

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting de la Empresa Rosa Efe Moda S.A.C.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

QUE PRESENTA:

Yarina Jandé, Campos Lopez

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

QUE PRESENTA:

Carlos Fredy, Maldonado Guerreros

Jorge Elías, Yaurimucha Chappa

José Paúl, Tipismana Severino

ASESOR

Daniel Eduardo, Guevara Sánchez

Surco, Febrero 2026

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Daniel Eduardo Guevara Sánchez, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado **Business Consulting de la Empresa Rosa Efe Moda S.A.C.**,

del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as)

Yarina Jandé Campos Lopez _____ DNI 46433851

Jorge Elías Yaurimucha Chappa _____ DNI 45878404


Carlos Fredy Maldonado Guerreros _____ DNI 41104422

José Paúl Tipismana Severino _____ DNI 70314169

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 04/07/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

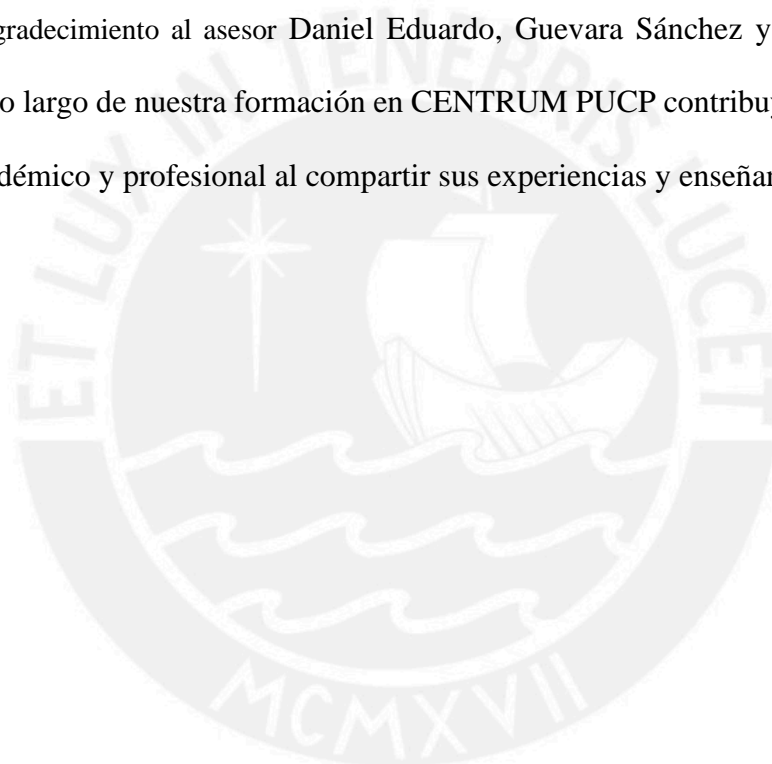
Lugar y fecha: Surco, 4 de Julio de 2025

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Daniel Eduardo Guevara Sánchez</u>	
DNI:09412483	Firma
ORCID: ORCID: 0000-0002-6374-8062	 <u>Profesor Daniel Guevara Sánchez</u> Daniel E. Guevara Sánchez

Agradecimientos

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a los directivos de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C. por su disposición y colaboración durante el desarrollo de este Business Consulting. Su participación por parte de ellos permitió acercarnos a la organización, así mismo por brindarnos toda la información necesaria para el análisis que permitió la identificación de las mejores alternativas de solución sobre las situaciones internas que afrontaban en el día a día Rosa Efe Moda S.A.C.

Finalmente, el agradecimiento al asesor Daniel Eduardo, Guevara Sánchez y a todos nuestros docentes que a lo largo de nuestra formación en CENTRUM PUCP contribuyeron con nuestro crecimiento académico y profesional al compartir sus experiencias y enseñanzas.



Dedicatorias

A mi familia y amigos en general, por todo el apoyo brindado durante este proceso de crecimiento profesional para mi persona

Yarina Jandé, Campos Lopez

A mi esposa, hijas y seres queridos por sus palabras de aliento para ser una mejor persona y contribuir a la sociedad.

Carlos Fredy, Maldonado Guerreros

A mi familia, por el gran apoyo moral y los valores inculcados que me han ayudado a seguir adelante en los momentos difíciles

Jorge Elías, Yaurimucha Chappa

A mi familia, esposa e hijo por la gran inspiración que son para lograr mis objetivos trazados durante mi vida profesional, brindándome el apoyo emocional y las fortalezas que uno requiere para conseguir lo que tanto anhelaba.

José Paúl, Tipismana Severino

Resumen Ejecutivo

El presente informe detalla un análisis exhaustivo de la empresa ROSA FRANCIA, identificando sus principales desafíos y proponiendo medidas correctivas para mejorar su desempeño y competitividad en el mercado. La empresa enfrenta una serie de problemas, que incluyen la falta de estructura organizativa en la participación de licitaciones, el incumplimiento de plazos de entrega y calidad, la insuficiente liquidez para capital de trabajo y la falta de conocimiento sobre políticas de licitación estatales. Además, se observan deficiencias en la gestión y seguimiento de la producción tercerizada, así como en la preservación de información relevante para licitaciones. Para abordar estos desafíos, se proponen acciones como el establecimiento de procedimientos formales para la presentación de propuestas, el fortalecimiento de la cadena de suministro y la capacitación del personal. Se recomienda mejorar la planificación financiera, reforzar la formación en políticas de licitación y fortalecer el control de calidad en la producción tercerizada. Estas medidas tienen como objetivo mejorar la competitividad y la eficiencia operativa de ROSA FRANCIA, garantizando su viabilidad a largo plazo en el mercado. Del mismo modo, la inversión del proyecto se calculó en 226,460, el VAN fue de 9.93% y la TIR fue de 270.94%. Además, el problema principal fue y las alternativas de solución fueron implementación de un sistema de gestión de licitaciones, financiamiento alternativo y crédito privado, optimización de la gestión financiera y estrategias de pago más eficientes con proveedores. En ese sentido, se realiza un estudio exhaustivo para determinar cuál de estas alternativas es la mejor opción para el problema identificado.

Abstract

This report provides a comprehensive analysis of ROSA FRANCIA, identifying its main challenges and proposing corrective measures to improve its performance and competitiveness in the market. The company faces several problems, including a lack of organizational structure for bidding, failure to meet delivery and quality deadlines, insufficient liquidity for working capital, and a lack of awareness of government bidding policies. Furthermore, deficiencies are observed in the management and monitoring of outsourced production, as well as in the preservation of bidding-relevant information. To address these challenges, actions such as establishing formal procedures for submitting proposals, strengthening the supply chain, and staff training are proposed. It is recommended to improve financial planning, reinforce training on bidding policies, and strengthen quality control in outsourced production. These measures aim to improve ROSA FRANCIA's competitiveness and operational efficiency, ensuring its long-term viability in the market. Similarly, the project investment was estimated at 226,460, the NPV was 9.93%, and the IRR was 270.94%. Furthermore, the main problem was the implementation of a tender management system, alternative financing and private credit, financial management optimization, and more efficient payment strategies with suppliers. A comprehensive study is being conducted to determine which of these alternatives is the best option for the identified problem.

Tabla Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo I: Situación General de la Empresa.....	1
1.1. Presentación de la Empresa	1
1.2. Análisis de la Industria.....	6
1.2.1. Factores clave	13
a. Regulaciones gubernamentales.....	13
b. Importancia de la calidad	13
c. Transparencia y cumplimiento normativo	14
d. Ventajas competitivas.....	14
e. Imagen institucional.....	15
f. Estabilidad de la demanda.....	15
1.3. Desafíos y oportunidades.....	16
1.3.1. Competencia	16
1.3.2. Procesos de licitación complejos:.....	16
1.3.3. Cambios en las políticas gubernamentales:	16
1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa.....	16
1.4.1. Análisis PESTEL.....	17
a. Factores Políticos	17
b. Factores Económicos	19
c. Factores Sociales.....	20
d. Factores Tecnológicos.....	22
e. Factores Ecológicos	23
f. Factores Legales.....	23
1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa	25
1.5.1. Análisis AMOFHIT	26
a. Administración y gerencia (A).....	26
b. Marketing (M).....	27
c. Operaciones (O).....	28
d. Finanzas (F).....	29
e. Recursos humanos (H).....	30
f. Innovación (I).....	31
g. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)	32

1.5.2. Análisis FODA.....	33
1.5.3. Las cinco fuerzas de Porter	36
a. Poder de Negociación de los Proveedores	36
b. Poder de Negociación de los Compradores	36
c. Amenaza de Nuevos Competidores	37
d. Amenaza de Productos Sustitutos	37
e. Rivalidad entre Competidores Existentes	38
1.6. Resumen del capítulo	38
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal	40
2.1. Diagnóstico de la Empresa	40
2.2. Problemas Identificados	42
2.2.1 Falta de procedimientos estandarizados en la presentación de propuestas	42
2.2.2 Bajo nivel de cumplimiento en la presentación de propuestas	43
2.2.3 Incumplimiento de plazos de entrega y estándares de calidad	44
2.2.4 Insuficiente liquidez para el capital de trabajo	45
2.2.5 Desconocimiento sobre las políticas y negociaciones para licitar con el Estado	47
2.2.6 Deficiencia en la gestión y seguimiento de la producción tercerizada	48
2.3. Problema Principal	49
2.3.1. Falta de procedimientos estandarizados en la presentación de propuestas	51
2.3.2. Bajo nivel de cumplimiento en la presentación de propuestas	52
2.3.3. Incumplimiento de plazos de entrega y estándares de calidad	53
2.3.4. Insuficiente liquidez para el capital de trabajo	54
2.3.5. Desconocimiento sobre las políticas y negociaciones para licitar con el Estado	56
2.3.6. Deficiencia en la gestión y seguimiento de la producción tercerizada	57
2.4. Resumen del capítulo.....	59
Capítulo III: Determinación de Causas Raíz del Problema Principal.....	61
3.1. Causas Identificadas.....	62
3.2. Causas Principales.....	69
3.3. Determinación de Causas Raíz del Problema Principal.....	71
3.4. Resumen del capítulo.....	73
Capítulo IV: Posicionamiento en el mercado de licitaciones gubernamentales	75
4.1. Alternativas de Solución	76
4.1.1. Alternativas de solución identificadas hacia el problema principal identificado ..	76
a. Implementación de un Sistema de Gestión de Licitaciones	77
b. Financiamiento alternativo y crédito privado.....	79
c. Optimización de la Gestión Financiera	80
d. Estrategias de pago más eficientes con proveedores	81

4.2. Solución Propuesta	85
4.2.1. Objetivos del Sistema de Gestión de Licitaciones	85
4.3.4. Componentes Claves del Sistema	86
a. Gestión de Documentación.....	86
b. Automatización de Procesos	86
c. Análisis y Reportes	87
d. Seguridad y Accesibilidad.....	87
4.3.5. Beneficios Esperados	87
4.4. Resumen del Capítulo	92
Capítulo V: Plan de Implementación.....	94
5.1. Actividades.....	95
5.2. Factores Clave para el Éxito de la Implementación.....	96
5.2.1. Compromiso de la Alta Dirección:	96
5.2.2. Capacitación Continua:.....	97
5.2.3. Monitoreo y Evaluación Rigurosos:	97
5.2.4. Gestión del Cambio Organizacional:	98
5.2.5. Uso Eficiente de Recursos Financieros:	98
5.2.6. Aprovechamiento de Tecnologías y Automatización:	99
5.2.7. Comunicación y Transparencia:	100
5.3. Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto	100
5.4. Plan de Viabilidad Económica	105
5.5. Plan de contingencia	111
5.5.1. Riesgos asociados a la no implementación o fallo del sistema	111
5.5.2. Estrategias alternativas	111
5.5.3. Plan de acción detallado	112
5.5. Resumen del Capítulo	117
Capítulo VI: Resultados	119
6.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación Métricas y cuantificables	119
Conclusiones y Recomendaciones.....	122
Referencias.....	125
Apéndices	131

Lista de Tablas

Tabla 1 Cuadro de valores y principios de la empresa	2
Tabla 2 Objetivos de la empresa ROSA FRANCIA	3
Tabla 3 Estadísticas comparativas sobre Tercerización y Control de calidad en el Sector Textil en Perú	4
Tabla 4 Impacto Económico en la Confección de Uniformes para el Estado en Perú	6
Tabla 5 Análisis FODA de la empresa	33
Tabla 6 Falta de procedimientos estandarizados en la presentación de propuestas	43
Tabla 7 Bajo nivel de cumplimiento en la presentación de propuestas	44
Tabla 8 Incumplimiento de plazos de entrega y estándares de calidad	45
Tabla 9 Insuficiente liquidez para el capital de trabajo	46
Tabla 10 Desconocimiento sobre las políticas y negociaciones para licitar con el Estado	47
Tabla 11 Deficiencia en la gestión y seguimiento de la producción tercerizada	48
Tabla 12 Escala de jerarquización según grado de importancia.....	50
Tabla 13 Resultados de jerarquización del problema	50
Tabla 14 Falta de procedimientos estandarizados en la presentación de propuestas	52
Tabla 15 Bajo nivel de cumplimiento en la presentación de propuestas	53
Tabla 16 Incumplimiento de plazos de entrega y estándares de calidad	54
Tabla 17 Costo estimado	56
Tabla 18 Desconocimiento sobre las políticas y negociaciones para licitar con el Estado	57
Tabla 20 Deficiencia en la gestión y seguimiento de la producción tercerizada	73

Tabla 21 Valoración de las alternativas de solución.....	82
Tabla 22 Plan de Implementación del Sistema de Gestión de Licitaciones	88
Tabla 23 Presupuesto Inicial para la Implementación del Sistema de Gestión de Licitaciones	102
Tabla 24 Costos operativos de implementación y pruebas piloto.....	102
Tabla 25 Presupuesto detallado para la certificación y gestión de calidad ISO 9001 ...	103
Tabla 26 Gastos preoperativos	104
Tabla 27 Inversión total.....	107
Tabla 28 Préstamo bancario	108
Tabla 29 Estado de resultados proyectados.....	109
Tabla 30 Flujo de caja libre proyectado	121
Tabla 31 Cálculo del COK	10221
Tabla 32 Riesgos de no implementación	10323
Tabla 33 Estrategias	10424
Tabla 34 Activación del plan de contingencia	1075
Tabla 35 Acciones si el sistema no se ejecuta	10826
Tabla 36 Acciones si la implementación falla.....	10927
Tabla 37 Recursos clave	1078
Tabla 38 Comunicación del plan de contingencia.....	1080
Tabla 39 Indicadores de éxito	10931

Lista de Figuras

Figura 1	Crecimiento de empresas formales en el rubro textil	4
Figura 2	Propuesta de valor público	8
Figura 3	Segmentos de clientes por Servidores	21
Figura 4	Organigrama de la empresa Rosa Francia	27
Figura 5	Análisis DAFO aplicado al Modelo de Negocio	35
Figura 6	Business model canvas	60
Figura 7	Diagrama de Ishikawa de Rosa Efe Moda S.A.C.	72



Capítulo I: Situación General de la Empresa

En este capítulo, se presenta a Rosa Efe Moda SAC, una empresa con más de 20 años de experiencia en el mercado de servicio de diseños de uniformes corporativos del sector textil. Se examina la creación de esta empresa como parte de su estrategia de crecimiento en la comercialización de estos productos en el mercado, con el propósito de consolidarse como una empresa internacional, especialmente de la comercialización. Además, se ofrece una visión panorámica del sector en el que esta empresa opera a nivel nacional y global, incluyendo a los principales actores del mercado, su participación en el mismo y otros datos relevantes para el análisis. Este capítulo proporciona un contexto integral para comprender el posicionamiento y las perspectivas de Rosa Efe Moda SAC.

1.1. Presentación de la Empresa

La empresa ROSA FRANCIA, conocida comercialmente como ROSA FRANCIA, se ha consolidado como un referente en el sector textil desde su fundación en 2005. Con más de 20 años de experiencia acumulada por su equipo de profesionales, la empresa ha logrado destacarse en la industria de la confección por su compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente. Bajo el RUC 20510089368, su misión es clara: ofrecer productos de alta calidad que cumplan con las expectativas de sus clientes. Este compromiso se refleja en cada etapa de su proceso productivo, desde la selección de proveedores hasta la entrega final de sus productos.

La filosofía empresarial de Rosa Francia se basa en la excelencia, la integridad y la mejora continua. Para garantizar altos estándares en cada una de sus prendas, la empresa pone especial atención en la selección de materiales, la formación constante de su equipo y la implementación de tecnologías innovadoras que optimizan sus procesos.

Tabla 1*Cuadro de valores y principios de la empresa*

Valores y principios	Descripción
Calidad y excelencia	Compromiso con la fabricación de prendas de alta calidad que satisfagan las expectativas de sus clientes.
Innovación	Desarrollo de diseños creativos y modernos para mantenerse competitivos en el mercado.
Responsabilidad social y ambiental	Implementación de prácticas sostenibles y éticas en sus procesos de producción.
Atención al cliente	Enfoque en brindar un servicio excepcional y personalizado a sus consumidores.

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

El cuadro presenta los valores y principios de la empresa ROSA FRANCIA, el cual destaca su compromiso con la calidad y excelencia, la innovación, la responsabilidad social y ambiental, y la atención al cliente. Cada uno de estos principios refleja el enfoque de ROSA FRANCIA en ofrecer productos de alta calidad, mantenerse competitiva, implementar prácticas sostenibles y brindar un servicio excepcional a sus clientes. Asimismo, mantiene relaciones estratégicas con proveedores confiables, promoviendo una gestión sostenible y transparente que refuerza su competitividad en el mercado.

Una de las estrategias clave de Rosa Francia es la tercerización de su producción, lo que le permite optimizar recursos y enfocarse en la innovación y el diseño de sus productos. Gracias a un equipo altamente capacitado y experimentado, la empresa logra mantener una gran flexibilidad y adaptabilidad frente a los constantes cambios del mercado textil. A través de una rigurosa selección de proveedores, asegura la calidad y consistencia de sus productos, fortaleciendo su posición como un fabricante confiable y de alta calidad. No obstante, este modelo también presenta desafíos, como la dependencia de terceros y la necesidad de un estricto control de calidad para evitar problemas en la producción y entrega de los productos.

Tabla 2*Objetivos de la empresa ROSA FRANCIA*

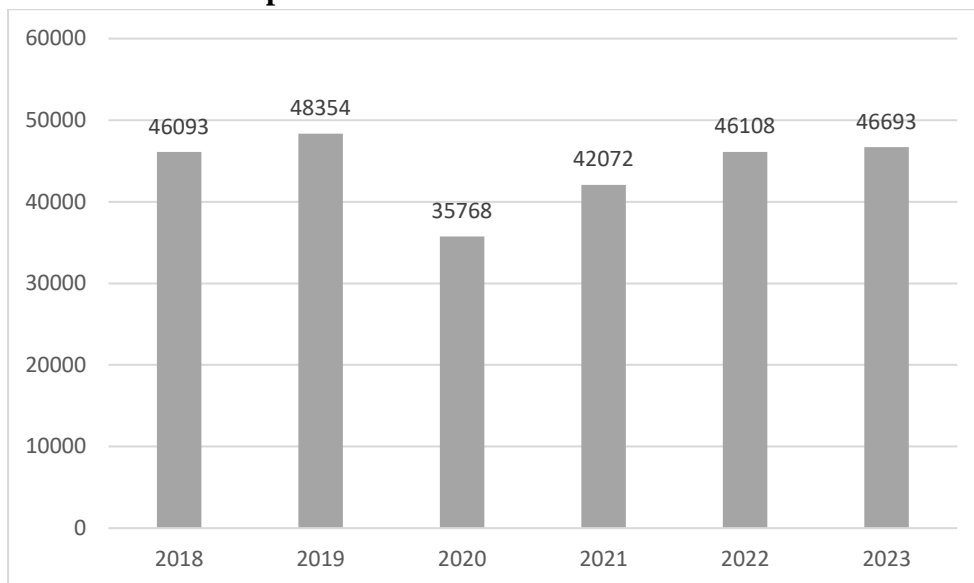
Indicador	Descripción
Participación en el PBI	6.4% del PBI corresponde al sector Textil y Confecciones, según la SNI.
Compras de productos textiles	PRODUCE estima compras por 1,150 millones entre 2023-2024.
Unidades productivas	Existen 93,861 unidades productivas, de las cuales el 99.9% son MYPES y el 0.1% son medianas y grandes empresas (SNI).
Exportaciones textiles	Se exportan 1,019 millones de dólares en productos textiles, principalmente a EE. UU., seguido de la Comunidad Europea y otros mercados.

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

Este cuadro muestra un análisis del sector textil y confecciones en el que opera Rosa Francia, destacando su impacto en la economía. Se resalta la participación del sector en el PBI (6.4%), el volumen de compras de productos textiles (1,150 millones de dólares entre 2023-2024), la cantidad de unidades productivas (93,861, en su mayoría MYPES) y el valor de exportaciones textiles (1,019 millones de dólares), con EE.UU. y Europa como principales destinos. Estos datos reflejan el entorno en el que Rosa Francia desarrolla sus operaciones, mostrando oportunidades de crecimiento y expansión en el mercado nacional e internacional.

Ahora bien, el compromiso de Rosa Francia con la responsabilidad social es un pilar fundamental en su operación. Consciente del impacto que puede generar en su comunidad y en el entorno laboral, la empresa trabaja con proveedores que cumplen con prácticas éticas y laborales justas. Este enfoque busca mitigar la informalidad en la cadena de suministro y garantizar condiciones de trabajo dignas. A través de relaciones a largo plazo basadas en la confianza y la transparencia, Rosa Francia refuerza su compromiso con la sostenibilidad y el desarrollo responsable de su industria.

Figura 1
Crecimiento de empresas formales en el rubro textil



Nota. Adoptado del Análisis Sectorial, desempeño e importancia de la industria Textil y Confecciones. Fuente: SUNAT

El gráfico muestra la evolución del número de empresas formales en la industria de textil y confecciones entre 2018 y 2023. Tras un crecimiento en 2019, el sector sufrió una fuerte caída en 2020 (-26.0 %), posiblemente debido a la pandemia. Sin embargo, en 2021 y 2022 experimentó una recuperación significativa, con aumentos del 17.6 % y 9.6 %, respectivamente. Para 2023, el crecimiento fue más moderado (1.3 %), lo que indica una estabilización en el número de empresas del sector.

A pesar de los desafíos que implica la tercerización, Rosa Francia mantiene un estricto control de calidad en todas sus operaciones. La empresa cuenta con un equipo de expertos en control de calidad, quienes realizan inspecciones rigurosas en cada fase del proceso productivo. Desde la selección de materias primas hasta el empaquetado final, cada prenda es sometida a pruebas exigentes para asegurar que cumpla con los estándares establecidos. Este enfoque garantiza la satisfacción del cliente y refuerza la reputación de excelencia de la empresa en un mercado altamente competitivo.

Tabla 3

Estadísticas comparativas sobre Tercerización y Control de calidad en el Sector Textil en Perú

Indicador	Empresas que tercerizan	Aplicación de control de calidad	Satisfacción del cliente	Reducción de costos
Grandes Empresas	80%	90%	85%	30%
Medianas Empresas	65%	75%	70%	25%
Pequeñas Empresas	45%	50%	55%	15%
Microempresas	30%	35%	40%	10%

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

El cuadro estadístico compara el nivel de tercerización y control de calidad en el sector textil peruano según el tamaño de las empresas. Se observa que las grandes empresas tercerizan en mayor medida (80%) y aplican controles de calidad rigurosos (90%), lo que resulta en una alta satisfacción del cliente (85%). Por otro lado, las medianas y pequeñas empresas tienen un menor porcentaje de tercerización y control de calidad, lo que afecta su competitividad y satisfacción del cliente. Las microempresas son las que menos tercerizan y aplican menos controles, lo que podría impactar en la percepción del consumidor y la calidad del producto final.

Asimismo, el compromiso de Rosa Francia con la calidad trasciende el cumplimiento de estándares básicos; la empresa busca constantemente superarlos. A través de la innovación, la inversión en nuevas tecnologías y la capacitación continua de su equipo, Rosa Francia se posiciona como una marca de referencia en la industria textil. Esta estrategia ha sido clave para su expansión en mercados internacionales, destacando su presencia en Estados Unidos y la Unión Europea. Para mantener y fortalecer su posición en el comercio exterior, la empresa se esfuerza por cumplir con regulaciones internacionales y por innovar constantemente en diseños y materiales.

De esta manera, Rosa Francia es una empresa que ha sabido adaptarse a los retos del sector textil, destacándose por su compromiso con la calidad, la innovación y la responsabilidad social. Su estrategia de tercerización, combinada con un riguroso control de calidad y una gestión responsable, le ha permitido consolidarse como un referente en la industria. A través de su crecimiento y expansión internacional, la empresa sigue apostando por la excelencia, reafirmando su compromiso con sus clientes y con el desarrollo sostenible del sector textil.

