTIVIDAD DE PLANTA POR PROCESO

| Proceso | Equipo | Número | Productividad por Tipo de Equipo (Docenas/Turno) | Producción por Tipo de Equipo (Docenas) | Producción del Proceso (Docenas) |
|--------------------|-----------------------------------|--------|--|---|----------------------------------|
| Tejeduría | Máquina Circular Monocilíndrica | 45 | 10 | 450 | 938 |
| | Máquina Circular Doble Cilíndrica | 61 | 8 | 488 | |
| Cerrado de Puntera | Máquina Remalladora | 6 | 450 | 2,700 | 2,700 |
| Tintorería | Lavadora Centrífuga | 2 | 3,360 | 6,720 | 1,500 |
| | Tina de 25 kg | 2 | 70 | 140 | |
| | Tina de 60 kg | 2 | 170 | 340 | |
| | Tina de 120 kg | 3 | 340 | 1,020 | |
| | Secadora | 3 | 3,360 | 10,080 | |
| Planchado | Plancha Industrial | 1 | 500 | 500 | 1,000 |
| Acabado y Empaque | Manual | | | | 1,200 |

Fuente: Confecciones Calzater S.A.

- De acuerdo al Cuadro 11.1, se aprecia que el Cuello de Botella es el proceso de tejeduría, con una productividad de 938 docenas / turno de 12 horas.
- Asumiendo, que la empresa trabaja 20 días / mes y 12 meses / año, se obtiene una producción de 225,120 docenas / año con un turno de 12 horas.
- Cabe mencionar que la producción de la empresa de los últimos años ha sido del orden de 250,000 docenas.

C. Logística Externa

(1) Almacén de Producto Terminado

- Se requiere una orden de despacho.
- Mediante los códigos de barras se actualiza el stock en el sistema informático.
- Posteriormente se efectúa el retiro de las prendas.

(2) Manejo de Materiales

- Se utiliza el sistema FIFO (First In First Out), para tal efecto los materiales son almacenados de tal forma para lograr este fin. Pero para fines de costeo se usa el sistema de promedio ponderado (PP).
- La manipulación de los productos terminados se realiza manualmente mediante el uso de pequeños contenedores para su salida.

(3) Operación de Vehículos de Entrega

- Se tiende a que el camión se retire de la empresa con la mayor carga posible.
- Cada pedido sale con su correspondiente guía de remisión y factura, las mismas que se entregan al cliente.

(4) Procesamiento y Programación de Pedidos

- Se inicia con la orden de compra del cliente.
- Se verifica si la empresa cuenta con los artículos solicitados en stock.
- En caso no se disponga en almacén con la totalidad del pedido, se emite una orden de fabricación por el faltante o por el lote mínimo.
- Una vez completado el pedido se emite la orden de despacho correspondiente.
- También, se realizan entregas parciales.

(5) Mercadotecnia y Ventas

- La publicidad se realiza a través de paneles, contándose en la actualidad con veinte (20) en toda la ciudad de Lima.
- Por cada uno de ellos se paga una mensualidad promedio de US\$200.
- No se cuenta con fuerza de ventas, pero si con una oficina en la misma planta para dicho fin.
- El cliente que usualmente es un distribuidor, se acerca a las oficina de ventas para coordinar sus pedidos y/o vía fax.
- También la empresa brinda el servicio de maquila para algunos clientes, los cuales manejan sus propias marcas, tales como SAGA, Ripley, Metro, Jockey Plaza, etc.

11.2.3.2 Actividades de Apoyo

(A) Abastecimiento

- Las compras se realizan a través de Logística, aunque también se disponen de cajas chicas para compras menores.
- Durante el mes de octubre se elabora el presupuesto para el año siguiente, en la cual todas las áreas de la empresa intervienen para su elaboración.
- En dicho presupuesto se consideran todas las compras posibles, desde los artículos de oficina hasta los de producción.
- La finalidad es la de obtener descuentos por grandes pedidos.

(B) Desarrollo de Tecnología

- La realiza el Departamento de Nuevos Productos y se relaciona básicamente con lo siguiente:
 - Diseño y rediseño de productos.
 - Pruebas para cumplimiento de nuevas características solicitadas por los clientes.
 - Uso de nuevos insumos para disminuir los costos del producto sin descuidar la calidad o mejorarla.
- Los temas antes mencionados son de gran importancia para Calzater, toda vez, que antes que se realice la producción del algún nuevo artículo en particular, éste debe ser verificado en pequeñas corridas; adicionalmente, por las pérdidas que puede incurrir la empresa por una producción defectuosa.
- Es necesario destacar en lo que respecta a las maquinarias del proceso productivo, la empresa siempre ha buscado y posee tecnologías adecuadas a nuestra realidad; las mismas que cuentan con una combinación apropiada entre productividad, flexibilidad, costos y mantenimiento.

(C) Administración de Recursos Humanos

(C1) Búsqueda y Contratación de Personal

- Existen dos tipos: (1) Profesional y Empleados, (2) Operarios.
- **Profesional y Empleados**
 - Por lo general para el caso de los profesionales se solicita directamente a universidades de prestigio; mientras que para los empleados a través de avisos en el diario de mayor circulación.
 - Los candidatos son evaluados por un profesional especializado en el reclutamiento de personal, el cual es exógeno a la empresa.
 - Finalmente, pasan a la entrevista final una terna de candidatos en la misma empresa, de los cuales se elige al mejor.
- **Operarios**
 - Se solicita a los operarios de la misma empresa que presenten candidatos conocidos por ellos que cumplan con el perfil para el puesto.
 - Se evalúan los currículos y se efectúa la entrevista correspondiente para la elección.

(C2) Entrenamiento

- Todo el personal es entrenado en el trabajo mismo.
- Cuando se presenta un software o maquinaria nueva, ésta lo efectúa directamente el proveedor del bien o servicio.
- El personal profesional es capacitado mediante cursos que se dicten en instituciones de prestigio, cabe mencionar, que usualmente lo solicita el interesado lo cual es evaluado para su financiamiento.
- No existe un plan específico en este tema.
- Sin embargo, hay que resaltar que la empresa ha financiado en varias oportunidades cursos en el SENATI, tanto para personal profesional, empleados y operarios.

(C3) Desarrollo

- La empresa brinda una línea de carrera para sus trabajadores en general.
- Para el caso de los operarios se puede destacar los siguientes: aprendiz, manual, maquinista y maestro.
- Los anteriores se relacionan con el trabajo que realizan y el sueldo correspondiente, y por consecuencia se presenta para los propios operarios, una sensación de diferenciación y status.

(C4) Compensaciones

- El personal Profesional y Empleado poseen un sueldo fijo, el cual es incrementado por lo general anualmente.
- Lo anterior se realiza de manera individual y no colectiva.
- Los operarios poseen un sistema mixto, una parte del salario es fijo y otra al destajo.
- Todo el personal recibe gratificaciones de Fiestas Patrias y Fin de Año.
- Asimismo, el personal contratado estable goza con un mes de vacaciones pagadas y con una bonificación en el mes de abril por el ejercicio del año anterior.
- Actualmente se ve la posibilidad de implementar un nuevo modelo matemático para determinar la hora hombre, de acuerdo a las horas trabajadas por día y semana. Cabe señalar que se está usando el método tradicional para la estimación de costos para el proyecto.

11.2.4 Capacidad de las Operaciones

- La empresa cuenta con una capacidad de operaciones que cubre ampliamente sus necesidades actuales de producción; toda vez, que con un turno de 12 horas trabajando 20 días / mes y 12 meses / año, se obtiene una producción de 225,120 docenas / año, dicho valor es muy cercano a sus ventas que ascienden a 250,000 docenas / año.
- En consecuencia, la empresa cuenta con capacidad para producir los actuales productos que el mercado le viene demandando, así como el nuevo producto de exportación.

22.2.5 Ubicación de las Instalaciones

- La planta y oficinas administrativas están ubicadas en el Distrito de la Victoria, el cual es foco de la industria textil; dicho distrito ha desarrollado con el transcurso de los años una cadena de suministro en concordancia a la industria nacional.
- Por lo anterior, se mantendrá la ubicación actual de las instalaciones, las mismas que la empresa considera adecuadas.
- Asimismo, no se propondrá la construcción de una nueva planta o ampliación de la actual, por ser innecesario.

11.2.6 Planeación de la Distribución de Planta

- La distribución de planta consiste en el diseño de los departamentos, estaciones de trabajos y equipos que conforman el proceso de producción.
- Para los procesos de manufactura, las operaciones pueden ser intermitentes y continuas.
- Confecciones Calzater S.A. cuenta con una planta altamente flexible, dado que se puede indicar que son intermitentes, puesto que posee un gran número de máquinas e instalaciones paralelas en todo el proceso productivo, que le permiten producir en pequeños lotes productos con diferentes características.
- Además, también se puede indicar que son continuas, dado que pueden producir grandes volúmenes al trabajar el mismo producto un mayor número de máquinas paralelas.
- Asimismo, la distribución de la planta está orientada al producto, toda vez que los calcetines poseen características altamente estandarizadas y los centros de trabajo han sido organizados de manera secuencial para maximizar la eficiencia operativa.
- Cabe señalar, que Calzater está operativa desde el año 1954, y el aspecto concerniente a la distribución de la planta ha sido mejorado a través de los años, siendo su última redistribución de planta importante en el año 1996 con la adquisición de nueva maquinaria.
- En consecuencia, se mantendrá invariable para este proyecto la distribución de la planta.

11.3 Organización del Sistema de Conversión

- Los puntos fundamentales a considerar son los siguientes:
 - Diseño de los Puestos de Trabajo
 - Normas de producción y Operaciones
 - Medición del Desempeño
- En virtud a que el nuevo producto de exportación o el servicio de outsourcing, será producido del mismo modo que los actuales productos de la empresa; además, que Calzater tiene definido tanto los Puestos de Trabajo, Normas de Producción y Operaciones y Medición del desempeño; será necesario realizar la pequeña inversión sugerida en el capítulo 4 del proyecto, porque esto nos nivelará, en tal forma que podamos seguir respondiendo con el mercado interno de forma más eficiente y sobre todo afrontar el mercado externo.

12. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, ORGANIZATIVOS Y LEGALES

12.1 Diseño Organizacional

Después de formular la estrategia de la compañía, la gerencia debe hacer de la estructura existente una organización que tome la siguiente prioridad.

Confecciones Calzater S.A. tendrá una organización de carácter funcional; ya que este tipo de estructura permite que las personas que desempeñan tareas similares estén agrupadas, puedan aprender entre sí y hacerse más especializadas y productiva en lo que realizan, luego pueden hacer monitoreo entre sí y asegurarse que todos se encuentren desempeñando sus tareas en forma efectiva y no estén evadiendo sus responsabilidades. Como resultado, el proceso de trabajo se hace más eficiente, reduciendo los costos e incrementando la flexibilidad operacional, asimismo las estructuras funcionales proporcionan a los gerentes mayor control a las actividades organizacionales.

El organigrama de la empresa se propone de acuerdo al Anexo 1, y esta a su vez podrá variar cuando sea necesario, conforme la empresa vaya creciendo y cambien los requerimientos de la misma.

12.2.1 Cultura Organizacional

En cuanto a lo que respecta a las organizaciones, la cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Implica la adquisición y transmisión de estos en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente.

De acuerdo a Koontz y Weihrich (1998) los lemas de muchas empresas suelen dar una idea general de aquello en lo que cree una empresa en particular.²

Nuestro lema sería el siguiente:

“Marca líder de calcetines de vestir por calidad y precio.”

Las características más importantes de la cultura organizacional son:

- ◆ Transmitir la idea dentro de la organización que todo el personal se encuentra comprometido con los objetivos y metas de la empresa.
- ◆ Lograr optimizar las políticas de recursos humanos, poniendo énfasis en el ahorro del costo laboral, reclutamiento y selección de personal, sistema salarial, contratación temporal, categorización de trabajadores y capacitación.
- ◆ Aplicar y controlar de manera adecuada las diversas prestaciones económicas que determine la empresa a favor de los trabajadores, con arreglo a las disposiciones legales.

Como lo más importante es el factor humano, se considera que son decisivos en todos y cada uno de los elementos que componen la organización, en consecuencia, se vela por la calidad de los empleados, por el entusiasmo y satisfacción que tengan en sus trabajos.

Los valores de aplicación deben ser las disciplinas en el trabajo, predicar con el ejemplo, la honestidad con el cliente y con sus compañeros de trabajo.

Para nosotros, lo más importante será nuestro personal, tratando de inculcarles desde el primer momento en que formen parte de nuestra organización nuestros valores establecidos inicialmente, ya que si este se encuentra satisfecho en el lugar donde trabajan esto se verá reflejado en la calidad de servicio que brinden a nuestros socios, y ese es nuestro principal objetivo: mantener a mis clientes totalmente satisfechos con nuestro servicio.

Es muy importante lograr que nuestros clientes se sientan identificados con nuestro negocio y con lo que estamos brindándoles, para esto debemos prestar mucha atención en los cambios constantes de sus requerimientos

12.2 Políticas administrativas

Organización, es un sistema de actividades conscientemente coordinadas por dos o más personas, que les permita alcanzar los objetivos y metas que el esfuerzo individual no podría obtener.

Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Confecciones Calzater S.A. tendrá una estructura funcional plana (horizontal) y multifuncional dentro de la organización, agrupando a las personas en base a su pericia y experiencia comunes y que permita que todo el personal, hasta el gerente general, que exista una situación que demuestre el ambiente familiar y grado de inmediatez que existe entre los niveles jerárquicos de la empresa, siendo común las visitas diarias y control in situ que hace el gerente general a las diferentes secciones, compartiendo con los trabajadores sus necesidades de trabajo y secuencia de resultados.

12.2.1 Deberes del trabajador

En cuanto a los deberes del trabajador tenemos las siguientes:

- ◆ Cumplir con los horarios de trabajo impuestos por la empresa.
- ◆ Cumplir con los deberes y funciones impuestos por la empresa.
- ◆ Conocer muy bien las labores del cargo que están desempeñando.
- ◆ Mantener en buenas condiciones los bienes de la empresa como sus áreas de trabajo y áreas comunes.
- ◆ Buen trato y disposición hacia los compañeros y clientes.
- ◆ Trabajar en grupo de una manera coordinada

- ◆ Realizar únicamente las tareas encomendadas, sin realizar actividades distintas a los de la empresa.
- ◆ Respetar a sus jefes inmediatos y a todo el personal.

12.2.2 Jornada laboral

En cuanto a la jornada laboral, según muestra la legislación vigente en el Perú, la jornada ordinaria de trabajo, es de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales, pasando este tiempo, se deberá de pagar una compensación extra recientemente modificada por el actual congreso, además gozaran de un descanso semanal y anual remunerado. También otra alternativa de trabajo a sólo un turno sería de 7:00am a 7:00pm de lunes a jueves o de martes a viernes.

Los horarios de trabajo para los distintos puestos serán los siguientes:

- ◆ Nivel administrativo: comprende al gerente general, empleados administrativos, trabajaran de 8:00am a 6:00pm, de lunes a viernes.
- ◆ Los jefes de área, trabajaran de lunes a viernes de 7:00am a 7:00pm.
- ◆ Nivel de apoyo: comprende a los encargados de la limpieza, volantes en diferentes áreas de apoyo y mantenimiento, su horario será de 7:00pm a 5:00pm de lunes a viernes.
- ◆ Nivel operativo: comprende a los mecánicos instructores y otros, su horario será de 8:00am a 6:00pm.

12.2.3 Tardanzas, inasistencia y justificaciones

En cuanto a las tardanzas por parte de los empleadores, se puede decir que estas serán consideradas hasta de diez minutos de tolerancia de la hora de entrada establecida, pasado ese tiempo, se considera como inasistencia injustificada. En estos casos no solo se descontara del sueldo percibido, sino que también será considerado como una medida disciplinaria, salvo que el trabajador justifique su tardanza con un motivo de fuerza mayor, este quedará al criterio del jefe de administración.

A continuación se detallan las causales de inasistencia por parte de los trabajadores que ameritan una sanción disciplinaria:

Inasistencia sin justificación

- ◆ Tardanza después de 10 minutos de la hora establecida.
- ◆ No marcar la tarjeta de control de asistencia diaria, tanto de entrada o salida.
- ◆ Abandono de trabajo.

Adicionalmente, Confecciones Calzater S.A. tiene como política administrativa laboral sancionar como faltas graves las siguientes:

- ◆ El reiterado incumplimiento de las órdenes impartidas por sus jefes inmediatos superiores.
- ◆ Realizar actos de violencia en agravio de sus compañeros de trabajo y/o jefes inmediatos superiores.
- ◆ Ejecutar sus obligaciones y deberes de trabajo evidenciando negligencia en su resultado.
- ◆ Utilizar bienes de Confecciones Calzater S.A. sin autorización alguna y para su beneficio personal.
- ◆ Asistir a laborar bajo influencia de drogas o en evidente estado de embriaguez.
- ◆ Hacer mal uso del puesto con el propósito de beneficiarse ilícitamente.
- ◆ Cometer daños de manera individual o colectiva contra bienes de la empresa, maquinarias, equipos, documentos o de aquellos que se encuentren bajo su custodia.
- ◆ Realizar actos contra la moral, buenas costumbres y disciplina que impera en el centro de trabajo.
- ◆ Facilitar o inducir a terceros la marcación de su control de asistencia sin haber laborado efectivamente.

Debemos hacer hincapié en que de acuerdo al desempeño y rendimiento de los trabajadores, se establecerán reconocimientos que los motiven a realizar una mejor labor, ya que como se indicó anteriormente su labor es el reflejo de un servicio eficiente y de alta calidad. Estos reconocimientos se harán de forma personal y pública para hacer de esto un incentivo para los demás trabajadores.

12.2.4 Atención y capacidad de satisfacción al cliente.

A fin de lograr la aceptación por parte del cliente, se le debe proporcionar exactamente lo que desea en el momento que lo requiera. En consecuencia, la empresa debe de hacer todo lo posible para identificar y satisfacerlas. En tal sentido, lograr una superior capacidad de corresponder al cliente implica, proporcionarle el valor de lo que pagó, destacando la necesidad de personalizar los servicios de acuerdo a la demanda individual del cliente.

Otro aspecto importante de la capacidad de corresponder al cliente es que este ha originado una especial atención en el tiempo de respuesta al cliente, en el lapso de la prestación del servicio.

La empresa mantendrá su estructura organizacional en todos los aspectos, salvo lo concerniente al área de Marketing, que tendrá como subordinado al Broker de los Estados Unidos para el nuevo producto.

13. ANALISIS Y EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO

13.1 Desarrollo del Plan Financiero del Proyecto

Confecciones Calzater S.A. es una empresa en marcha, además que el el nuevo producto de calcetín posee el mismo proceso productivo de los otros productos de la compañía, adicionando que la capacidad de la planta cubre ampliamente las ventas proyectadas, lo anterior conlleva a que la inversión para el proyecto vaya a ser mínima.

13.1.1 Proyecciones de la Inversión Inicial

La Inversión Inicial ascenderá al importe de S/.300,000, el cual será desagregado de acuerdo a los rubros correspondientes que se detallarán a continuación.

a) Inversión en Activos Fijos

Para esta parte del proyecto, no hay inversión en activos fijos, cabe resaltar que se hará una inversión por recomendación de la Auditoría Estratégica (primera parte del proyecto), como se puede ver en el capítulo 4, acápite 4.2 y la evaluación de la misma con resultados satisfactorios (acápite 4.3). Sin embargo se hará una pequeña inversión en la oficina de Miami.