1.2. Análisis de la Industria

El presente análisis examina el sector de la confección de uniformes para empresas del Estado dentro de la industria textil, destacando su relevancia económica y su impacto en la imagen institucional. Para ello, se ha empleado un análisis documental, revisando literatura académica, normativas gubernamentales y estudios sectoriales. Este método permite comprender la dinámica del mercado, identificar tendencias, oportunidades y desafíos, así como evaluar el impacto de los uniformes en la identidad corporativa y el desempeño laboral.

Tabla 4

Impacto Económico en la Confección de Uniformes para el Estado en Perú

Tipo de Empresa	Participación en la Confección	Cumplimiento Normativo	Impacto Económico (Millones de Soles)
Grandes Empresas	40%	90%	200
Medianas Empresas	30%	75%	150
Pequeñas Empresas	20%	55%	100
Microempresas	10%	30%	50

Nota. Elaboración propia a partir de datos del Observatorio del Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2021).

El cuadro estadístico muestra la participación de diferentes tipos de empresas en la confección de uniformes para el Estado en Perú, analizando su cumplimiento normativo y su impacto económico estimado. Se observa que las grandes empresas lideran el sector con 40% de participación y un impacto de 200 millones de soles, seguidas por las medianas empresas

con 30% de participación. En contraste, las pequeñas y microempresas tienen menor presencia y generan menos ingresos, enfrentando más dificultades para cumplir con las normativas del sector.

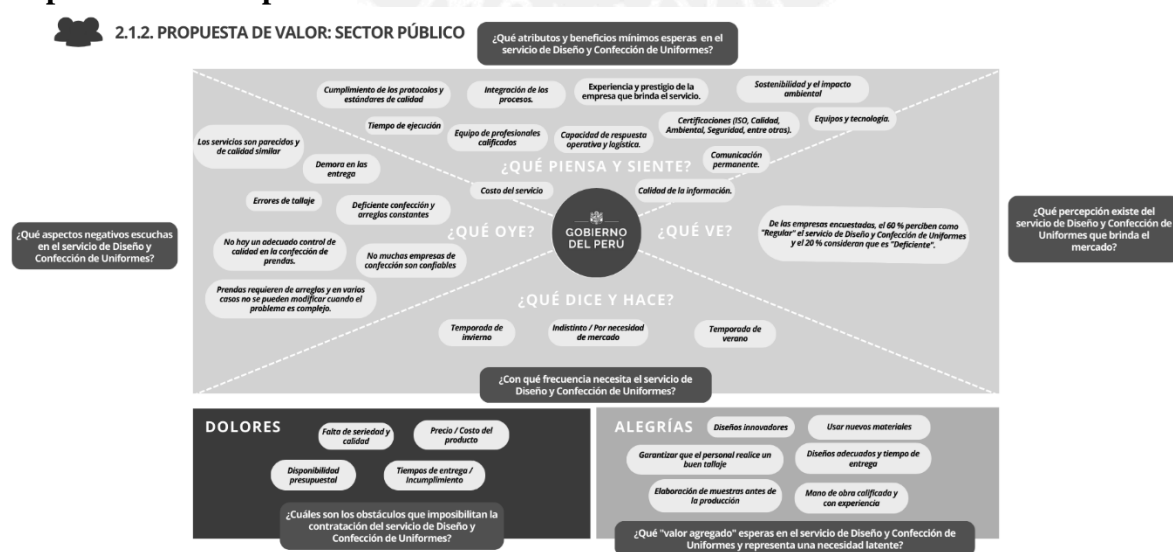
El presente análisis examina el sector de la confección de uniformes para empresas del Estado dentro de la industria textil, resaltando su importancia económica, su impacto en la imagen institucional y su papel en la seguridad y eficiencia operativa de las entidades gubernamentales. Para llevar a cabo este estudio, se ha empleado un análisis documental basado en literatura académica, normativas gubernamentales y estudios sectoriales que permiten comprender la dinámica del mercado, identificar tendencias, reconocer oportunidades y desafíos, así como evaluar el impacto de los uniformes en la identidad corporativa y el desempeño laboral. La confección de uniformes para instituciones públicas es un mercado regulado que exige altos estándares de calidad, funcionalidad y ergonomía, lo que a su vez impulsa la innovación y la especialización dentro de la industria textil. A lo largo de este análisis, se explorarán las diversas dimensiones que conforman este sector, desde su relevancia económica hasta los procesos de licitación y regulación que lo rigen.

La confección de uniformes destinados a empresas estatales es un segmento crucial dentro de la industria textil, ya que garantiza la uniformidad, funcionalidad y seguridad en diversas áreas de trabajo (González y Pérez, 2021). Su relevancia radica en que no solo responde a necesidades prácticas de vestimenta, sino que también desempeña un papel fundamental en la percepción pública y en la representación institucional. La demanda constante de estos productos impulsa la innovación en materiales, diseños y procesos de producción, asegurando el cumplimiento de normativas específicas de calidad y ergonomía. Estas exigencias fortalecen la competitividad de las empresas dedicadas a este rubro, que deben mantenerse actualizadas con los avances tecnológicos y las regulaciones vigentes para satisfacer las necesidades de los organismos estatales y garantizar la durabilidad y resistencia

de las prendas (Cruz, 2021). La industria textil vinculada a este sector enfrenta desafíos como la competencia en precios, la sostenibilidad en los procesos de producción y la adaptación a las nuevas normativas gubernamentales, lo que la convierte en un entorno dinámico que exige estrategias innovadoras.

Más allá de su función operativa, los uniformes desempeñan un rol significativo en la identidad corporativa de las instituciones gubernamentales. De acuerdo con Martínez y López (2020), estas prendas simbolizan la autoridad, responsabilidad y compromiso de los empleados con la institución que representan. A través del uso de uniformes estandarizados, se refuerza la cohesión organizacional y se fomenta un sentido de pertenencia entre los trabajadores, lo que repercute en su desempeño y en la percepción que la ciudadanía tiene de la entidad pública (García, 2019). Además, el diseño y la calidad de los uniformes pueden influir directamente en la imagen institucional, ya que una vestimenta profesional y bien confeccionada transmite seriedad, eficiencia y confiabilidad (Campopiano, 2019). En este sentido, la inversión en uniformes de alta calidad no solo es una necesidad funcional, sino también una estrategia para fortalecer la reputación y la legitimidad de las instituciones estatales ante la sociedad.

Figura 2
Propuesta de valor público



Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C. mediante comunicación personal (2025).

En sectores como la seguridad pública, la salud y los servicios de emergencia, los uniformes cumplen un rol fundamental en la protección e identificación de los trabajadores. La incorporación de elementos reflectantes, colores llamativos o insignias distintivas mejora la visibilidad y contribuye a la seguridad en entornos de alto riesgo (Pérez y Gómez, 2021). Según Torres (2020), el uso de uniformes estandarizados permite reducir los accidentes laborales, facilita la coordinación en situaciones de emergencia y asegura que el personal sea fácilmente reconocible en eventos de crisis. Adicionalmente, la ergonomía y el confort de los uniformes son factores esenciales que influyen en el desempeño de los empleados, ya que una vestimenta adecuada permite una mayor libertad de movimiento y minimiza los riesgos de fatiga o incomodidad durante largas jornadas laborales.

Desde una perspectiva de gestión administrativa, los uniformes también desempeñan un papel clave en la optimización de recursos dentro de las entidades gubernamentales. Castro (2017) señala que el suministro de vestimenta laboral elimina la necesidad de que los empleados inviertan tiempo y dinero en la adquisición de prendas adecuadas, lo que simplifica la administración y reduce costos operativos. Además, la provisión centralizada de uniformes permite a las instituciones estatales ejercer un mayor control sobre la calidad, la durabilidad y la uniformidad de las prendas, asegurando que estas cumplan con los estándares requeridos y evitando discrepancias en la vestimenta del personal. En términos económicos, la producción en grandes volúmenes para el sector estatal representa una oportunidad de crecimiento para la industria textil, fomentando la generación de empleo y el fortalecimiento del tejido empresarial en el sector de confecciones.

El mercado de la confección de uniformes para entidades públicas está compuesto en gran parte por micro y pequeñas empresas, lo que genera un entorno altamente fragmentado y competitivo. La confección de estas prendas requiere no solo el cumplimiento de estrictos estándares de diseño, funcionalidad y durabilidad, sino también la selección de materiales de

alta calidad que soporten el uso continuo y los procesos de lavado frecuente sin deteriorarse prematuramente (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022). Además, es fundamental que las instituciones públicas establezcan directrices claras sobre la dotación, mantenimiento y reposición de los uniformes, como lo ha implementado la Ciudad de México en su reglamento sobre vestimenta oficial (Secretaría de Seguridad Ciudadana de la Ciudad de México, 2025). La existencia de normativas específicas y requisitos técnicos impone una barrera de entrada para nuevas empresas, favoreciendo a aquellas con experiencia y capacidad de producción consolidada, aunque también representa una oportunidad para que los actores emergentes se diferencien mediante estrategias de innovación y sostenibilidad.

Las empresas que buscan participar en este sector deben cumplir con estrictos requisitos legales y administrativos para acceder a contratos gubernamentales. El proceso de licitación pública favorece a aquellas compañías que pueden garantizar el cumplimiento de plazos, estándares de calidad y costos competitivos (Gobierno de México, 2023). No obstante, este esquema también brinda oportunidades de estabilidad y crecimiento a largo plazo para las empresas que logren posicionarse en el mercado estatal, permitiéndoles invertir en la mejora de procesos productivos, en el desarrollo de nuevos materiales y en la implementación de tecnologías más eficientes (Textiles Panamericanos, 2024). Asimismo, el cumplimiento de normas de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad ambiental está cobrando mayor relevancia en los criterios de adjudicación de contratos, incentivando a las compañías a adoptar prácticas más responsables y alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible.

La estabilidad financiera y la ventaja competitiva que supone trabajar con instituciones gubernamentales pueden brindar a las empresas un sentido de propósito y una contribución significativa a la sociedad. Al proporcionar uniformes a los trabajadores del sector público, estas empresas desempeñan un papel fundamental en el apoyo a las operaciones gubernamentales y en la promoción de la profesionalidad y la imagen institucional. Esta

contribución al bien común puede ser una fuente adicional de motivación y satisfacción para los empleados y directivos, fortaleciendo así su compromiso con la excelencia y la calidad en todas sus operaciones (Alcaide, 2015).

Para ROSA FRANCIA, estos aspectos del entorno de la industria textil y de confecciones ofrecen una visión amplia de los desafíos y oportunidades que enfrenta. La significativa contribución del 6.4% del PBI atribuida al sector resalta su importancia económica, lo que indica un mercado establecido y en constante crecimiento. Las estimaciones del Ministerio de la Producción sobre las compras de productos textiles entre 2023 y 2024 sugieren una demanda sostenida a nivel nacional, proporcionando una base sólida para el crecimiento y la expansión de ROSA FRANCIA en el mercado interno.

La predominancia de micro y pequeñas empresas (MYPES) en las unidades productivas señala un entorno altamente competitivo y fragmentado, donde la diversificación de estrategias es clave para la supervivencia y el crecimiento. En el Perú, las MYPES representan el 99.2% del tejido empresarial, lo que refleja su importancia en la economía nacional (Ministerio de la Producción, 2023). Aunque esto puede generar desafíos en términos de competencia y presión sobre los márgenes de ganancia, también ofrece oportunidades de colaboración y asociación con proveedores locales, permitiendo optimizar costos y fortalecer la cadena de suministro (ComexPerú, 2022). Además, la estructura flexible y ágil de las MYPES les brinda la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, innovar en sus procesos y personalizar sus productos para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes, lo que puede convertirse en una ventaja competitiva significativa (CEPAL, 2021).

Por otro lado, la baja representación de medianas y grandes empresas en el sector resalta la importancia de la especialización y la innovación para diferenciarse y competir de manera efectiva en un mercado dominado por MYPES. ROSA FRANCIA puede aprovechar su

posición como una de las pocas empresas de mayor tamaño para desarrollar estrategias de nicho, invirtiendo en tecnología avanzada, optimizando sus procesos de producción y garantizando altos estándares de calidad que le permitan destacar frente a la competencia. Además, al consolidar su presencia en el mercado mediante alianzas estratégicas y una oferta diferenciada, la empresa puede fortalecer su sostenibilidad a largo plazo y expandir su alcance en el sector gubernamental y privado.

Las exportaciones anuales de productos textiles son otro aspecto relevante, especialmente con Estados Unidos y la Unión Europea como principales destinos, lo que refleja el impacto global de la industria textil y su contribución a la economía nacional. Esto subraya la importancia del comercio internacional para ROSA FRANCIA, ya que la empresa debe garantizar no solo la calidad de sus productos, sino también la competitividad en términos de costos, innovación y sostenibilidad. Mantener una presencia sólida en estos mercados clave implica adaptarse constantemente a las regulaciones internacionales, las tendencias del consumidor y las exigencias medioambientales, lo que representa tanto un desafío como una oportunidad de crecimiento estratégico.

Estos factores enfatizan la importancia de que ROSA FRANCIA comprenda y se adapte continuamente a las dinámicas del mercado nacional e internacional, aprovechando las oportunidades de crecimiento y mitigando los riesgos asociados con la competencia y los cambios en la demanda. Para lograrlo, la empresa debe mantenerse a la vanguardia en innovación, optimización de procesos y estrategias comerciales que le permitan diferenciarse en un entorno altamente competitivo. Asimismo, una evaluación constante de las tendencias del mercado y de las preferencias de los consumidores facilitará la toma de decisiones estratégicas que impulsen su sostenibilidad y expansión a largo plazo.

1.2.1. Factores clave

a. Regulaciones gubernamentales

La industria de la confección de uniformes para empresas del Estado está altamente influenciada por las regulaciones gubernamentales en cuanto a estándares de calidad, procesos de licitación y cumplimiento de normativas laborales. Las empresas deben comprender y cumplir con estas regulaciones para operar de manera efectiva en este mercado (Morón y Aguilera, 2017). Asimismo, de acuerdo con la Resolución Directoral N.º 038-2020-INACAL/DN, se aprueban Normas Técnicas Peruanas (NTP) sobre textiles y materiales de confección, como la NTP-ISO 1833 que trata del análisis de fibras textiles mediante métodos químicos, la NTP-ISO 105, sobre ensayos de solidez del color en los textiles, y la NTP-ISO 3759, que dicta procedimientos para acondicionamiento y marcado de muestras textiles. Estas normas son de aplicación obligatoria en los procesos de control de calidad de las prendas, garantizando que los uniformes cumplan con los requisitos de resistencia, durabilidad, composición y seguridad exigidos en las contrataciones públicas.

b. Importancia de la calidad

Las regulaciones gubernamentales sobre estándares de calidad en la confección de uniformes para empresas del Estado son especialmente rigurosas debido a la necesidad de garantizar la durabilidad y funcionalidad de las prendas en diversos entornos laborales. En Perú, el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) ha aprobado Normas Técnicas Peruanas específicas para el sector textil, enfocadas en implementar estándares de calidad en la industria (Instituto Nacional de Calidad, 2024). Las empresas deben priorizar la calidad en cada etapa de producción para cumplir con estos estándares y satisfacer las expectativas de sus clientes gubernamentales.

c. Transparencia y cumplimiento normativo

El cumplimiento de las normativas laborales y de contratación es fundamental para mantener la transparencia y la integridad en los procesos de licitación y contratación gubernamentales. La Ley General de Contrataciones Públicas establece normas para maximizar el valor de los recursos públicos y promover la gestión por resultados en las contrataciones (Congreso de la República del Perú, 2023). Las empresas que no cumplan con estas regulaciones pueden enfrentar sanciones legales y exclusiones de futuras oportunidades de negocio con el gobierno. Asimismo, mediante la Resolución Directoral N° 031-2024-INACAL/DN, se aprobaron 26 Normas Técnicas Peruanas (NTP) que fortalecen los procesos de estandarización en sectores clave, entre ellos el sector textil y confecciones, estableciendo requisitos específicos de calidad, etiquetado, seguridad y desempeño de las prendas. Estas normas contribuyen directamente a la transparencia y a la trazabilidad de los productos ofrecidos en los procesos de contratación pública, ya que aseguran que los proveedores cumplan con parámetros técnicos verificables y auditable por las entidades contratantes.

d. Ventajas competitivas

Cumplir con las regulaciones gubernamentales no solo es una obligación legal, sino también una oportunidad para diferenciarse en el mercado. Las empresas que demuestran un compromiso sólido con la calidad y el cumplimiento normativo pueden ganar la confianza y preferencia de las entidades gubernamentales, obteniendo así una ventaja competitiva sobre sus competidores. En ese sentido, la Ley N.° 32069 – Ley General de Contrataciones Públicas (2024), junto con su reglamento aprobado por el D.S. N.° 009-2025-EF, promueve principios de integridad, libre competencia, transparencia y competencia en los procesos de selección. Esto significa que las compañías que cumplen rigurosamente con las Normas Técnicas Peruanas (NTP) aprobadas por INACAL y los requisitos del Organismo Supervisor de las

Contrataciones del Estado (OSCE) se posicionan como proveedores confiables y con mayores probabilidades de adjudicación.

e. Imagen institucional

Los uniformes para empresas del Estado no solo son prendas de vestir, sino también un reflejo de la imagen y la identidad de la institución a la que representan. La capacidad de las empresas para diseñar y producir uniformes que cumplan con los estándares de imagen y profesionalismo establecidos por las organizaciones gubernamentales será crucial para su éxito en este sector (Adame y Susana, 2019). Por ejemplo, en las Especificaciones Técnicas de Indumentaria de Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (2023) se establecen requerimientos precisos sobre materiales, colores, bordados y ubicación de logotipos institucionales, con el fin de garantizar uniformidad y coherencia visual en todo el personal. De esta manera, el cumplimiento de estas disposiciones normativas refuerza la percepción de orden, profesionalismo y legitimidad de las instituciones frente a la ciudadanía.

f. Estabilidad de la demanda

La demanda de uniformes institucionales por parte de las entidades gubernamentales tiende a ser constante y predecible, proporcionando una base sólida para el crecimiento y la estabilidad de las empresas dedicadas a este rubro. Sin embargo, las empresas deben estar preparadas para adaptarse a los cambios en las políticas gubernamentales y en las necesidades del mercado (Rodríguez, 2022). Un ejemplo concreto es la Directiva N.º 05-2022-EF/43.02, emitida por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que regula la entrega de vestuario y uniformes institucionales, definiendo procedimientos de programación, adquisición, distribución y almacenamiento de las prendas. Este tipo de disposiciones asegura una demanda sostenida, pero también obliga a las empresas proveedoras a adaptarse a los cambios normativos y a las modificaciones en los criterios de dotación de uniformes.

1.3. Desafíos y oportunidades

1.3.1. Competencia: El mercado de la confección de uniformes para empresas del Estado es altamente competitivo, con múltiples empresas compitiendo por contratos y licitaciones gubernamentales. Las empresas deben diferenciarse a través de la innovación en diseño, calidad del producto y eficiencia en los procesos de producción (Audaces, s.f.).

1.3.2. Procesos de licitación complejos: Participar en procesos de licitación gubernamentales puede ser complicado y costoso, especialmente para empresas más pequeñas. Sin embargo, estos procesos también representan oportunidades para establecer relaciones a largo plazo con entidades gubernamentales y garantizar flujos de ingresos estables (Ortega, 2019).

1.3.3. Cambios en las políticas gubernamentales: Las modificaciones en las políticas pueden afectar significativamente la demanda y los requisitos de los uniformes institucionales. Las empresas deben estar preparadas para adaptarse rápidamente a estos cambios y ajustar su enfoque comercial para mantener su competitividad en el mercado (Ortega, 2019).

De esta manera, se evidencia que la industria de la confección de uniformes para empresas del estado presenta una serie de factores clave, desafíos y oportunidades que las empresas deben tener en cuenta al operar en este sector. Asimismo, aquellas empresas que pueden comprender y adaptarse eficazmente a estos factores, serán las mejor posicionadas para prosperar en este mercado competitivo y en constante evolución (Gómez, 2019).

1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa

En este capítulo se llevará a cabo un análisis detallado del entorno externo en el que opera la empresa Rosa Francia, utilizando la metodología PESTEL. Esta herramienta permitirá evaluar los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en el desarrollo y competitividad de la empresa. A través de este análisis, se podrán identificar tanto las oportunidades como las amenazas presentes en el

entorno, proporcionando una visión más clara de los desafíos que enfrenta la empresa en el mercado textil.

En primer lugar, se examinarán los factores políticos y económicos que pueden afectar las operaciones de Rosa Francia, tales como las políticas comerciales, regulaciones de importación y exportación, así como la estabilidad política del país. También se abordarán aspectos económicos como el crecimiento del mercado, la inflación y la disponibilidad de financiamiento, factores clave que pueden influir en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa. Estos elementos ayudarán a comprender cómo las condiciones macroeconómicas impactan en la estrategia y planificación de la organización.

Por último, se analizarán los factores sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en la industria textil y, en particular, en Rosa Francia. Se evaluará el impacto de las tendencias de consumo, la evolución de la tecnología en la producción textil, las normativas ambientales y los marcos legales que regulan la actividad del sector. Con este análisis integral, se busca proporcionar una visión estratégica que permita a la empresa anticiparse a los cambios del entorno y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

1.4.1. Análisis PESTEL

Este análisis PESTEL permite comprender los factores externos que influyen en Rosa Francia, proporcionando una base estratégica para la toma de decisiones y la adaptación a un entorno en constante evolución.

a. Factores Políticos

El entorno político en Perú influye directamente en la industria textil y, particularmente, en el sector de confección de uniformes para entidades gubernamentales. Uno de los elementos más determinantes es el marco de las contrataciones públicas, regulado por la Ley N.º 30225 - Ley de Contrataciones del Estado, que tiene como finalidad promover una gestión eficiente de

los recursos públicos, bajo el enfoque de “gestión por resultados”, asegurando adquisiciones oportunas con buenas condiciones de precio y calidad que establece su reglamento aprobado por el Decreto Supremo N.º 344-2018-EF. Esta normativa establece los principios de libre competencia, transparencia, eficiencia y equidad, que rigen los procesos de adquisición de bienes y servicios por parte del Estado. Las empresas como Rosa Francia, interesadas en atender a instituciones públicas, deben adecuarse rigurosamente a estos procesos formales de licitación, que incluyen requisitos técnicos específicos, evaluaciones de capacidad operativa y criterios de responsabilidad social.

Asimismo, las políticas públicas actuales favorecen la participación de micro y pequeñas empresas (MYPES) en las compras estatales, de acuerdo con lo estipulado en la Ley N.º 28015 - Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. Esta legislación permite que empresas como Rosa Francia accedan a procesos de contratación simplificados y con márgenes de preferencia, siempre que estén debidamente registradas en el Registro Nacional de Proveedores (RNP). No obstante, el cumplimiento de estos beneficios está sujeto a una estricta supervisión, por lo que la empresa debe fortalecer su capacidad de gestión, cumplir con obligaciones tributarias y laborales, y mantener su operatividad formalizada.

En el plano político, también debe considerarse la estabilidad institucional del país, ya que los cambios frecuentes en los gobiernos regionales y en los ministerios pueden generar variaciones en las prioridades de adquisición del Estado. Esto implica que Rosa Francia debe contar con una estrategia flexible para adaptarse a las nuevas directivas administrativas y aprovechar oportunidades que surjan de programas sociales, educativos, sanitarios o de defensa, donde se requieran uniformes institucionales.

b. Factores Económicos

En el sector textil, los ciclos económicos influyen constantemente en la trayectoria de Rosa Francia. Durante periodos de recesión, la empresa enfrenta dificultades para mantener su rentabilidad y competitividad en un mercado más restrictivo y con menor consumo. Por el contrario, en fases de crecimiento económico, puede experimentar un aumento en la demanda, lo que representa oportunidades para expandirse y aumentar sus ingresos.

Las fluctuaciones en las tasas de interés también afectan significativamente sus operaciones. Un incremento en estas tasas eleva los costos de financiamiento, limitando la inversión en tecnología, infraestructura y contratación de personal. En cambio, una disminución puede favorecer la inversión y el crecimiento empresarial. Al respecto, Perú cerró 2024 con 1,97% de inflación, que estuvo dentro del rango meta 1–3% (Banco Central de Reserva del Perú, 2025). En 2025 el BCRP ha mantenido su tasa de referencia en 4,50% tras un ciclo de recortes desde 7,75% (Banco Central de Reserva del Perú, 2025). Esto reduce el costo financiero de capital de trabajo y equipos para confección.

Actualmente, Rosa Francia enfrenta diversos desafíos económicos. La inflación y la fuga de capital reducen el poder adquisitivo y la estabilidad financiera, lo que podría impactar negativamente en la demanda de sus productos. La menor inversión extranjera directa limita las oportunidades de expansión y desarrollo, mientras que el aumento de la deuda pública puede derivar en mayores impuestos o recortes presupuestarios, afectando el consumo y la inversión. Además, la amenaza de una recesión implica un panorama económico adverso, con disminución de la demanda y menor acceso a crédito. Para enfrentar estos desafíos, Rosa Francia debe adoptar estrategias financieras prudentes y diversificar sus mercados y productos para mitigar posibles impactos negativos. Además, la implicación para Rosa Francia significa menor inflación y una tasa de referencia moderada favorecen compras públicas planificadas y

financiamiento para modernización (máquinas, software), pero el TC sigue siendo una variable crítica en costos.

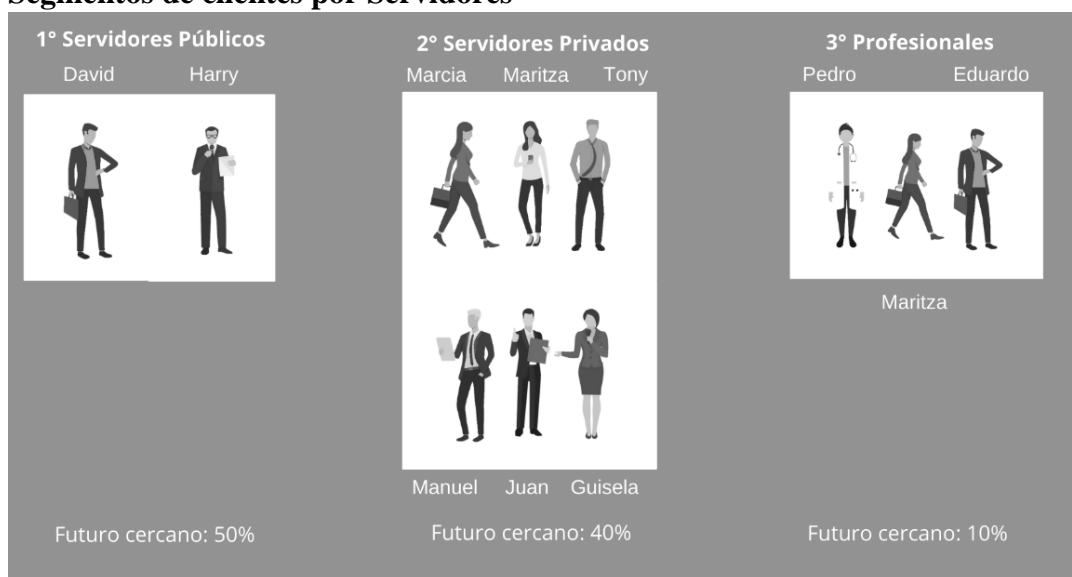
c. Factores Sociales

Las tendencias de consumo son determinantes en la industria textil y afectan directamente a Rosa Francia. La evolución de las preferencias del consumidor, como el interés por materiales sostenibles o prendas personalizadas, influye en la demanda y orienta las estrategias de la empresa. Al respecto, el 77,7% de la población de 6+ años usó Internet en el 1T-2024, específicamente en Lima hubo 88,5% y en rural 48,5%, con 90,7% de usuarios conectándose a diario (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2025). Esto impulsa cotizaciones y seguimiento de pedidos por canales digitales. Además, la Ley 31572 y su Reglamento DS 002-2023-TR consolidan el teletrabajo en el Perú con obligaciones y derechos, lo que reconfigura parcialmente la demanda de indumentaria en entidades y empresas con esquemas híbridos.

Los cambios demográficos también juegan un papel clave. El envejecimiento de la población, la transformación de las estructuras familiares y el crecimiento de segmentos específicos del mercado impactan en la demanda. Por ejemplo, una mayor población joven puede impulsar la moda juvenil, mientras que una población de mayor edad puede requerir ropa más funcional y cómoda.

Además, los cambios demográficos son otro factor clave que no pasa desapercibido en la estrategia empresarial de Rosa Francia. El envejecimiento de la población, cambios en la estructura familiar o el crecimiento de segmentos de mercado específicos pueden tener un impacto directo en la demanda de productos textiles. Por ejemplo, un aumento en la población joven puede impulsar la demanda de moda juvenil y prendas informales, mientras que un incremento en la población de edad avanzada puede generar una mayor demanda de ropa cómoda y funcional.

Figura 3
Segmentos de clientes por Servidores



Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

La imagen muestra la segmentación de clientes de la empresa textil Rosa Francia, clasificándolos en tres grupos según su tipo de empleo: servidores públicos (50%), servidores privados (40%) y profesionales independientes (10%). Los servidores públicos, como David y Harry, representan el mayor porcentaje del mercado potencial, seguidos por los empleados del sector privado, incluyendo a Marcia, Maritza, Tony, Manuel, Juan y Guisela. El segmento más pequeño corresponde a los profesionales independientes, como Pedro, Eduardo y Maritza. Este análisis sugiere que la empresa debe enfocar sus estrategias en los servidores públicos y privados, ya que juntos conforman el 90% de su mercado esperado en el futuro cercano.

En el análisis social del entorno actual, el teletrabajo ha emergido como una tendencia significativa, impulsada por avances tecnológicos y cambios en las preferencias laborales. Esta modalidad ha transformado el mercado laboral peruano, requiriendo adaptaciones en la oferta de productos y servicios para atender las necesidades de una fuerza laboral más flexible y remota (Perú21, 2024).

La fabricación de uniformes para las Fuerzas Armadas representa una oportunidad en el mercado peruano. Empresas como Military Perú producen indumentaria militar, policial y civil bajo normativas específicas. Sin embargo, esta actividad implica responsabilidades éticas y sociales en términos de calidad, seguridad y cumplimiento regulatorio. Rosa Francia debe mantenerse atenta a estas tendencias y adaptarse para seguir siendo relevante en la industria.

d. Factores Tecnológicos

La innovación tecnológica es clave para la competitividad en la industria textil. Avances como la impresión digital han transformado el diseño y producción de textiles, permitiendo creaciones complejas con alta precisión y menor tiempo de elaboración. Además, la implementación de sensores RFID y tecnologías de seguimiento ha optimizado la gestión del inventario, reduciendo costos y mejorando la eficiencia operativa.

Los avances tecnológicos impactan cada fase de la producción y distribución de productos textiles, desde el diseño hasta la entrega final. Por ejemplo, la impresión digital ha revolucionado la manera en que se diseñan y producen los textiles, permitiendo la creación de patrones y diseños complejos con alta precisión y reduciendo significativamente los tiempos de producción (Intextil, 2023).

Además, la implementación de sensores RFID y tecnologías de seguimiento ha permitido a las empresas monitorear su inventario con precisión, reduciendo costos asociados con el exceso de inventario y mejorando la eficiencia operativa (Ticnus, 2023).

El e-commerce y las compras corporativas se han consolidado como tendencias clave, facilitando la adquisición y comercialización de productos a gran escala. Las subastas electrónicas también han cobrado relevancia, permitiendo una gestión más eficiente de proveedores. Para mantenerse competitiva, Rosa Francia debe seguir innovando y adaptándose a las nuevas tecnologías.

e. Factores Ecológicos

La sostenibilidad es un pilar fundamental en la estrategia de Rosa Francia. La creciente conciencia ambiental de los consumidores exige que la empresa adopte prácticas responsables, como el uso de materiales orgánicos y reciclados, así como procesos de producción eficientes en consumo energético.

El cambio climático representa un desafío, ya que eventos extremos pueden interrumpir la cadena de suministro y afectar la disponibilidad de materias primas. Para minimizar estos riesgos, Rosa Francia debe fortalecer su resiliencia y explorar alternativas sostenibles.

El uso de textiles eco amigables y la certificación OEKO-TEX son aspectos clave para la empresa, ya que validan su compromiso ambiental y pueden influir positivamente en la percepción del consumidor. Además, una política de reciclaje bien implementada es esencial para reducir su impacto ambiental y promover la reutilización de materiales. La Ley 30884 y su Reglamento DS 006-2019-MINAM restringen descartables, incluido tecnopor) y empujan embalajes reciclables/reutilizables en entregas a entidades (Ministerio del Ambiente, 2020). Además, el DS 009-2009-MINAM, y su modif. DS 011-2010-MINAM, exige medidas de ecoeficiencia en entidades, tales como consumo de energía, agua, papel; compras sostenibles, lo que incentiva criterios ambientales en bases y órdenes de compra.

f. Factores Legales

El marco legal peruano que regula la industria textil y de confecciones es extenso y abarca aspectos laborales, de calidad, seguridad y protección al consumidor. En primer lugar, la empresa Rosa Francia debe cumplir con la Ley N.º 29783 - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, que establece obligaciones claras para empleadores en términos de garantizar condiciones laborales seguras, especialmente en ambientes industriales como talleres de confección. Esta ley requiere la implementación de planes de prevención, capacitaciones

constantes y un sistema de gestión de seguridad laboral que debe estar debidamente documentado.

En lo que respecta a la calidad de los productos, el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) ha desarrollado una serie de Normas Técnicas Peruanas (NTP) aplicables al sector textil, como la NTP ISO 9001:2015 para sistemas de gestión de calidad, y otras normas específicas sobre resistencia, durabilidad y composición de las telas. Estas normativas no son solo una exigencia técnica, sino también una herramienta clave para participar en procesos de contratación con el Estado, ya que las bases de los concursos suelen requerir que los productos cumplan con dichos estándares certificados.

Por otro lado, la Ley N.º 29571 - Código de Protección y Defensa del Consumidor, administrada por el INDECOPI, exige que los productos textiles cumplan con obligaciones de rotulado, composición de materiales, país de origen y advertencias sobre el cuidado del producto. Rosa Francia, al proveer prendas institucionales, debe garantizar la trazabilidad y legalidad de cada insumo utilizado, así como el cumplimiento de normas de etiquetado para evitar sanciones que afecten su imagen corporativa.

En cuanto a la propiedad intelectual, el diseño de uniformes personalizados puede ser objeto de protección mediante registros ante el INDECOPI, lo cual cobra importancia en un mercado donde la diferenciación estética también cumple una función simbólica e institucional. La Ley sobre el Derecho de Autor (Decreto Legislativo N.º 822) y la normativa sobre marcas registradas amparan la propiedad intelectual y protegen contra copias o falsificaciones.

Finalmente, en el ámbito de compras estatales, Rosa Francia debe considerar también las disposiciones de la Directiva N.º 001-2022-OSCE/CD, que regula el uso obligatorio del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE). Esta plataforma digital no solo permite participar en licitaciones, sino que también exige a las empresas mantener un alto nivel

de transparencia documental, cumplimiento tributario y consistencia en sus registros técnicos. Cualquier omisión o incumplimiento puede derivar en sanciones o la inhabilitación temporal para contratar con el Estado.

1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa

En este capítulo se realizará un análisis exhaustivo del contexto interno de la empresa Rosa Francia, con el objetivo de comprender sus fortalezas, debilidades y elementos diferenciadores dentro del mercado textil. Para ello, se empleará el análisis AMOFHIT, una herramienta que permite evaluar aspectos clave como Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Innovación y Tecnología. A través de este enfoque estructurado, se identificará cómo la empresa gestiona sus recursos y qué oportunidades existen para optimizar su desempeño y crecimiento.

En primer lugar, se examinará la administración y gerencia de Rosa Francia, explorando su estructura organizativa, la toma de decisiones y el liderazgo dentro de la empresa. Posteriormente, se analizarán las estrategias de marketing y posicionamiento en el mercado, así como las operaciones y procesos productivos que garantizan la eficiencia en la fabricación de sus productos. Además, se evaluará la situación financiera de la empresa, incluyendo su estabilidad económica, fuentes de financiamiento y capacidad de inversión, elementos clave para su sostenibilidad en el tiempo.

Por último, el capítulo abordará la gestión del talento humano, evaluando la capacitación y desarrollo del personal, así como su impacto en la productividad. También se analizará el nivel de innovación y adopción de tecnologías en la empresa, factores determinantes en su capacidad de adaptación a los cambios del sector textil. Este análisis integral proporcionará una visión detallada del contexto interno de Rosa Francia y generará

información relevante para la toma de decisiones estratégicas que fortalezcan su competitividad en el mercado.

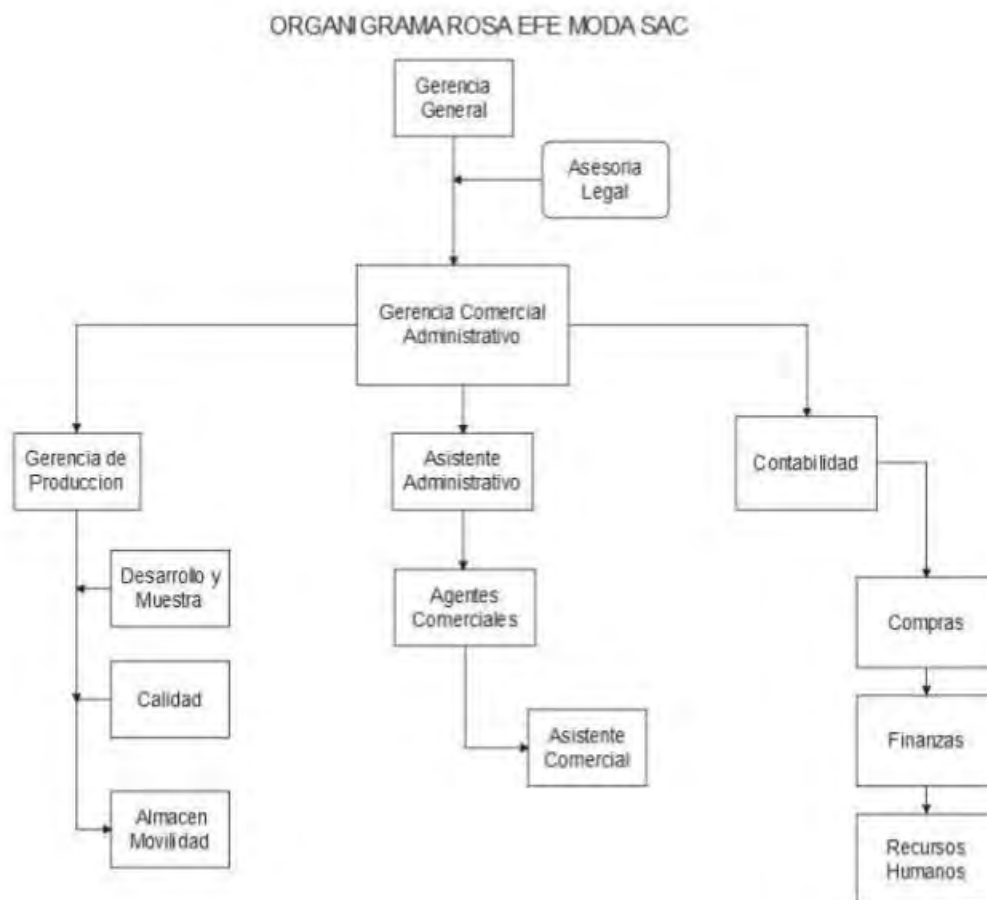
1.5.1. Análisis AMOFHIT

El análisis AMOFHIT es una herramienta clave para evaluar diversos aspectos internos de una empresa, abarcando Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Innovación y Tecnología (Fernández y Arley, 2021). A continuación, se presenta un análisis específico para Rosa Francia:

a. Administración y gerencia (A)

La administración de Rosa Francia se caracteriza por su enfoque en la eficiencia operativa y una toma de decisiones ágil que impulsa el crecimiento y la competitividad en el mercado textil. Su estructura organizativa está diseñada para garantizar una gestión coordinada y eficiente de los recursos, con departamentos claramente definidos. El liderazgo dentro de la empresa fomenta una cultura organizacional basada en la comunicación abierta y la colaboración. Los líderes establecen metas claras y generan un ambiente de confianza que motiva a los empleados a contribuir con ideas innovadoras. Además, se promueve activamente la capacitación del personal, lo que fortalece el compromiso y el desempeño de los trabajadores.

Figura 3
Organigrama de la empresa Rosa Francia



Nota: referencia obtenida de entrevista con gerencia general en comunicación personal el 20 de diciembre, 2023

b. Marketing (M)

En el ámbito del marketing, Rosa Francia se destaca por su comprensión profunda de las necesidades del cliente. Mediante investigaciones de mercado y un análisis constante del comportamiento del consumidor, la empresa logra anticipar tendencias y adaptar su oferta. La calidad del producto y la satisfacción del cliente son pilares de su estrategia. Esto ha consolidado su reputación en el sector, ganándose la lealtad de sus clientes. Además, la empresa ha aprovechado herramientas de marketing digital y redes sociales para aumentar su visibilidad y atraer nuevos consumidores. Al respecto, En Perú, alrededor de 15.6 millones de personas

compran online y existen aproximadamente 332 mil comercios que venden por internet; además, la penetración retail e-commerce se estima en 8.6% y la penetración de internet en ~78%, según el Observatorio E-Commerce de CAPECE (2023).

c. Operaciones (O)

Las operaciones de Rosa Francia reflejan un enfoque estratégico en la flexibilidad y la eficiencia, lo que le permite adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado textil. Una de las características distintivas de la empresa es su capacidad para tercerizar la producción de sus productos textiles. Esta estrategia le permite mantener una flexibilidad operativa excepcional al tiempo que optimiza sus recursos y reduce costos. Al tercerizar la producción, Rosa Francia puede enfocarse en sus competencias centrales, como el diseño, la comercialización y la gestión de la cadena de suministro, mientras delega la fabricación de los productos a proveedores externos. Esta estrategia le permite a la empresa aprovechar la experiencia y los recursos de sus socios de fabricación, garantizando así la calidad y la consistencia en sus productos finales. Al respecto, en adquisiciones públicas, las entidades usan fichas técnicas aprobadas con referencias a Normas Técnicas Peruanas, tal como la NTP 243.019:2017 para camisetas de algodón 30/1 Ne, 155 g/m², que el proveedor debe cumplir.

Además, al tercerizar la producción, Rosa Francia puede ajustar fácilmente su capacidad de producción para satisfacer la demanda del mercado sin incurrir en los altos costos asociados con la inversión en infraestructura y equipos de fabricación propios. Esta flexibilidad operativa le permite a la empresa adaptarse rápidamente a cambios en la demanda o a condiciones del mercado, asegurando así su competitividad y rentabilidad a largo plazo. Sin embargo, es importante destacar que la tercerización de la producción también presenta algunos desafíos potenciales, como la dependencia de proveedores externos y el riesgo de pérdida de control sobre la calidad y los tiempos de entrega. Cabe resaltar que el Observatorio de Precios Unitarios de SEACE permite consultar precios históricos de bienes contratados por Subasta

Inversa Electrónica, que es útil para estimar costos/pujas. Por lo tanto, Rosa Francia se esfuerza por establecer relaciones sólidas con sus socios de fabricación, garantizando una comunicación abierta y una supervisión constante para garantizar que se cumplan los estándares de calidad y cumplimiento. La estrategia de tercerización de la producción de Rosa Francia refleja su enfoque en la flexibilidad y la eficiencia operativa. Al aprovechar los recursos y la experiencia de sus socios de fabricación, la empresa puede mantenerse ágil y adaptable en un mercado textil en constante cambio, asegurando así su posición como líder en la industria.

d. Finanzas (F)

En el aspecto financiero, Rosa Francia se distingue por su enfoque prudente y estratégico en la gestión de sus recursos financieros. La empresa ha demostrado consistentemente una sólida capacidad para mantener un equilibrio saludable entre sus ingresos y gastos, lo que asegura su estabilidad financiera a largo plazo y su capacidad para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el mercado textil. Asimismo, El Banco Central de Reserva (2025) redujo su tasa de referencia a 4.00% en agosto del presente año en un entorno de inflación convergiendo a meta; referencia clave para costo de financiamiento.

Una de las fortalezas financieras clave de Rosa Francia es su capacidad para administrar eficientemente sus costos operativos. La empresa lleva a cabo un riguroso control de gastos y busca constantemente formas de mejorar la eficiencia en sus operaciones sin comprometer la calidad de sus productos. Esto le permite maximizar sus márgenes de beneficio y garantizar una rentabilidad sólida a lo largo del tiempo.

Rosa Francia ha sido proactiva en la gestión de su flujo de efectivo, asegurando que tenga suficientes fondos disponibles para cubrir sus obligaciones financieras y aprovechar oportunidades de inversión estratégicas. La empresa mantiene una política financiera prudente, diversificando sus fuentes de financiamiento y evitando el endeudamiento excesivo para minimizar los riesgos financieros.

La estabilidad financiera de Rosa Francia se ve respaldada por su capacidad para generar ingresos de manera constante a través de su sólida base de clientes y su enfoque en la calidad del producto y la satisfacción del cliente. La empresa ha demostrado una capacidad para adaptarse a las fluctuaciones del mercado y anticipar las tendencias emergentes, lo que le permite mantener un crecimiento rentable y sostenible en el tiempo. El régimen de penalidades del Reglamento (DS N.º 344-2018-EF) afecta flujos si hay atrasos, y su tope 10% es un riesgo financiero que debe modelarse en contratos con el Estado.

El enfoque prudente y estratégico de Rosa Francia en la gestión financiera ha sido un pilar fundamental de su éxito y estabilidad en el mercado textil. La empresa continúa demostrando una sólida capacidad para mantener un equilibrio saludable entre sus ingresos y gastos, asegurando así su posición como líder en la industria y su capacidad para enfrentar los desafíos financieros futuros con confianza.

e. Recursos humanos (H)

En el ámbito de recursos humanos, Rosa Francia ha formado un equipo altamente experimentado y comprometido, convirtiéndolo en uno de sus activos más valiosos. La empresa reconoce la importancia del talento humano en el logro de sus objetivos y, por ello, ha implementado estrategias efectivas para atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales de la industria textil.

Una de las principales fortalezas de Rosa Francia es su enfoque en el desarrollo profesional de su equipo. La empresa ofrece oportunidades de capacitación y crecimiento, permitiendo a sus empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos que les facilitan avanzar en sus carreras dentro de la organización. Esto no solo contribuye al crecimiento individual, sino que también fortalece la capacidad de la empresa para mantenerse competitiva en un mercado dinámico y en constante evolución.

Rosa Francia promueve un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, donde se valora la diversidad de ideas y perspectivas. Fomenta la comunicación abierta y el trabajo en equipo, facilitando la colaboración entre los diferentes departamentos y fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso de sus empleados.

La cultura organizacional de Rosa Francia se basa en valores como la integridad, el respeto y la cooperación, los cuales se reflejan en todas las interacciones dentro de la empresa. Este enfoque centrado en las personas contribuye a un ambiente laboral positivo y motivador, donde los empleados se sienten valorados e incentivados a dar lo mejor de sí mismos en su día a día.

El compromiso de Rosa Francia con el desarrollo y bienestar de su personal se traduce en inversiones constantes en su crecimiento profesional. La empresa reconoce que sus empleados son su mayor activo y, por ello, promueve un entorno inclusivo, colaborativo y orientado al éxito mutuo.

f. Innovación (I)

La innovación es un pilar fundamental en la estrategia de Rosa Francia, reflejando su compromiso constante con la mejora y la excelencia en la industria textil. La empresa comprende la importancia de la innovación para mantenerse relevante y competitiva en un mercado en constante transformación, por lo que ha establecido una cultura organizacional que fomenta la creatividad y la experimentación. Ahora bien, existe el apoyo público a I+D+i. ProInnovate (ex Innóvate Perú) que financia proyectos de innovación, validación y escalamiento para MIPYME; convocatorias recurrentes 2024–2025. Ello evidencia la oportunidad para desarrollar tejidos funcionales, TIC de trazabilidad y prototipado

En Rosa Francia, se impulsa activamente un entorno favorable a la innovación. Los empleados son alentados a compartir ideas y sugerencias para mejorar productos y procesos, y

cuentan con el respaldo necesario para desarrollar y aplicar nuevas soluciones. La empresa valora la diversidad de perspectivas y reconoce que la innovación surge a menudo de la colaboración y el intercambio de ideas entre personas con distintas experiencias y habilidades.

Además, Rosa Francia se mantiene en constante búsqueda de nuevas tecnologías y metodologías que puedan mejorar sus operaciones y productos. Invierte en investigación y desarrollo para explorar nuevas oportunidades y soluciones innovadoras que la diferencien en el mercado. Asimismo, se mantiene al tanto de las tendencias emergentes y las mejores prácticas de la industria textil, adaptando continuamente sus procesos y productos para satisfacer las demandas cambiantes de sus clientes.