La inversión inicial ascenderá al importe de S/.24,150, siendo el Tipo de Cambio de 3.50 (S./US\$).

| | | |
|----------------------------|------|-------|
| - Remodelación de Oficinas | US\$ | 2,000 |
| - Equipos de Oficina | | |
| Muebles de Oficina | US\$ | 1,000 |
| Cómputo | US\$ | 2,000 |
| Archivos | US\$ | 500 |
| Teléfono y telefax | US\$ | 400 |
| Otros | US\$ | 1000 |

b) Intangibles

Son los derechos de propiedad industrial, marcas y patentes.
Para el presente proyecto no hay ningún registro de marca.

c) Gastos Preoperativos

Son aquellos que se incurren antes de iniciar la producción comercial. Incluyen desembolsos que se originan durante las etapas de planeación y organización de la empresa.

c.1 Gastos Preliminares

Son todos aquellos gastos para el registro y formación de la empresa (Pagos legales de minuta y escritura pública, registro ante cámaras y asociaciones, para solicitud de préstamos, etc.).
No se considerará inversión en gastos preliminares.

c.2 Gastos por Investigación Iniciales

Pueden ser de tres tipos:

- **Gastos por Prototipo y Procesos de Manufactura:** los primeros estarán a cargo de la Gerencia de Ventas por parte de Desarrollo de Nuevos Productos y son considerados por la empresa como Gastos de Operación. Se han producido 10 docenas de muestras con un costo de producción de S/ 39.2 nuevos soles por docena, en total S/ 392.0 nuevos soles.
- **Honorarios de Consultores que apoyen los anteriores:** no se requerirá Consultores.
- **Otros Gastos de Planeación:** no se estima inversión en este tipo de gastos.

c.3 Gastos de Preoperación

Son los gastos que se realizan en el periodo preoperativo asciende el importe de S/.48,000, y se relacionan con los siguientes:

- Salarios, beneficios sociales e impuestos correspondientes de los trabajadores que se contraten para este periodo:
 - Salario de la diseñadora (2 meses) : S/ 1800
 - Salario del Vendedor en Miami : \$ 2,000 (\$1,000 por mes)
- Gastos de viajes. 4 viajes en dos meses a \$300 por viaje, hace un total de \$1,200
- Costos de promoción del producto y creación de los canales de distribución: Se participó en dos ferias en los Estados Unidos a un costo promedio de \$5,000 por feria, ósea hace un total de \$ 10,000
- Costos de entrenamiento, incluyendo honorarios por capacitación.
- Intereses sobre préstamos en el periodo preoperativo.

Para los gastos de preoperación, a partir del año 2003, los sueldos de la diseñadora y del vendedor se consideraran en los costos de fabricación y gastos de venta respectivamente., así mismo el alquiler de la oficina amueblada se considerará en gastos administrativos. El tipo cambio a considerar es de S/ 3.50 nuevos soles por dólar.

c.4 Gastos de Producción de Prueba y Arranque

- Incluyen los honorarios por supervisión del arranque de operaciones, sueldos y salarios del personal de esta etapa, materiales de construcción, etc.
- No se considerará inversión en gastos de preoperación.

d) Capital de Trabajo

- Comprende los medios financieros requeridos para operar el proyecto de acuerdo al programa de producción.
- Debido a que el importe de la Inversión Inicial asciende a S/.300,000 y la Inversión en Activos Fijos es de S/.24,150, gastos de investigación de S/.392 y gastos preoperativos de S/.48,000; el importe para Capital de Trabajo será a S/.227,458.

- De acuerdo con la experiencia del personal de la empresa, dicha suma de dinero es adecuada para la puesta en marcha del proyecto.

13.2 Proyecciones de Ventas

- De acuerdo a los Objetivos de Mercadotecnia (10.1) y a Pronósticos y Predicciones (11.2.1), se proyecta las ventas de acuerdo a lo indicado en la Cuadro 13.1:

CUADRO 13.1 PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ventas Docenas | 96,000 | 102,000 | 109,000 | 115,000 |
| Precio CIF (S./Docena) | 71.12 | 72.18 | 73.26 | 74.35 |
| Ventas Nuevos Soles | 6,827,520 | 7,363,054 | 7,985,634 | 8,551,273 |

Fuente: Elaboración Propia

- El precio es incrementado anualmente a una tasa de 1.5% equivalente a la inflación esperada. Se está considerando el tipo de cambio de 3.50 (S./US\$)
- En la Cuadro 13.4 se muestra el porcentaje de venta mensual, el número de docenas de calcetines de vestir para cada mes, y el importe (S./) correspondiente:

CUADRO 13.4 - PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUALES

| Mes | Porcentaje | Ventas Docenas | | | | Ventas Soles | | | |
|-----|------------|----------------|---------|---------|---------|--------------|---------|---------|---------|
| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
| 1 | 8.33% | 8,000 | 8,500 | 9,083 | 9,583 | 568,960 | 613,530 | 665,420 | 712,496 |
| 2 | 8.33% | 8,000 | 8,500 | 9,083 | 9,583 | 568,960 | 613,530 | 665,420 | 712,496 |
| 3 | 8.33% | 8,000 | 8,500 | 9,083 | 9,583 | 568,960 | 613,530 | 665,420 | 712,496 |
| 4 | 8.33% | 8,000 | 8,500 | 9,083 | 9,583 | 568,960 | 613,530 | 665,420 | 712,496 |
| 5 | 8.33% | 8,000 | 8,500 | 9,083 | 9,583 | 568,960 | 613,530 | 665,420 | 712,496 |
| 6 | 8.33% | 8,000 | 8,500 | 9,083 | 9,583 | 568,960 | 613,530 | 665,420 | 712,496 |
| 7 | 8.33% | 8,000 | 8,500 | 9,083 | 9,583 | 568,960 | 613,530 | 665,420 | 712,496 |
| 8 | 8.33% | 8,000 | 8,500 | 9,083 | 9,583 | 568,960 | 613,530 | 665,420 | 712,496 |
| 9 | 8.33% | 8,000 | 8,500 | 9,083 | 9,583 | 568,960 | 613,530 | 665,420 | 712,496 |
| 10 | 8.33% | 8,000 | 8,500 | 9,083 | 9,583 | 568,960 | 613,530 | 665,420 | 712,496 |
| 11 | 8.33% | 8,000 | 8,500 | 9,083 | 9,583 | 568,960 | 613,530 | 665,420 | 712,496 |
| 12 | 8.33% | 8,000 | 8,500 | 9,083 | 9,583 | 568,960 | 613,530 | 665,420 | 712,496 |
| | 100.00% | 96,000 | 102,000 | 109,000 | 115,000 | 6827520 | 7362360 | 7985040 | 8549950 |

Fuente: Elaboración propia

- En consecuencia y para efectos de cálculo posterior, el proyecto tendrá ingresos provenientes de las ventas de todos los meses del año.

13.3 Proyecciones de Costos Operativos

- Confecciones Calzater opera en base a costos estandarizados para todos sus productos.
- Lo anterior es el resultado de la experiencia adquirida a lo largo de los años de permanencia en el mercado.

13.3.1 Costos de Manufactura

- Se considerará los siguientes:

| | | |
|------------------------------|-------------|---------------|
| - Materia Prima y Materiales | 7.54 | (US\$/docena) |
| - Mano de Obra Directa | 0.07 | (US\$/docena) |
| - Costos de Fabricación | <u>3.60</u> | (US\$/docena) |
| Total | 11.2 | (US\$/docena) |

13.3.2 Gastos de Ventas

- Se considerará los siguientes:

| | | |
|-----------------------------|-------|---------------|
| - Sueldos de personal | 3422 | (US\$/mes) |
| - Almacenamiento | 1071 | (US\$/mes) |
| - Comisión Ventas | 2.0% | |
| - Transporte y fletes | 711 | (US\$/mes) |
| - Publicidad | 857 | (US\$/mes) |
| - Oficina y sueldo en Miami | 3000 | (US\$/mes) |
| - Gastos de Exportación | 1.036 | (US\$/docena) |
| - Otros Gastos | 521 | (US\$/mes). |

 - Los sueldos del personal incluye carga social y es el personal de Lima – Perú.
 - Cabe mencionar, que las comisiones se harán efectivas luego de efectuada la cobranza.
 - Para el Transporte y Fletes, incluye el combustible del camión (Propiedad de Confecciones Calzater) y el sueldo del chofer; para este caso particular se aprovechará las salidas del camión para la entrega a clientes de los otros productos de la empresa.
 - Los gastos de exportación incluye gastos de estiva, gastos de flete, comisiones de agente, seguros y otros.

13.3.3 Gastos Administrativos

- Se considerará los siguientes:

| | | |
|---------------------------------------|-------|------------|
| - Sueldos del personal | 2052 | (US\$/mes) |
| - Gastos Administrativos contables | 71.6 | (US\$/mes) |
| - Alquileres | 185.7 | (US\$/mes) |
| - Servicios Básicos (Luz y Agua) | 162.5 | (US\$/mes) |
| - Comunicaciones (Teléfono y Telefax) | 98.5 | (US\$/mes) |
| - Materiales de Oficina | 97 | (US\$/mes) |

- Otros Gastos 594.4 (US\$/mes)

13.3.4 Políticas

a. *Cuentas por Cobrar*

- Carta de crédito irrevocable, confirmada y a la vista.
- Debe hacerse efectivo la carta de crédito irrevocable en el momento que se deja la mercadería en cualquier puerto de los EEUU.
- El importador se encargará de pagar los derechos correspondientes a los certificados de origen, los visados o las facturas consulares.

b. *Inventarios*

- El proyecto mantendrá un mínimo de inventario en los almacenes, toda vez que la producción se realizará en base a las ventas o lote mínimo.
- Asimismo, el proyecto se mantendrá exógeno a la gestión de inventarios en todos sus aspectos (Materiales de producción, repuestos de maquinaria, productos en proceso), a excepción de productos terminados; dado que este aspecto es básico para las ventas.

13.4 Estructura del Financiamiento

- El financiamiento es de corto plazo y lo realizará la propia empresa a una tasa de 1.5% mensual.
- Para todo el tiempo de vida del proyecto (4 años), se considerará como Caja Mínima el importe de S/5,000.

13.5 Evaluación Financiera del Proyecto

- Constará de tres enfoques: el *Análisis del Valor Presente Neto*, *Análisis del Punto de Equilibrio* y *Análisis de Sensibilidad*.

13.5.1 Análisis del Valor Presente Neto (VPN)

- Se utilizará el análisis del Valor Presente Neto (VPN), hallando también la Tasa Interna de Retorno (T.I.R.) correspondiente.
- La Tasa de Rentabilidad Mínima de la empresa es 3,5% mensual en moneda nacional.

- Se considerará dos escenarios: Esperado y Equilibrio; el primero se relaciona con el pronóstico de ventas indicado en el presente capítulo, para determinar si el proyecto es viable; el segundo, se hallará las ventas mínimas para un T.I.R. igual al 1,5% mensual.
- Los cálculos correspondientes a la evaluación de los escenarios se encuentran en:
 - Cuadro 13.5 - Evaluación Financiera del Proyecto - Escenario Esperado - Detalle Anual
 - Cuadro 13.6 - Evaluación Financiera del Proyecto - Escenario Esperado - Detalle Mensual
 - Cuadro 13.7 - Evaluación Financiera del Proyecto - Escenario Equilibrio - Detalle Anual
 - Cuadro 13.8 - Evaluación Financiera del Proyecto - Escenario Equilibrio - Detalle Mensual
- Se desea destacar que los Cuadros 13.5 y 13.7 muestran el resumen anual de:
 - I Ventas
 - II Inversión
 - III Costos de Manufactura
 - IV Gastos de Venta
 - V Gastos Administrativos
 - VI Impuestos
 - VII Flujo de Caja
 - VIII Gastos Financieros
 - IX Otros Ingresos
 - X Depreciación
 - XI Estado de Ganancias y Pérdidas
 - XII Evaluación de la Rentabilidad Financiera del Proyecto
- Los Cuadros 13.6 y 13.8 muestran el detalle mensual de los Cuadros 13.5 y 13.7 respectivamente, a excepción del Estado de Ganancias y Pérdidas por ser innecesario.
- En el cálculo se ha considerado las premisas correspondientes al Tipo de Cambio, Inflación y Tasa Impositiva.
- El proyecto se inicia en el primer mes del año, por lo que el mes 1 le corresponde al mes de enero.
- La evaluación se realiza en moneda nacional.
- El Pago de Impuestos mensual a la Superintendencia Nacional Tributaria (SUNAT) ascendente al 2% de las Ventas, se considerará que se efectúa el mismo mes y no al siguiente.
- Asimismo, al impuesto por el ejercicio del año que se indica en el Estado de Ganancias y Pérdidas, se le descontará los pagos mensuales del 2% de las Ventas efectuadas durante el año; y el saldo se cancelará en el mes de abril (4 meses después del cierre del año).

- Por lo anterior, en los Cuadros 13.6 y 13.8 se consideran cincuenta y dos (52) meses; los cuatro años del proyecto más los cuatro meses para el último pago de impuestos.
- Cabe destacar que el Valor Presente Neto (VPN) ha sido calculado en los Cuadros 13.6 y 13.8, las mismas que consideran el Flujo Efectivo Mensual del Proyecto y por consecuencia una mayor exactitud del mismo.
- Un resumen visual del VPN se muestra en la Figura 13.1 - Valor Presente Neto - Flujo de Efectivo Esperado y en la Figura 13.2 - Valor Presente Neto - Flujo de Efectivo Equilibrio.



Cuadro 13.5 - Evaluación Financiera del Proyecto - Escenario Esperado -

Detalle Anual

| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|--|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Tipo de Cambio (S./US\$) | | 3,50 | 3,55 | 3,60 | 3,65 |
| Inflación | | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% |
| Tasa Impositiva | | 30,0% | 30,0% | 30,0% | 30,0% |
| I VENTAS (S./) | | 6.827.520 | 7.364.400 | 7.989.700 | 8.556.000 |
| Ventas Docenas | | 96.000 | 102.000 | 109.000 | 115.000 |
| Precio (S./Docena) | | 71,12 | 72,20 | 73,30 | 74,40 |
| II INVERSION (S./) | | 1.200.000 | 0 | 0 | 0 |
| Activos Fijos | | 7.000 | 0 | 0 | 0 |
| Remodelación Oficina | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Equipos de Oficina | | 3.500 | 0 | 0 | 0 |
| - Muebles de Oficina | | 7.000 | 0 | 0 | 0 |
| - Cómputo | | 1.750 | 0 | 0 | 0 |
| - Archivos | | 1.400 | 0 | 0 | 0 |
| - Teléfono y Telefax | | 3.500 | 0 | 0 | 0 |
| - Otros | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos Preoperativos | | 392 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos de Investigación | | 1.127.458 | 0 | 0 | 0 |
| Capital de Trabajo | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| III COSTOS DE MANUFACTURA (S./) | | 3.766.409 | 4.058.979 | 4.398.628 | 4.705.209 |
| Producción (Docenas) | | 95.996 | 101.996 | 108.996 | 114.995 |
| Materia Prima y Materiales | | 2.533.339 | 2.730.125 | 2.958.578 | 3.164.788 |
| Mano de Obra Directa | | 23.519 | 25.346 | 27.467 | 29.381 |
| Costos de Fabricación | | 1.209.552 | 1.303.508 | 1.412.583 | 1.511.040 |
| IV GASTOS DE VENTAS (S./) | | 883.323 | 930.596 | 980.240 | 1.025.648 |
| Sueldos del personal () | | 143.724 | 145.777 | 147.830 | 149.884 |
| Publicidad () | | 35.994 | 36.508 | 37.022 | 37.537 |
| Almacenamiento | | 41.234 | 45.625 | 46.267 | 46.910 |
| Comisión Ventas | | 136.545 | 147.282 | 159.788 | 171.113 |
| Oficina y sueldo en Miami | | 126.000 | 127.800 | 129.600 | 131.400 |
| Transporte y Flete | | 29.862 | 30.289 | 30.715 | 31.142 |
| Gastos de Exportación | | 348.082 | 375.121 | 406.510 | 434.844 |
| Otros Gastos | | 21.882 | 22.195 | 22.507 | 22.820 |
| V GASTOS ADMINISTRATIVOS (S./) | | 136.991 | 138.948 | 140.905 | 142.862 |
| Gastos Administrativos Contables | | 3.007 | 3.050 | 3.093 | 3.136 |
| Alquileres | | 7.799 | 7.911 | 8.022 | 8.134 |
| Servicios Básicos (Luz y Agua) | | 6.825 | 6.923 | 7.020 | 7.118 |
| Comunicaciones (Teléf. y Telefax) | | 4.137 | 4.196 | 4.255 | 4.314 |
| Materiales de Oficina | | 4.074 | 4.132 | 4.190 | 4.249 |
| Sueldos del personal | | 86.184 | 87.415 | 88.646 | 89.878 |
| Otros Gastos | | 24.965 | 25.321 | 25.678 | 26.035 |
| VI IMPUESTOS (S./) | | 754.504 | 1.442.205 | 2.202.404 | 171.113 |
| Adelanto Mensual | | 136.545 | 147.282 | 159.788 | 171.113 |
| Pago Saldo (Abril) | | 617.959 | 1.294.923 | 2.042.617 | 0 |
| VII FLUJO DE CAJA (S./) | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
| (a) Caja Inicial | | 1.200.000 | 3.031.437 | 4.501.778 | 5.516.674 |
| (b) Inversión - (Capital de Trabajo) | | 72.542 | 0 | 0 | 0 |
| (c) Ventas - (Inversión+C.Manuf.+G.Ventas+G.Adm.+Imp.) | | 1.903.979 | 1.470.341 | 1.014.897 | 468.208 |
| (a)-(b)+(c) | | 3.031.437 | 4.501.778 | 5.516.674 | 5.984.882 |
| Caja Mínima | | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Deuda Inicial | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Préstamo Corriente | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Intereses | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Deuda Acumulada | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortización Deuda | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Deuda Final | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Caja Final | | 3.031.437 | 4.501.778 | 5.516.674 | 5.984.882 |
| VIII GASTOS FINANCIEROS (S./) | | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| IX OTROS INGRESOS (S/.) | 481.334 | 518.724 | 562.130 | 601.310 |
| Saldo a favor por IG | 481.334 | 518.724 | 562.130 | 601.310 |

| | | | | |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| X DEPRECIACION | 7.117 | 7.117 | 7.117 | 1.400 |
| Remodelación Oficina | 1.400 | 1.400 | 1.400 | 1.400 |
| Equipos de Oficina | 5.717 | 5.717 | 5.717 | 0 |

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| XI ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS (S/.) | | | | |
| Ventas | 6.827.520 | 7.364.400 | 7.989.700 | 8.556.000 |
| Costos de Manufactura | 3.766.409 | 4.058.979 | 4.398.628 | 4.705.209 |
| Utilidad Bruta | 3.061.111 | 3.305.421 | 3.591.072 | 3.850.791 |
| Gastos de Ventas | 883.323 | 930.596 | 980.240 | 1.025.648 |
| Gastos Administrativos | 136.991 | 138.948 | 140.905 | 142.862 |
| Depreciación | 7.117 | 7.117 | 7.117 | 1.400 |
| Utilidad de Operación | 2.033.680 | 2.228.760 | 2.462.810 | 2.680.880 |
| Gastos Financieros | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros Ingresos | -481.334 | -518.724 | -562.130 | -601.310 |
| Utilidad Antes de Impuestos | 2.515.014 | 2.747.484 | 3.024.939 | 3.282.190 |
| Impuestos | 754.504 | 824.245 | 907.482 | 984.657 |
| Utilidad Después de Impuestos | 1.760.510 | 1.923.239 | 2.117.458 | 2.297.533 |

XII EVALUACION DE RENTABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO

(Importes en S/.)