Gracias a esta cultura de innovación, Rosa Francia ha logrado mantenerse a la vanguardia en un mercado altamente competitivo. Ha introducido con éxito nuevas líneas de productos, optimizado la eficiencia operativa y mejorado la experiencia del cliente. Al priorizar la innovación, la empresa se asegura de seguir siendo un referente en la industria textil a largo plazo.

g. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

Aunque Rosa Francia no cuenta con instalaciones de fabricación propias, ha reconocido la importancia de optimizar sus operaciones a través de la tecnología. Ha realizado inversiones estratégicas en herramientas avanzadas de gestión y control de calidad para mejorar la eficiencia y asegurar la excelencia de sus productos.

Para la producción, la empresa ha establecido asociaciones con proveedores que utilizan tecnología de vanguardia en sus procesos. Estos proveedores emplean maquinaria moderna y sistemas de automatización que garantizan precisión y consistencia en la fabricación de los productos textiles. Gracias a ello, Rosa Francia puede mantener altos estándares de calidad y competir eficazmente en el mercado.

En términos de gestión empresarial, Rosa Francia ha integrado sistemas de administración que optimizan sus operaciones internas. Aunque su enfoque no está en la automatización de la producción, la empresa utiliza software de gestión de inventario y sistemas empresariales para administrar eficientemente sus recursos y controlar costos. También ha implementado herramientas de gestión de relaciones con los clientes para mejorar la atención y fortalecer la fidelización.

A pesar de estas iniciativas, la empresa aún presenta pocas evidencias concretas de la implementación de tecnología avanzada o esfuerzos de investigación y desarrollo. Es recomendable sustentar mejor sus estrategias con datos provenientes de estudios internos o entrevistas que respalden sus avances tecnológicos.

1.5.2. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de Rosa Francia proporciona una visión integral de su posición en el mercado textil (Ballesteros et al., 2010). A continuación, en la tabla 5 se evidencia dicho análisis.

Tabla 5

Análisis FODA de la empresa










Fortalezas	Oportunidades
Experiencia del equipo: Conocimiento profundo del mercado y sus necesidades.	Calidad del producto: Sólida reputación basada en la alta calidad de sus productos textiles. Flexibilidad operativa: Modelo de producción tercerizada que permite adaptarse rápidamente a cambios en la demanda.
Innovación: Cultura de innovación que ayuda a mantener la competitividad.	Creciente demanda de productos de calidad: Oportunidad para expandir la presencia en el mercado.
Alianzas con proveedores: Posibilidad de fortalecer relaciones para optimizar procesos y mejorar productos.	Tendencias de moda y sostenibilidad: Desarrollo de nuevas líneas de productos y diversificación.
Debilidades	Amenazas

<p>Dependencia de proveedores: La tercerización puede generar vulnerabilidad en calidad y tiempos de entrega.</p> <p>Alta competencia: La presencia de múltiples competidores puede impactar la participación de mercado y rentabilidad.</p>	<p>Cambios en políticas comerciales: Regulaciones en importaciones o exportaciones pueden afectar costos y cadena de suministro.</p> <p>Inestabilidad económica: Crisis pueden reducir la demanda de productos textiles.</p> <p>Evolución en preferencias del consumidor: Cambios en tendencias pueden afectar la demanda y requerir ajustes estratégicos.</p> <p>Riesgo de informalidad: Falta de control sobre la producción tercerizada puede afectar normativas y responsabilidad laboral.</p>
--	--

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

El cuadro presenta un análisis FODA, clasificando los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de una empresa del sector textil. Destaca como fortalezas la experiencia del equipo, la calidad del producto y la flexibilidad operativa, mientras que señala como debilidades la dependencia de proveedores y la alta competencia. Entre las oportunidades, menciona el crecimiento de la demanda y las tendencias de sostenibilidad, mientras que entre las amenazas identifica cambios en políticas comerciales, crisis económicas y evolución en las preferencias del consumidor. Este análisis ayuda a la empresa a desarrollar estrategias para mejorar su competitividad.

Figura 4
Análisis DAFO aplicado al Modelo de Negocio

BMC	PUNTAJE					SUMA	PUNTAJE (%)					SUMA (%)	D+A	F+O	SIGNO
	D	A	F	O	D		A	F	O						
 Value Propositions	1	5	3	4	13	8%	38%	23%	31%	100%	46%	54%	-		
 Revenue Streams	2	4	0	4	10	20%	40%	0%	40%	100%	60%	40%	-		
 Cost Structure	2	2	0	3	7	29%	29%	0%	43%	100%	57%	43%	-		
 Key Resources	3	2	3	4	12	25%	17%	25%	33%	100%	42%	58%	+		
 Key Activities	4	3	0	5	12	33%	25%	0%	42%	100%	58%	42%	-		
 Key Partners	2	4	4	4	14	14%	29%	29%	29%	100%	43%	57%	+		
 Customer Segments	2	4	2	5	13	15%	31%	15%	38%	100%	46%	54%	-		
 Channels	2	4	1	5	12	17%	33%	8%	42%	100%	50%	50%	-		
 Customer Relationships	3	4	4	3	14	21%	29%	29%	21%	100%	50%	50%	-		

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

Este cuadro muestra un análisis DAFO aplicado al modelo de negocio (BMC - Business Model Canvas), evaluando distintos componentes en función de Debilidades (D), Amenazas (A), Fortalezas (F) y Oportunidades (O). Cada elemento del modelo de negocio ha sido calificado con un puntaje en estas cuatro categorías, permitiendo una visión cuantitativa de sus factores internos y externos.

En la primera sección del cuadro, se presentan los puntajes asignados a cada factor y su suma total. Luego, estos valores se convierten en porcentajes, lo que permite comparar la influencia relativa de cada factor dentro de cada componente del modelo de negocio. Muchos párrafo con menos de tres oraciones...revisar y corregir en toda la tesis..aunque veo que la lectura no se puede hacer de manera fluida por este problema...y otros de signos de puntuación.

Los indicadores clave del análisis incluyen la suma de Debilidades y Amenazas (D + A), que representa los factores negativos, y la suma de Fortalezas y Oportunidades (F + O), que representa los factores positivos. En la última columna, se muestra un signo positivo (+) o negativo (-) según si los factores positivos superan o no a los negativos.

En este análisis, los elementos Key Resources y Key Partners presentan un signo positivo, lo que indica que tienen más fortalezas y oportunidades que debilidades y amenazas. En cambio, los demás componentes tienen un signo negativo, lo que sugiere que enfrentan más desafíos y áreas de mejora dentro del modelo de negocio.

1.5.3. Las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter ofrece una visión detallada del entorno competitivo en el que opera Rosa Francia dentro de la industria textil. A continuación, se examina cada una de estas fuerzas (Espinoza y Espinoza, 2020).

a. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es moderado a alto debido a la dependencia de Rosa Francia de insumos textiles especializados y certificados para licitaciones públicas, como telas resistentes al fuego, impermeables o con propiedades antibacterianas. En el Perú, existen pocos proveedores certificados que cumplen con los estándares exigidos por normas como las NTP del INACAL y las bases técnicas del OSCE, lo que eleva su poder de negociación. Empresas como Texfina S.A. o Textiles Camones dominan parte del mercado de tejidos técnicos, reduciendo las opciones para empresas medianas como Rosa Francia. Además, las recientes alzas en los precios de materias primas, producto de la inflación importada y la volatilidad del dólar (BCRP, 2024), han incrementado la presión de los proveedores para renegociar contratos. Entonces, existe concentración de proveedores especializados en Perú, empresas como Texfina S.A. lideran la fabricación de tejidos técnicos con propiedades hidrófobas, antibacterianas o protección UV, utilizando tecnología avanzada y certificaciones como OEKO-TEX 100.

b. Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los compradores es alto, especialmente porque Rosa Francia trabaja con entidades del Estado bajo el marco de la Ley de Contrataciones del Estado (Ley N.º

30225), que establece procesos altamente competitivos donde el precio y el cumplimiento técnico son factores clave de adjudicación. Las entidades públicas, al concentrar una gran parte de la demanda de uniformes institucionales, pueden presionar en términos de precios, condiciones de entrega y garantías. Además, plataformas como SEACE permiten que los compradores evalúen múltiples ofertas en subastas electrónicas, reforzando su posición negociadora. La existencia de muchas empresas competidoras, como Military Perú, Industria Textil del Pacífico, Ramak S.A.C. y Corporación Textil Renzo, hace que los compradores tengan numerosas alternativas.

c. Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos competidores es moderada, debido a que el ingreso al mercado requiere una inversión inicial considerable en infraestructura, maquinaria especializada y cumplimiento normativo. Sin embargo, la existencia de programas gubernamentales de apoyo a las MYPEs, como Compras a MYPÉrú, facilita la entrada de nuevos actores, brindándoles ventajas en licitaciones menores a 8 UIT. Empresas informales o recientemente formalizadas pueden participar en ciertos procesos sin necesidad de años de experiencia, especialmente en regiones fuera de Lima, lo que puede aumentar la competencia en el mediano plazo. No obstante, las barreras de entrada aumentan para contratos con mayores exigencias técnicas y volúmenes altos, donde Rosa Francia cuenta con ventaja competitiva gracias a su experiencia y cumplimiento legal. Además, “Compras a MYPÉrú” facilita el acceso de empresas pequeñas e informales a compras estatales, reduciendo barreras para entrar en procesos de menor monto o escala (Gobierno del Perú, 2025).

d. Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es **baja a moderada**. En el mercado institucional de uniformes para el Estado, los requerimientos técnicos, logísticos y de imagen institucional limitan la posibilidad de sustitución por productos genéricos o importados sin certificación. No

obstante, en sectores más flexibles, como uniformes escolares o de empresas privadas, los productos sustitutos pueden provenir de talleres informales o de prendas estándar sin personalización, que ofrecen menor costo. Asimismo, los avances en tecnología textil, como uniformes con nanotecnología o materiales reciclados provenientes del extranjero, pueden representar una sustitución indirecta si el Estado adopta estándares más innovadores. Sin embargo, estos casos siguen siendo poco frecuentes en las licitaciones actuales. También existe la potencial amenaza de nuevas tecnologías textiles (por ejemplo, tejidos reciclados o con nanotecnología) provenientes del extranjero, que podrían sustituir productos convencionales si el Estado los reconoce en bases técnicas.

e. Rivalidad entre Competidores Existentes

La rivalidad competitiva en la industria de confección textil institucional en Perú es alta, debido a la gran cantidad de empresas que operan en el sector, tanto formales como informales. Las licitaciones públicas, altamente estandarizadas y competitivas, generan una guerra de precios constante. Empresas como Military Perú, Textiles Reali, Corporación Textil Renzo, Confecciones El Domo, entre otras, tienen experiencia y certificaciones que las convierten en competidores directos de Rosa Francia. Además, la creciente digitalización del sistema SEACE ha hecho más accesible la participación en procesos públicos, lo que ha incrementado el número de postulantes. Los márgenes de ganancia son reducidos y se compite agresivamente por innovación en diseños, tiempos de entrega, cumplimiento técnico y responsabilidad social, lo cual obliga a Rosa Francia a mantener altos estándares de eficiencia y diferenciación.

1.6. Resumen del capítulo

El Capítulo I ofrece un análisis exhaustivo de la empresa ROSA FRANCIA, conocida como ROSA FRANCIA, centrándose en su situación actual en el mercado textil. Se examinan factores internos y externos que afectan su desempeño, incluyendo el entorno económico y

legal, así como un análisis FODA que identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fundada en 2005, ROSA FRANCIA ha crecido hasta convertirse en un referente en la industria de la confección. Su compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente ha sido clave para su éxito. La empresa basa su filosofía corporativa en la excelencia y la mejora continua, reflejándose en la selección de materiales y en rigurosos controles de calidad.

El capítulo analiza el sector de confección de uniformes para empresas del Estado, destacando su relevancia económica y su impacto en la identidad institucional de las organizaciones gubernamentales. También se identifican oportunidades y desafíos, como la competencia y el cumplimiento de normativas específicas, esenciales en el sector.

Se emplea la metodología PESTEL para evaluar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan a ROSA FRANCIA, proporcionando una comprensión de la estabilidad política y las fluctuaciones económicas. Se enfatizan tendencias de consumo, innovación tecnológica y sostenibilidad ambiental como elementos clave en su estrategia.

El análisis AMOFHIT evalúa aspectos internos como administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, innovación y tecnología. Se destacan la sólida administración y liderazgo, el enfoque en la calidad del producto, la flexibilidad operativa gracias a la tercerización y la gestión prudente de los recursos financieros.

Este capítulo proporciona una visión integral de ROSA FRANCIA, identificando sus desafíos y oportunidades en un entorno competitivo. El análisis sienta las bases para la formulación de estrategias efectivas que impulsen su crecimiento, optimizando su competitividad y adaptabilidad en el mercado textil a largo plazo.

Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

Este capítulo presenta un diagnóstico exhaustivo de Rosa Efe Moda S.A.C., con el objetivo de identificar los principales problemas que afectan su desempeño actual y ofrecer recomendaciones para mejorar su eficiencia operativa y competitividad. Para la elaboración de este diagnóstico, se utilizó una combinación de entrevistas con personas clave de la organización y el análisis de documentación interna.

Las entrevistas se llevaron a cabo con altos ejecutivos de Rosa Efe Moda S.A.C., incluidos el Gerente General, el responsable del Sistema Integrado de Gestión, el Gerente de Administración y el Gerente de Producción. Estas conversaciones proporcionaron una comprensión profunda de los procesos internos y los desafíos específicos que enfrenta la empresa. Además, se revisaron documentos internos de la empresa que incluyen reportes financieros, registros de producción y planes estratégicos, lo que permitió obtener una visión integral de la situación actual de Rosa Efe Moda S.A.C.

Este análisis se complementó con herramientas de gestión empresarial reconocidas para identificar y priorizar los problemas más críticos y desarrollar estrategias efectivas de mejora. En las secciones siguientes, se detallan los problemas identificados y se ofrece un análisis de su impacto en las operaciones de la empresa, junto con propuestas para abordar estos desafíos de manera efectiva.

2.1. Diagnóstico de la Empresa

En el contexto de la industria en la que opera ROSA FRANCIA., es esencial llevar a cabo un análisis integral que permita a la empresa identificar zonas críticas, tanto internas como externas. Este análisis se convierte en una herramienta fundamental para comprender la información histórica y presente, facilitando la toma de decisiones estratégicas en el corto y largo plazo. Según Romagnoli (2007), el análisis detallado de datos históricos y actuales

permite a las empresas realizar una gestión más efectiva y sostenible. Asimismo, Amant (2008) resalta la importancia de un diagnóstico continuo para mantener una visión clara y actualizada de la situación empresarial, garantizando una adecuada gestión y adaptación a los cambios del entorno.

Entonces, en este apartado se detallará el diagnóstico empresarial de ROSA FRANCIA, identificando las principales debilidades que afectan su desempeño en licitaciones gubernamentales. Para identificar los principales problemas de ROSA FRANCIA., se realizaron entrevistas a través de plataformas digitales como Zoom, Google Meet y WhatsApp, involucrando a personas clave dentro de la organización. Estas entrevistas se centraron en recopilar información detallada sobre la estructura organizativa en la presentación de propuestas, el cumplimiento de plazos y estándares de calidad, la gestión financiera y de capital de trabajo, el conocimiento de políticas y normativas de licitación con el Estado, así como la supervisión y seguimiento de la producción tercerizada. Se buscó identificar las principales barreras y deficiencias en estos aspectos para proponer soluciones concretas.

Asimismo, se revisaron documentos internos de la empresa, incluyendo reportes financieros, registros de producción y planes estratégicos, lo que permitió obtener una visión integral de la situación actual de ROSA FRANCIA. Este análisis se complementó con herramientas de gestión empresarial reconocidas para identificar y priorizar los problemas más críticos y desarrollar estrategias efectivas de mejora.

En las secciones siguientes, se detallan los problemas identificados y se ofrece un análisis de su impacto en las operaciones de la empresa, junto con propuestas para abordar estos desafíos de manera efectiva.

Durante las entrevistas, se consideraron dos aspectos clave: (a) los retos y oportunidades del sector, detallados en el análisis interno y externo de la empresa; y (b) la experiencia y

conocimiento de los funcionarios clave de ROSA FRANCIA. Los participantes de estas entrevistas incluyeron a Alberto Salazar (Gerente General), Samuel Paz (Jefe de producción), Fiorella Campos (Gerencia de Administración), y Victor Fernando López (Gerente de proyectos). Adicionalmente, los responsables de la presente tesis participaron activamente en las entrevistas.

La información recopilada se complementó con fuentes secundarias como documentos internos de la empresa y recursos disponibles en internet. El uso de herramientas de análisis, como el Diagrama de Pareto, permitió clasificar las causas principales de los problemas según su relevancia y frecuencia, lo que facilitó un análisis detallado para proponer soluciones efectivas. Además, se llevó a cabo un análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa, sirviendo de base para desarrollar estrategias de mejora.

2.2. Problemas Identificados

En este capítulo se examinan los principales desafíos que enfrenta ROSA FRANCIA en su participación en licitaciones públicas, abordando las debilidades estructurales y operativas que limitan su competitividad y reducen sus posibilidades de adjudicación de contratos. ROSA FRANCIA, empresa dedicada a la manufactura de bienes obtenidos mediante licitaciones, enfrenta una serie de desafíos operativos y estratégicos que afectan su rendimiento y competitividad en el mercado. A través de un análisis detallado, se han identificado los principales problemas que obstaculizan el crecimiento y la eficiencia de la empresa. Estos problemas fueron discutidos con los funcionarios clave y se describen a continuación.

2.2.1 Falta de procedimientos estandarizados en la presentación de propuestas

Uno de los principales desafíos que enfrenta ROSA FRANCIA es la ausencia de procedimientos claros y estandarizados en la presentación de propuestas para licitaciones.

Actualmente, la empresa no cuenta con un protocolo definido para la preparación de sus ofertas, lo que genera inconsistencias en la calidad y presentación de los documentos enviados a las entidades licitantes.

La falta de un proceso estructurado puede derivar en propuestas incompletas o incorrectamente elaboradas, reduciendo significativamente las probabilidades de adjudicación. Además, esta deficiencia también evidencia problemas de organización interna, donde no se han establecido roles y responsabilidades claras para la gestión de licitaciones. La carencia de herramientas y sistemas adecuados para la elaboración de propuestas agrava aún más la situación, provocando retrasos y dificultades en la planificación.

Tabla 6

Falta de procedimientos estandarizados en la presentación de propuestas

Parámetro	Situación actual	Situación ideal	Impacto
Documentación estandarizada	No existe	Plantillas y formatos definidos	Mayor eficiencia
Roles y responsabilidades	No definidos	Asignación clara	Menos errores
Tasa de aprobación de propuestas	40%	70%	30%

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

Para mitigar este problema, es fundamental diseñar e implementar un procedimiento detallado para la elaboración y presentación de propuestas, asignando responsables específicos y estableciendo criterios de evaluación internos antes del envío de los documentos. Asimismo, la adopción de plataformas digitales especializadas podría optimizar la gestión documental y mejorar la eficiencia en este proceso.

2.2.2 Bajo nivel de cumplimiento en la presentación de propuestas

El bajo cumplimiento en la presentación de propuestas de licitación representa otro desafío significativo para ROSA FRANCIA. Este problema puede estar relacionado con

diversas causas, tales como la falta de personal capacitado en la preparación de propuestas, escasez de tiempo para desarrollar documentos de calidad o incluso desconocimiento de oportunidades de licitación relevantes para la empresa.

El incumplimiento en la presentación de propuestas no solo reduce la participación de la empresa en el mercado de licitaciones, sino que también afecta su posicionamiento competitivo. En muchas ocasiones, la empresa pierde oportunidades valiosas simplemente por no presentar una propuesta a tiempo o por no cumplir con los requisitos exigidos en la documentación de licitación.

Tabla 7

Bajo nivel de cumplimiento en la presentación de propuestas

Indicador	Situación actual	Referente de la industria	Diferencia
Propuestas presentadas	55%	80%	-25%
Tiempo promedio de preparación	10 días	7 días	+3 días
Personal especializado	2 empleados	5 empleados	-3 empleados

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

Para abordar este problema, es necesario implementar un sistema de monitoreo y alerta que permita identificar las licitaciones relevantes con antelación. También se recomienda la capacitación del personal encargado de la preparación de propuestas, asegurando que cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con los plazos y requisitos establecidos.

2.2.3 Incumplimiento de plazos de entrega y estándares de calidad

El incumplimiento en los plazos de entrega y en los estándares de calidad representa un problema crítico que afecta la reputación y la sostenibilidad financiera de ROSA FRANCIA. En repetidas ocasiones, la empresa ha enfrentado dificultades para cumplir con las fechas

estipuladas en los contratos de licitación, lo que genera penalidades económicas y deteriora su imagen ante clientes y entidades contratantes.

Las causas de este problema pueden estar relacionadas con deficiencias en la planificación de la producción, problemas en la gestión de la cadena de suministro o fallas en los procesos de control de calidad. La falta de una supervisión efectiva sobre la producción y la logística contribuye a que los productos entregados no cumplan con los estándares exigidos por los clientes, lo que puede resultar en la cancelación de contratos o sanciones contractuales.

Tabla 8

Incumplimiento de plazos de entrega y estándares de calidad

Indicador	Situación actual	Situación ideal	Diferencia
Entregas a tiempo	60%	95%	-35%
Nivel de devoluciones	15%	5%	10%
Productos defectuosos	12%	3%	9%

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

Para solucionar esta problemática, es imprescindible mejorar la planificación operativa y logística de la empresa. La implementación de herramientas de gestión de proyectos y la optimización de procesos productivos ayudarán a garantizar que los plazos de entrega sean cumplidos de manera eficiente. Asimismo, la adopción de estándares de calidad más rigurosos permitirá reducir los rechazos de productos y mejorar la percepción del cliente sobre la empresa.

2.2.4 Insuficiente liquidez para el capital de trabajo

El problema de falta de liquidez en Rosa Francia se ve agudizado por la modalidad de pago a crédito del Estado, que suele ser una de las principales fuentes de financiamiento de la empresa, especialmente en proyectos públicos. Esta forma de pago, donde los plazos de cobro suelen ser largos, genera una descompensación entre los ingresos y los egresos de la empresa,

afectando su capacidad para financiar el capital de trabajo necesario para ejecutar los contratos de manera eficiente.

Al depender del Estado para el cobro de los servicios prestados, Rosa Francia se enfrenta a plazos de pago que pueden ser de varios meses, o incluso más, dependiendo de la naturaleza y complejidad del contrato. Durante este tiempo, la empresa debe seguir cubriendo sus costos operativos, que incluyen la compra de materia prima, el pago a proveedores y los salarios del personal, lo que pone una presión constante sobre sus recursos financieros. Si el flujo de efectivo no es suficiente para cubrir estos costos, la empresa se ve obligada a buscar soluciones alternativas de financiamiento, las cuales pueden no ser viables o estar sujetas a condiciones desfavorables.

Tabla 9

Insuficiente liquidez para el capital de trabajo

Indicador	Situación actual	Referente del sector	Diferencia
Capital de trabajo disponible	S/ 50,000	S/ 150,000	-S/ 100,000
Pagos atrasados a proveedores	45 días	15 días	+30 días
Capacidad de financiamiento	30%	70%	-40%

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

Para mitigar este problema, ROSA FRANCIA debe mejorar su gestión financiera mediante la implementación de estrategias de control de costos, optimización de flujo de caja y diversificación de fuentes de financiamiento. La negociación de mejores términos de pago con proveedores y la búsqueda de alternativas de financiamiento, como factoring o créditos empresariales, pueden proporcionar mayor estabilidad económica a la empresa.

2.2.5 Desconocimiento sobre las políticas y negociaciones para licitar con el Estado

El proceso de licitación gubernamental requiere un conocimiento profundo de las regulaciones y normativas que rigen las contrataciones públicas. Sin embargo, ROSA FRANCIA presenta deficiencias en este aspecto, lo que limita su capacidad para competir de manera efectiva en este mercado.

La falta de formación en procedimientos legales, términos contractuales y criterios de evaluación de propuestas impide que la empresa aproveche al máximo las oportunidades de negocio con el Estado. Además, el desconocimiento sobre estrategias de negociación y optimización de costos dentro del marco legal vigente reduce la competitividad de la empresa en comparación con otros actores del sector.

Tabla 10

Desconocimiento sobre las políticas y negociaciones para licitar con el Estado

Indicador	Situación actual	Situación ideal	Diferencia
Oportunidades perdidas por errores técnicos	40%	10%	-30%
Capacitaciones anuales en licitaciones	0	4	-4
Accesibilidad a asesores legales	Bajo	Alto	N/A

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

Para superar esta limitación, se recomienda la capacitación del equipo de trabajo en normativas de licitaciones públicas y la contratación de asesores especializados en el sector. Esto permitirá a ROSA FRANCIA mejorar su capacidad de negociación y adaptación a los requisitos gubernamentales, incrementando sus posibilidades de adjudicación de contratos.

2.2.6 Deficiencia en la gestión y seguimiento de la producción tercerizada

La falta de un sistema adecuado para el control y seguimiento de la producción tercerizada representa un riesgo significativo para ROSA FRANCIA. Actualmente, la empresa enfrenta dificultades en la supervisión de proveedores y en la gestión de calidad de los bienes manufacturados a través de terceros, lo que puede derivar en incumplimientos contractuales y pérdida de clientes.

Uno de los principales problemas identificados es la ausencia de un sistema eficiente para almacenar información de las muestras presentadas en los concursos licitados. La falta de registros adecuados y la carencia de protocolos de auditoría impiden realizar un seguimiento efectivo de la calidad de los productos, lo que incrementa el riesgo de recibir bienes defectuosos o fuera de especificaciones.

Tabla 11

Deficiencia en la gestión y seguimiento de la producción tercerizada

Indicador	Situación actual	Situación ideal	Diferencia
Control sobre producción tercerizada	Bajo	Alto	N/A
Existencia de registros de muestras	No existen	Digitalizados	N/A
Cumplimiento de especificaciones	70%	95%	-25%

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

Para abordar esta deficiencia, es fundamental implementar un sistema de gestión de calidad que permita monitorear el desempeño de los proveedores y garantizar el cumplimiento de los estándares exigidos. Además, el establecimiento de mecanismos de control y auditoría periódica ayudará a mejorar la trazabilidad y confiabilidad de los productos tercerizados.

2.3. Problema Principal

Para determinar la prioridad de estos problemas, se desarrolló una matriz de complejidad versus beneficio, una herramienta que permite evaluar cada problema en función de dos criterios esenciales: la complejidad asociada a su resolución y el beneficio potencial que conllevaría su solución. Esta evaluación se basa en una escala del uno al diez, donde un valor más alto representa una mayor complejidad o un mayor beneficio.

El procedimiento para elaborar esta matriz comenzó con la clasificación de los problemas identificados, teniendo como eje central la insuficiencia de liquidez para el capital de trabajo. Se analizaron factores como la cantidad de recursos necesarios para mejorar la liquidez, la dificultad de acceso a financiamiento y el tiempo requerido para implementar estrategias que permitan optimizar el flujo de caja. Estos aspectos se evaluaron con una escala del uno al diez, asignando valores más altos a las soluciones que implican mayores desafíos para la empresa.

Simultáneamente, se evaluó el beneficio potencial de cada alternativa para mejorar la liquidez. Este beneficio se mide en términos del impacto positivo sobre la estabilidad financiera, la continuidad operativa, la reducción de costos por financiamiento y la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos en tiempo y forma. Se utilizó la misma escala del uno al diez para reflejar el nivel de impacto, asignando valores más altos a aquellas estrategias cuya implementación generaría una mejora significativa en la situación financiera de la empresa.

Para asignar estos valores de complejidad y beneficio, se utilizó la información obtenida en este capítulo, que proporciona un análisis exhaustivo de las capacidades internas de la empresa, las fuentes de financiamiento disponibles y las barreras existentes para acceder a

capital de trabajo. Este enfoque permitió realizar un análisis cualitativo preciso y relevante para la situación actual de ROSA FRANCIA.

Una vez recopilada esta información, se organizó en la tabla 7, donde se presentan los valores específicos asignados a cada estrategia. Estos valores permitieron construir la matriz de complejidad versus beneficio, facilitando la visualización de las soluciones que requieren atención inmediata debido a su bajo nivel de complejidad y alto beneficio, así como aquellas que, aunque son más difíciles de implementar, también aportarían mejoras significativas a la liquidez de la empresa.

Tabla 12

Escala de jerarquización según grado de importancia

Escala	Grado de Importancia
1-3	Sin importancia
4-5	Poca Importancia
6-7	Mediamente importante
8-9	Importante
10	Muy importante

Nota. Tomado de “Uso secuencial de herramientas de calidad en los procesos productivos”, López, M. (2014).

Con el objetivo de conocer el impacto de los problemas que enfrenta ROSA FRANCIA en la falta de procedimientos estandarizados, bajos niveles de incumplimiento de presentación de propuestas, incumplimiento de plazos de entrega, y estándares de calidad, falta de liquidez para el capital de trabajo, desconocimiento de las políticas para licitar y la deficiente gestión y seguimiento de producción tercerizada. Al respecto, se les brindara el grado de importancia y se mostrarán los resultados de la organización del problema basada en las entrevistas del personal de la empresa, dando su punto de vista.

Tabla 13

Resultados de jerarquización del problema

Escala	Grado de importancia	Impacto en el proceso interno	Impacto en el costo	Impacto en el cliente	Puntaje
1	Falta de procedimientos estandarizados en la presentación de propuestas	9	10	9	28
2	Bajo nivel de cumplimiento en la presentación de propuestas	8	7	8	23
3	Incumplimiento de plazos de entrega y estándares de calidad	9	9	10	28
4	Liquidez insuficiente para el capital de trabajo.	10	10	9	29
5	Desconocimiento sobre las políticas y negociaciones para licitar con el Estado	7	6	7	20
6	Deficiencia en la gestión y seguimiento de la producción tercerizada	8	7	8	23

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

2.3.1. Falta de procedimientos estandarizados en la presentación de propuestas

La ausencia de procedimientos estandarizados en la presentación de propuestas dentro de la empresa Rosa Francia representa un obstáculo significativo para su competitividad en el mercado. Este problema ha sido evaluado con una calificación de 9 en impacto sobre los procesos internos, ya que dificulta la preparación de propuestas consistentes y alineadas con los requisitos de licitaciones y clientes. La falta de un esquema claro genera retrasos en la elaboración de documentos, aumenta el riesgo de errores en la información presentada y afecta la eficiencia del equipo responsable.

Desde el punto de vista financiero, este problema ha recibido una calificación de 8, ya que la improvisación en la estructuración de propuestas puede derivar en la pérdida de oportunidades de negocio, costos adicionales por rectificación de documentos y una menor tasa

de adjudicaciones. La empresa enfrenta gastos innecesarios en revisiones y modificaciones, lo que impacta directamente en su rentabilidad.

El impacto en el cliente ha sido evaluado con una calificación de 9, ya que propuestas inconsistentes pueden proyectar una imagen de poca profesionalidad y reducir la confianza de los clientes potenciales. En un mercado competitivo, la presentación de propuestas claras y bien estructuradas es crucial para garantizar la adjudicación de contratos y generar relaciones comerciales sostenibles

Tabla 14

Falta de procedimientos estandarizados en la presentación de propuestas

Indicador	Impacto
Tiempo promedio de retraso en procesos clave	+30% respecto a lo estimado
Errores en producción por falta de estandarización	15% de los pedidos presentan fallas
Costo adicional por ineficiencias operativas	S/ 20,000 mensuales

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

2.3.2. Bajo nivel de cumplimiento en la presentación de propuestas

El bajo nivel de cumplimiento en la presentación de propuestas representa una barrera significativa para el crecimiento de Rosa Francia, con un impacto directo en su capacidad de generar nuevos negocios. Se ha evaluado con una puntuación de 8 en impacto sobre los procesos internos, ya que la empresa enfrenta dificultades para cumplir con los plazos y requisitos establecidos en las licitaciones y convocatorias. Esta situación afecta la organización del equipo de trabajo y la planificación estratégica.

Desde el punto de vista financiero, el problema ha sido calificado con un 7, dado que la baja tasa de cumplimiento en propuestas implica la pérdida de contratos y oportunidades de

ingresos. Además, la empresa incurre en costos adicionales para corregir deficiencias en las propuestas y presentar nuevamente sus ofertas.

El impacto en el cliente ha sido evaluado con una puntuación de 8, ya que la falta de cumplimiento genera una percepción negativa sobre la confiabilidad de la empresa. Los clientes potenciales pueden optar por competidores que demuestren mayor profesionalismo y cumplimiento en la entrega de documentación requerida.

Tabla 15

Bajo nivel de cumplimiento en la presentación de propuestas

Concepto	Costo mensual estimado (S/)
Corrección de errores en pedidos	8,000
Tiempo improductivo de empleados	7,000
Penalizaciones por retrasos en entregas	5,000
Total impacto financiero	S/ 20,000

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

2.3.3. Incumplimiento de plazos de entrega y estándares de calidad

El incumplimiento de plazos de entrega y de los estándares de calidad es uno de los problemas más críticos para Rosa Francia, con un puntaje de 10 en impacto sobre los procesos internos. La falta de cumplimiento en los tiempos acordados afecta la programación de actividades y genera un desorden operativo que impacta en la eficiencia general de la empresa.

Desde el punto de vista financiero, el problema ha sido calificado con un 9, ya que los retrasos en la entrega de proyectos pueden derivar en penalizaciones económicas, pérdida de clientes y costos adicionales por trabajos correctivos. Además, el incumplimiento en los estándares de calidad puede generar devoluciones y reclamaciones que impactan la rentabilidad.

El impacto en el cliente es especialmente crítico, con una puntuación de 10, ya que la falta de cumplimiento en tiempos y calidad afecta directamente la satisfacción y confianza del cliente. Esto puede traducirse en la pérdida de oportunidades futuras y dañar la reputación de la empresa en el mercado.

Tabla 16

Incumplimiento de plazos de entrega y estándares de calidad

Indicador	Impacto
Tiempo promedio de retraso en la recepción de insumos	25% superior al estimado
Pedidos de emergencia por falta de materiales	18% del total de compras

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

2.3.4. Insuficiente liquidez para el capital de trabajo

La falta de liquidez en Rosa Francia se ve intensificada por el hecho de que una parte significativa de sus ingresos proviene de contratos con clientes estatales, quienes suelen pagar a crédito, lo que agrava el ciclo de caja de la empresa. Estos pagos a crédito del Estado son una práctica común en muchos contratos públicos, pero generan un desajuste entre los costos operativos inmediatos y los ingresos que la empresa puede recibir en el futuro. Esto tiene un impacto directo y negativo en la capacidad de Rosa Francia para financiar su capital de trabajo.

Con los pagos a crédito del Estado, la empresa debe adelantar recursos para cubrir costos operativos esenciales, como la compra de materia prima, los pagos a proveedores y los salarios del personal, sin saber con certeza cuándo recibirá el dinero correspondiente por los servicios prestados. Este retraso en los cobros genera un déficit de liquidez que, a su vez, afecta todos los procesos internos de la empresa.

El impacto en los procesos internos es evidente, ya que la empresa se ve obligada a tomar decisiones difíciles, como retrasar pagos a proveedores o negociar condiciones más estrictas para la compra de insumos. Esto puede llevar a una cadena de efectos negativos, como la disminución de la calidad de los productos o servicios, problemas de suministro de materiales y una gestión de producción menos eficiente. Estos problemas operativos también pueden afectar la capacidad de Rosa Francia para cumplir con los plazos establecidos en los contratos, lo que se traduce en un impacto directo en su capacidad para mantener su competitividad en el mercado.

Desde el punto de vista financiero, la falta de liquidez se traduce en una necesidad de financiamiento externo. Rosa Francia probablemente se vea obligada a recurrir a líneas de crédito, lo que genera costos adicionales en forma de intereses y comisiones. Además, la empresa podría enfrentar penalizaciones por pagos atrasados a proveedores o empleados, lo que incrementa aún más los costos operativos. Este ciclo de financiamiento costoso puede resultar en una menor rentabilidad y en la incapacidad de reinvertir en proyectos de crecimiento, innovación o mejora de procesos.

El impacto en los clientes es significativo, ya que los retrasos en el cumplimiento de los contratos, debido a la falta de liquidez, pueden generar demoras en la entrega de productos o servicios. Esto afecta la percepción que los clientes tienen de Rosa Francia, reduciendo su satisfacción y afectando la imagen de la empresa, especialmente en el caso de clientes estatales que, por lo general, tienen expectativas muy altas en cuanto a la puntualidad y cumplimiento de compromisos. La reputación de la empresa podría deteriorarse, lo que haría más difícil asegurar nuevos contratos o mantener relaciones a largo plazo con los clientes.

Entonces, la falta de liquidez, exacerbada por los pagos a crédito del Estado, es un desafío significativo para Rosa Francia, impactando sus operaciones internas, su salud

financiera y su relación con los clientes. Para superar este desafío, la empresa necesita revisar su estructura de financiamiento, buscar alternativas de cobro más ágiles con sus clientes estatales o negociar plazos de pago más cortos, además de optimizar su gestión financiera interna para mejorar el flujo de caja y minimizar los efectos negativos de esta situación.

Tabla 17

Costo estimado

Concepto	Costo mensual estimado (S/)
Sobrecosto por compras de emergencia	12,000
Gastos por retrasos en producción	6,000
Pérdida de oportunidades de venta	10,000
Total impacto financiero	S/ 28,000

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

2.3.5. Desconocimiento sobre las políticas y negociaciones para licitar con el Estado

El desconocimiento de las políticas y procesos para participar en licitaciones estatales representa una barrera para la expansión de Rosa Francia en este mercado. Este problema ha sido calificado con una puntuación de 7 en impacto sobre los procesos internos, ya que la falta de capacitación en normativas y requisitos limita la capacidad de la empresa para competir por contratos gubernamentales.

Desde el punto de vista financiero, ha sido evaluado con un 6, ya que la incapacidad de acceder a licitaciones reduce el potencial de ingresos y limita la diversificación de clientes. Además, la empresa podría estar perdiendo oportunidades rentables por no contar con el conocimiento necesario.

El impacto en el cliente ha sido calificado con un 7, ya que la falta de participación en licitaciones impide que el sector público acceda a los productos y servicios de Rosa Francia, reduciendo su presencia en un mercado con alto potencial de crecimiento.

Tabla 18

Desconocimiento sobre las políticas y negociaciones para licitar con el Estado

Indicador	Impacto
Grado de digitalización de procesos	Bajo
Tiempo adicional en tareas manuales	+40% respecto a una empresa con tecnología avanzada

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

2.3.6. Deficiencia en la gestión y seguimiento de la producción tercerizada

La falta de una gestión eficiente en la producción tercerizada representa un reto para Rosa Francia, con una calificación de 8 en impacto sobre los procesos internos. La falta de control y seguimiento en los procesos externalizados genera inconsistencias en la calidad y retrasos en la entrega de productos. Desde el punto de vista financiero, este problema ha sido calificado con un 7, ya que la falta de supervisión adecuada puede derivar en costos adicionales por retrabajos, incumplimientos contractuales y pérdida de eficiencia operativa. El impacto en el cliente ha sido evaluado con una puntuación de 8, ya que los problemas en la gestión de producción tercerizada pueden afectar la calidad y cumplimiento de plazos, reduciendo la satisfacción del cliente y afectando la percepción de confiabilidad de la empresa.

Tabla 19

Deficiencia en la gestión y seguimiento de la producción tercerizada

Concepto	Costo mensual estimado (S/)
----------	-----------------------------

Pérdida de productividad por procesos manuales	9,000
Costo de capacitación adicional por falta de automatización	5,000
<hr/>	
Total impacto financiero	S/ 14,000

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

En ese sentido, el problema principal radica en la insuficiencia de liquidez para el capital de trabajo, lo que afecta directamente la estabilidad financiera y operativa de la empresa. La falta de recursos líquidos limita la capacidad de la empresa para adquirir insumos, cubrir costos fijos y cumplir con obligaciones financieras en tiempo y forma. Esta situación genera tensiones en la gestión operativa, provocando demoras en la producción y dificultades para atender la demanda de los clientes de manera eficiente.

Asimismo, la restricción de liquidez impacta en la planificación estratégica, ya que la empresa enfrenta limitaciones para invertir en mejoras, optimizar sus procesos y garantizar la continuidad de sus operaciones. La dificultad para acceder a financiamiento oportuno y en condiciones favorables agrava esta problemática, afectando la capacidad de respuesta ante imprevistos y reduciendo la competitividad en el mercado.

El problema principal se centra en la falta de liquidez, derivada de una insuficiente redirección de clientes y una baja liquidación por parte del gobierno debido a los pagos a crédito. La empresa depende en gran medida de los contratos con clientes estatales, cuyos pagos suelen ser realizados a largo plazo, lo que crea un desajuste significativo entre los ingresos y los gastos operativos. Este retraso en los cobros dificulta la capacidad de Rosa Francia para financiar su capital de trabajo de manera oportuna, afectando la adquisición de insumos, el pago a proveedores y el cumplimiento de compromisos salariales. La dependencia de los pagos a crédito del gobierno, sumada a la falta de una diversificación de la base de

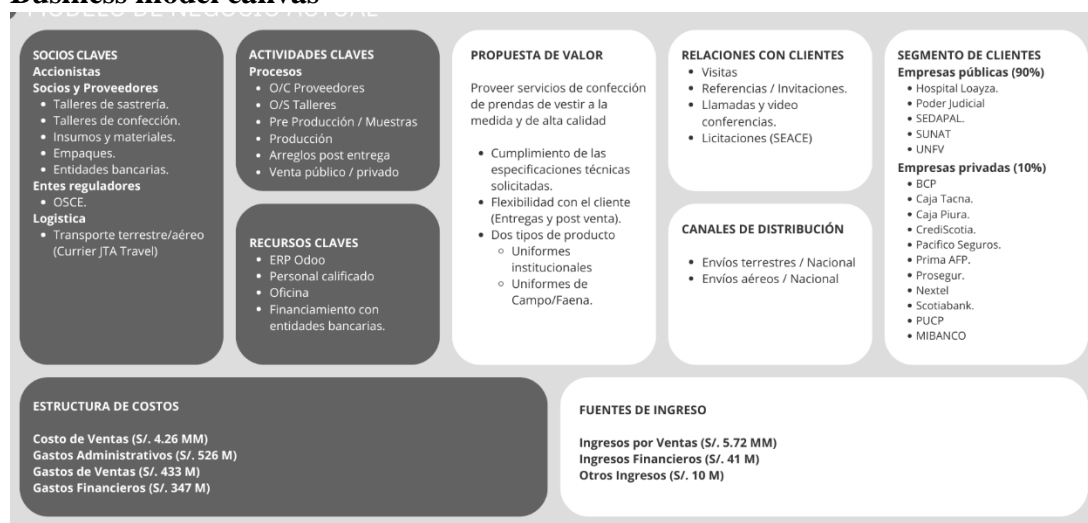
clientes, limita las fuentes de ingresos inmediatos de la empresa. Esto genera una presión constante sobre su flujo de efectivo, impidiendo una adecuada gestión financiera y operativa. Como consecuencia, la falta de liquidez pone en riesgo la capacidad de Rosa Francia para cumplir con los plazos establecidos en los contratos, lo que puede afectar su competitividad, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, además de generar costos adicionales por financiamiento y penalizaciones por pagos atrasados.

2.4. Resumen del capítulo

El capítulo analiza la problemática financiera de la empresa, centrada en la insuficiencia de liquidez para el capital de trabajo. Esta limitación impide cubrir adecuadamente los costos operativos, adquirir insumos a tiempo y cumplir con obligaciones financieras, generando inestabilidad económica y dificultando la inversión en mejoras estratégicas. Asimismo, se destaca la dificultad de acceder a financiamiento en condiciones favorables, lo que restringe la planificación a largo plazo y afecta la competitividad.

Desde la perspectiva del cliente, se observa que esta situación puede provocar retrasos en la producción y entrega, disminuyendo la calidad del servicio, la confianza del consumidor y la fidelización. En conjunto, se concluye que la falta de liquidez no solo compromete la operación diaria de la empresa, sino que también impacta su reputación y sostenibilidad. Por ello, se propone implementar estrategias que optimicen la gestión financiera, mejoren el acceso a financiamiento y fortalezcan el flujo de caja, asegurando así un crecimiento más sólido y estable.

Figura 6
Business model canvas



Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C. mediante comunicación personal (2025).

El modelo de negocio de Rosa Efe Moda S.A.C. se centra en la confección de uniformes institucionales y de campo, con un enfoque en licitaciones públicas (90% de sus clientes). Sus actividades clave incluyen la producción, gestión de proveedores y ventas, respaldadas por recursos como el ERP Odoo, personal calificado y financiamiento bancario. La empresa opera a través de canales de distribución terrestres y aéreos, priorizando la calidad y flexibilidad en las entregas. Su estructura de costos se compone principalmente de costos de ventas, gastos administrativos, de ventas y financieros, mientras que sus ingresos provienen en su mayoría de ventas y fuentes financieras.

Capítulo III: Determinación de Causas Raíz del Problema Principal

En este capítulo se llevará a cabo un análisis detallado para identificar las causas raíz del problema principal que afecta a ROSA FRANCIA. Para ello, se emplearán diversas metodologías de diagnóstico, como el análisis causa-raíz y el diagrama de Ishikawa, con el fin de descomponer el problema en sus factores fundamentales. Además, se realizará una revisión de documentación y entrevistas con el personal clave de la empresa para obtener información directa sobre los procesos internos y detectar posibles deficiencias estructurales.

El análisis no solo se enfocará en los factores inmediatos que contribuyen al problema, sino también en aquellas razones más profundas que han permitido su persistencia en el tiempo. Se explorarán elementos clave como la gestión de recursos humanos, la eficiencia de los procesos productivos, la administración financiera y la planificación estratégica de la empresa. A través de este enfoque, se busca comprender cómo interactúan estos factores y qué impacto tienen en la operatividad y competitividad de ROSA FRANCIA.

Los hallazgos obtenidos permitirán definir con claridad las causas subyacentes del problema principal, proporcionando una base sólida para el desarrollo de estrategias de mejora en los siguientes capítulos. Este diagnóstico detallado será esencial para formular soluciones efectivas y sostenibles que contribuyan a optimizar la gestión y desempeño de la empresa en el mercado.

Durante este proceso de determinación de causas raíz, se busca entender las interacciones complejas entre los distintos aspectos de la operación de la empresa, desde la gestión de recursos humanos hasta los procesos de producción y la gestión financiera. Se busca identificar patrones recurrentes, fallos sistémicos o deficiencias estructurales que puedan estar contribuyendo al problema principal. Al finalizar este capítulo, se espera tener una comprensión clara y completa de las causas subyacentes del problema principal, lo que sentará

las bases para el desarrollo de estrategias y acciones correctivas efectivas en los siguientes capítulos del informe.

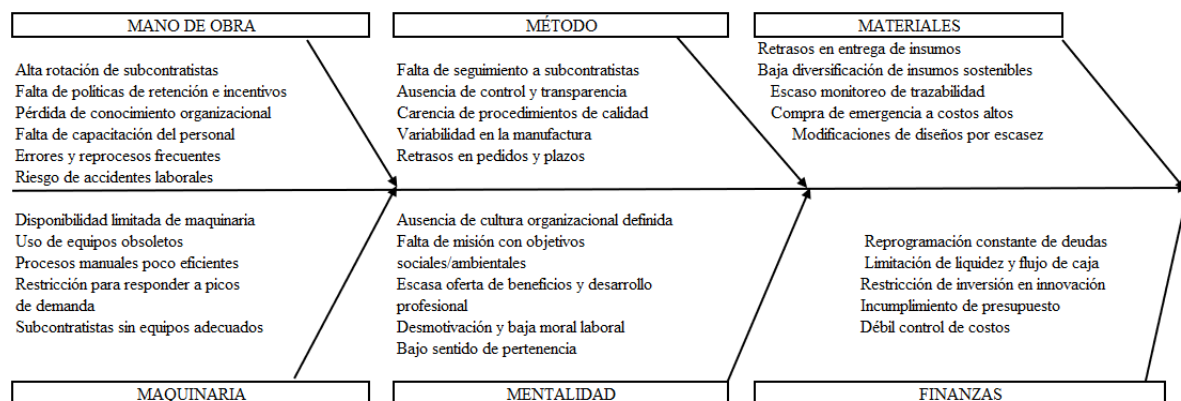
3.1. Causas Identificadas

Durante el proceso de análisis, se han identificado varias causas que contribuyen al incumplimiento de los plazos de entrega y los estándares de calidad en ROSA FRANCIA. En primer lugar, la falta de una estructura organizativa sólida en el proceso de participación en licitaciones ha generado una preparación ineficiente y la presentación de propuestas poco competitivas. Esta carencia de organización se refleja en la falta de claridad en los roles y responsabilidades dentro de la empresa en relación con las licitaciones. Además, se ha detectado una escasez de personal capacitado, lo que repercute en un bajo nivel de cumplimiento en la presentación de propuestas debido a la falta de conocimientos y habilidades necesarias. La gestión financiera inadecuada también ha sido identificada como una causa clave, ya que ha generado una insuficiencia de liquidez que dificulta la ejecución de los compromisos adquiridos en los contratos de licitación. Por último, la falta de supervisión y control de calidad en los procesos de producción tercerizados ha contribuido significativamente al problema al permitir la entrega de productos que no cumplen con los estándares acordados.