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Inversión | 1.200.000 | 0 | 0 | 0 |
| Activos Fijos | 24.150 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos de Investigación | 392 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos Preoperativos | 48.000 | 0 | 0 | 0 |
| Capital de Trabajo | 1.127.458 | 0 | 0 | 0 |
| Ingresos | 7.308.581 | 7.882.829 | 8.551.510 | 9.156.968 |
| Ventas | 6.827.247 | 7.364.105 | 7.989.380 | 8.555.658 |
| Otros ingresos | 481.334 | 518.724 | 562.130 | 601.310 |
| Egresos | 4.923.268 | 5.893.764 | 6.974.484 | 8.087.450 |
| Costos de Manufactura | 3.766.409 | 4.058.979 | 4.398.628 | 4.705.209 |
| Gastos de Ventas | 883.323 | 930.596 | 980.240 | 1.025.648 |
| Gastos Administrativos | 136.991 | 138.948 | 140.905 | 142.862 |
| Gastos Financieros | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Impuestos | 136.545 | 765.241 | 1.454.710 | 2.213.730 |
| - Inversión + Ingresos - Egresos | 1.185.313 | 1.989.065 | 1.577.026 | 1.069.518 |

Valor Presente Neto del Flujo de Efectivo Esperado

| T.I.R. -----> | Interés Mensual | Interés Anual | VPN (S/.) |
|---------------|-----------------|---------------|-----------|
| | 0,00% | 0,0% | 3.657.424 |
| | 3,45% | 50,2% | 1.592.576 |
| | 6,90% | 122,7% | 723.123 |
| | 10,35% | 226,1% | 271.592 |
| | 13,80% | 371,8% | 0 |
| | 17,25% | 575,2% | -180.302 |

**Cuadro 13.6 - Evaluación Financiera del Proyecto
Escenario Esperado - Detalle Mensual**

190

| | | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 | Mes 37 | Mes 38 | Mes 39 | Mes 40 | Mes 41 | Mes 42 | Mes 43 | Mes 44 | Mes 45 | Mes 46 | Mes 47 | Mes 48 | Mes 49 | Mes 50 | Mes 51 | Mes 52 | | | |
|--|--|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------|
| I VENTAS (SI) | | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | 665.782 | | |
| Porcentaje (Ventas del Mes) / (Ventas del Año) | | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | | |
| Ventas Docenas | | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | | |
| Precio (SI/Docena) | | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | |
| II INVERSION (SI) | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Activos Fijos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Remodelación Oficina | | US\$ | 2.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Equipos de Oficina | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Muebles de Oficina | | US\$ | 1.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Computo | | US\$ | 2.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Archivos | | US\$ | 500 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Teléfono y Telefax | | US\$ | 400 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Otros | | US\$ | 1.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos Preoperativos | | SI | 302 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos de Investigación | | SI | 49.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos Preoperativos | | SI | 1.127.450 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capital de Trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| III COSTOS DE MANUFACTURA (SI) | | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | 366.552 | |
| Producción (Docenas) | | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | 9.083 | | |
| Materia Prima y Materiales | | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | 246.548 | |
| Mano de Oera Directa | | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | 2.289 | |
| Costos de Fabricación | | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | 117.715 | |
| IV GASTOS DE VENTAS (SI) | | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | 81.687 | |
| Sueldos del personal | | 12.319 | 12.319 | 12.319 | 12.319 | 12.319 | 12.319 | 12.319 | 12.319 | 12.319 | 12.319 | 12.319 | 12.319 | 12.319 | 12.319 | 12.490 | 12.490 | 12.490 | 12.490 | 12.490 | 12.490 | 12.490 | 12.490 | 12.490 | 12.490 | 12.490 | 12.490 | 12.490 | 12.490 | 12.490 | |
| Publicidad | | 3.085 | 3.085 | 3.085 | 3.085 | 3.085 | 3.085 | 3.085 | 3.085 | 3.085 | 3.085 | 3.085 | 3.085 | 3.085 | 3.128 | 3.128 | 3.128 | 3.128 | 3.128 | 3.128 | 3.128 | 3.128 | 3.128 | 3.128 | 3.128 | 3.128 | 3.128 | 3.128 | 3.128 | 3.128 | |
| Almacenamiento | | 3.856 | 3.856 | 3.856 | 3.856 | 3.856 | 3.856 | 3.856 | 3.856 | 3.856 | 3.856 | 3.856 | 3.856 | 3.856 | 3.909 | 3.909 | 3.909 | 3.909 | 3.909 | 3.909 | 3.909 | 3.909 | 3.909 | 3.909 | 3.909 | 3.909 | 3.909 | 3.909 | 3.909 | 3.909 | |
| Comisión Ventas | | 13.316 | 13.316 | 13.316 | 13.316 | 13.316 | 13.316 | 13.316 | 13.316 | 13.316 | 13.316 | 13.316 | 13.316 | 13.316 | 14.259 | 14.259 | 14.259 | 14.259 | 14.259 | 14.259 | 14.259 | 14.259 | 14.259 | 14.259 | 14.259 | 14.259 | 14.259 | 14.259 | 14.259 | 14.259 | |
| Oficina y sueldo en Miami | | 10.800 | 10.800 | 10.800 | 10.800 | 10.800 | 10.800 | 10.800 | 10.800 | 10.800 | 10.800 | 10.800 | 10.800 | 10.800 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 | 10.950 |
| Transporte y Flete | | 2.560 | 2.560 | 2.560 | 2.560 | 2.560 | 2.560 | 2.560 | 2.560 | 2.560 | 2.560 | 2.560 | 2.560 | 2.595 | 2.595 | 2.595 | 2.595 | 2.595 | 2.595 | 2.595 | 2.595 | 2.595 | 2.595 | 2.595 | 2.595 | 2.595 | 2.595 | 2.595 | 2.595 | 2.595 | |
| Gastos de Exportación | | 33.876 | 33.876 | 33.876 | 33.876 | 33.876 | 33.876 | 33.876 | 33.876 | 33.876 | 33.876 | 33.876 | 33.876 | 33.876 | 36.237 | 36.237 | 36.237 | 36.237 | 36.237 | 36.237 | 36.237 | 36.237 | 36.237 | 36.237 | 36.237 | 36.237 | 36.237 | 36.237 | 36.237 | 36.237 | |
| Otros Gastos | | 1.876 | 1.876 | 1.876 | 1.876 | 1.876 | 1.876 | 1.876 | 1.876 | 1.876 | 1.876 | 1.876 | 1.876 | 1.876 | 1.902 | 1.902 | 1.902 | 1.902 | 1.902 | 1.902 | 1.902 | 1.902 | 1.902 | 1.902 | 1.902 | 1.902 | 1.902 | 1.902 | 1.902 | 1.902 | |
| V GASTOS ADMINISTRATIVOS (SI) | | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.905 | 11.905 | 11.905 | 11.905 | 11.905 | 11.905 | 11.905 | 11.905 | 11.905 | 11.905 | 11.905 | 11.905 | 11.905 | 11.905 | 11.905 | 11.905 | |
| Gastos Administrativos Contables | | 258 | 258 | 258 | 258 | 258 | 258 | 258 | 258 | 258 | 258 | 258 | 258 | 258 | 261 | 261 | 261 | 261 | 261 | 261 | 261 | 261 | 261 | 261 | 261 | 261 | 261 | 261 | 261 | 261 | |
| Alquileres | | 669 | 669 | 669 | 669 | 669 | 669 | 669 | 669 | 669 | 669 | 669 | 669 | 669 | 678 | 678 | 678 | 678 | 678 | 678 | 678 | 678 | 678 | 678 | 678 | 678 | 678 | 678 | 678 | 678 | 678 |
| Servicios Básicos (Luz y Agua) | | 595 | 595 | 595 | 595 | 595 | 595 | 595 | 595 | 595 | 595 | 595 | 595 | 595 | 593 | 593 | 593 | 593 | 593 | 593 | 593 | 593 | 593 | 593 | 593 | 593 | 593 | 593 | 593 | 593 | 593 |
| Comunicaciones (Teléf. y Telefax) | | 355 | 355 | 355 | 355 | 355 | 355 | 355 | 355 | 355 | 355 | 355 | 355 | 355 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 |
| Materiales de Oficina | | 349 | 349 | 349 | 349 | 349 | 349 | 349 | 349 | 349 | 349 | 349 | 349 | 349 | 354 | 354 | 354 | 354 | 354 | 354 | 354 | 354 | 354 | 354 | 354 | 354 | 354 | 354 | 354 | 354 | 354 |
| Sueldos del personal | | 7.387 | 7.387 | 7.387 | 7.387 | 7.387 | 7.387 | 7.387 | 7.387 | 7.387 | 7.387 | 7.387 | 7.387 | 7.387 | 7.490 | 7.490 | 7.490 | 7.490 | 7.490 | 7.490 | 7.490 | 7.490 | 7.490 | 7.490 | 7.490 | 7.490 | 7.490 | 7.490 | 7.490 | 7.490 | 7.490 |
| Otros Gastos | | 2.140 | 2.140 | 2.140 | 2.140 | 2.140 | 2.140 | 2.140 | 2.140 | 2.140 | 2.140 | 2.140 | 2.140 | 2.140 | 2.170 | 2.170 | 2.170 | 2.170 | 2.170 | 2.170 | 2.170 | 2.170 | 2.170 | 2.170 | 2.170 | 2.170 | 2.170 | 2.170 | 2.170 | 2.170 | 2.170 |
| VI IMPUESTOS (SI) | | 13.316 | 13.316 | 1.308.238 | 13.316 | 13.316 | 13.316 | 13.316 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Cuadro 13.7 - Evaluación Financiera del Proyecto - Escenario Equilibrio -
Detalle Anual**

| | | | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|--|--|--|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Tipo de Cambio (S./US\$) | | | | 3,50 | 3,55 | 3,60 | 3,65 |
| Inflación | | | | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% |
| Tasa Impositiva | | | | 30,0% | 30,0% | 30,0% | 30,0% |
| I VENTAS (S./) | | | | 3.164.840 | 3.413.706 | 3.682.323 | 3.971.182 |
| Ventas Docenas | | | | 44.500 | 47.281 | 50.236 | 53.376 |
| Precio (S././Docena) | | | | 71,12 | 72,20 | 73,30 | 74,40 |
| II INVERSION (S./) | | | | 1.200.000 | 0 | 0 | 0 |
| Activos Fijos | | | | | | | |
| Remodelación Oficina | | | | 7.000 | 0 | 0 | 0 |
| Equipos de Oficina | | | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - Muebles de Oficina | | | | 3.500 | 0 | 0 | 0 |
| - Cómputo | | | | 7.000 | 0 | 0 | 0 |
| - Archivos | | | | 1.750 | 0 | 0 | 0 |
| - Teléfono y Telefax | | | | 1.400 | 0 | 0 | 0 |
| - Otros | | | | 3.500 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos Preoperativos | | | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos de Investigación | | | | 392 | 0 | 0 | 0 |
| Capital de Trabajo | | | | 1.127.458 | 0 | 0 | 0 |
| III COSTOS DE MANUFACTURA (S./) | | | | 1.745.888 | 1.881.506 | 2.027.256 | 2.183.876 |
| Producción (Docenas) | | | | 44.498 | 47.279 | 50.234 | 53.374 |
| Materia Prima y Materiales | | | | 1.174.308 | 1.265.527 | 1.363.560 | 1.468.905 |
| Mano de Obra Directa | | | | 10.902 | 11.749 | 12.659 | 13.637 |
| Costos de Fabricación | | | | 560.678 | 604.230 | 651.037 | 701.334 |
| IV GASTOS DE VENTAS (S./) | | | | 623.340 | 650.349 | 674.940 | 700.940 |
| Sueldos del personal () | | | | 143.724 | 145.777 | 147.830 | 149.884 |
| Publicidad () | | | | 35.994 | 36.508 | 37.022 | 37.537 |
| Almacenamiento | | | | 41.234 | 45.625 | 46.267 | 46.910 |
| Comisión Ventas | | | | 63.294 | 68.271 | 73.644 | 79.420 |
| Oficina y sueldo en Miami | | | | 126.000 | 127.800 | 129.600 | 131.400 |
| Transporte y Flete | | | | 29.862 | 30.289 | 30.715 | 31.142 |
| Gastos de Exportación | | | | 161.351 | 173.884 | 187.354 | 201.828 |
| Otros Gastos | | | | 21.882 | 22.195 | 22.507 | 22.820 |
| V GASTOS ADMINISTRATIVOS (S./) | | | | 136.991 | 138.948 | 140.905 | 142.862 |
| Gastos Administrativos Contables | | | | 3.007 | 3.050 | 3.093 | 3.136 |
| Alquileres | | | | 7.799 | 7.911 | 8.022 | 8.134 |
| Servicios Básicos (Luz y Agua) | | | | 6.825 | 6.923 | 7.020 | 7.118 |
| Comunicaciones (Teléf. y Telefax) | | | | 4.137 | 4.196 | 4.255 | 4.314 |
| Materiales de Oficina | | | | 4.074 | 4.132 | 4.190 | 4.249 |
| Sueldos del personal | | | | 86.184 | 87.415 | 88.646 | 89.878 |
| Otros Gastos | | | | 24.965 | 25.321 | 25.678 | 26.035 |
| VI IMPUESTOS (S./) | | | | 262.387 | 491.964 | 751.047 | 79.420 |
| Adelanto Mensual | | | | 63.294 | 68.271 | 73.644 | 79.420 |
| Pago Saldo (Abril) | | | | 199.092 | 423.692 | 677.403 | 0 |
| VII FLUJO DE CAJA (S./) | | | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
| (a) Caja Inicial | | | | 1.200.000 | 1.722.658 | 2.198.061 | 2.539.799 |
| (b) Inversión - (Capital de Trabajo) | | | | 72.542 | 0 | 0 | 0 |
| (c) Ventas - (Inversión+C.Manuf.+G.Ventas+G.Adm.+Imp.) | | | | 595.200 | 475.403 | 341.738 | 186.521 |
| (a)-(b)+(c) | | | | 1.722.658 | 2.198.061 | 2.539.799 | 2.726.320 |
| Caja Mínima | | | | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Deuda Inicial | | | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Préstamo Corriente | | | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Intereses | | | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Deuda Acumulada | | | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortización Deuda | | | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Deuda Final | | | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Caja Final | | | | 1.722.658 | 2.198.061 | 2.539.799 | 2.726.320 |

VIII GASTOS FINANCIEROS (S/.)

| | | | |
|---|---|---|---|
| 0 | 0 | 0 | 0 |
|---|---|---|---|

IX OTROS INGRESOS (S/.)

Saldo a favor por IG

| | | | |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 223.119 | 240.450 | 259.076 | 279.092 |
| 223.119 | 240.450 | 259.076 | 279.092 |

X DEPRECIACION

Remodelación Oficina 5,0 años
Equipos de Oficina 3,0 años

| | | | |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 7.117 | 7.117 | 7.117 | 1.400 |
| 1.400 | 1.400 | 1.400 | 1.400 |
| 5.717 | 5.717 | 5.717 | 0 |

XI ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS (S/.)

Ventas

| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 3.164.840 | 3.413.706 | 3.682.323 | 3.971.182 |

Costos de Manufactura

| | | | |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1.745.888 | 1.881.506 | 2.027.256 | 2.183.876 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|

Utilidad Bruta

| | | | |
|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1.418.952 | 1.532.201 | 1.655.067 | 1.787.306 |
|------------------|------------------|------------------|------------------|

Gastos de Ventas
Gastos Administrativos
Depreciación

| | | | |
|---------|---------|---------|---------|
| 623.340 | 650.349 | 674.940 | 700.940 |
| 136.991 | 138.948 | 140.905 | 142.862 |
| 7.117 | 7.117 | 7.117 | 1.400 |

Utilidad de Operación

| | | | |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 651.504 | 735.787 | 832.105 | 942.103 |
|----------------|----------------|----------------|----------------|

Gastos Financieros
Otros Ingresos

| | | | |
|----------|----------|----------|----------|
| 0 | 0 | 0 | 0 |
| -223.119 | -240.450 | -259.076 | -279.092 |

Utilidad Antes de Impuestos

| | | | |
|----------------|----------------|------------------|------------------|
| 874.622 | 976.237 | 1.091.181 | 1.221.195 |
|----------------|----------------|------------------|------------------|

Impuestos

| | | | |
|---------|---------|---------|---------|
| 262.387 | 292.871 | 327.354 | 366.359 |
|---------|---------|---------|---------|

Utilidad Después de Impuestos

| | | | |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 612.236 | 683.366 | 763.827 | 854.837 |
|----------------|----------------|----------------|----------------|

XII EVALUACION DE RENTABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO

(Importes en S/.)

Inversión

Activos Fijos
Gastos de Investigación
Gastos Preoperativos
Capital de Trabajo

| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|------------------|----------|----------|----------|
| 1.200.000 | 0 | 0 | 0 |
| 24.150 | 0 | 0 | 0 |
| 392 | 0 | 0 | 0 |
| 48.000 | 0 | 0 | 0 |
| 1.127.458 | 0 | 0 | 0 |

Ingresos

Ventas
Otros ingresos

| | | | |
|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 3.387.832 | 3.654.020 | 3.941.252 | 4.250.115 |
| 3.164.713 | 3.413.570 | 3.682.176 | 3.971.023 |
| 223.119 | 240.450 | 259.076 | 279.092 |

Egresos

Costos de Manufactura
Gastos de Ventas
Gastos Administrativos
Gastos Financieros
Impuestos

| | | | |
|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 2.569.514 | 2.938.167 | 3.340.437 | 3.784.502 |
| 1.745.888 | 1.881.506 | 2.027.256 | 2.183.876 |
| 623.340 | 650.349 | 674.940 | 700.940 |
| 136.991 | 138.948 | 140.905 | 142.862 |
| 0 | 0 | 0 | 0 |
| 63.294 | 267.364 | 497.336 | 756.823 |

- Inversión + Ingresos - Egresos

| | | | |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| -381.682 | 715.853 | 600.815 | 465.613 |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|

Valor Presente Neto del Flujo de Efectivo Esperado

| Interés Mensual | Interés Anual | VPN (S/.) |
|-----------------|---------------|-----------|
| 0,00% | 0,0% | 398.862 |
| 0,39% | 4,7% | 280.541 |
| 0,77% | 9,7% | 175.821 |
| 1,16% | 14,8% | 82.835 |
| 1,54% | 20,2% | 0 |
| 1,93% | 25,7% | -74.033 |

T.I.R. ----->

**Cuadro 13.8 - Evaluación Financiera del Proyecto
Escenario Equilibrio - Detalle Mensual**

| | | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 | Mes 37 | Mes 38 | Mes 39 | Mes 40 | Mes 41 | Mes 42 | Mes 43 | Mes 44 | Mes 45 | Mes 46 | Mes 47 | Mes 48 | Mes 49 | Mes 50 | Mes 51 | Mes 52 | |
|--|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--|
| I VENTAS (S/) | | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | 306.848 | |
| Porcentaje (Ventas del Mes) / (Ventas del Año) | | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | |
| Ventas Docenas | | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | |
| Precio (S/./Docena) | | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | 73,30 | |
| II INVERSION (S/.) | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Activos Fijos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Remodelación Oficina | | US\$ | 2.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Equipos de Oficina | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Muebles de Oficina | | US\$ | 1.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Cómputo | | US\$ | 2.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Archivos | | US\$ | 500 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Teléfono y Telefax | | US\$ | 400 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Otros | | US\$ | 1.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos Preoperativos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos de Investigación | | S/ | 392 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos Preoperativos | | S/ | 48.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capital de Trabajo | | S/ | 1.127.458 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| III COSTOS DE MANUFACTURA (S/.) | | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | 168.938 | |
| Producción (Docenas) | | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | 4.186 | |
| Materia Prima y Materiales | | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | 113.630 | |
| Mano de Obra Directa | | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | 1.055 | |
| Costos de Fabricación | | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | 54.253 | |
| IV GASTOS DE VENTAS (S/.) | | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | 56.245 | |
| Sueldos del personal | | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | 3422 | |
| Publicidad | | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | 957 | |
| Almacenamiento | | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | 1.071 | |
| Comisión Ventas | | 2.0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Oficina y sueldo en Miami | | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | |
| Transporte y Flete | | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | 711 | |
| Gastos de Exportación | | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | 1.036 | |
| Otros Gastos | | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | |
| V GASTOS ADMINISTRATIVOS (S/.) | | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | 11.742 | |
| Gastos Administrativos Contables | | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | 71,60 | |
| Alquileres | | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | 185,7 | |
| Servicios Básicos (Luz y Agua) | | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | 162,5 | |
| Comunicaciones (Teléf y Telefax) | | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | 96,5 | |
| Materiales de Oficina | | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | |
| Sueldos del personal | | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | |
| Otros Gastos | | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | 594,4 | |
| VI IMPUESTOS (S/.) | | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | 6.137 | |
| Adelanto Mensual | | 2,0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adelanto Acumulado Año(s) Anterior(es) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pago Saldo Acumulado (Abril) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Impuestos Acumulado Año(s) Anterior(es) (EEGGPPP) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pago Saldo (Abril) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VII FLUJO DE CAJA (S/.) | | 2.261.847 | 2.325.633 | 2.389.418 | 2.029.512 | 2.093.298 | 2.157.084 | 2.220.870 | 2.284.656 | 2.348.442 | 2.412.228 | 2.476.013 | 2.539.799 | 2.603.585 | 2.667.371 | 2.731.157 | 2.794.943 | 2.858.729 | 2.922.515 | 2.986.301 | 3.050.087 | 3.113.873 | 3.177.659 | 3.241.445 | 3.305.231 | 3.369.017 | 3.432.803 | 3.496.589 | |
| (a) Caja Inicial | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (b) Inversión - (Capital de Trabajo) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (c) Ventas - (Inversión+C.Manuf.+G.Ventas+G.Adm.+Imp.) | | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | 63.796 | |
| (e)-(b)+(c) | | 2.325.633 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

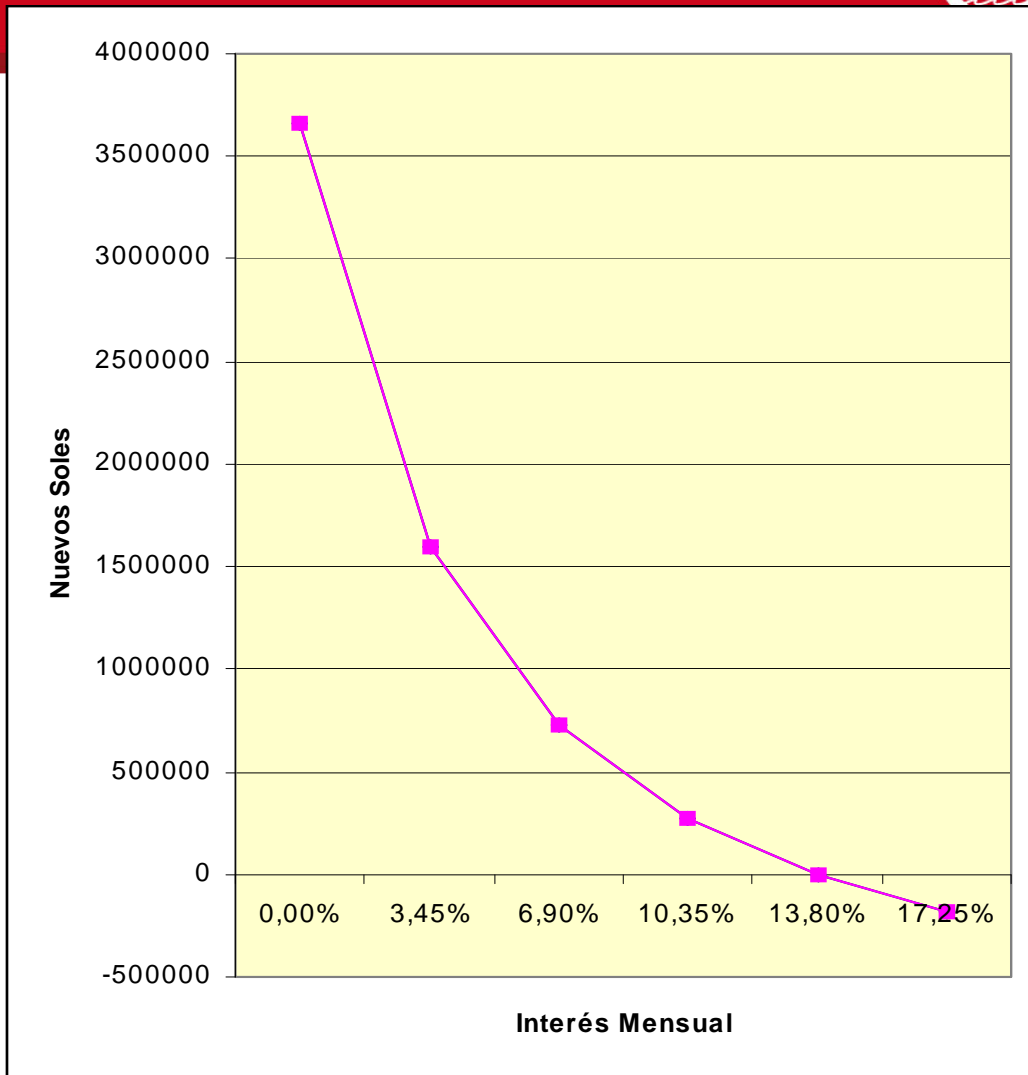


FIGURA 13.1 - VALOR PRESENTE NETO - FLUJO DE EFECTIVO ESPERADO

- El proyecto es viable, dado que se ha obtenido un T.I.R. de 13.80% mensual superior a la tasa mínima de la empresa de 3,5%.
- La empresa incurre desde el primer año del proyecto, en ganancias positivas y en los subsiguientes años en forma creciente.

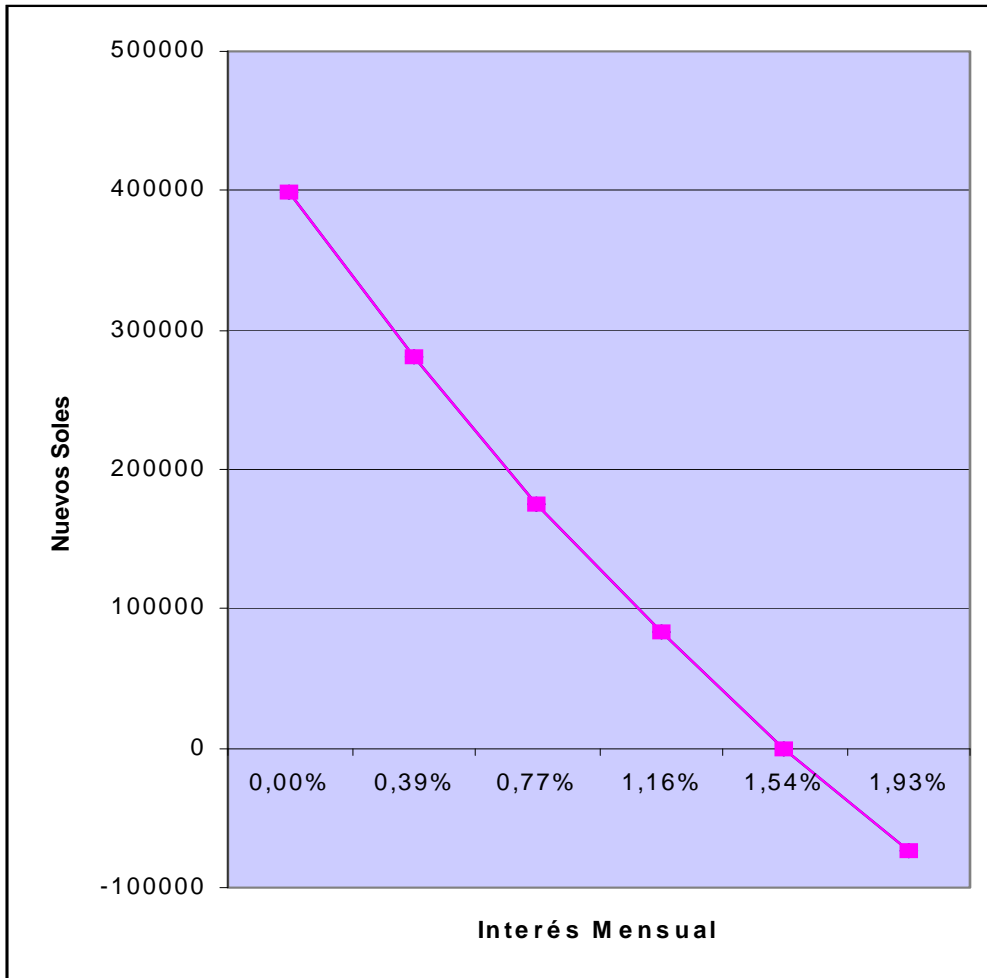


FIGURA 13.2 - VALOR PRESENTE NETO - FLUJO DE EFECTIVO EQUILIBRIO

- El número docenas de calcetines de vestir que se deben vender para obtener un T.I.R. de 1,54% es de 44,500; 47,281; 51,236 y 53,376 para los años del 1 al 4, lo que equivale una disminución de la demanda en 54,3%.
- Debido a que se obtiene un T.I.R. de 1,54% mensual, la empresa no incurre en pérdida el primer año del proyecto.

13.5.2 Análisis del Punto de Equilibrio

- Este análisis pretende orientar a los ejecutivos en lo relacionado al nivel mínimo de ventas en la que debe operar la empresa, a fin de no incurrir en pérdida.
- Para tal efecto se ha realizado el cálculo del Punto de Equilibrio para cada uno de los cuatro años de vida del proyecto, obteniéndose 20,226; 20,315; 20,252 y 19,988 docenas de calcetines de vestir respectivamente para dichos años.
- Adicionalmente, se ha considerado el promedio de los cuatro años del proyecto, obteniéndose 20,196 docenas.
- En la Cuadro 13.9 se muestra el detalle del cálculo.
- En la Figura 13.3 se ha muestra este análisis considerando los valores promedios antes mencionados.



Cuadro 13.9 - Punto de Equilibrio

Tipo de Cambio (S./US\$)
Inflación

| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Promedio |
|-------|-------|-------|-------|----------|
| 3,50 | 3,55 | 3,60 | 3,65 | 3,58 |
| 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% |

P = PRECIO (S./Docena)

| 71,12 | 72,20 | 73,30 | 74,40 | 72,76 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
|-------|-------|-------|-------|-------|

CF = COSTOS FIJOS (S./)

| | |
|-------------------------------|--------------------|
| Sueldos de Personal ventas | 3.422 (US\$/panel) |
| Publicidad | 857 (US\$/mes) |
| Almacenamiento | 1.071 (US\$/mes) |
| Oficina y sueldo en Miami | 3.000 (US\$/mes) |
| Transporte y Flete | 711 (US\$/mes) |
| Otros gastos de ventas | 521 (US\$/mes) |
| Gastos administrativos contat | 72 (US\$/mes) |
| Alquileres | 186 (US\$/mes) |
| Servicios Básicos | 163 (US\$/mes) |
| Comunicaciones | 99 (US\$/mes) |
| Materiales de Oficina | 97 (US\$/mes) |
| Sueldos de personal administr | 2.052 (US\$/mes) |
| Otros Gastos Administr. | 594 (US\$/mes) |
| Depreciación | |

| 542.804 | 554.258 | 561.965 | 563.954 | 555.745 |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| 143.724 | 145.777 | 147.830 | 149.884 | 146.804 |
| 35.994 | 36.508 | 37.022 | 37.537 | 36.765 |
| 41.234 | 45.625 | 46.267 | 46.910 | 45.009 |
| 126.000 | 127.800 | 129.600 | 131.400 | 128.700 |
| 29.862 | 30.289 | 30.715 | 31.142 | 30.502 |
| 21.882 | 22.195 | 22.507 | 22.820 | 22.351 |
| 3.007 | 3.050 | 3.093 | 3.136 | 3.072 |
| 7.799 | 7.911 | 8.022 | 8.134 | 7.967 |
| 6.825 | 6.923 | 7.020 | 7.118 | 6.971 |
| 4.137 | 4.196 | 4.255 | 4.314 | 4.226 |
| 4.074 | 4.132 | 4.190 | 4.249 | 4.161 |
| 86.184 | 87.415 | 88.646 | 89.878 | 88.031 |
| 24.965 | 25.321 | 25.678 | 26.035 | 25.500 |
| 7.117 | 7.117 | 7.117 | 1.400 | 5.688 |

CV = COSTOS VARIABLES (S./docena)

| | |
|----------------------------|--------------------|
| Materia Prima y Materiales | 7,54 (US\$/docena) |
| Mano de Obra Directa | 0,07 (US\$/docena) |
| Costos de Fabricación | 3,60 (US\$/docena) |
| Gastos de Exportación | 1,04 (US\$/docena) |
| Comisión Ventas | 2,0% de las Ventas |

| 44,28 | 44,92 | 45,55 | 46,19 | 45,23 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 26,39 | 26,77 | 27,14 | 27,52 | 26,96 |
| 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,26 | 0,25 |
| 12,60 | 12,78 | 12,96 | 13,14 | 12,87 |
| 3,63 | 3,68 | 3,73 | 3,78 | 3,70 |
| 1,42 | 1,44 | 1,47 | 1,49 | 1,46 |

Q equilibrio (docenas) = CF / (P - CV)

| 20.226 | 20.315 | 20.252 | 19.988 | 20.196 |
|--------|--------|--------|--------|--------|
|--------|--------|--------|--------|--------|

Venta equilibrio (S./) = Q equilibrio x P

| 1.438.490 | 1.466.770 | 1.484.482 | 1.487.135 | 1.469.219 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|

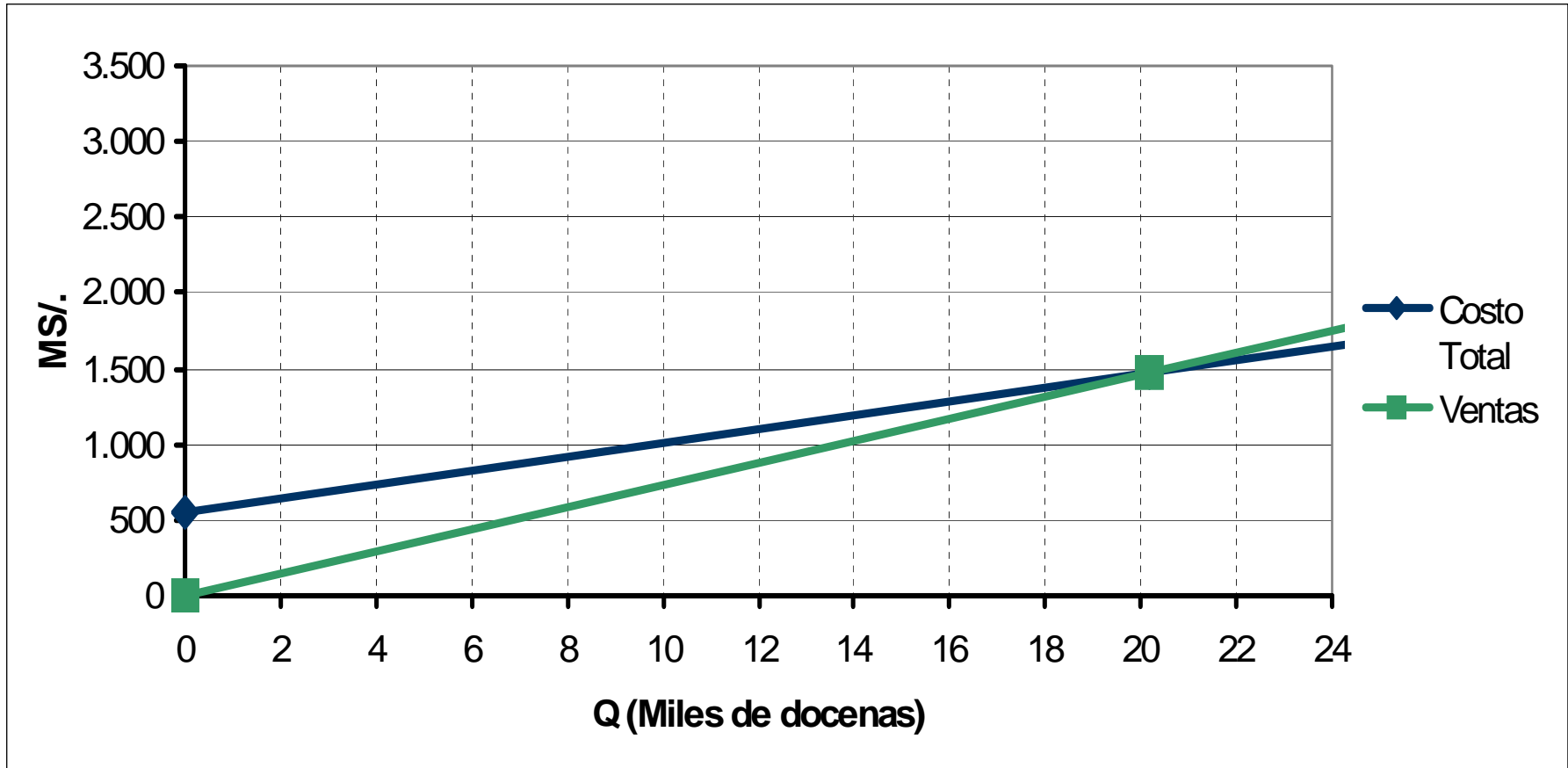


FIGURA 13.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

13.5.3 Análisis de Sensibilidad

- "El Análisis de Sensibilidad es una técnica que indica la magnitud en la que cambiará el Valor Presente Neto como respuesta a un cambio dado de una variable de insumo, manteniendo constante las demás"¹.
- Se considerarán las variables Precio y Materia Prima debido a su importancia en el proyecto; asimismo, se determinará la combinación de valores de dichas variables para valores T.I.R. (mensual), iguales a 1.54%, 5.5%, 9.5% y 13.80%.
- En el Cuadro 13.10, se muestra los valores obtenidos de las variables Materia Prima y Precio para diferentes T.I.R., ilustrándose la misma en la Figura 13.4.