En ROSA FRANCIA, empresa dedicada a la industria textil, se ha realizado un análisis de la causa raíz para identificar los factores que afectan la eficiencia y calidad en sus procesos de producción. Mediante la metodología de Ishikawa, se han categorizado las problemáticas en distintos pilares clave, proporcionando una visión integral de los aspectos que requieren mejoras. Las áreas evaluadas incluyen la mano de obra, los métodos de trabajo, la disponibilidad de materiales, el uso de maquinaria, la mentalidad organizacional y la gestión financiera. A continuación, se presentan en detalle las causas identificadas en cada una de estas

áreas, con el fin de desarrollar estrategias que permitan optimizar la producción y garantizar la sostenibilidad de ROSA FRANCIA en el mercado.

Figura 7
Diagrama de Ishikawa de Rosa Efe Moda S.A.C.



Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

De acuerdo con la figura 7, se identificaron los siguientes aspectos:

Mano de obra: Uno de los principales desafíos que enfrenta ROSA FRANCIA es la alta rotación de subcontratistas, lo que genera una constante inestabilidad en la producción. Esta situación ya había sido evidenciada en la evaluación de desempeño en el área de Trabajadores, donde se reportó un bajo nivel de políticas de retención y beneficios para el personal, así como la inexistencia de programas de participación societaria o incentivos de permanencia. La falta de continuidad en el personal dificulta la consolidación de equipos de trabajo eficientes y afecta el aprendizaje organizacional. Cada vez que un trabajador abandona la empresa, se pierde conocimiento valioso sobre los procesos, lo que obliga a iniciar nuevamente la curva de aprendizaje con cada nuevo ingreso. Esto no solo ralentiza la producción, sino que también incrementa los costos operativos debido a la necesidad recurrente de selección y capacitación de nuevos empleados.

Otro aspecto crítico es la falta de capacitación del personal, lo que repercute en la calidad del trabajo y en el cumplimiento de los estándares de producción. Esta carencia coincide con los hallazgos del análisis en Gobernanza, donde se identificó una ausencia de indicadores clave de desempeño en áreas sociales, así como una integración limitada de criterios sociales y ambientales en la toma de decisiones. La falta de programas de formación adecuados impide que los trabajadores desarrollen las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera óptima. Como consecuencia, se producen errores en la ejecución de las tareas, lo que lleva a desperdicios de material, reprocesos y una disminución en la eficiencia operativa. Además, la falta de conocimientos técnicos adecuados puede aumentar el riesgo de accidentes laborales, afectando tanto la seguridad del personal como la imagen de la empresa ante clientes y proveedores.

Todos estos factores combinados reducen la eficiencia de ROSA FRANCIA y afectan su competitividad en el mercado. Una empresa con alta rotación y baja capacitación pierde su capacidad de responder de manera ágil a las demandas del sector, lo que puede traducirse en demoras en las entregas y pérdida de clientes. Para contrarrestar estos problemas, es fundamental implementar estrategias que fomenten la estabilidad laboral, como mejorar las condiciones de contratación, ofrecer incentivos para la permanencia y establecer planes de capacitación continua. Este tipo de intervenciones también fueron recomendadas como medidas prioritarias en los análisis de impacto en Trabajadores y Comunidad, para promover la sostenibilidad laboral y una mejor integración de los equipos externos e internos.

Método: Uno de los problemas clave en el método de trabajo de ROSA FRANCIA es la falta de un seguimiento adecuado a los subcontratistas, lo que genera una desconexión entre sus actividades y los objetivos de producción de la empresa. Esta desconexión fue previamente señalada en el análisis de la estructura de gobernanza, donde se evidenció una escasa supervisión de las prácticas externas, así como una nula incorporación de mecanismos de

transparencia hacia las partes interesadas. La ausencia de un control riguroso impide garantizar que los procesos se lleven a cabo de manera eficiente y alineada con los estándares de calidad requeridos. Esto puede dar lugar a retrasos en la entrega de pedidos, inconsistencias en la manufactura y dificultades para coordinar los tiempos de producción. Sin una supervisión estructurada, la empresa enfrenta mayores riesgos de incumplimientos en los plazos y de recibir productos que no cumplen con las especificaciones establecidas.

Además, la ausencia de procedimientos claros en la gestión de calidad impacta en la uniformidad de los productos, lo que afecta la percepción de los clientes. Esta debilidad también se reflejó en el bajo puntaje en el área de Clientes, donde ROSA FRANCIA mostró una capacidad limitada para gestionar el impacto del producto y ofrecer información clara sobre estándares de calidad. La falta de lineamientos estandarizados genera variabilidad en los acabados, materiales y confección de las prendas, lo que disminuye la confianza en la marca. Un producto que no cumple con las expectativas del cliente puede derivar en devoluciones, reclamos y pérdida de credibilidad en el mercado.

Para solucionar estos problemas, es necesario establecer protocolos de seguimiento y control que permitan monitorear de cerca el desempeño de los subcontratistas y garantizar que cumplan con los estándares de producción. Las recomendaciones en este sentido ya habían sido señaladas en la evaluación de Comunidad, donde se propuso la implementación de un código de conducta para proveedores y la evaluación regular de contratistas independientes. Asimismo, la capacitación y estandarización de prácticas dentro de la cadena de suministro fortalecería la confianza de los clientes y consolidaría la imagen de ROSA FRANCIA como una empresa comprometida con la excelencia en la manufactura textil.

Materiales: La disponibilidad de materia prima es un factor crítico en la producción de ROSA FRANCIA, ya que cualquier retraso en la entrega de insumos puede generar un impacto

significativo en la cadena de producción. Esta vulnerabilidad fue mencionada en el análisis del eje de Medio Ambiente, donde se evidenció una baja diversificación de insumos sostenibles y escaso monitoreo de la trazabilidad en la cadena de suministro. La falta de materiales esenciales provoca tiempos muertos en la línea de ensamblaje, lo que reduce la eficiencia operativa y genera costos adicionales. Cuando los proveedores no cumplen con los plazos de entrega, la empresa debe recurrir a alternativas de emergencia, como la compra de insumos a precios más altos o la reestructuración de los procesos productivos, lo que afecta la rentabilidad y estabilidad del negocio.

Además, la escasez de materiales limita la capacidad de respuesta de ROSA FRANCIA ante la demanda del mercado. En la industria textil, donde la rapidez y la flexibilidad son clave, no contar con la materia prima adecuada puede retrasar la producción de nuevos modelos y colecciones, lo que impide aprovechar oportunidades comerciales. Esta falta de disponibilidad también puede obligar a realizar modificaciones en los diseños o en la calidad de los productos, lo que podría impactar negativamente la percepción del cliente. En este sentido, la carencia de materiales certificados o ambientalmente preferibles, también destacada en el eje de Medio Ambiente, representa una oportunidad perdida para alinear el producto con las tendencias sostenibles actuales.

Para mitigar estos riesgos, es fundamental establecer estrategias de abastecimiento más sólidas, como diversificar la red de proveedores, negociar contratos con cláusulas de entrega garantizada y mantener un stock de seguridad en insumos clave. Asimismo, el uso de herramientas tecnológicas para la planificación y gestión de inventarios permitiría anticipar posibles faltantes y optimizar la administración de los materiales. Estas propuestas también se alinean con las recomendaciones del análisis de impacto en la cadena de suministro dentro de la dimensión Comunidad, que promovía relaciones estables y confiables con proveedores evaluados bajo criterios sociales y ambientales.

Maquinaria: La limitada disponibilidad de maquinaria especializada representa un desafío significativo para ROSA FRANCIA, ya que impide optimizar los procesos de producción y garantizar un flujo de trabajo eficiente. Esta problemática había sido abordada en el análisis del área de Medio Ambiente, donde se detectó una baja eficiencia energética en las instalaciones y una escasa implementación de tecnologías limpias. En muchas ocasiones, la falta de equipos adecuados obliga a los trabajadores a recurrir a métodos manuales o a utilizar maquinaria obsoleta, lo que incrementa los tiempos de fabricación y reduce la calidad del producto final. Además, la dependencia de equipos de baja capacidad restringe la posibilidad de aumentar la producción para satisfacer picos de demanda, lo que puede traducirse en retrasos y en la pérdida de oportunidades comerciales.

Esta situación se agrava aún más en el caso de los subcontratistas, quienes muchas veces no cuentan con el equipamiento necesario para cumplir con los estándares de producción de ROSA FRANCIA. Esta debilidad también fue destacada en el eje de Comunidad, al señalar la baja proporción de servicios tercerizados sujetos a evaluaciones de desempeño o condiciones estandarizadas. La ausencia de tecnología avanzada en estos talleres genera inconsistencias en los acabados, aumenta la tasa de defectos y disminuye la uniformidad de los productos.

Para mejorar esta situación, ROSA FRANCIA podría implementar estrategias como la inversión en maquinaria moderna dentro de su propia planta, así como el apoyo a sus subcontratistas para que actualicen sus equipos mediante financiamiento o acuerdos estratégicos. Esta recomendación coincide con la necesidad detectada en el área de Clientes de garantizar productos con menor impacto ambiental y mayor consistencia. De igual manera, establecer programas de mantenimiento preventivo maximizaría la vida útil de los equipos actuales, contribuyendo a la eficiencia operativa.

Mentalidad: La falta de una cultura organizacional bien definida en ROSA FRANCIA representa un obstáculo para el desarrollo de un ambiente laboral cohesionado y motivador. Este problema también fue identificado en la evaluación de Gobernanza, donde la empresa obtuvo un puntaje nulo en transparencia y en la declaración de misión alineada con objetivos sociales y ambientales. Sin valores y principios claros que guíen la forma de trabajar, los empleados pueden sentirse desconectados de la empresa y percibir su labor como una serie de tareas aisladas, lo que afecta directamente la moral del equipo. Esta desmotivación se vincula también a los bajos indicadores en el área de Trabajadores, donde se evidenció una escasa oferta de beneficios, desarrollo profesional y licencias familiares, afectando el compromiso y la satisfacción del personal.

Además, la ausencia de una cultura empresarial sólida impacta negativamente en la productividad y el desempeño del personal. Sin una visión clara de los objetivos estratégicos de ROSA FRANCIA, los empleados pueden carecer del compromiso necesario para alcanzar altos niveles de eficiencia y calidad. En una industria como la textil, esta falta de cohesión organizacional puede traducirse en una menor capacidad de innovación. Para fortalecer la cultura organizacional, es fundamental implementar estrategias enfocadas en la construcción de identidad corporativa, reconocimiento del talento y sentido de pertenencia, como también se propuso en los análisis de impacto en Gobernanza y Trabajadores.

Finanzas: El incumplimiento del presupuesto en ROSA FRANCIA representa un riesgo significativo para la estabilidad financiera de la empresa, dificultando el control de los costos operativos. Esta situación guarda coherencia con los hallazgos en el eje de Gobernanza, donde la empresa mostró una débil aplicación de normas financieras y mecanismos de seguimiento de desempeño. La falta de un control financiero eficiente también incrementa la probabilidad de incurrir en costos imprevistos, lo que reduce la sostenibilidad a largo plazo.

Además, la necesidad de reprogramar deudas genera presión sobre el flujo de caja, limitando la liquidez y restringiendo la inversión en innovación y expansión. Esta dificultad se traduce en una menor capacidad para adoptar prácticas ambientales sostenibles o tecnológicas más limpias, como se señaló en los bajos niveles de desempeño en el área de Medio Ambiente. Para superar este escenario, ROSA FRANCIA debe fortalecer su planeamiento financiero, aplicar herramientas de análisis y establecer prioridades de inversión estratégica. Asimismo, buscar condiciones de financiamiento más favorables contribuiría a liberar capital de trabajo para fortalecer su posición competitiva.

3.2. Causas Principales

Para determinar las causas principales que afectan el desempeño de Rosa Efe Moda S.A.C. en el mercado de licitaciones, se llevó a cabo un análisis detallado basado en el método de Ishikawa, también conocido como diagrama de causa y efecto. Este enfoque permitió clasificar y organizar las diversas problemáticas identificadas dentro de diferentes categorías, lo que facilitó la identificación de los factores con mayor impacto en la eficiencia y competitividad de la empresa. El proceso de análisis incluyó la recopilación de información a través de entrevistas con el personal clave de la empresa, la revisión de registros financieros y operativos, así como la evaluación de los procedimientos internos relacionados con la participación en licitaciones. A partir de esta información, se analizaron las relaciones de causa y efecto para determinar cuáles de las causas identificadas tenían un impacto directo y significativo en el problema general. Tras esta evaluación, se destacaron tres causas principales que afectan la capacidad de Rosa Efe Moda S.A.C. para competir en el mercado de licitaciones:

Falta de una estructura organizativa sólida en el proceso de licitaciones: Se evidenció que la ausencia de un esquema organizativo bien definido dificulta la planificación y ejecución de estrategias efectivas para la presentación de propuestas, lo que genera desorganización, falta de coordinación entre los equipos de trabajo y retrasos en la toma de

decisiones. Esta situación no solo impacta negativamente en la eficiencia operativa, sino que también reduce significativamente la capacidad de la empresa para adaptarse a las exigencias del mercado y responder de manera oportuna a las oportunidades de negocio. Como consecuencia, se ve afectada la competitividad de la empresa en este ámbito, limitando su crecimiento y posicionamiento frente a sus competidores.

Carencia de personal capacitado: Se identificó que la falta de conocimientos específicos y habilidades técnicas dentro del equipo afecta la calidad y puntualidad de las ofertas presentadas, generando inconsistencias en la información, errores en la documentación y dificultades para cumplir con los requisitos exigidos en los procesos de licitación. Esta deficiencia no solo ralentiza la elaboración de propuestas, sino que también disminuye la confianza de los clientes y entidades evaluadoras en la capacidad de la empresa para ejecutar los proyectos de manera eficiente. Como resultado, se reducen considerablemente las posibilidades de éxito en las licitaciones, limitando el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en un mercado altamente competitivo. Por lo tanto, es fundamental implementar estrategias de capacitación y desarrollo del talento humano para fortalecer las competencias del equipo y mejorar su desempeño en este ámbito.

Gestión financiera inadecuada: El análisis financiero reveló que la insuficiencia de liquidez y la reprogramación constante de deudas generan inestabilidad en la empresa, afectando su capacidad para asumir compromisos y cumplir con los contratos adjudicados. Esta situación no solo limita el flujo de caja necesario para operar de manera eficiente, sino que también incrementa la dependencia de financiamiento externo, lo que puede traducirse en mayores costos financieros y riesgos asociados al endeudamiento. Además, la incertidumbre económica resultante dificulta la planificación a largo plazo, obstaculizando la inversión en nuevos proyectos y la expansión del negocio. Para mitigar estos efectos negativos, es fundamental establecer estrategias de gestión financiera más eficientes, optimizando la

administración de recursos, diversificando fuentes de ingresos y negociando condiciones de pago más favorables con proveedores y acreedores.

Estas causas principales fueron determinadas a través de un enfoque sistemático, priorizando aquellas que mostraban una relación directa con los problemas más críticos de la empresa. La interrelación entre estos factores evidencia la necesidad de implementar soluciones integrales que fortalezcan la estructura organizativa, mejoren la capacitación del personal y optimicen la gestión financiera para garantizar un desempeño más competitivo en el mercado de licitaciones.

3.3. Determinación de Causas Raíz del Problema Principal

Para determinar las causas del problema identificado se empleó el análisis causa-raíz y diagramas de Ishikawa. A través de entrevistas con el personal y la revisión de documentación, se buscó explorar las relaciones causales entre los síntomas identificados y las causas subyacentes. El objetivo es comprender las interacciones complejas en la operación de la empresa y establecer una base sólida para el desarrollo de estrategias correctivas en los capítulos siguientes.

Durante el análisis, se han identificado varias causas que contribuyen al incumplimiento de plazos de entrega y estándares de calidad en ROSA FRANCIA. La falta de una estructura organizativa sólida en el proceso de participación en licitaciones ha llevado a una preparación ineficiente y a la presentación de propuestas poco competitivas. Además, se ha detectado una escasez de personal capacitado, lo que repercute en un bajo nivel de cumplimiento en la presentación de propuestas, junto con una gestión financiera inadecuada que ha generado insuficiencia de liquidez.

Se han analizado las causas identificadas a través de siete pilares: mano de obra, método, materiales, maquinaria, mentalidad, moneda y gestión. La falta de personal capacitado

impacta negativamente en la calidad de las propuestas, mientras que la ausencia de una estructura organizativa adecuada dificulta la coordinación en el proceso de licitación. También se ha señalado que la falta de información precisa y actualizada sobre políticas de licitación y la carencia de herramientas tecnológicas adecuadas afectan la eficiencia de las operaciones. Entre las causas principales, se destacan la falta de una estructura organizativa sólida, la carencia de personal capacitado y la gestión financiera inadecuada. Estas causas interrelacionadas contribuyen significativamente a los desafíos que enfrenta ROSA FRANCIA en el mercado de licitaciones.

El análisis reveló que la ausencia de una estructura organizativa adecuada constituye una de las principales causas raíz, ya que afecta la planificación, coordinación y ejecución de las propuestas. A ello se suma la escasez de personal especializado, que reduce la calidad técnica de los documentos y compromete el cumplimiento de los estándares requeridos en los procesos de licitación. En paralelo, la debilidad en la gestión financiera impide sostener una liquidez adecuada, lo que obstaculiza tanto la operatividad diaria como la capacidad de asumir compromisos derivados de los contratos adjudicados.

Al aplicar los siete pilares de análisis (mano de obra, método, materiales, maquinaria, mentalidad, moneda y gestión), se corroboró que los problemas de personal, organización y finanzas son los ejes centrales que limitan el rendimiento de Rosa Francia. Adicionalmente, se identificó la falta de herramientas tecnológicas actualizadas y la ausencia de información precisa sobre normativas de licitación, lo que también impacta en la eficiencia de los procesos internos.

Tabla 20*Causas identificadas e impacto en el Proceso de Licitación*

Pilar	Causa Identificada	Impacto en el Proceso de Licitación
Mano de obra	Falta de personal capacitado	Disminuye la calidad de las propuestas y reduce la competitividad.
Método	Ausencia de una estructura organizativa adecuada	Dificulta la coordinación y ejecución eficiente del proceso de licitación.
Materiales	Falta de información precisa y actualizada sobre políticas de licitación	Resta eficacia a la toma de decisiones y aumenta el riesgo de errores en las propuestas.
Maquinaria	Carencia de herramientas tecnológicas adecuadas	Reduce la eficiencia operativa y retrasa la elaboración de propuestas.
Mentalidad	Falta de visión estratégica en la gestión de licitaciones	Limita la adaptación a cambios en el mercado y reduce oportunidades de éxito.
Moneda	Gestión financiera inadecuada y falta de liquidez	Afecta la capacidad de asumir compromisos y cumplir con contratos adjudicados.
Gestión	Falta de planificación y control en los procesos	Genera desorganización, retrasos y disminuye la eficiencia en la ejecución de estrategias.

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

3.4. Resumen del capítulo

En el análisis realizado sobre ROSA FRANCIA, se identificaron varias causas clave que afectan el desempeño de la empresa en el mercado de licitaciones. La falta de una estructura organizativa sólida en el proceso de licitación ha provocado una preparación ineficiente y propuestas poco competitivas, mientras que la escasez de personal capacitado ha impactado negativamente en la calidad y puntualidad de las propuestas. Además, una gestión financiera inadecuada ha generado problemas de liquidez, lo que dificulta el cumplimiento de los compromisos adquiridos y limita la capacidad de la empresa para invertir en mejoras estratégicas.

A través de un análisis detallado con el método de Ishikawa, se identificaron siete pilares que contribuyen al problema principal: mano de obra, métodos de trabajo, materiales, maquinaria, mentalidad organizacional, y gestión financiera. Las interrelaciones entre la falta de organización, capacitación y control financiero afectan tanto la eficiencia operativa como la competitividad de la empresa. Es fundamental implementar soluciones integrales que mejoren la estructura organizativa, optimicen la capacitación del personal y fortalezcan la gestión financiera para garantizar un desempeño más competitivo y sostenible en el mercado de licitaciones.



Capítulo IV: Posicionamiento en el mercado de licitaciones gubernamentales

En este capítulo, se detallan cuatro alternativas principales: la implementación de un Sistema de Gestión de Licitaciones, la capacitación y desarrollo del personal, la optimización de la gestión financiera y la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. Cada alternativa se presenta con un enfoque en cómo puede resolver los problemas específicos identificados, así como los beneficios esperados de su implementación. Se enfatiza la importancia de adoptar un enfoque proactivo en la identificación de oportunidades de licitación y en la mejora continua de los procesos internos, lo que permitirá a la empresa diferenciarse en un entorno competitivo.

La búsqueda de alternativas de solución para Rosa Efe Moda S.A.C. se realizó a partir de diagnósticos internos de la empresa respecto al sector textil y en el ámbito de las contrataciones públicas, la cual era información que se brindó mediante la reunión por zoom con el gerente de operaciones de la empresa. Se identificaron deficiencias en áreas como la gestión del talento humano, la organización de procesos, la capacidad financiera y la calidad operativa, lo cual permitió enfocar la búsqueda en soluciones que respondan directamente a estas brechas. Además, se consideraron los requisitos normativos del OSCE y las demandas del entorno competitivo para participar en licitaciones gubernamentales

Se lleva a cabo una evaluación de las alternativas propuestas utilizando criterios de impacto, factibilidad y tiempo de implementación. A través de un modelo de ponderación, se determina que la implementación de un Sistema de Gestión de Licitaciones es la opción más viable para mejorar el desempeño de Rosa Efe Moda S.A.C. Se presenta un plan de implementación en tres fases, que incluye diagnóstico, pruebas y evaluación, asegurando que la empresa esté bien equipada para optimizar su participación en licitaciones y mejorar su operatividad general.

4.1. Alternativas de Solución

Una vez identificadas las causas del problema en el capítulo anterior, se procede a plantear y desarrollar alternativas de mejora para abordar los problemas principales en la empresa. Las alternativas de solución fueron identificadas a través de un proceso colaborativo basado en el análisis del Diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de causa-efecto.

El Diagrama de Ishikawa permitió visualizar y desglosar de manera estructurada las causas raíz de los problemas principales, organizándolas en categorías como mano de obra, métodos, maquinaria, materiales, medio ambiente y mediciones. Esta herramienta ayudó a los stakeholders a entender las conexiones entre las causas y sus efectos, facilitando la identificación de áreas clave de intervención.

Posteriormente, se realizó una reunión presencial con los principales stakeholders de la empresa, incluyendo al gerente general, el responsable del Sistema Integrado de Gestión, el Gerente de Administración y el Gerente de Producción. Durante la reunión, se discutieron las causas identificadas mediante el Diagrama de Ishikawa y se propusieron alternativas de mejora basadas en las categorías críticas identificadas. Estas propuestas surgieron como resultado del análisis colaborativo y de la experiencia de los participantes.

Finalmente, las alternativas serán evaluadas en función de su viabilidad y potencial impacto, con el objetivo de determinar y sugerir la mejor opción para implementar en la empresa.

4.1.1. Alternativas de solución identificadas hacia el problema principal identificado

La falta de liquidez en Rosa Francia está principalmente relacionada con los pagos a crédito que realiza el gobierno, lo que genera un desfase significativo entre los costos operativos inmediatos y los ingresos futuros. Esta situación crea dificultades para financiar el capital de trabajo necesario para cubrir los costos de operación, como la compra de materia

prima, el pago a proveedores y los salarios del personal. Debido a los plazos largos de pago del Estado, la empresa se ve obligada a recurrir a fuentes de financiamiento adicionales, lo que incrementa los costos operativos y reduce su capacidad para invertir en crecimiento y mejora de procesos. Este ciclo de pagos retrasados afecta directamente la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la capacidad de Rosa Francia para cumplir con sus compromisos contractuales. Con el fin de mitigar estos efectos, se han identificado cuatro alternativas de solución para mejorar la eficiencia operativa y financiera de la empresa. Estas soluciones están enfocadas en optimizar la gestión interna, mejorar el control de la liquidez y diversificar las fuentes de ingresos, especialmente en lo que respecta a la relación con los clientes gubernamentales. Al implementar estas estrategias, que incluyen mejorar la gestión de proveedores, capacitar al personal, fortalecer la administración financiera y perfeccionar el control de calidad, se busca reducir la dependencia de los pagos a crédito del Estado y garantizar un flujo de caja más estable, lo que permitirá a Rosa Francia mantener su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

a. Implementación de un Sistema de Gestión de Licitaciones

Uno de los principales factores que afectan la eficiencia operativa es la gestión inadecuada de las licitaciones y la selección de proveedores. En muchas ocasiones, los proveedores no cumplen con los tiempos de entrega acordados o entregan productos que no cumplen con los estándares de calidad establecidos. Para resolver este problema, se propone la implementación de un Sistema de Gestión de Licitaciones, el cual permitirá digitalizar, estandarizar y optimizar todo el proceso de adquisición de bienes y servicios, asegurando así la contratación de proveedores confiables.

El primer paso para la implementación de este sistema será realizar un análisis detallado de los procesos actuales de licitación en la empresa, identificando las deficiencias y los errores comunes que generan demoras o problemas de calidad. Se llevará a cabo un estudio de los

proveedores actuales, evaluando su desempeño en términos de cumplimiento de plazos y estándares de calidad. A partir de esta información, se establecerán indicadores claves de desempeño (KPI) que servirán para medir la efectividad del nuevo sistema una vez implementado.

Posteriormente, se diseñará un flujo de trabajo estructurado para la gestión de licitaciones, definiendo cada etapa del proceso, desde la convocatoria hasta la adjudicación. Se establecerán criterios de evaluación estandarizados que permitirán seleccionar a los proveedores más adecuados en función de su historial de cumplimiento, costos y certificaciones de calidad. También se definirán niveles de aprobación y responsabilidades dentro del proceso, asegurando que todas las decisiones sean tomadas con base en criterios objetivos.

Una vez estructurado el proceso, se procederá a la selección de una plataforma digital para gestionar las licitaciones. Se evaluarán opciones como SAP Ariba, Oracle Procurement o el desarrollo de un software personalizado, priorizando herramientas que permitan la automatización de tareas, la generación de informes y la integración con otras áreas de la empresa. Luego de seleccionar la plataforma, se realizará su adaptación a las necesidades específicas del negocio y se capacitará al personal en su uso, asegurando que todos los involucrados comprendan cómo operar el sistema de manera eficiente.

Finalmente, el sistema será monitoreado periódicamente para evaluar su impacto en la reducción de tiempos de entrega y mejoras en la calidad de los productos adquiridos. Se implementarán auditorías internas para revisar el cumplimiento de los procedimientos establecidos y se realizarán encuestas de satisfacción con los proveedores y clientes internos para identificar oportunidades de mejora.

Además, es importante la capacitación y desarrollo personal, siendo uno de los factores críticos que afecta la calidad del servicio en Rosa Francia especialmente en áreas clave como

la gestión de licitaciones. La ausencia de conocimientos específicos sobre los procedimientos, normativas y herramientas necesarias para manejar de manera eficiente el sistema de gestión de licitaciones puede generar errores en la preparación de propuestas, incumplimiento de plazos y, en algunos casos, la pérdida de contratos importantes. Estos errores no solo afectan la eficiencia operativa, sino que también pueden poner en riesgo la reputación de la empresa y su capacidad para acceder a nuevos proyectos, especialmente aquellos provenientes de entidades gubernamentales, que requieren una gestión rigurosa y alineada con los estándares legales y administrativos. Para abordar este problema, se propone la implementación de un Programa Integral de Capacitación, centrado en mejorar las habilidades del personal en el uso y manejo del sistema de gestión de licitaciones. Este programa incluiría formación específica en las normativas vigentes, el manejo de las plataformas de licitación electrónica, la preparación adecuada de documentación y la gestión de plazos, entre otros aspectos. Además, se complementará con módulos sobre habilidades de gestión, trabajo en equipo y comunicación, esenciales para mejorar la eficiencia en la coordinación de equipos de trabajo y la toma de decisiones estratégicas.

b. Financiamiento alternativo y crédito privado

Es una alternativa crucial para mejorar la liquidez de Rosa Francia sin depender exclusivamente de los pagos a crédito del sector público. Dado que la empresa enfrenta problemas de flujo de efectivo debido a los plazos largos de pago del gobierno, explorar fuentes de financiamiento fuera de las tradicionales líneas de crédito bancarias se presenta como una solución viable. Existen diversas opciones disponibles en el mercado, como los fondos de inversión privados, que pueden ofrecer capital de manera más rápida y flexible que las instituciones financieras tradicionales. Esto le permitiría a Rosa Francia acceder a recursos inmediatos para cubrir sus costos operativos sin esperar los pagos gubernamentales.

Una de las opciones más relevantes es el factoring, donde la empresa vende sus cuentas por cobrar a una entidad financiera especializada, lo que le proporciona liquidez inmediata. Esta modalidad es particularmente útil para empresas que tienen cuentas por cobrar a corto plazo, pero carecen de fondos inmediatos para cubrir sus necesidades operativas. Al optar por el factoring, Rosa Francia puede transformar sus cuentas por cobrar en efectivo de manera rápida, lo que reduce la presión sobre el flujo de caja y permite continuar con la producción y la entrega de servicios sin interrupciones. Además, las condiciones de este tipo de financiamiento suelen ser más flexibles que las ofrecidas por los bancos tradicionales.

Otra forma de financiamiento alternativo es a través de inversores privados o fondos de capital riesgo. Estos inversores, a menudo, buscan empresas con alto potencial de crecimiento, como Rosa Francia, para aportar capital a cambio de participación en el negocio. Este tipo de financiamiento puede ser especialmente útil no solo para cubrir necesidades inmediatas de liquidez, sino también para impulsar la expansión y crecimiento de la empresa. Aunque puede implicar la cesión de una parte de la propiedad de la empresa, el acceso a capital privado puede ofrecer una mayor flexibilidad y permitir a Rosa Francia explorar nuevas oportunidades sin depender de los plazos largos y los requisitos estrictos del sector público. En conjunto, estas alternativas de financiamiento pueden proporcionar a Rosa Francia la estabilidad financiera necesaria para operar de manera más eficiente y con mayor autonomía.

c. Optimización de la Gestión Financiera

Una administración financiera ineficiente puede generar retrasos en los pagos a proveedores, lo que a su vez afecta la cadena de suministro y compromete los plazos de entrega de los productos. Para evitar este problema, se propone la implementación de un Sistema de Optimización Financiera, basado en herramientas digitales y procesos estructurados que permitan una gestión eficiente de los recursos económicos de la empresa.

El proceso comenzará con un diagnóstico detallado de la situación financiera actual, en el cual se analizarán los flujos de caja, las cuentas por pagar y las deudas pendientes. Se evaluará el impacto que tienen los retrasos en los pagos sobre la operación de la empresa y se identificarán las áreas donde es posible reducir costos sin afectar la calidad del servicio.

Luego de este diagnóstico, se implementará un sistema de gestión de licitaciones que tendrá control financiero que permitirá monitorear en tiempo real los ingresos y egresos de la empresa, generando informes automáticos que faciliten la toma de decisiones. Se priorizarán soluciones ERP (Enterprise Resource Planning) como SAP Business One o QuickBooks, que ofrecen funcionalidades avanzadas para la gestión de presupuestos y proyecciones financieras.

Además, se optimizará la gestión del capital de trabajo mediante la renegociación de términos de pago con proveedores, garantizando condiciones más favorables para la empresa. Se establecerán políticas de control de costos para reducir gastos operativos innecesarios y mejorar la eficiencia en la administración del inventario, asegurando así que los recursos financieros sean utilizados de manera estratégica.

Para garantizar la efectividad de estas medidas, se implementará un sistema de monitoreo continuo, en el que se realizarán revisiones periódicas del desempeño financiero y se ajustarán las estrategias según sea necesario. También se desarrollarán planes de contingencia para mitigar posibles crisis de liquidez, asegurando así la estabilidad financiera de la empresa a largo plazo.

d. Estrategias de pago más eficientes con proveedores

Las estrategias de pago más eficientes con proveedores representan una alternativa clave para abordar la falta de liquidez que enfrenta Rosa Francia, especialmente debido a los pagos a crédito de largo plazo del sector público. Los plazos extendidos de pago por parte del gobierno pueden generar un desajuste entre los ingresos recibidos y las obligaciones financieras

inmediatas de la empresa, como la compra de materia prima y el pago a proveedores. Una posible solución es negociar plazos de pago más largos con los proveedores, lo que permitiría a Rosa Francia disponer de más tiempo para recibir los pagos de los contratos públicos antes de tener que realizar los pagos correspondientes. Esta estrategia reduciría la presión sobre el flujo de caja y facilitaría la continuidad operativa sin recurrir a fuentes externas de financiamiento. A la vez se cuenta con la renegociación de condiciones con proveedores, buscando descuentos por pronto pago o la posibilidad de pagos escalonados. Esto podría implicar ofrecer condiciones más atractivas para los proveedores a cambio de plazos de pago más flexibles. Por ejemplo, ofrecer un porcentaje de pago anticipado para conseguir un descuento, o bien distribuir los pagos a lo largo de varios meses, lo que ayudaría a optimizar la distribución de los recursos financieros de la empresa. Este tipo de acuerdos permitiría a Rosa Francia manejar su liquidez de manera más eficiente, priorizando aquellos pagos que son más urgentes y manteniendo relaciones comerciales favorables con sus proveedores.

Tabla 21

Valoración de las alternativas de solución

Alternativa	Impacto (40%)	Factibilidad (30%)	Tiempo (30%)	Puntaje Final
Sistema de Gestión de Licitaciones	9	7	8	8.2
Financiamiento alternativo y crédito privado	8	9	7	8.1
Optimización de la Gestión Financiera	9	8	6	7.9
Estrategias de pago más eficientes con proveedores	8	7	9	8.0

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

Los resultados indican que la implementación de un Sistema de Gestión de Licitaciones es la alternativa más viable para mejorar el desempeño de Rosa Efe Moda S.A.C. Tras un análisis detallado de las diferentes alternativas de solución, la implementación de un Sistema de Gestión de Licitaciones se presenta como la opción más viable para abordar los problemas identificados en la empresa. Este resultado se sustenta en la evaluación de tres criterios fundamentales: impacto, factibilidad y tiempo de implementación. Con un puntaje final de 8.2, esta alternativa supera a las demás en términos de su capacidad para mejorar la liquidez, todo ello mediante la optimización del proceso de adquisición y contratación de proveedores.

En primer lugar, el impacto del Sistema de Gestión de Licitaciones es el más alto entre las alternativas evaluadas, obteniendo un puntaje de 9 sobre 10. Esto se debe a que la optimización del proceso de licitaciones tiene un efecto inmediato y directo en la optimización del flujo de caja, reducción de costos operativos, menos compras de emergencia y mayor visibilidad financiera. Al gestionar de manera más eficiente la selección y negociación con proveedores, la empresa puede acceder a mejores condiciones de pago, evitando la necesidad de financiamiento externo y reduciendo la presión sobre la liquidez. Además, la planificación estructurada permite minimizar desperdicios y sobrecostos derivados de adquisiciones poco estratégicas. La reducción en la variabilidad de precios y la estandarización de contratos facilitan un control más preciso de los egresos, asegurando estabilidad financiera. Finalmente, al disminuir retrasos en la entrega de insumos, se evitan interrupciones en la producción que podrían generar pérdidas económicas.

Por otro lado, el financiamiento alternativo comprende mecanismos de obtención de capital fuera de las fuentes tradicionales bancarias, como factoring, crowdfunding, líneas de crédito comerciales y fondos de inversión privada. Su impacto (8/10) radica en la inyección de liquidez que mejora la solvencia a corto plazo y permite cumplir compromisos financieros sin afectar el capital de trabajo, aunque no resuelve problemas estructurales de eficiencia operativa

ni optimización de costos. En términos de factibilidad (9/10), existen múltiples opciones con condiciones flexibles, como tasas ajustables y pagos escalonados, aunque su viabilidad depende del historial financiero y capacidad de endeudamiento de la empresa. El tiempo de implementación (7/10) varía según el mecanismo elegido: el factoring es de rápida ejecución, mientras que los créditos estructurados requieren procesos de aprobación más largos. Como consideración adicional, un mal manejo del financiamiento puede incrementar el apalancamiento y reducir la rentabilidad debido a costos financieros asociados; por ello, es fundamental realizar un análisis de sensibilidad para evaluar su impacto en el flujo de caja proyectado.

Además, la Optimización de la Gestión Financiera se basa en estrategias de control presupuestario, reducción de costos no estratégicos y mejora de la rentabilidad operativa mediante herramientas avanzadas de planificación financiera. Su impacto (9/10) es significativo, ya que la implementación de modelos como el análisis de rentabilidad por producto/servicio, la reestructuración del capital de trabajo y la optimización de costos fijos y variables mejora la estabilidad financiera a largo plazo. En términos de factibilidad (8/10), es viable, pero requiere software ERP, metodologías como Activity-Based Costing (ABC) y una reestructuración en la política de gastos e inversiones. Su tiempo de implementación (6/10) es prolongado, con resultados visibles en 6 a 12 meses, dependiendo de la capacidad de adaptación de la empresa. Como consideración adicional, se recomienda el uso de herramientas de inteligencia financiera para mejorar la precisión en la toma de decisiones y evaluar escenarios de riesgo mediante proyecciones de flujo de efectivo y estados de resultados proforma.

Finalmente, las Estrategias de Pago Más Eficientes con Proveedores buscan optimizar las condiciones de pago mediante negociación, gestión de cuentas por pagar y automatización con plataformas digitales. Su impacto (8/10) es alto, ya que la programación eficiente de pagos

y descuentos por pronto pago reduce costos financieros por intereses y penalizaciones, además de mejorar la reputación crediticia y fortalecer relaciones comerciales. En cuanto a su factibilidad (7/10), su éxito depende de la capacidad de negociación y disponibilidad de capital para cumplir con nuevos acuerdos; empresas con liquidez limitada pueden enfrentar restricciones. Su implementación (9/10) es rápida, con cambios aplicables en 1-3 meses, especialmente mediante plataformas digitales y contratos inteligentes basados en blockchain. Se recomienda un análisis de proveedores para identificar aquellos con mayor impacto en la cadena de suministro y priorizar la renegociación con los que ofrezcan términos más favorables alineados con la estrategia financiera de la empresa.

4.2. Solución Propuesta

Con base en la evaluación realizada y en los hallazgos obtenidos, se recomienda la implementación del **Sistema de Gestión de Licitaciones** como la solución principal para optimizar los procesos de participación en licitaciones. Este sistema, diseñado para mejorar la gestión interna y la eficiencia operativa, ofrecerá una plataforma integrada que facilitará la planificación, ejecución y seguimiento de los procedimientos de licitación, asegurando así una mayor competitividad y cumplimiento de los requisitos normativos.

4.2.1. Objetivos del Sistema de Gestión de Licitaciones

El sistema propuesto tiene como finalidad principal fortalecer la capacidad organizativa y operativa de la entidad en los procesos de licitación. Para ello, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- **Optimizar la organización interna y la eficiencia en la preparación de propuestas:**

A través de una interfaz intuitiva y herramientas automatizadas, el sistema permitirá la gestión eficiente de documentos, plazos y requerimientos, reduciendo la carga operativa y mejorando la planificación de cada licitación.

- **Reducir los errores en la documentación de licitaciones:**

La digitalización y automatización de formularios y registros disminuirán la incidencia de errores humanos en la preparación de documentos, evitando rechazos o descalificaciones por incumplimientos administrativos.

- **Aumentar la tasa de cumplimiento en la presentación de propuestas:**

Mediante alertas y recordatorios automatizados, el sistema garantizará el cumplimiento de fechas límite y requisitos exigidos en cada proceso, evitando demoras o presentaciones incompletas.

- **Facilitar la toma de decisiones estratégicas con base en datos y análisis:**

La plataforma incluirá herramientas de análisis de datos que permitirán evaluar el desempeño en licitaciones anteriores, identificar áreas de mejora y generar reportes en tiempo real para la toma de decisiones informadas.

4.3.4. Componentes Claves del Sistema

Para garantizar el éxito de la implementación, el Sistema de Gestión de Licitaciones contará con los siguientes módulos y funcionalidades:

a. Gestión de Documentación

- Registro y almacenamiento centralizado de documentos.
- Plantillas predefinidas para agilizar la elaboración de propuestas.
- Verificación automática de requisitos de cada licitación.

b. Automatización de Procesos

- Generación de alertas y recordatorios sobre fechas clave.
- Flujo de trabajo automatizado para la revisión y aprobación de documentos.
- Integración con plataformas gubernamentales de licitación.

c. Análisis y Reportes

- Evaluación de desempeño en licitaciones anteriores.
- Reportes comparativos sobre tasas de éxito.
- Identificación de tendencias y oportunidades de mejora.

d. Seguridad y Accesibilidad

- Control de acceso por niveles de usuario.
- Encriptación de datos para garantizar la seguridad de la información.
- Accesibilidad desde dispositivos móviles y plataformas en la nube.

4.3.5. Beneficios Esperados

La implementación del sistema permitirá mejorar la gestión interna y la competitividad en los procesos de licitación, obteniendo beneficios como:

- Mayor organización y planificación de las propuestas.
- Disminución del tiempo de preparación de documentos.
- Reducción de costos asociados a errores y rectificaciones.
- Mayor tasa de éxito en la adjudicación de contratos.
- Optimización de recursos y mayor rentabilidad en las operaciones.

La implementación del **Sistema de Gestión de Licitaciones** no solo mejorará la eficiencia administrativa, sino que también fortalecerá la capacidad estratégica de la organización, facilitando la participación en licitaciones de manera más efectiva y con mayores probabilidades de éxito.

Se propone un plan de implementación en tres fases:

1. Fase 1 (0-3 meses):

- Diagnóstico inicial y selección del software de gestión.
 - Asignación de roles y capacitación inicial.
2. Fase 2 (4-6 meses):
- Implementación del sistema.
 - Pruebas piloto y ajustes.
3. Fase 3 (7-12 meses):
- Evaluación de resultados y mejoras continuas.

La implementación del Sistema de Gestión de Licitaciones ayudará a Rosa Efe Moda S.A.C. a mejorar su eficiencia en la participación en licitaciones y optimizar su operatividad general. Además, se recomienda complementar esta solución con capacitaciones específicas y optimización financiera para maximizar los beneficios a largo plazo.

Para garantizar una adopción efectiva del Sistema de Gestión de Licitaciones, se propone un plan de implementación dividido en tres fases, cada una con actividades clave y objetivos específicos.

Tabla 22

Plan de Implementación del Sistema de Gestión de Licitaciones

Fase	Duración	Actividades Principales	Objetivos Específicos	Responsables	Recursos Necesarios
Fase 1: Diagnóstico y Preparación	0-3 meses	- Realización de un diagnóstico organizacional. - Identificación	- Analizar el estado actual de los procesos de	- Equipo de TI. - Equipo de administrati	- Software de gestión evaluado. -

		de necesidades	licitación.	vo y de	Infraestructur
		y	- Determinar	licitaciones.	a tecnológica
		requerimientos	los	- Gerencia o	adecuada.
		del sistema.	requerimiento	dirección	- Materiales
		- Selección del	s técnicos y	general.	de
		software de	funcionales.		capacitación
		gestión más	- Garantizar		y guías de
		adecuado.	que el		usuario.
		- Definición de	personal clave		
		roles y	comprenda el		
		responsabilidad	uso del		
		es del equipo.	sistema.		
		- Capacitación			
		inicial del			
		personal clave.			
		- Diseño de			
		protocolos de			
		uso y manuales.			
Fase	2: 4-6	- Instalación y	- Asegurar la	- Equipo de	-
Implementaci	meses	configuración	operatividad	TI.	Infraestructur
ón y Pruebas		del sistema.	del sistema.	- Personal de	a de
		- Integración	- Identificar	licitaciones.	servidores o
		con otras	posibles	-	nube.
		herramientas	mejoras antes	Consultores	- Licencias

		internas. de su externos (si del software.	
		- Desarrollo de implementaci es - Feedback de	
		pruebas piloto ón definitiva. necesario). usuarios	
		en licitaciones - Evaluar el clave.	
		simuladas. impacto en los	
		- Identificación flujos de	
		y resolución de trabajo.	
		fallos iniciales.	
		- Ajustes y	
		personalización	
		según	
		necesidades	
		específicas.	
Fase	3: 7-12	- Seguimiento - Medir la - Equipo de -	
Evaluación y	meses	del uso del efectividad gestión. Herramientas	
Optimización		sistema en del sistema en - Personal de de medición	
		licitaciones los procesos licitaciones. de impacto.	
		reales. de licitación. - - Encuestas y	
		- Medición de - Optimizar la Responsable entrevistas a	
		desempeño y eficiencia en s de calidad usuarios.	
		productividad la gestión y mejora - Recursos	
		del equipo. documental y continua. para	
		- Identificación operativa. actualizacion	
		de áreas de - Garantizar la es y mejoras.	

mejora. sostenibilidad

- Ajustes finales del sistema a y optimización largo plazo. continua.
- Capacitación avanzada del personal.
- Elaboración de reportes de impacto y resultados.

Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

Fase 1: Diagnóstico y Preparación (0-3 meses)

En esta fase inicial, se realiza un diagnóstico organizacional detallado para evaluar el estado actual de los procesos de licitación y determinar los requerimientos específicos del sistema. Es crucial seleccionar una plataforma adecuada, considerando aspectos como compatibilidad con otros sistemas internos, facilidad de uso y costos.

Además, se establecerán roles clave dentro del equipo de trabajo, asegurando que cada miembro comprenda sus responsabilidades en la implementación del sistema. La capacitación inicial es fundamental para preparar al personal en el manejo del software y garantizar una transición eficiente.

Fase 2: Implementación y Pruebas (4-6 meses)

Durante esta etapa, se instala y configura el sistema, asegurando que funcione correctamente dentro del entorno organizacional. Se realizarán pruebas piloto con licitaciones

simuladas, permitiendo identificar posibles problemas y realizar ajustes antes de su uso en procesos reales.

La integración del sistema con otras herramientas administrativas, como bases de datos o plataformas gubernamentales, es una tarea clave en esta fase. Se proporcionará soporte técnico continuo para resolver dudas y asegurar una adopción efectiva por parte del equipo.

Fase 3: Evaluación y Optimización (7-12 meses)

En esta fase, se evalúa el desempeño del sistema en licitaciones reales. Se medirán indicadores clave, como la reducción de errores en documentación, la mejora en tiempos de respuesta y la tasa de éxito en adjudicaciones.

Se implementarán mejoras continuas en función de las observaciones y retroalimentación del personal. Además, se ofrecerá una capacitación avanzada para maximizar el uso del sistema y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

4.4. Resumen del Capítulo

El Capítulo IV presenta diversas alternativas de solución para abordar los problemas identificados en Rosa Efe Moda S.A.C., relacionados con la participación en licitaciones, la gestión financiera, el control de calidad y la organización interna. Estas soluciones están diseñadas para mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la competitividad y garantizar el cumplimiento de los contratos adquiridos. La implementación de estas alternativas permitirá optimizar recursos, reducir costos y mejorar la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo a una mejor imagen corporativa en el mercado de licitaciones gubernamentales.

Se identifican varias alternativas, comenzando con la implementación de un Sistema de Gestión de Licitaciones, que estructurará el proceso de preparación y presentación de propuestas. Este sistema incluirá un software especializado para la gestión documental, un protocolo claro para la preparación de propuestas y la asignación de roles y responsabilidades

específicas dentro de la empresa. La segunda alternativa se centra en la capacitación y desarrollo del personal, abordando la falta de conocimientos en regulaciones y procedimientos del sector público mediante talleres y simulaciones prácticas.

La tercera alternativa propone la optimización de la gestión financiera, que incluye la implementación de un sistema de planificación financiera y la evaluación de opciones de financiamiento externo. Por último, se sugiere la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en normas ISO 9001, que mejorará la supervisión y control de los procesos de producción, garantizando el cumplimiento de plazos y estándares de calidad.

Se evalúan las alternativas de solución en función de su impacto en la empresa, la factibilidad de implementación y el tiempo requerido para generar resultados. Utilizando un modelo de ponderación, se determina que la implementación de un Sistema de Gestión de Licitaciones es la opción más viable para mejorar el desempeño de Rosa Efe Moda S.A.C.

La solución propuesta consiste en la implementación de este sistema, que tiene como objetivos optimizar la organización interna, reducir errores en la documentación, aumentar la tasa de cumplimiento en la presentación de propuestas y facilitar la toma de decisiones estratégicas. El sistema incluirá módulos para la gestión de documentación, automatización de procesos, análisis y reportes, y garantizará la seguridad y accesibilidad de la información.

Se propone un plan de implementación en tres fases: la primera fase se centrará en el diagnóstico y preparación, la segunda en la implementación y pruebas, y la tercera en la evaluación y optimización del sistema. Este enfoque integral permitirá a Rosa Efe Moda S.A.C. mejorar su eficiencia en la participación en licitaciones y optimizar su operatividad general, consolidando su posición en el mercado.