CUADRO 13.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

| TIR=1.54% | | TIR=5.5% | | TIR=9.5% | | TIR=13.8% | |
|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|
| Materia Prima | Precio | Materia Prima | Precio | Materia Prima | Precio | Materia Prima | Precio |
| (US\$/DOC) | (S./DOC) | (US\$/DOC) | (S./DOC) | (US\$/DOC) | (S./DOC) | (US\$/DOC) | (S./DOC) |
| 7,54 | 57,78 | 7,54 | 62,01 | 7,54 | 66,45 | 7,54 | 71,1 |
| 7,89 | 59,26 | 7,89 | 63,3 | 7,89 | 67,74 | | |
| 8,24 | 60,64 | 8,24 | 64,66 | 8,24 | 69,03 | | |
| 8,59 | 62,01 | 8,59 | 65,99 | 8,59 | 70,35 | | |
| 8,94 | 63,30 | 8,94 | 67,33 | 8,94 | 71,66 | | |
| 9,29 | 64,73 | 9,29 | 68,66 | | | | |
| 9,64 | 66,15 | 9,64 | 69,99 | | | | |
| 9,99 | 67,53 | 9,99 | 71,35 | | | | |
| 10,34 | 68,92 | | | | | | |
| 10,69 | 70,20 | | | | | | |
| 10,90 | 71,08 | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

¹ Weston (1996 : 705)

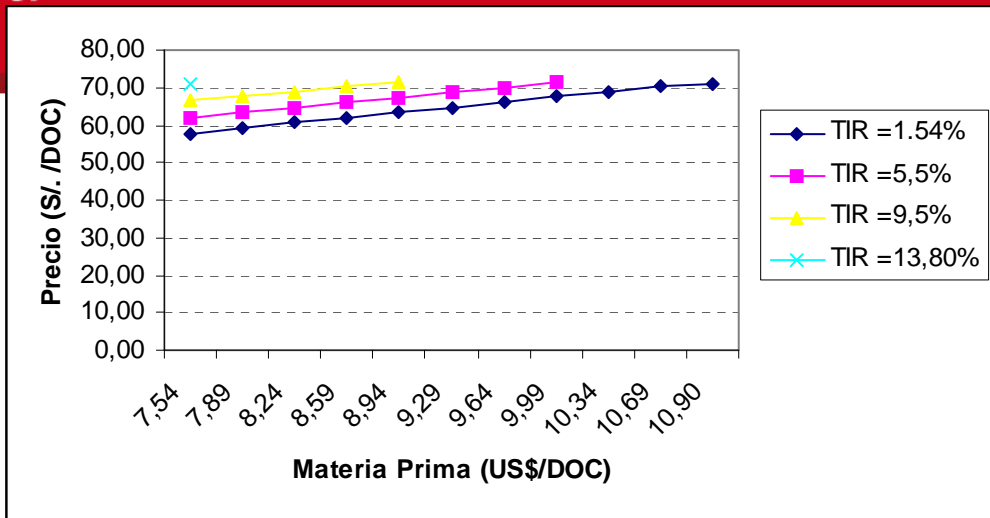


FIGURA 13.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

- Del Cuadro 13.10 y la Figura 13.4 se concluye lo siguiente:
 - Para un T.I.R. igual a 13.80% obtenido del Escenario Esperado, los valores de Materia Prima y Precio son de 7.54 (US\$/docena) y 71.10 (S./Docena) respectivamente.
 - Para un T.I.R. igual a 9.50% los valores de Materia Prima y Precio pueden variar desde 7.54 (US\$/docena) y 66.45 (S./Docena) hasta 8.94 (US\$/docena) y 71.66 (S./Docena).
 - Para un T.I.R. igual a 5.50% los valores de Materia Prima y Precio pueden variar desde 7.54 (US\$/docena) y 62.01 (S./Docena) hasta 9.99 (US\$/docena) y 71.35 (S./Docena).
 - Para un T.I.R. igual a 1.54% los valores de Materia Prima y Precio pueden variar desde 7.54 (US\$/docena) y 57.78 (S./Docena) hasta 10.90 (US\$/docena) y 71.08 (S./Docena).
- Como se puede apreciar el T.I.R.(mensual), es variado desde el valor de 13.80% obtenido del Escenario Esperado hasta 1.54%.
- Para el rango de valores T.I.R mencionado, el Precio puede variar desde 71.66 hasta 57.78 (S./Docena) y la Materia Prima desde 7.54 hasta 10.90 (US\$/docena).
- Cabe indicar que la Figura 13.4 puede ser una herramienta de ayuda gráfica para cualquier combinación de valores en la obtención del T.I.R. aproximado.

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS

14.1 Conclusiones

- Debido a la gran competencia que existe para el mercado de calcetines, se hace necesario e imperativo ingresar a nuevos mercados internacionales como Europa, Japón y los Estados Unidos, con la finalidad de generar mayores ventas, lo que conlleva a una mejor utilización de la capacidad instalada de planta, así como un mejor uso de sus recursos al obtener economías de escala al tener una mayor producción.
- Si bien los Estados Unidos han impuesto cuotas textiles a la República Popular de China, con el fin de dar un respiro temporal a algunos países latinoamericanos, la única solución que tiene el Perú es que se vuelva más competitivo y deje el mercado local y se amplíe a estos mercados externos.
- Las importaciones de textiles chinos han crecido en 300% desde los últimos tres años en el ámbito local, cifra que afecta negativamente la producción nacional, perjudicando la reactivación y el crecimiento sostenido del sector textil y de confecciones en nuestro país. Calzater SA si bien apunta hacia el mercado americano, lo hace con productos de origen de la región, dirigido a un grupo objetivo de niveles socioeconómicos altos, allí donde radica el éxito futuro de nuestras ventas.
- Aunque la situación económica de Latinoamérica continúe siendo complicada para las economías de la región, los países han optado en concretar tratados internacionales que puedan resultar muy beneficiosos para sus crecimientos, el Perú de igual forma esta concretando un acuerdo Bilateral, que es el Tratado de Libre Comercio (TLC), con los Estados Unidos y no sólo conformarse con el ATPDEA. La respuesta a la desaceleración de los procesos de integración hemisférica ha sido justamente un mayor interés en los procesos subregionales y los acuerdos bilaterales, especialmente con los Estados Unidos, esto se logra a partir del 2003.

- La metodología vigente de trabajo, se le puede considerar como muy apropiada; toda vez que se trabaja en función a costos estándares y presupuestos, con los cuales toda producción es controlada desde un inicio con el propósito de procurar y obtener un buen performance, sin descuidar la calidad.
- Calzater SA, es una potencial alternativa para brindar servicio de outsourcing en confecciones de calcetines para la región, de reconocidas marcas internacionales de prendas de vestir, en fibras de algodón pima, pima-mercerizado, pima-seda, alpaca, lana. Algo que se está comentando en la industria de la calcetería, es que existen pocas empresas que están comprando máquinas de tejido de punto, de doble cilindro, a pesar que dan buen acabado y sobre todo se hacen medias de diseños muy exclusivos.
- Calzater SA puede competir con los países asiáticos, porque presenta precios muy competitivos, no sólo aprovechando el arancel cero, sino también debido a la buena performance, que está pasando y gracias al aporte de la primera parte de la tesis que es la auditoría, por último Calzater S.A. puede competir con precios que sólo consideran costos variables, debido a que los costos fijos son absorbidos por el mercado interno.
- En el Análisis Financiero se obtienen resultados positivos; con un T.I.R. superior a la Tasa de Rentabilidad Mínima de la empresa, la cual asciende al 13.8% mensual contra el 1,54% mensual. Por eso que es inevitable invertir en este tipo de proyecto debido a su alta rentabilidad, esto asegura a la empresa producir todo el año sin detenerse, a parte de los pedidos internos que cuenta con la suficiente capacidad.
- Asimismo, se analizó el Escenario Equilibrio obteniéndose que la demanda disminuye en 54% para un T.I.R. mensual igual al 1,54%.
- El Plan de Negocios constituye el punto de inicio para la atención de nuevos segmentos o en la búsqueda de nuevos clientes en el mercado internacional, donde se considere a Calzater S.A. como una empresa casi al 100%

exportadora con el propósito de asegurar la rentabilidad de la empresa lo que conlleva a su permanencia en el tiempo y mercado.

- La Estrategia Competitiva Genérica elegida en el futuro, es la de Enfoque de Diferenciación, basado en la calidad, flexibilidad y tiempos de entrega, toda vez que el nuevo producto se dirige a un segmento limitado y de nivel socioeconómico alto; asimismo, esta estrategia es fortalecida debido a que es la misma que la empresa utiliza para sus actuales productos de niveles socioeconómicos "A" y "B".
- El Plan de Mercadotecnia se ha elaborado sobre la base de la Investigación de Mercado; proponiéndose la duración del proyecto en cuatro años y la captación de los Clientes Potenciales de manera progresiva desde 96,000 docenas o su equivalente del 2,8% del grupo objetivo el primer año, hasta captar 3,4% del grupo objetivo o su equivalente a 115,000 docenas en el cuarto año.
- En el Análisis del Punto de Equilibrio, se determinó en promedio para los cuatro años del proyecto un nivel de ventas de S/.1,435,936 para un punto de equilibrio igual a 20,196 docenas al año al precio de S/.71.10 por docena.
- Adicionalmente, se realizó el Análisis de Sensibilidad considerando las variables Precio y Materia Prima para un rango de valores T.I.R.(mensual), desde 13.80% hasta 1,54%; determinándose que el Precio puede variar desde 71.2 hasta 57.78 (S/. /Docena) y la Materia Prima desde 7.54 hasta 10.90 (US\$/docena).
- Por lo anterior se concluye que el plan de negocios es viable tanto en el aspecto financiero como operativo.

14.2 Recomendaciones

- La empresa debe orientar todos sus esfuerzos a la exportación, buscar atender los segmentos de mercado para los cuales están dirigidos sus actuales productos.

- El mercado interno es cubierto sin dificultad, debido a que se cuenta con stock que puedan cubrir imprevistos y el resto del año tener producción programada para mantener los niveles de puntos de pedidos de los grandes almacenes.
- Si bien es cierto que el personal realiza sus labores de manera adecuada y eficiente, siempre es necesario la capacitación permanente, tanto en el aspecto técnico como de negocios; lo cual ayudará a incrementar la productividad de toda la empresa con sus consecuentes beneficios tangibles e intangibles.
- La implementación del Plan de Negocios deberá considerar en el aspecto operativo una eficiente comunicación entre las áreas funcionales de producción, la Gerencia de Producción y la Gerencia de Administración y Finanzas; a fin de llevar de manera efectiva todas las operaciones en concordancia a las ventas internacionales pronosticadas.
- La gestión por parte de la empresa nivel de ventas es aumentar sus participaciones en ferias internacionales en los EEUU, presentando modelos desarrollados e incluso por la propia empresa.
- En lo que respecta a la cadena de valor, el aspecto proveedores es fundamental, y desde ya se deben definir trabajos en conjunto porque el éxito de Calzater dependerá del suministro oportuno y de los productos que cumplan con los estándares definidos por la empresa.
- Debido a que Calzater S.A. es una empresa en pleno funcionamiento, y se cuenta con resultados propuestos por la auditoría estratégica, es muy poca la inversión que debe realizar la empresa para exportar a los EEUU; sin embargo, es muy importante que Calzater mantenga un capital de trabajo considerable y alto, debido a la importancia que pone en juego su imagen como empresa exportadora y en caso de no cumplir prácticamente perderá al cliente internacional, que indudablemente es de mayor valor en el largo plazo.

15. CONCLUSIONES FINALES

- La auditoría estratégica, debe preceder antes de cualquier cambio, y tomar las medidas y acciones que ofrece para poder así aplicar mejoras continuas o efectuar cambios estructurales; los cuales harán que las operaciones se realicen de forma más eficiente.
- El Plan de Negocios fundamentado de una Auditoría Estratégica, puede tener un mayor impacto sobre la empresa, aprovechando las fortalezas que esta presenta.
- La Auditoría Estratégica establece medidas y acciones importantes, en la cual parte de ellas podemos aplicar en el desarrollo de un Plan de Negocios. Otro importante en las medidas de la auditoría que no se está abarcando, es el desarrollo de nuevos productos en el mercado interno, tal como fue propuesto en el Plan de Negocios de un nuevo producto de calcetines deportivos, tesis de Valera (2002).
- La empresa actualmente posee una marca reconocida en el mercado local, siendo su mercado objetivo los niveles socioeconómicos altos, dado su nivel de precio y calidad.
- Respecto al proceso productivo y de acuerdo a la inversión que se recomienda en la auditoría estratégica, Calzater lo ha optimizado a lo largo de sus años de permanencia en el mercado; cabe precisar que posee una combinación apropiada entre productividad, flexibilidad, costos y mantenimiento.
- En lo relacionado al personal de Calzater, éste se encuentra capacitado para las labores encomendadas, se identifica con la empresa, es responsable, proactivo ante las dificultades; sin embargo, se observa cierto individualismo, lo cual puede ser mejorado propiciando la camaradería entre todos sus integrantes.

16. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

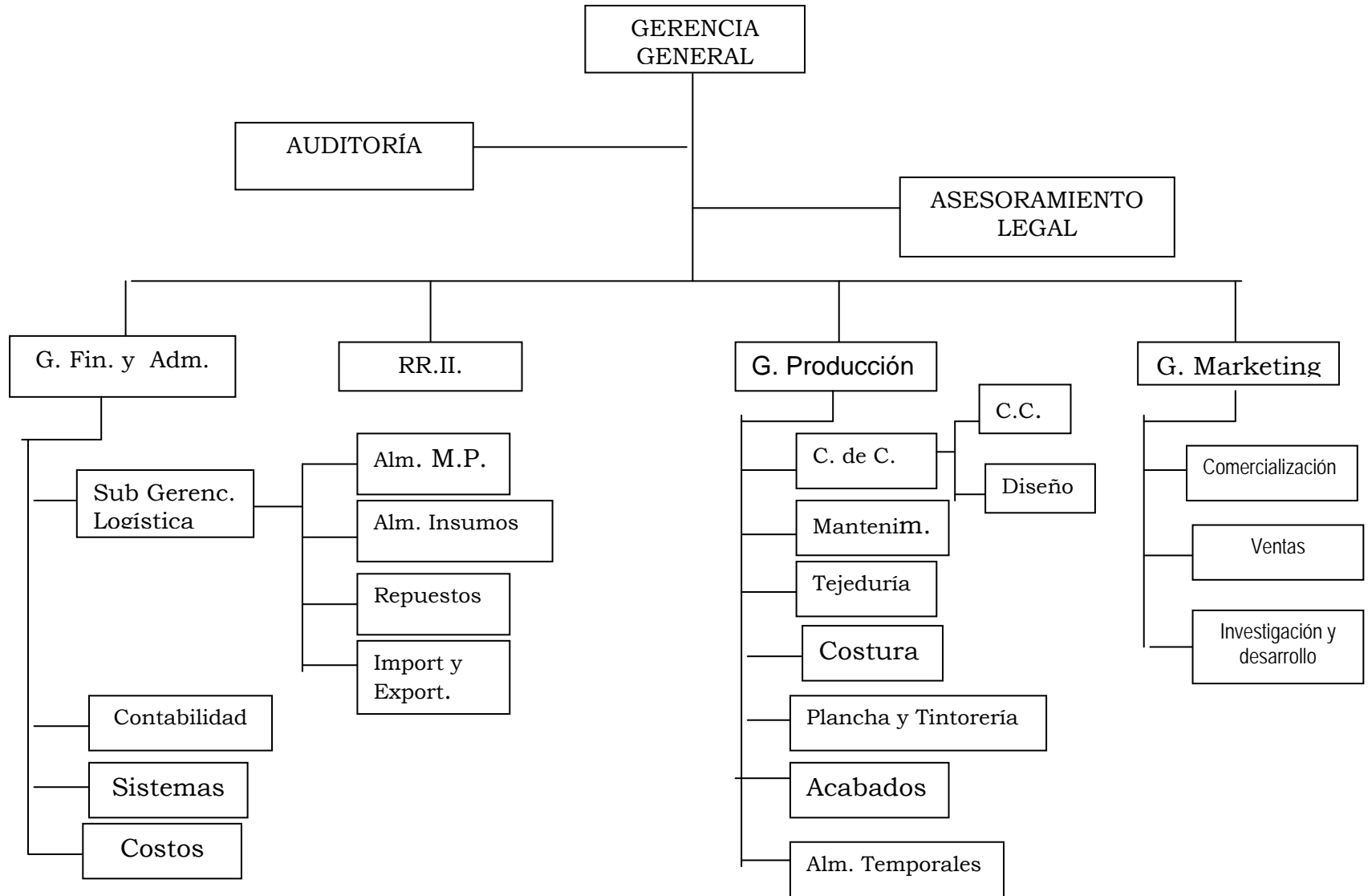
- APOYO (2001). Opinión y Mercado SA. Estudio de niveles socioeconómicos
Disponible en: www.apoyo.com.pe.
Acceso: Enero del 2001.
- ARELLANO, R. (1999) Marketing para América Latina
México, Mc Graw Hill
- CAF (2002). Corporación Andina de Fomento
Ranking del índice de competitividad para el crecimiento.
El Comercio, Perú. Publicado febrero 2002
- CALZATER (2001). Estudio de investigación de Mercado (Archivo de la empresa).
- CANAL 6 (2002).. Canal 6 Antena Informativa – Perú
Conferencia ADEX-DHL, agosto 2002
- CENSUS (2000). U.S. Census Bureau – USA
Disponible en : www.census.gov
Acceso : Junio 2002
- CONCHA, P. (2001) Planes de Negocio :una metodología alternativa
Universidad del Pacífico
- De COSSIO, J. (1997) Notas de Clase del Curso “Administración y Gerencia”
Maestría en Administración de Negocios –P.U.C.P.
- DIARIO GESTIÓN. Artículos diversos
Disponibles en www.gestion.com.pe
Acceso : Julio 2002
- HEIZER, J y RENDER, B.. Dirección de la Producción
(1997). 4ª Edición. Madrid,. Prentice Hall
- HITT, M. (1999) Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de
Globalización.
3° Edición, International Thompson Editores. 502 p.
- INEI (2000). Instituto Nacional de Estadística e Información. Información demográfica
Disponible en www.inei.gob.pe
Acceso : Octubre del 2000.
- KOONTZ, H y WEHRICH, H. Administración: una perspectiva global
(1998) 11ava.Edición

- MITINCI (2002) Ministerio de Industria Turismo Integración y Negociaciones
Comerciales Internacionales
Oficina de Estadística
Sistema de Estadística Anual Manufacturera, acceso febrero 2003
- NAVARRETE (1997) Almanaque Universal 1997
Fondo Editorial Navarrete – Perú
- PORTER, M. (1996) Ventaja Competitiva.
Décima tercera reimpresión, México. CECSA
- PORTER. M. (1999) Ser Competitivo.
Ediciones Deusto Bilbao.
- PROMPEX (2002) Comisión de Promoción para Exportaciones
Información de la OMC, Aduanas (2002)
Disponible en: www.prompex.gob.pe
Acceso: Agosto 2002
- RAMÍREZ, L Y VALENCIA, R. (2002) PROEXPORT MIAMI – Pasantes Universidad EAFIT,
Disponible en www.proexport.com.co
Acceso :
- SNI (2000) Sociedad Nacional de Industrias. Fuentes del Comité Textil, información
disponible en el diario El Comercio
Acceso setiembre 2002
- SUNAT (2002). Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.
Intendencia de Aduanas Marítima
Disponible en: www.sunat.gob.pe
Acceso: Diciembre 2002
- TELEVISA (2003). Editorial Televisa – Perú
Almanaque Mundial 2003
- VALERA, H. (2003) Plan de negocio de una nueva marca de calcetín para una empresa de
Confecciones
Tesis MADEN - P.U.C.P.
- WORLD TRADE ATLAS (2001) Prendas de Vestir con Arancel 6515. Global Trade Information Services
Disponible : <http://www.GlobalTrade.com>
Acceso: Diciembre 2001



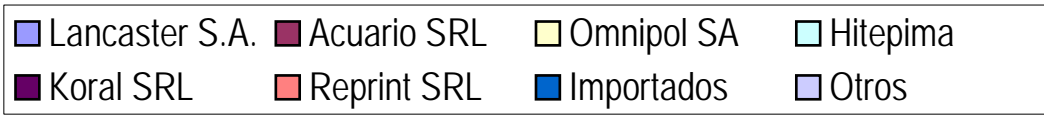
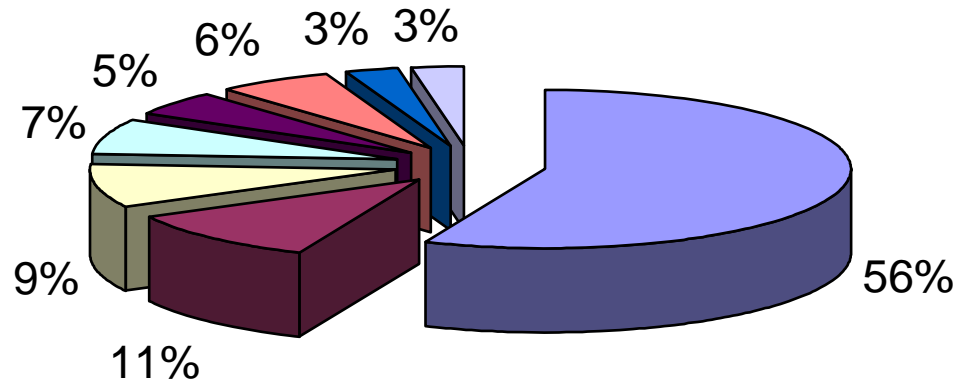
ANEXO 1

ORGANIGRAMA PROPUESTO

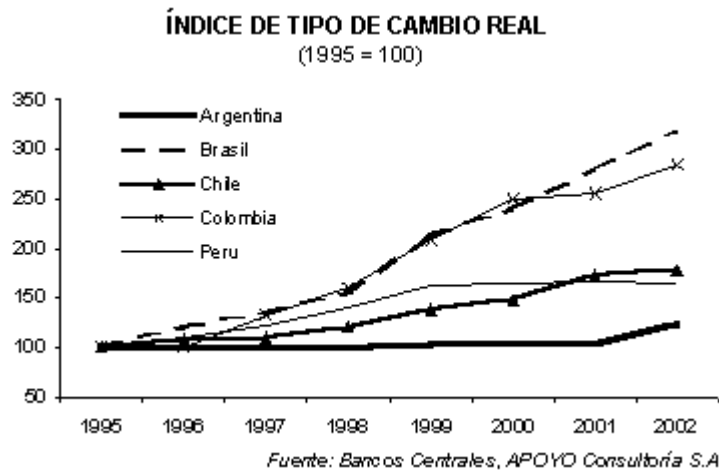


ANEXO 2
PARTICIPACIÓN DE MERCADO: MEDIAS Y CALCETINES (PERU)

Análisis de la Oferta y demanda



ANEXO 3
INDICADORES ECONÓMICOS INDUSTRIA – MANUFACTURA – TEXTILES (PERU)



EXPORTACIONES INDUSTRIALES 1/
(US\$ millones)

| | 2000 | 2001 | Var. % |
|-------------------------|----------------|----------------|------------|
| Textil | 700,7 | 656,0 | -6,4 |
| Químico | 211,6 | 244,4 | 15,5 |
| Metal-mecánico | 93,2 | 153,3 | 64,5 |
| Siderúrgico-metalúrgico | 215,2 | 187,9 | -12,7 |
| Minería no metálica | 46,6 | 57,0 | 22,4 |
| Otros | 224,7 | 259,5 | 15,5 |
| Total | 1 491,9 | 1 558,0 | 4,4 |

1/Exportaciones no tradicionales excluyendo las agropecuarias y pesqueras.

Fuente: Aduanas

INDUSTRIA DE BIENES INTERMEDIOS

(Var. %)

| Subsector | 2000 | 2001 1/ |
|---|-------|---------|
| Harina, aceite y conservas de pescado | 24,5 | -19,4 |
| Textiles | 11,4 | -5,5 |
| Hilados y tejidos | 11,5 | -4,4 |
| Tejidos y artículos de punto | 9,1 | -7,0 |
| Cueros | -18,1 | 3,1 |
| Procesamiento de madera | 17,6 | 9,7 |
| Papel y derivados | 26,1 | -0,6 |
| Papel y cartón | 27,7 | -11,8 |
| Cartón corrugado y envases | 1,5 | 0,2 |
| Otros artículos de papel y cartón | 33,4 | 4,0 |
| Impresión | 19,9 | -8,6 |
| Refinación de petróleo | -1,2 | 3,4 |
| Sustancias y productos químicos | 7,0 | 1,2 |
| Sustancias químicas básicas | 12,3 | 7,1 |
| Abonos y compuestos de nitrógeno | 2,9 | 28,9 |
| Plástico primario y caucho sintético | -14,2 | -15,0 |
| Plaguicidas y otros prod. agropecuarios | 27,7 | -3,7 |
| Pinturas, barnices y similares | -1,4 | -7,3 |
| Otros productos químicos | 7,8 | 7,2 |
| Fibras sintéticas | 33,2 | -1,3 |
| Caucho y Plástico | 7,3 | 7,3 |
| Llantas y cámaras de caucho | 11,0 | 5,6 |
| Productos de plástico | 6,6 | 7,7 |
| Minerales no metálicos | 2,8 | -2,2 |
| Vidrio y derivados | -8,9 | -11,0 |
| Cerámicos para uso no estructural | 54,3 | -5,9 |
| Cerámicos para uso estructural | 19,9 | 9,1 |
| Cemento, cal y yeso | -4,1 | -3,2 |
| Artículos de hormigón, cemento y yeso | -14,7 | -8,8 |
| Otros minerales no metálicos | 15,5 | -6,3 |
| Metales comunes | 5,1 | 3,7 |
| Siderurgia | 7,0 | -3,1 |
| Refinación de metales no ferrosos | 4,8 | 3,3 |
| Fundición de hierro y acero | 7,5 | 41,4 |
| Fundición de metales no ferrosos | 2,3 | 1,6 |

1/ Acumulado a noviembre.

Fuente: MIT/INCI

INDUSTRIA DE BIENES DE CONSUMO

(Var. %)

| Subsector | 2000 | 2001 1/ |
|----------------------------------|------------|-------------|
| Industria de Alimentos | 1,9 | 0,0 |
| Productos cárnicos | 7,4 | 1,6 |
| Conservas de frutas y verduras | -3,3 | 0,4 |
| Aceites y grasas vegetales | -2,1 | 0,8 |
| Productos lácteos | 16,2 | 1,8 |
| Productos de molinería | -1,5 | 7,8 |
| Almidones y derivados | -14,1 | 13,6 |
| Alimentos para animales | 9,7 | -2,1 |
| Productos de panadería | -0,1 | 5,0 |
| Refinación de azúcar | 18,9 | 5,6 |
| Cacao, chocolate y confitería | -13,2 | -8,4 |
| Pastas | -4,1 | 1,7 |
| Otros productos alimenticios | 6,3 | -15,1 |
| Industria de Bebidas | 6,0 | -1,7 |
| Destilación de alcohol y licores | 20,1 | -18,0 |
| Vinos | 2,4 | 14,0 |
| Cerveza y m alta | -7,9 | -8,9 |
| Gaseosas y aguas | 19,3 | 6,7 |
| Productos de Tabaco | 0,9 | -6,5 |
| Otros Productos | | |
| Confecciones | 15,5 | -3,3 |
| Calzado | -8,8 | -25,7 |
| Periódicos y otras publicaciones | -3,9 | 11,2 |
| Productos farmacéuticos | -0,6 | 2,7 |
| Productos de tocador y limpieza | 6,3 | -2,1 |
| Manufactura diversa | -1,2 | -1,8 |

1/ Acumulado a noviembre.

Fuente: MITINCI

PBI MANUFACTURERO

(Var. %)

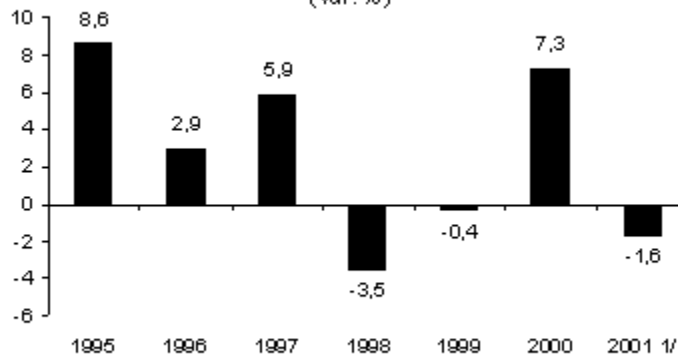
| Subsector | 2000 | 2001 1/ |
|---------------------------------------|------------|-------------|
| En crecimiento | | |
| Maquinaria y Equipo | -0,4 | 12,7 |
| Metálica Diversa | 1,2 | 11,1 |
| Caucho y Plástico | 7,3 | 7,3 |
| Maquinaria y Equipo Eléctrico | 0,7 | 5,2 |
| Metales comunes | 5,1 | 3,7 |
| Refinación de petróleo | -1,2 | 3,4 |
| Sustancias y productos químicos | 7,0 | 1,2 |
| Estancados | | |
| Industria de Alimentos | 1,9 | 0,0 |
| Papel y derivados | 26,1 | -0,6 |
| En contracción | | |
| Industria de Bebidas | 6,0 | -1,7 |
| Manufactura diversa | -1,2 | -1,8 |
| Minerales no metálicos | 2,8 | -2,2 |
| Confecciones | 15,5 | -3,3 |
| Textiles | 11,4 | -5,5 |
| Harina, aceite y conservas de pescado | 24,5 | -19,4 |
| Sector Fabril Total | 6,7 | -1,7 |
| Sector Fabril No Primario | 6,1 | -1,6 |
| Sector Fabril Primario | 8,5 | -2,1 |

1/ Acumulado a noviembre.

Fuente: MITINCI, BCR.

PBI MANUFACTURA

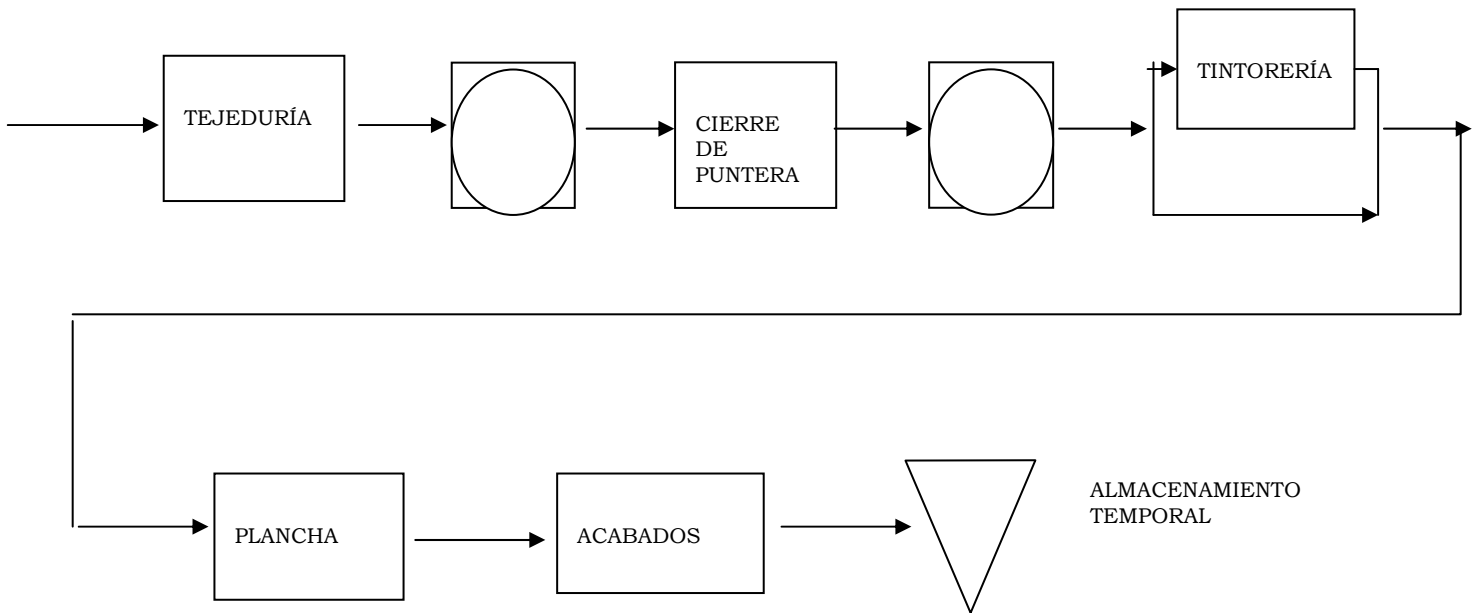
(Var. %)



1/ Estimado.

Fuente: MITINCI, APOYO Consultoría S.A.

ANEXO 4
PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL CALCETÍN



ANEXO 5
RESULTADOS DE LA PRIMERA ENCUESTA REALIZADA (DETERMINACIÓN DE ATRIBUTOS)

Nivel Socio Económico

A

(a) (b)

| N° | Atributos | Media | Desviación Estándar | Coeficiente Variación (b/a) | Intervalo de Confianza al 95% | |
|----|------------------------------|-------|---------------------|-----------------------------|-------------------------------|----------|
| | | | | | Inferior | Superior |
| 1 | Cómodas | 5.75 | 0.99 | 17.2% | 3.78 | 7.72 |
| 2 | buen acabado | 5.67 | 0.52 | 9.1% | 4.63 | 6.70 |
| 3 | indeformables | 5.29 | 0.98 | 18.5% | 3.33 | 7.25 |
| 4 | colores firmes (no destiñen) | 5.58 | 1.11 | 20.0% | 3.35 | 7.81 |
| 5 | durabilidad | 5.25 | 1.16 | 22.1% | 2.93 | 7.57 |
| 6 | marca reconocida | 5.17 | 1.17 | 22.6% | 2.83 | 7.50 |
| 7 | variedad de colores | 4.83 | 0.75 | 15.6% | 3.33 | 6.34 |
| 8 | Reforzadas | 4.33 | 0.52 | 11.9% | 3.30 | 5.37 |
| 9 | variedad de diseños | 5.50 | 1.05 | 19.1% | 3.40 | 7.60 |

Nivel Socio Económico

B

(a) (b)

| N° | Atributos | Media | Desviación Estándar | Coeficiente Variación (b/a) | Intervalo de Confianza al 95% | |
|----|------------------------------|-------|---------------------|-----------------------------|-------------------------------|----------|
| | | | | | Inferior | Superior |
| 1 | Cómodas | 6.23 | 0.73 | 11.6% | 4.78 | 7.68 |
| 2 | buen acabado | 6.38 | 0.65 | 10.2% | 5.08 | 7.69 |
| 3 | Indeformables | 6.15 | 0.69 | 11.2% | 4.78 | 7.53 |
| 4 | colores firmes (no destiñen) | 6.31 | 0.48 | 7.6% | 5.35 | 7.27 |
| 5 | Durabilidad | 5.85 | 0.80 | 13.7% | 4.24 | 7.45 |
| 6 | marca reconocida | 5.23 | 1.24 | 23.6% | 2.76 | 7.70 |
| 7 | variedad de colores | 5.31 | 0.95 | 17.8% | 3.41 | 7.20 |
| 8 | Reforzadas | 4.69 | 0.85 | 18.2% | 2.98 | 6.40 |
| 9 | variedad de diseños | 5.15 | 1.14 | 22.2% | 2.87 | 7.44 |

Nivel Socio Económico

C

(a) (b)

| N° | Atributos | Media | Desviación Estándar | Coeficiente Variación (b/a) | Intervalo de Confianza al 95% | |
|----|------------------------------|-------|---------------------|-----------------------------|-------------------------------|----------|
| | | | | | Inferior | Superior |
| 1 | cómodas | 6.40 | 0.55 | 8.6% | 5.30 | 7.50 |
| 2 | buen acabado | 5.80 | 0.84 | 14.4% | 4.13 | 7.47 |
| 3 | indeformables | 6.00 | 0.71 | 11.8% | 4.59 | 7.41 |
| 4 | colores firmes (no destiñen) | 5.60 | 0.89 | 16.0% | 3.81 | 7.39 |
| 5 | durabilidad | 5.20 | 0.84 | 16.1% | 3.53 | 6.87 |
| 6 | marca reconocida | 4.80 | 0.84 | 17.4% | 3.13 | 6.47 |
| 7 | variedad de colores | 5.40 | 0.55 | 10.1% | 4.30 | 6.50 |
| 8 | reforzadas | 5.00 | 0.71 | 14.1% | 3.59 | 6.41 |
| 9 | variedad de diseños | 4.60 | 1.14 | 24.8% | 2.32 | 6.88 |

Ranking de Atributos por NSE

| Ranking | Atributo A | Atributo B | Atributo C |
|---------|------------|------------|------------|
| Primero | 1 | 2 | 1 |
| Segundo | 2 | 4 | 3 |
| Tercero | 4 | 1 | 2 |
| Cuarto | 9 | 3 | 4 |
| Quinto | 3 | 5 | 7 |
| Sexto | 5 | 7 | 5 |
| Sétimo | 6 | 6 | 8 |
| Octavo | 7 | 9 | 6 |
| Noveno | 8 | 8 | 9 |

Siendo:

- 1: Cómodas
- 2: Buen Acabado
- 3: Indeformables
- 4: Colores Firmes (no destiñen)
- 5: Durabilidad
- 6: Marca reconocida
- 7: Variedad de colores
- 8: Reforzadas
- 9: Variedad de Diseños

ANEXO 6
MODELO DE ENCUESTA PARA LA DETERMINACION DE ATRIBUTOS

Encuesta de Investigación de Mercado: Medias y calcetines

Fecha: _____

Encuestador: _____

Sexo: _____

Edad: _____

Distrito: _____

Ocupación: _____

Nivel de Ingreso: _____

1. Cuando compra medias o calcetines, ¿qué es lo más importante para usted? (marque el grado de importancia: 1 equivale a ninguna importancia y 7 que es muy importante)

| Medias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Cómodas | | | | | | | |
| Buen acabado | | | | | | | |
| Indeformables | | | | | | | |
| Colores Firmes | | | | | | | |
| Durabilidad | | | | | | | |
| Marca | | | | | | | |
| Reconocida | | | | | | | |
| Variedad de Colores | | | | | | | |
| Reforzadas | | | | | | | |
| Variedad de Diseños | | | | | | | |

2. ¿Hay alguna otra característica que busca en medias o calcetines?, ¿qué importancia le da?

Gracias por su colaboración.

ANEXO 7
MODELO DE ENCUESTA PARA DETERMINAR LA PERCEPCION
DEL CLIENTE HACIA CALZATER RESPECTO A PRECIO Y CALIDAD

Encuesta de Investigación de Mercado: Medias y calcetines

Fecha: _____

Encuestador: _____

Sexo: _____

Edad: _____

Distrito: _____

Ocupación: _____

Nivel de Ingreso: _____

1. De las marcas de calcetines que se indican, señale qué calificación le pondría a cada una (de 1 a 10) por cada característica que se indica. 1 equivale a pésima calificación y 10 que tiene una excelente calificación.

| Medias | Praycy | Lancaster | Morelli | Acuario | John Holden | Otro (indicar) | Otro (indicar) |
|---------------------|---------------|------------------|----------------|----------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| Cómodas | | | | | | | |
| Buen acabado | | | | | | | |
| Indeformables | | | | | | | |
| Colores Firmes | | | | | | | |
| Durabilidad | | | | | | | |
| Marca Reconocida | | | | | | | |
| Variedad de Colores | | | | | | | |
| Reforzadas | | | | | | | |
| Variedad de Diseños | | | | | | | |

2. De las marcas de calcetines que se indican, señale qué calificación le pondría a cada una (de 1 a 10) por cada característica que se indica. 1 equivale a pésima calificación y 10 que tiene una excelente calificación.

| Medias | Praycy | Lancaster | Morelli | Acuario | John Holden | Otro (indicar) | Otro (indicar) |
|-----------------------|---------------|------------------|----------------|----------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| Forma de Pago | | | | | | | |
| Descuento por volumen | | | | | | | |
| Promociones | | | | | | | |
| Precio | | | | | | | |

Gracias por su colaboración

ANEXO 8
INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
Cuadro de los Resultados de los últimos 6 años

| | 1996 | | 1997 | | 1998 | | 1999 | | 2000 | | 2001 | |
|--------------------------------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|---------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
| | S/. | % | S/. | % | S/. | % | S/. | % | S/. | % | S/. | % |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Ventas Netas | 13 657 101.67 | 100 | 15 283 900.07 | 100 | 10 031 065.09 | 100 | 15 264 326.99 | 100 | 13 529 080.38 | 100 | 13 726 729.49 | 100 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Costo de Ventas | 9 360 942.30 | 68.54 | 12 076 936.23 | 79.02 | 7 301 582.53 | 72.79 | 9 356 182.48 | 61.29 | 8 629 798.82 | 63.79 | 9 265 220.39 | 67.5 |
| UTILIDAD BRUTA | 4 296 159.37 | 31.46 | 3 206 963.84 | 20.98 | 2 729 482.56 | 27.21 | 5 908 144.51 | 38.71 | 4 899 281.56 | 36.21 | 4 461 509.10 | 32.5 |
| GASTOS DE OPERACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| Gastos de Ventas | 1 068 509.55 | 7.82 | 715 744.76 | 4.68 | 1 022 283.09 | 10.19 | 1 069 948.16 | 7.01 | 690 416.91 | 5.1 | 829 312.94 | 6.04 |
| Gastos de Administración | 1 380 849.25 | 10.11 | 2 190 579.01 | 14.33 | 1 567 416.62 | 15.63 | 1 919 980.84 | 12.58 | 2 125 100.64 | 15.71 | 1 986 880.21 | 14.47 |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN | 1 846 800.57 | 13.52 | 300 640.07 | 1.97 | 139 782.85 | 1.39 | 2 918 215.51 | 19.12 | 2 083 764.01 | 15.4 | 1 645 315.95 | 11.99 |
| OTROS INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos Diversos | 108 122.20 | 0.79 | 172 494.12 | 1.13 | 334 124.70 | 3.33 | 29 192.49 | 0.19 | 3 221.43 | 0.02 | 2 123.72 | 0.02 |
| Ingresos Excepcionales | 952 773.04 | 6.98 | 22 921.33 | 0.15 | 10 671.68 | 0.11 | 78 927.82 | 0.52 | 92 927.66 | 0.69 | 408 431.35 | 2.98 |
| Ingresos Financieros | 147 069.92 | 1.08 | 363 069.05 | 2.38 | 241 590.14 | 2.41 | 638 513.73 | 4.18 | 585 264.28 | 4.33 | 1 063 528.70 | 7.75 |
| OTROS EGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Cargas Excepcionales | 713 047.87 | 5.22 | 6 839.19 | 0.04 | 45 622.78 | 0.45 | 159 605.13 | 1.05 | 206 714.68 | 1.53 | 198 292.48 | 1.44 |
| Gastos Financieros | 1 500 442.23 | 10.99 | 1 521 068.31 | 9.95 | 2 608 351.01 | 26 | 3 345 051.35 | 21.91 | 1 688 735.38 | 12.48 | 1 626 730.46 | 11.85 |
| UTILIDAD NETA | 841 275.63 | 6.16 | -668782.93 | -4.38 | -1927804.42 | -19.22 | 160 193.07 | 1.05 | 869 727.32 | 6.43 | 1 294 376.78 | 9.43 |
| UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS | 588892.94 | 4.31 | 0 | 0 | 0 | 0 | 112135.15 | 0.73 | 608809.12 | 4.5 | 906063.74 | 6.6 |

Fuente : Calzater SA

ANEXO 9

Confecciones Calzater S.A.

BALANCE GENERAL
(Expresado en Miles de Nuevos Soles)

| | 1998 | | 1999 | | 2000 | | 2001 | |
|---|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
| ACTIVO | | | | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | | | | |
| Caja y Bancos | 62 | 0% | 994 | 5% | 82 | 0% | 2534 | 11% |
| Cuentas por cobrar comerciales | 1643 | 7% | 1791 | 8% | 2756 | 13% | 3593 | 15% |
| Otras cuentas por cobrar | 846 | 4% | 629 | 3% | 603 | 3% | 398 | 2% |
| Existencias | 6608 | 30% | 6520 | 31% | 6859 | 33% | 6304 | 27% |
| Gastos pagados por anticipado | 578 | 3% | 45 | 0% | 6 | 0% | 72 | 0% |
| Total activo corriente | 9737 | 44% | 9979 | 47% | 10306 | 49% | 12901 | 55% |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | | | | | | |
| Inversiones en valores | 76 | 0% | 76 | 0% | 79 | 0% | 77 | 0% |
| Inmueble, Maquinaria y Equipo neto de Depreciacion | 12206 | 55% | 11231 | 53% | 10525 | 50% | 10668 | 45% |
| Otros Activos | 18 | 0% | 14 | 0% | 10 | 0% | 22 | 0% |
| Total activo no corriente | 12300 | 56% | 11321 | 53% | 10614 | 51% | 10767 | 45% |
| TOTAL ACTIVO | 22037 | 100% | 21300 | 100% | 20920 | 100% | 23668 | #### |
| PASIVO Y PATRIMONIO NETO | | | | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | | | | |
| Sobregiros y préstamos bancarios | 3184 | 14% | 3880 | 18% | 9942 | 48% | 9950 | 42% |
| Cuentas por pagar comerciales | 1399 | 6% | 587 | 3% | 638 | 3% | 2102 | 9% |
| Otras cuentas por pagar | 195 | 1% | 221 | 1% | 734 | 4% | 979 | 4% |
| Vencimiento constante de deudas a L.P. | 6098 | 28% | 4940 | 23% | | 0% | | 0% |
| Total pasivo corriente | 10876 | 49% | 9628 | 45% | 11314 | 54% | 13031 | 55% |
| Deudas a largo plazo | 3320 | 15% | 3390 | 16% | | | | |
| Impuesto a la Renta y participaciones diferido | | | | | | | 602 | 3% |
| TOTAL PASIVO | 14196 | 64% | 13018 | 61% | 11314 | 54% | 13633 | 58% |
| PATRIMONIO NETO | | | | | | | | |
| Capital Social | 5747 | 26% | 5747 | 27% | 5965 | 29% | 5834 | 25% |
| Acciones de Inversión | 2420 | 11% | 2420 | 11% | 2512 | 12% | 2457 | 10% |
| Capital adicional | 6 | 0% | 6 | 0% | | 0% | | 0% |
| Reservas | 78 | 0% | 77 | 0% | 86 | 0% | 183 | 1% |
| Resultados acumulados | -410 | -2% | 32 | 0% | 1043 | 5% | 1561 | 7% |
| Total Patrimonio Neto | 7841 | 36% | 8282 | 39% | 9606 | 46% | 10035 | 42% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO | 22037 | 100% | 21300 | 100% | 20920 | 100% | 23668 | #### |

Fuente: Confecciones Calzater SA

ANEXO 10

COSTOS INDUSTRIALES (ART. 400'S)

2. MANO DE OBRA

30 dias de trabajo

2.1 TEJEDURÍA

REVISOR
TEJEDOR
CONTROL CALIDAD
DISEÑADOR
SUPER. C.DE CALIDAD
SUPERVISOR
MECÁNICO
TÉCNICO MEC.
JEFE DE PROD.
SUPERV.GENERAL
SECRET. DE PROD.
GTE.DE PROD.

TOTAL

| DIRECTOS | | | | INDIRECTOS | | | |
|----------|--------|---------|---------------|------------|--------|---------|----------------|
| No Pers | PRECIO | Asig(%) | VALOR | NoPers | PRECIO | Asig(%) | VALOR |
| 2 | 13.67 | 100% | 820.2 | | | | |
| 2 | 15.65 | 100% | 939 | | | | |
| | | | | 2 | 13.67 | 100% | 117.17 |
| | | | | 1 | 26.66 | 100% | 114.26 |
| | | | | 1 | 36.66 | 60% | 94.27 |
| | | | | 2 | 26.66 | 100% | 228.51 |
| | | | | 1 | 21 | 100% | 90.00 |
| | | | | 1 | 166.66 | 80% | 571.41 |
| | | | | 1 | 50 | 60% | 128.57 |
| | | | | 1 | 166.66 | 50% | 357.13 |
| | | | | 1 | 39.76 | 80% | 136.32 |
| | | | | 1 | 417.33 | 60% | 1073.13 |
| 4 | | | 1759.2 | 12 | | | 2910.77 |

2.2 CRUDO CALCETIN

DIGITADOR
CONTADOR
CORTE HILO
REMALLADOR
REVISOR

| | | | | | | | |
|---|-------|-----|-------|---|-------|------|-------|
| | | | | 1 | 15 | 100% | 75 |
| | | | | 1 | 13.67 | 100% | 68.35 |
| 0 | 13.67 | 0% | 0 | | | | |
| 1 | 17.9 | 70% | 62.65 | | | | |
| 1 | 17.5 | 60% | 52.5 | | | | |

2.5 ALMACENES

JEFE
ASISTENTE

TOTAL

| | | | | | | | |
|--|--|--|---|---|-------|------|--------|
| | | | 0 | 1 | 20 | 100% | 85.71 |
| | | | 0 | 2 | 16.33 | 100% | 139.97 |
| | | | 0 | | | | 225.69 |

2.6

MANTENIMIENTO

JEFE DE MANTENIMIENTO
MECÁNICO
ELECTRICISTA
REBOBINADOR
ELECTRÓNICO

TOTAL

| | | | | | | | |
|--|--|--|---|---|-------|------|--------|
| | | | | 1 | 43.84 | 100% | 187.90 |
| | | | | 1 | 40.00 | 100% | 171.43 |
| | | | | 1 | 36.67 | 100% | 157.14 |
| | | | | 1 | 28.33 | 100% | 121.43 |
| | | | | 1 | 83.33 | 100% | 357.14 |
| | | | 0 | | | | 995.04 |

2.7 LIMPIEZA

MANTENIMIEN
TO

TOTAL

| | | | | | | | |
|--|--|--|---|---|-------|------|-------|
| | | | | 1 | 13.67 | 100% | 58.59 |
| | | | 0 | | | | 58.59 |

TOTAL
GENERAL

| | | | | | | | |
|--|--|--|---------|--|--|--|---------|
| | | | 3042.15 | | | | 12165.5 |
|--|--|--|---------|--|--|--|---------|

15207.6

| COSTOS INDUSTRIALES | | | | | | | | | | |
|--------------------------|----------------------|------|--------------|-----|----------|-----------------|--------------|------|------------|----------------|
| LOTE | 4320 DOCENAS | | 20 EMPAQUE | | | | | | | |
| LÍNEA | 12 | MAQ | | | | | | | | |
| | 30 | DIAS | | | | | | | | |
| | | | | | DIRECTOS | | | | INDIRECTOS | |
| | | | CANTIDAD | UND | PRECIO | VALOR | CANTIDAD | UND | PRECIO | VALOR |
| 1. MATERIA PRIMA | | | | | | | | | | |
| 1.1 TEJEDURÍA | | | | | | | | | | |
| | ALGODÓN PIMA | | 872.64 | KG | 35.7 | 31153.25 | | | | |
| | ELÁSTICO | | 95.04 | KG | 38.33 | 3642.88 | | | | |
| | NYLON COLOR | | 815.62 | KG | 24.5 | 19982.59 | | | | |
| | ALGODÓN BASE | | 101.95 | KG | 6 | 611.71 | | | | |
| | ACEITE Y GRASA (LTS) | | | | | | 208 | LTS | 9.515 | 1979.12 |
| | REPUESTOS Y ACCESO | | | | | | 490 | UND | 0.5 | 245 |
| | | | TOTAL | | | 55390.44 | TOTAL | | | 2224.12 |
| 1.2 CRUDO CALCETIN | | | | | | | | | | |
| | NYLON DE REMALLE | | 4.32 | KG | 24.5 | 105.84 | | | | |
| | BOLSAS DE EMBALAJE | | | | | | 0.432 | MILL | 7.7 | 3.33 |
| | REPUESTOS Y ACCESO | | | | | | | | | 350.00 |
| | | | TOTAL | | | 105.84 | TOTAL | | | 353.33 |
| 1.3 TINTORERÍA - PLANCHA | | | | | | | | | | |
| | REPUESTOS Y ACCESO | | | | | | | | | |
| | ACEITE Y GRASA | | | | | | | | | |
| | PETRÓLEO GL | | | | | 0 | 400 | GL | 2.3 | 920 |
| | | | TOTAL | | | 0 | TOTAL | | | 920 |
| 1.4 ACABADO | | | | | | | | | | |
| | BOLSA INDIVIDUAL | | | | | 0 | 51.84 | MILL | 3.42 | 177.3 |
| | BOLSA DE 20 DOC | | | | | 0 | 216 | UND | 0.962 | 207.8 |

| | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|--|--|--|---|----------|-------|--------|---------|
| | CAJAS DOCENA | | | | 0 | 4.32 | MILL | 695.45 | 3004.3 |
| | CALOGRAFÍA | | | | 0 | 0 | | 0 | 0.0 |
| | ETIQUETA PUÑO | | | | 0 | 51.84 | MILL | 33.25 | 1723.7 |
| | CINTILLO | | | | 0 | 51.84 | MILL | 13.3 | 689.5 |
| | GANCHITOS 32 | | | | 0 | 51.84 | MILL | 63.9 | 3312.6 |
| | STICKER CODIGO (MILL) | | | | 0 | 51.84 | MILL | 2.07 | 107.3 |
| | STICKER PIMA (MILL) | | | | 0 | 51.84 | MILL | 4.9 | 762.0 |
| | | | | | | 0 | TOTAL | | 9984.5 |
| | | | | | | 55496.28 | | | 13482.0 |
| | | | | | | | | | |

230

| 3. COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN | | | | | |
|-------------------------------------|----------------|--|-----------|-------------|----------|
| 3.1 DEPRECIACIÓN | | | MAQUINAS | COSTO UNIT. | MES |
| 3.1.1 | TEJEDURÍA | | 12 | 210000 | 21000.00 |
| 3.1.2 | CRUDO CALCETIN | | 2 | 15000 | 250.00 |
| 3.1.3 | PLANCHADO | | 2 | 40000 | 666.67 |
| 3.1.4 | COMPRESORAS | | 1 | 105000 | 875.00 |
| 3.1.5 | EDIFICIO | | 1 | 1537264 | 3660.15 |
| | | | | | 26451.82 |
| 3.2 ENERGÍA | | | | | Valor/7 |
| 3.2.1 | TEJEDURÍA | | 59097.63 | 0.1098 | 926.99 |
| 3.2.2 | CRUDO CALCETIN | | 11819.53 | 0.1098 | 185.40 |
| 3.2.3 | PLANCHADO | | 35458.58 | 0.1098 | 556.19 |
| 3.2.4 | ACABADO | | 7091.72 | 0.1098 | 111.24 |
| 3.2.5 | ALMACENES | | 4727.81 | 0.1098 | 74.16 |
| | | | 118195.26 | | 1853.98 |

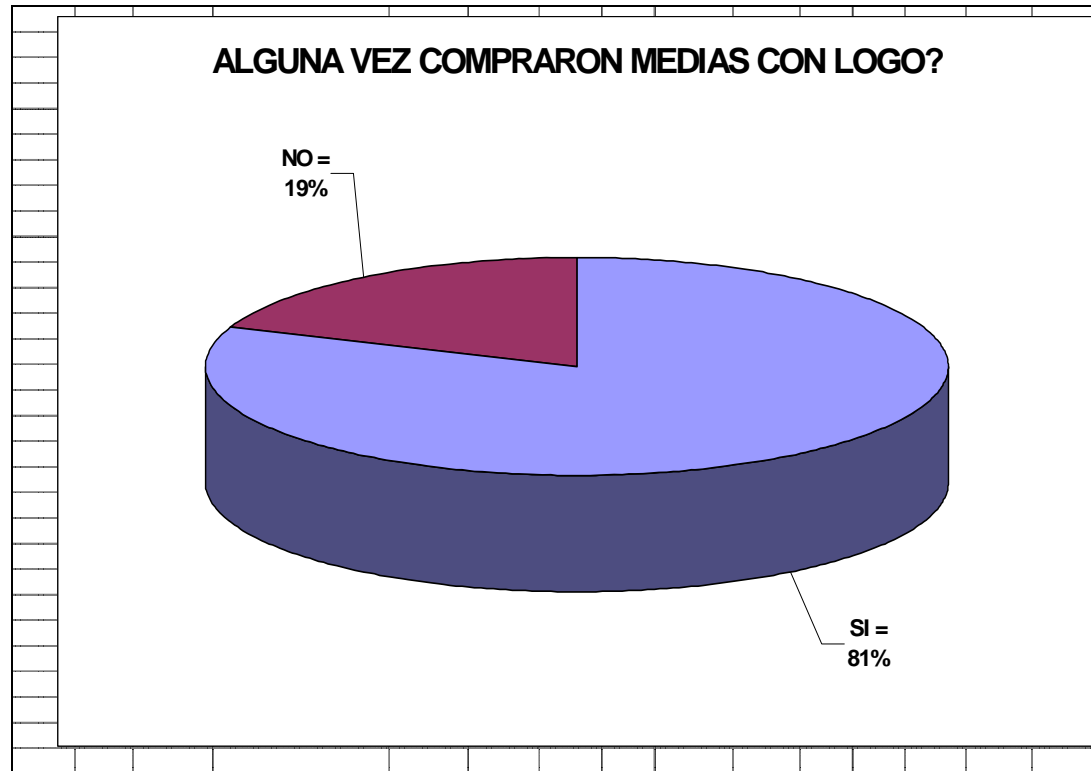
ANEXO 11

MEDIAS CON LOGO

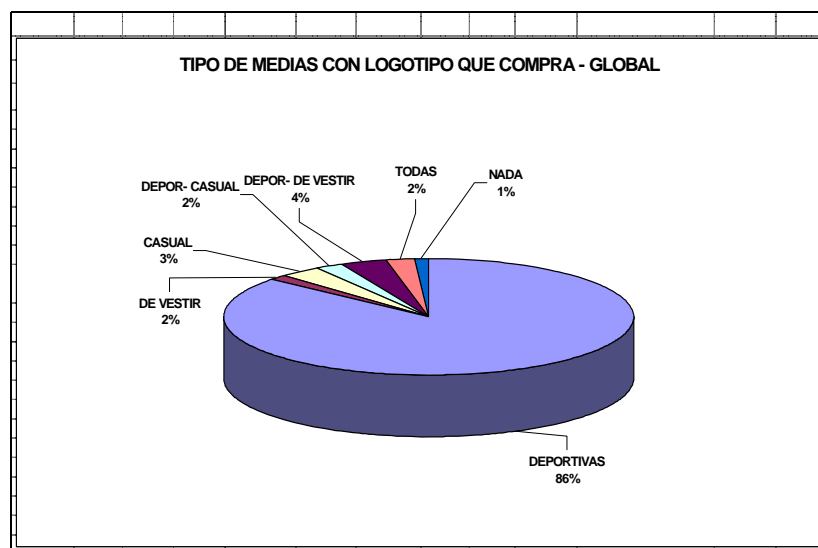
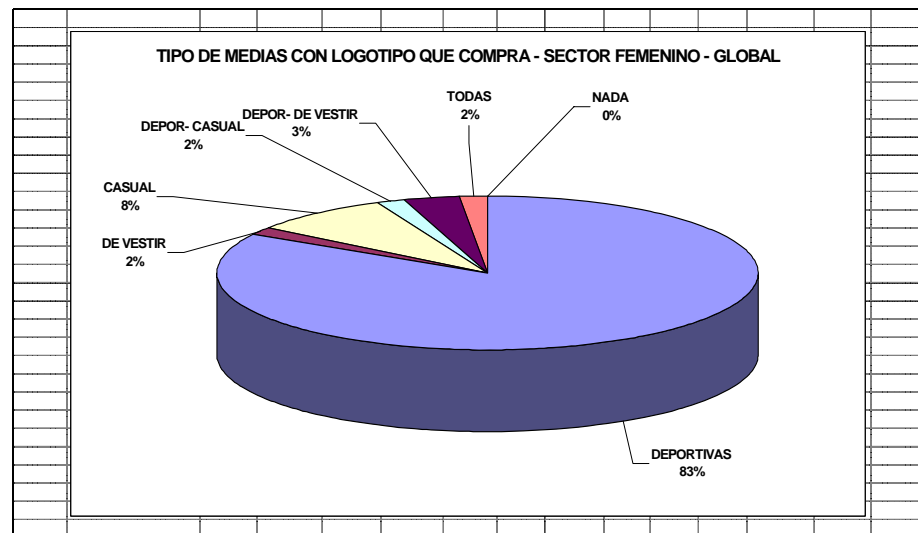
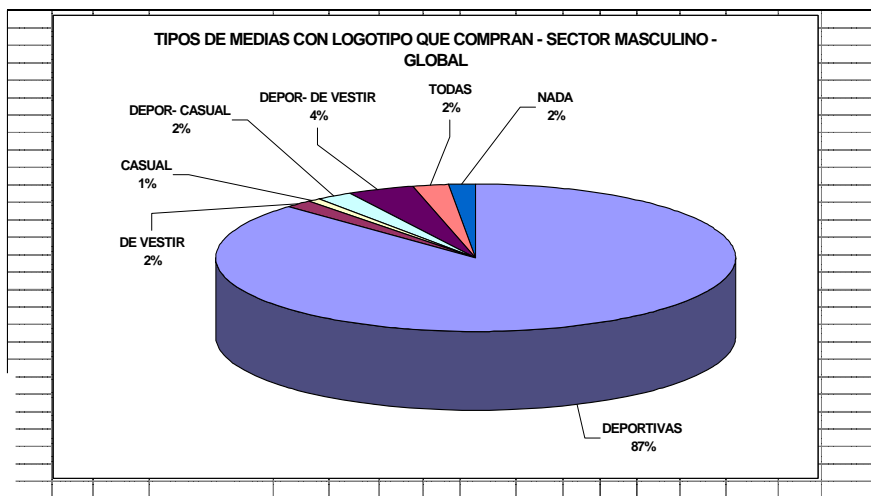
1.- ALGUNA VEZ HA COMPRADO MEDIAS CON LOGO?

| | |
|-------|-----|
| SI | 187 |
| NO | 44 |
| TOTAL | 231 |

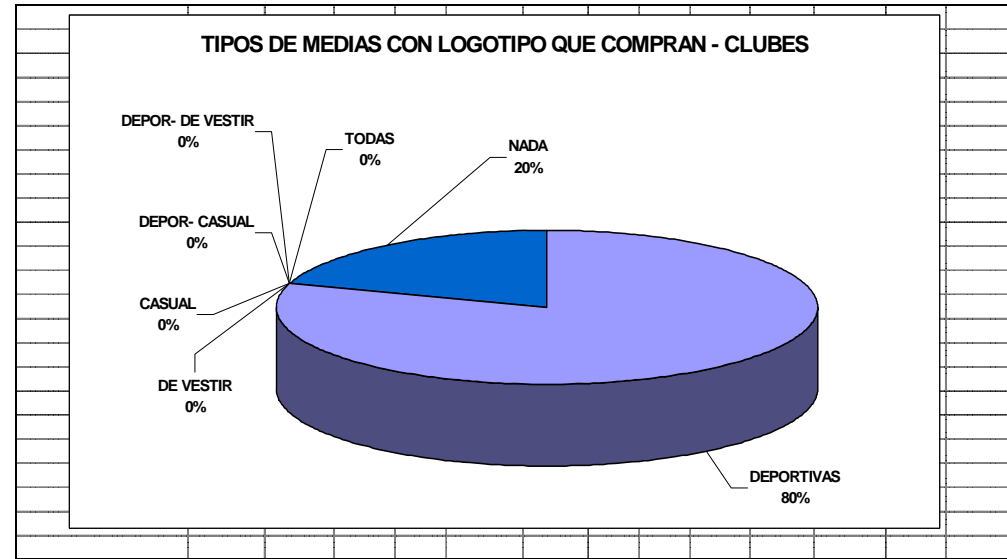
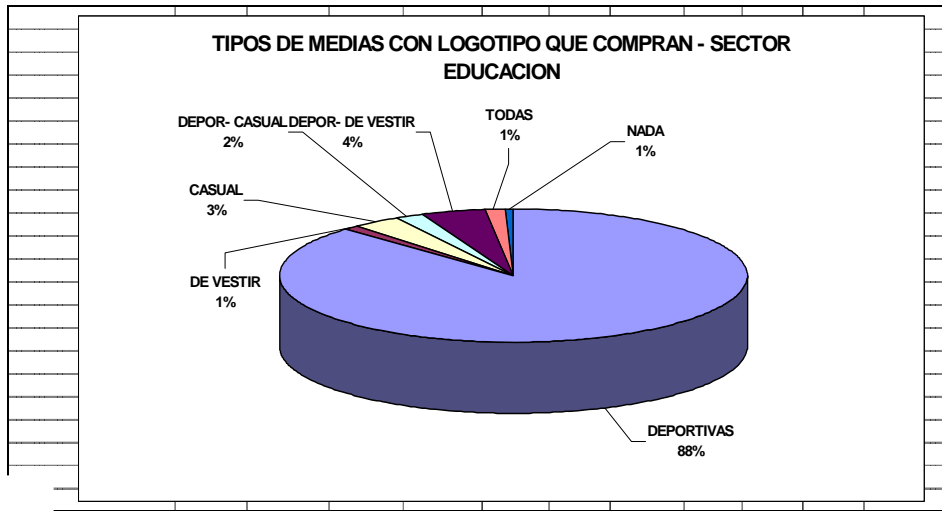
Fuente: CALZATER S.A.



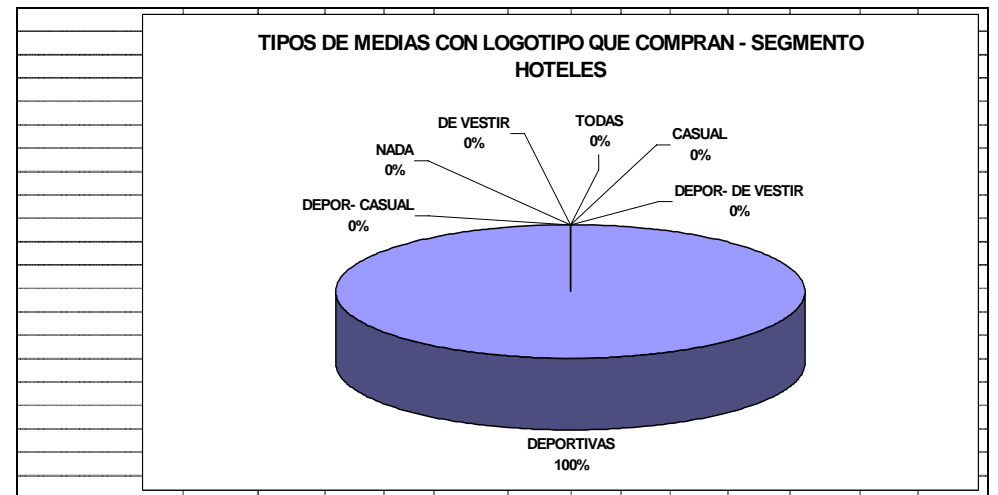
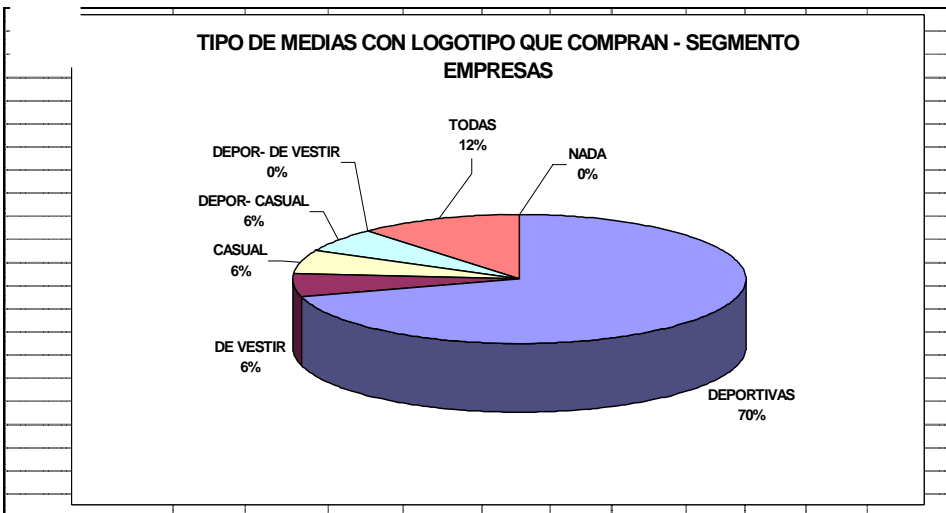
2.- QUE TIPO DE MEDIAS CON LOGOTIPO COMPRO?



3.- QUE TIPO DE MEDIAS COMPRO:



234



ANEXO 12

| MINISTERIO DE INDUSTRIA TURISMO INTEGRACION | | OFICINA DE ESTADISTICA | | |
|--|--|---|---------------|---------------|
| Y NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES | | Sistema de Estadística Anual Manufacturera Fecha Proc: 06/08/02 | | |
| SERCIIU.PRG | | Establecimientos Informantes y Omisos con 5 y más Personas Ocupadas | | Página: -1- |
| CIU R3 | | PERU: Resultados Generales por Actividad Industrial en los periodos 1998-2000 | | |
| En unidades y Nuevos Soles | | <1998> | <1999> | <2000> |
| ===== | | | | |
| 1730 FABRICACION DE TEJIDOS Y ARTICULOS DE PUNTO Y GANCHILLO | | | | |
| ===== | | | | |
| 1. | NUMERO DE ESTABLECIMIENTO | 588 | 619 | 589 |
| 2. | PROMEDIO ANUAL DE PERSONAS OCUPADAS (PERMANENTE) | 12,55 | 13,449 | 14,06 |
| 2.1 | EMPLEADOS | 3,592 | 3,742 | 3,514 |
| 2.2 | OBREROS | 8,958 | 9,707 | 10,546 |
| 3. | VALOR BRUTO DE LA PRODUCCION CON IMPUESTOS | 1,309,834,356 | 1,682,861,435 | 1,926,221,211 |
| 3.1 | VALOR TOTAL DE LA PRODUCCION ANUAL | 1,084,678,792 | 1,407,565,885 | 1,718,227,307 |
| 3.2 | TOTAL DE INGRESOS POR SERVICIOS INDUSTRIALES Y OTROS | 79,248,268 | 112,385,194 | 64,368,617 |
| 3.2.1 | MARGEN COMERCIAL | 1,621,625 | 5,044,392 | 4,444,303 |
| 3.2.2 | POR SERV. DE FAB. REP. OTROS SERV. E INGRESOS VARIOS | 77,626,643 | 107,340,802 | 59,924,314 |
| 3.2.3 | INGRESOS POR CERTEX | 0 | 0 | 0 |
| 3.3 | VARIACION DE EXISTENCIAS DE PRODUCTOS EN PROCESO | 12,735,211 | -7,667,079 | -2,712,602 |
| 3.4 | ENERGIA ELECTRICA VENDIDA | 30,675 | 30,675 | 38,108 |
| 3.5 | IMPUESTOS ESPECIFICOS E IMPUESTOS A LOS BIENES Y SERVICIOS | 119,010,867 | 141,109,175 | 138,815,424 |
| 3.6 | ACTIVOS FIJOS CONSTRUIDOS POR CUENTA PROPIA | 14,130,543 | 29,437,585 | 7,484,357 |
| 4. | VALOR TOTAL DE CONSUMO (INSUMO) | 907,624,954 | 1,145,951,674 | 1,312,308,299 |
| | INSUMO DE ORIGEN NACIONAL | 869,240,525 | 1,057,570,127 | 1,261,248,640 |
| 4.1 | MATERIA PRIMA CONSUMIDA | 550,613,356 | 617,049,249 | 770,022,029 |
| 4.2 | COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES CONSUMIDOS | 11,506,161 | 17,879,586 | 19,069,201 |
| 4.3 | MATERIALES AUXILIARES, ENVASES Y EMBALAJES | 9,889,473 | 16,547,912 | 20,018,631 |
| 4.4 | REPUESTOS Y ACCESORIOS CONSUMIDOS | 6,148,252 | 18,989,123 | 11,975,716 |
| 4.5 | ENERGIA ELECTRICA COMPRADA | 14,929,912 | 20,636,724 | 18,597,193 |
| 4.6 | TOTAL DE PAGOS POR SERVICIOS INDUSTRIALES Y OTROS | 173,779,851 | 263,340,963 | 297,950,795 |
| 4.6.1 | PAGOS POR TRABAJOS DE CARACTER INDUSTRIAL | 92,336,216 | 116,017,448 | 150,297,412 |
| 4.6.2 | OTROS GASTOS DE ESTABLECIMIENTO | 81,443,635 | 147,323,515 | 147,653,383 |
| 4.7 | DEDUCCIONES DE IMPUESTOS A LOS BIENES Y SERVICIOS | 102,373,520 | 103,126,570 | 123,615,075 |
| | INSUMOS DE ORIGEN EXTRANJERO | 38,384,429 | 88,381,547 | 51,059,659 |
| 4.8 | MATERIAS PRIMAS CONSUMIDAS | 34,790,359 | 82,984,408 | 44,099,088 |
| 4.9 | COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES CONSUMIDOS | 670,74 | 20,364 | 0 |
| 4.10 | MATERIALES AUXILIARES, ENVASES Y EMBALAJES | 257,423 | 287,281 | 1,462,070 |
| 4.11 | REPUESTOS Y ACCESORIOS | 2,665,907 | 5,089,494 | 5,498,501 |
| 5. | VALOR AGREGADO CON IMPUESTOS NETOS | 402,209,402 | 536,909,761 | 613,912,912 |
| 5.1 | REMUNERACIONES PAGADAS AL PERSONAL PERMANENTE | 126,493,337 | 145,514,910 | 176,702,519 |
| 5.1.1 | SUELDOS | 63,230,904 | 72,923,104 | 87,130,510 |
| 5.1.2 | SALARIOS | 63,262,433 | 72,591,806 | 89,572,009 |
| 5.2 | REMUNERACIONES PAGADAS AL PERSONAL EVENTUAL | 5,829,674 | 10,819,439 | 29,420,446 |
| 5.3 | OTROS GASTOS DE PERSONAL PERMANENTE Y EVENTUAL | 20,496,078 | 27,061,779 | 23,885,617 |
| 5.4 | VALOR DE DEPRECIACION REALIZADA EN EL AÑO | 64,801,684 | 69,554,017 | 81,775,119 |
| 5.5 | TRIBUTOS | 8,257,429 | 10,832,194 | 10,701,940 |
| 5.6 | MONTO NETO DE IMPUESTOS A LOS BIENES Y SERVICIOS | 16,566,512 | 37,966,304 | -15,494,198 |
| 5.7 | MONTO DE IMPUESTOS ESPECIFICOS | 70,835 | 16,301 | 1,251 |
| 5.8 | EXCEDENTE DE EXPLOTACION | 159,693,853 | 235,144,817 | 306,920,218 |
| 6. | VALOR TOTAL DE LA INVERSION ANUAL EN ACTIVO FIJO | 155,665,866 | 95,633,352 | 146,658,800 |
| 6.1 | DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO | 88,158,934 | 49,412,410 | 92,939,474 |
| 7. | VALOR TOTAL DE ACTIVOS FIJOS AL 31/12 | 370,991,511 | 455,665,168 | 536,526,390 |
| 7.1 | DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO | 233,202,243 | 243,320,422 | 328,311,610 |
| 8. | FORMACION BRUTA DE CAPITAL | 106,210,682 | 44,603,926 | 134,615,093 |
| | * VALOR TOTAL DE LAS EXISTENCIAS AL 01/01 | 318,289,924 | 366,892,983 | 240,636,427 |
| | * VALOR TOTAL DE LAS EXISTENCIAS AL 31/12 | 363,803,718 | 369,687,739 | 292,574,632 |
| 9. | TOTAL VENTAS AL EXTERIOR | 338,039,491 | 466,624,818 | 770,712,139 |
| 10. | TOTAL DE VENTAS | 1,115,616,622 | 1,433,452,216 | 1,713,508,279 |
| 11. | ESTABLECIMIENTOS PARALIZADOS | 61 | 61 | 62 |