Capítulo V: Plan de Implementación

La implementación de un Sistema de Gestión de Licitaciones (SGL) representa una estrategia fundamental para resolver las dificultades identificadas en Rosa Efe Moda S.A.C., empresa del sector textil, donde el principal problema detectado es la falta de liquidez. Esta situación ha generado complicaciones en el cumplimiento de pagos a proveedores, retrasos en la adquisición de insumos y dependencia del financiamiento externo para mantener la operatividad de la empresa. En este capítulo se describen las acciones necesarias para la implementación del Sistema de Gestión de Licitaciones, enfocándose en la optimización del flujo de caja, reducción de costos operativos, menor dependencia del crédito y mayor previsibilidad en los pagos. La implementación del sistema permitirá que los clientes que participen en los procesos de licitación tengan acceso a herramientas de control y monitoreo que les faciliten la gestión de pagos, asegurando que las transacciones se realicen de manera eficiente y en los tiempos establecidos.

El Sistema de Gestión de Licitaciones no solo optimiza los procesos de adquisición, sino que también introduce mecanismos que garantizan una administración financiera más estructurada, evitando gastos imprevistos y asegurando que los compromisos financieros se cumplan sin afectar la estabilidad económica de la empresa. Al contar con un sistema digitalizado que permite evaluar continuamente el desempeño de los proveedores, se fomenta una mayor transparencia en los procesos de compra, lo que contribuye a la planificación estratégica y al fortalecimiento de relaciones comerciales más confiables y sostenibles. Además, el Sistema de Gestión de Licitaciones permitirá que la empresa tenga una visión clara del flujo de efectivo disponible, evitando el uso excesivo de líneas de crédito o financiamiento externo para cubrir necesidades operativas. Con este sistema, se logrará una mejor administración de los recursos financieros, asegurando que la empresa pueda anticipar y gestionar sus obligaciones de pago, evitando riesgos asociados a la falta de liquidez y

mejorando su capacidad de negociación con proveedores. De esta manera, la puesta en marcha del Sistema de Gestión de Licitaciones se convierte en una solución integral que no solo resuelve los problemas operativos relacionados con la adquisición de insumos, sino que también ataca de raíz las dificultades financieras, asegurando que los procesos de compra sean más eficientes, predecibles y sostenibles en el tiempo.

5.1. Actividades

Se implementará un plan estratégico en Rosa Efe Moda S.A.C. para mejorar la liquidez mediante una gestión eficiente de licitaciones y control financiero. La digitalización optimizará el flujo de caja, reducirá costos operativos y garantizará pagos previsible, evitando la dependencia de financiamiento externo. Además, se fortalecerá el monitoreo de proveedores para negociar mejores condiciones y evitar compras urgentes. Con una ejecución gradual, este plan aumentará la estabilidad financiera y competitividad de la empresa.

La capacitación del personal garantizará que el equipo comprenda las regulaciones de contratación pública o privada, y maneje herramientas digitales especializadas. Además, se realizarán simulaciones de presentación de propuestas para reforzar habilidades prácticas.

La implementación del sistema de gestión de licitaciones incluirá la adquisición, configuración y capacitación en un software especializado, optimizando la operatividad y el control de procesos.

En cuanto a la **gestión financiera**, se evaluarán opciones de financiamiento, se implementará un sistema de planificación financiera y se optimizarán costos mediante el análisis del flujo de caja.

Para garantizar la calidad, se adoptará un **sistema de gestión de calidad** con procedimientos estandarizados, auditorías internas y supervisión de procesos, buscando la certificación ISO 9001.

Finalmente, el **monitoreo y evaluación del progreso** se basará en indicadores clave de desempeño (KPIs), evaluaciones trimestrales y ajustes estratégicos para asegurar mejoras continuas.

5.2. Factores Clave para el Éxito de la Implementación

El éxito de la implementación de este plan dependerá de varios factores críticos, los cuales asegurarán una transición efectiva hacia un modelo de gestión más eficiente y competitivo. Estos factores no solo garantizan la viabilidad del proyecto, sino que también optimizan la inversión de recursos, reducen los riesgos y maximizan el impacto positivo en la empresa.

5.2.1. Compromiso de la Alta Dirección: El compromiso de la Alta Dirección es fundamental para el éxito de la implementación del plan en Rosa Efe Moda S.A.C., ya que su respaldo e involucramiento activo garantizan que las iniciativas de mejora se lleven a cabo de manera efectiva. La gerencia debe asignar los recursos adecuados, tanto financieros como humanos, para evitar obstáculos en la ejecución y asegurar que cada área de la empresa cuente con lo necesario para implementar los cambios. Además, invertir en capacitación y desarrollo profesional fortalecerá la productividad y la competitividad de la empresa, permitiendo que los empleados se adapten mejor a las nuevas estrategias y procesos.

Una comunicación clara y constante entre la Alta Dirección y el equipo de trabajo es clave para minimizar la resistencia al cambio y fomentar un ambiente de confianza y compromiso. Cuando los empleados comprenden la visión de la empresa y su papel dentro de ella, se genera un entorno colaborativo que facilita la transformación organizacional. Con un liderazgo firme y una alineación estratégica bien definida, Rosa Efe Moda S.A.C. podrá

garantizar la sostenibilidad de sus operaciones y consolidarse como una empresa competitiva en el mercado.

5.2.2. Capacitación Continua: La capacitación continua es fundamental para garantizar la correcta aplicación de nuevos procesos y herramientas dentro de Rosa Efe Moda S.A.C. La actualización constante del personal permite mejorar la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento de estándares y regulaciones. Implementar programas de formación periódicos ayudará a los empleados a familiarizarse con aspectos clave, como las normativas de licitaciones y el uso de plataformas digitales, optimizando así su desempeño en tareas estratégicas.

Además, la creación de un sistema de certificación interna servirá como incentivo para la participación del equipo y fortalecerá sus competencias laborales. Este tipo de reconocimiento motiva a los trabajadores a seguir mejorando y refuerza la cultura de aprendizaje dentro de la empresa. Una plantilla bien capacitada no solo mejora la productividad y la calidad del trabajo, sino que también incrementa la competitividad de Rosa Efe Moda S.A.C. en el mercado, asegurando su crecimiento y adaptación a los cambios del sector.

5.2.3. Monitoreo y Evaluación Rigurosos: El monitoreo y la evaluación rigurosos son esenciales para garantizar el éxito del plan en Rosa Efe Moda S.A.C. La implementación de controles periódicos y el uso de indicadores clave de desempeño (KPIs) permitirán medir el progreso de manera objetiva, identificando áreas de mejora y asegurando el cumplimiento de los objetivos. Para fortalecer este proceso, la formación de un comité de seguimiento interno facilitará la supervisión continua, permitiendo evaluar resultados y tomar acciones correctivas oportunas en caso de desviaciones en los plazos o estándares establecidos.

Asimismo, la implementación de un sistema de gestión de licitaciones optimizará el monitoreo en tiempo real, proporcionando datos precisos para una mejor toma de decisiones.

Estas herramientas tecnológicas mejorarán la planificación estratégica, permitiendo una asignación más eficiente de recursos y una mayor coordinación entre equipos. Con un enfoque basado en el análisis constante y la retroalimentación continua, Rosa Efe Moda S.A.C. podrá mantener un alto nivel de control sobre sus procesos, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa en un mercado competitivo.

5.2.4. Gestión del Cambio Organizacional: La gestión del cambio organizacional es un aspecto clave para minimizar la resistencia y fomentar una cultura de mejora continua en Rosa Efe Moda S.A.C. Para lograrlo, es fundamental establecer una comunicación interna efectiva que mantenga al personal informado sobre los objetivos y beneficios de las transformaciones. Incluir a los empleados en el proceso de cambio les permitirá sentirse parte activa de la evolución de la empresa, reduciendo la incertidumbre y aumentando su compromiso con las nuevas metodologías.

Además, la designación de embajadores del cambio en cada área facilitará la implementación fluida de las iniciativas, ya que estos líderes internos podrán guiar a sus compañeros, resolver dudas y promover una actitud positiva frente a la transformación. A través de una estrategia bien estructurada y un liderazgo comprometido, Rosa Efe Moda S.A.C. podrá adaptarse con éxito a los nuevos desafíos del mercado, optimizando sus procesos y fortaleciendo su competitividad a largo plazo.

5.2.5. Uso Eficiente de Recursos Financieros: El uso eficiente de los recursos financieros es clave para asegurar que la implementación del plan en Rosa Efe Moda S.A.C. se lleve a cabo sin generar sobrecostos innecesarios. Para ello, es fundamental realizar una planificación financiera detallada que contemple cada etapa del proceso, permitiendo asignar correctamente los recursos y evitando gastos imprevistos. Establecer controles de gasto rigurosos garantizará

que el presupuesto se mantenga dentro de los límites establecidos, minimizando riesgos financieros y asegurando una ejecución sostenible del proyecto.

Además, explorar opciones de financiamiento externo, como líneas de crédito o subsidios, puede proporcionar capital adicional sin comprometer la liquidez de la empresa. Del mismo modo, establecer alianzas estratégicas con proveedores puede facilitar el acceso a mejores condiciones de pago y reducir costos en la adquisición de insumos clave. Con una gestión financiera eficiente y una estrategia bien estructurada, Rosa Efe Moda S.A.C. podrá optimizar su inversión, fortalecer su estabilidad económica y garantizar el éxito a largo plazo del plan propuesto.

5.2.6. Aprovechamiento de Tecnologías y Automatización: El aprovechamiento de tecnologías y la automatización son factores clave para mejorar la eficiencia operativa y optimizar la toma de decisiones en Rosa Efe Moda S.A.C. La digitalización de procesos permitirá reducir errores humanos, agilizar las operaciones y mejorar la precisión en la gestión de datos. Además, la integración de herramientas de análisis facilitará el monitoreo del desempeño empresarial, permitiendo identificar oportunidades de mejora y adaptar estrategias en tiempo real.

Asimismo, la implementación de software especializado en gestión de licitaciones y planificación financiera optimizará la capacidad de respuesta ante nuevas oportunidades de negocio, asegurando una administración más eficiente de los recursos. La automatización de tareas repetitivas, como la gestión documental o el control de inventarios, liberará tiempo y capital humano para enfocarse en actividades estratégicas de mayor valor. Con un uso inteligente de la tecnología, Rosa Efe Moda S.A.C. podrá incrementar su competitividad, mejorar la productividad y garantizar un crecimiento sostenible en el mercado.

5.2.7. Comunicación y Transparencia: La comunicación y la transparencia son fundamentales para mantener a todos los equipos alineados con los objetivos del plan en Rosa Efe Moda S.A.C. Un flujo de información claro y constante permitirá que cada miembro de la organización comprenda su rol en la implementación, fomentando el compromiso y la colaboración. Para lograrlo, es esencial establecer canales de comunicación efectivos, asegurando que las directrices y expectativas sean transmitidas de manera precisa a todas las áreas involucradas.

Asimismo, la elaboración de informes periódicos sobre los avances y el impacto del proyecto facilitará la identificación de posibles mejoras y ajustes necesarios en la estrategia. La transparencia en la ejecución del plan no solo fortalecerá la confianza de los empleados, sino que también generará credibilidad ante clientes, proveedores y otros stakeholders. Una cultura organizacional basada en la apertura y el acceso a la información promoverá una colaboración efectiva, impulsando el cumplimiento de los objetivos y el éxito sostenible de la empresa.

Con la ejecución efectiva de este plan y la atención a estos factores clave, Rosa Efe Moda S.A.C. podrá consolidarse como una empresa más eficiente y competitiva en el mercado de licitaciones gubernamentales, garantizando una mayor rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. El compromiso de la dirección, el empoderamiento del personal y la adopción de herramientas tecnológicas serán pilares fundamentales para alcanzar el éxito en la implementación de este proyecto.

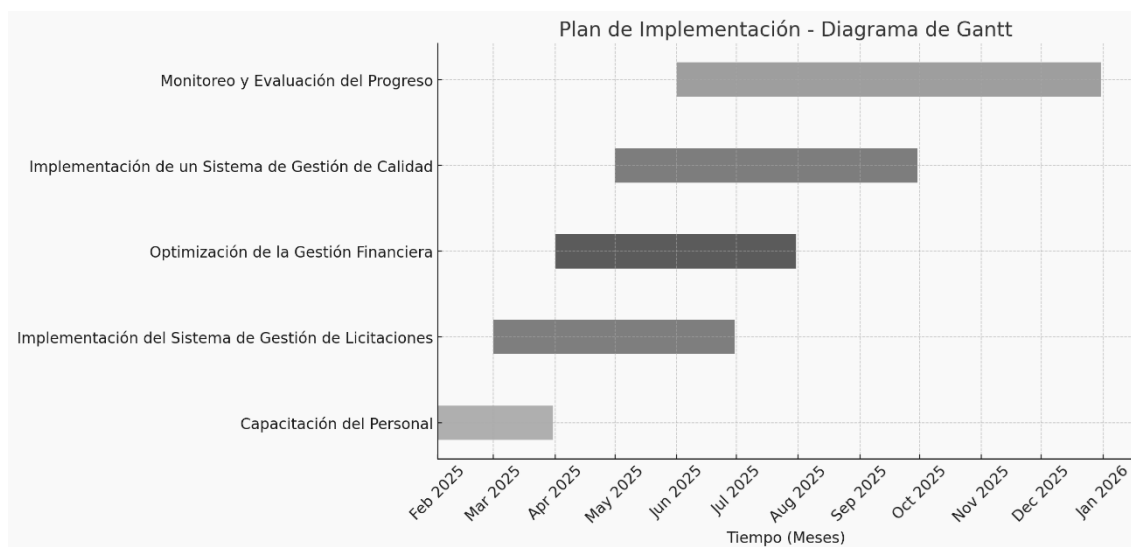
5.3. Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto

El "Plan de Implementación de Gantt" es un método que utiliza un gráfico de Gantt para estructurar y monitorear las actividades de un proyecto a lo largo del tiempo. Esta herramienta permite visualizar, a través de barras horizontales, las fechas de inicio y finalización de cada

fase, facilitando la gestión del cronograma y la identificación de dependencias entre tareas. Su uso es fundamental en la planificación de proyectos, ya que proporciona una visión clara del progreso y permite una mejor coordinación de los recursos (Terrazas, 2011).

Figura 5

Diagrama de Gantt



Nota: Información obtenida de la empresa Rosa Efe Moda S.A.C mediante comunicación personal (2025).

La Figura 3 muestra el Plan de Implementación - Diagrama de Gantt para la empresa Rosa Efe Moda S.A.C., dedicada al sector textil. Representa la planificación temporal de las actividades clave en la implementación del Sistema para la gestión de licitaciones, permitiendo visualizar la secuencia y duración de cada tarea. Las actividades incluyen: capacitación del personal, iniciando en febrero de 2025; implementación del sistema de gestión de licitaciones, que comienza en abril; optimización de la gestión financiera, prevista para julio; implementación de un sistema de gestión de calidad, desde mayo hasta octubre; y monitoreo y evaluación del progreso, que se extiende hasta enero de 2026. Este cronograma permite organizar los recursos y garantizar el cumplimiento de cada fase en el tiempo estimado, asegurando una mejora en la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa en el sector textil.

El presupuesto detallado para la implementación del plan se divide en las siguientes categorías:

Tabla 23*Presupuesto Inicial para la Implementación del Sistema de Gestión de Licitaciones*

Descripción	Cantidad	Valor Unitario (SOLES)	IGV (18%) (SOLES)	Costo Total (SOLES)
Capacitación del personal	1	18,850	3,393	22,243
Software de Gestión de Licitaciones	1	30,160	5,429	35,589
Implementación del sistema de Gestión de Calidad	1	37,700	6,786	44,486
Consultoría Financiera y Optimización de costos	1	26,390	4,750	31,140
Auditoría y Certificación ISO 9001	1	45,240	8,143	53,383
Evaluación y Seguimiento	1	11,310	2,036	13,346
Total		169,650	30,537	200,187

La tabla presenta el desglose del presupuesto para la implementación del sistema de gestión de licitaciones en la empresa Rosa Francia. Al respecto, la capacitación personal permitirá que los colaboradores posean una nueva cultura organizacional basada en procesos digitales. Por su parte, la inversión en el software de gestión refleja la adquisición de una herramienta central para automatizar licitaciones. La implementación del sistema de gestión de calidad y la consultoría financiera son oportunos para el tratamiento del proyecto. Finalmente, la auditoría y certificación ISO 9001 representa una inversión para posicionar a la empresa en procesos licitatorios exigentes, mientras que la evaluación y seguimiento permite cerrar el ciclo con una retroalimentación estructurada.

Tabla 24*Costos operativos de implementación y pruebas piloto*

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	IGV (18%) S/.	Costo Total (S/.)
Insumos para pruebas piloto	N/A	10,000	1800	59,000
Personal adicional para pruebas	8 personas	14,000	2520	16,520
Costos de capacitación inicial	N/A	4,000	720	4,720
Total				80,240

La tabla 24 muestra el presupuesto relacionado con la fase de prueba del sistema, etapa esencial para validar la funcionalidad antes de su adopción plena. El mayor peso presupuestal recae en los insumos para pruebas piloto, pues es una fuerte inversión en escenarios controlados, herramientas y recursos técnicos que simulen condiciones reales. La contratación de personal adicional cubre la sobrecarga operativa durante las pruebas, de tal manera que garantiza la continuidad de operaciones y una adecuada implementación. Los S/ 4,720 asignados a capacitación inicial complementan la formación del equipo operativo. Esta tabla muestra la previsión un periodo de transición oportuno, donde se apuesta por la preparación y la prueba como factores de mitigación de riesgos, aunque también sugiere la necesidad de justificar con mayor detalle los altos costos en insumos frente al bajo costo del software.

Tabla 25

Presupuesto detallado para la certificación y gestión de calidad ISO 9001

Descripción	Costo Unitario (S/.)	IGV (18%) (S/.)	Costo Total (S/.)	Detalle
Consultoría ISO 9001	5,000	900	5,900	Asesoría en implementación y auditoría interna
Mantenimiento y Seguimiento	2,000	360	2,360	Auditorías y actualizaciones post-certificación
Software de Gestión de Calidad	4,500	810	5,310	Plataforma para control de procesos y auditorías
Certificación ISO 9001	12,000	2160	14,160	Proceso de certificación por entidad acreditada
Total			27,730	

La tabla 25 desglosa los componentes clave para alcanzar y sostener una certificación ISO 9001, mostrando un enfoque a largo plazo en la calidad organizacional. La consultoría asegura la interpretación e implementación de la norma, mientras que el mantenimiento y seguimiento permiten una visión de mejora continua posterior a la certificación. La adquisición del software de gestión de calidad responde a la necesidad de documentar, monitorear y auditar los procesos internos de forma sistemática, fortaleciendo la trazabilidad y el control. La certificación en sí representa la inversión más alta, coherente con los estándares del mercado para procesos de este tipo con entidades acreditadas.

Tabla 26

Gastos preoperativos

Descripción	Costo Unitario (S/.)	IGV (18%) (S/.)	Costo Total S/.
Gastos preoperativos	37,000	6,660	43,660
Inversión en software	8,000	1,440	9,440

Los gastos preoperativos son por la fase de planificación detallada, análisis de procesos, diseño funcional y adecuación organizacional. Este rubro, aunque intangible a primera vista, es vital para reducir fricciones en la implementación y garantizar alineación entre los requerimientos técnicos y los objetivos del negocio.

5.4. Plan de Viabilidad Económica

Con el fin de analizar la viabilidad económica del proyecto, se proporciona una visión general de los aspectos económicos del proyecto. De esta manera, dado que se han detallado los gastos y costos necesarios para elaborar el estudio financiero, se trabajó con los costos de implementación de la propuesta, los cuales se detallan a continuación.

Tabla 27

Inversión total

Detalle	Valor S/.	Instalación	Valor total	Vida útil (años)	Valor depreciación (años)	Mantenimiento (10%)
Software, documentación, hardware y capacitación	192,458	16,000	208,458	5	41,692	4,169
Infraestructura tecnológica	167,312	37,000	204,312	0	0.00	0.00
Total inversión			412,770		41,692	4,169

La tabla 7 muestra el desglose de la inversión total en maquinaria y equipos de producción (tangibles) e infraestructura tecnológica (intangible), detallando los costos de adquisición, instalación y el valor total de cada categoría. También incluye la vida útil de los activos tangibles, su depreciación anual y los costos de mantenimiento. La inversión total asciende a S/. 412,770.00, con una depreciación anual de S/. 41,692.00 y un mantenimiento de S/. 4,169.00, reflejando la planificación financiera para la gestión de activos en la empresa.

5.4.1. Necesidades de financiación

Dado que se requiere de S/. 412,770.00 para iniciar con el proyecto, La imagen muestra un cronograma de pagos de un préstamo a 24 meses, con detalles de cada cuota, incluyendo la fecha de vencimiento, saldo inicial, amortización, intereses y el total de la cuota mensual. Cada mes, el saldo inicial disminuye a medida que se realiza el pago de la amortización, mientras que los intereses decrecen conforme se reduce el capital adeudado. El valor de la cuota se mantiene constante en S/. 43,073.80, lo que indica un sistema de pago con cuotas fijas. La última cuota se paga en marzo de 2027, con la cancelación total del préstamo.

Tabla 28

Préstamo bancario

No.	Vencimiento	Saldo inicial	Amortización	Intereses	Total cuota
1	15/04/2025	770,374.30	23,814.44	19,259.36	43,073.80
2	15/05/2025	746,559.86	24,409.80	18,664.00	43,073.80
3	15/06/2025	722,150.06	25,020.05	18,053.75	43,073.80
4	15/07/2025	697,130.01	25,645.55	17,428.25	43,073.80
5	15/08/2025	671,484.46	26,286.69	16,787.11	43,073.80
6	15/09/2025	645,197.77	26,943.86	16,129.94	43,073.80
7	15/10/2025	618,253.91	27,617.45	15,456.35	43,073.80
8	15/11/2025	590,636.46	28,307.89	14,765.91	43,073.80
9	15/12/2025	562,328.57	29,015.59	14,058.21	43,073.80
10	15/01/2026	533,312.99	29,740.98	13,332.82	43,073.80
11	15/02/2026	503,572.01	30,484.50	12,589.30	43,073.80
12	15/03/2026	473,087.51	31,246.61	11,827.19	43,073.80
13	15/04/2026	441,840.90	32,027.78	11,046.02	43,073.80
14	15/05/2026	409,813.12	32,828.47	10,245.33	43,073.80
15	15/06/2026	376,984.65	33,649.18	9,424.62	43,073.80
16	15/07/2026	343,335.47	34,490.41	8,583.39	43,073.80
17	15/08/2026	308,845.05	35,352.67	7,721.13	43,073.80
18	15/09/2026	273,492.38	36,236.49	6,837.31	43,073.80
19	15/10/2026	237,255.89	37,142.40	5,931.40	43,073.80
20	15/11/2026	200,113.49	38,070.96	5,002.84	43,073.80
21	15/12/2026	162,042.52	39,022.74	4,051.06	43,073.80
22	15/01/2027	123,019.79	39,998.31	3,075.49	43,073.80
23	15/02/2027	83,021.48	40,998.26	2,075.54	43,073.80
24	15/03/2027	42,023.22	42,023.22	1,050.58	43,073.80

Nota: Adaptado de

https://www.banbif.com.pe/Portals/0/PortalOld/simuladores/Cuota_Cred_Libre_Input.asp

5.4.2. Proyección de resultados

Para este apartado, se proyecta un crecimiento del 30% una vez realizada la implementación. Al respecto, las ventas para el 2025 de la empresa Rosa Francia asciende. Sin embargo, solo para el primer año se espera un incremento del 20%, lo cual nos da un valor de S/. 5831,864, mientras que para el año 2, 3 y 4 se proyecta un incremento del 30%, las cuales dan diferentes valores como S/. 7581,424, S/. 9855,851 y S/. 12,812,606, respectivamente.

5.4.3. Estado de resultados proyectados

La tabla 9 demuestra el estado de resultados proyectados de la implementación del proyecto para la empresa Rosa Francia. Asimismo, se estimó que el costo de ventas es de 85% respecto a las ventas que se obtengan en cada uno de los periodos

Tabla 29

Estado de resultados proyectados

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	5,831,864	7,581,424	9,855,851	12,812,606
Costo de ventas	4,957,085	6,444,210	8,377,473	10,890,715
Utilidad bruta	874,780	1,137,214	1,478,378	1,921,891
Gasto de personal	4,200	4,410	4,631	4,862
Servicios de terceros y honorarios	27,730	27,730	29,117	30,572
Gasto de mantenimiento	4,169	4,586	4,586	5,045
Gastos de gestión	43,660	50,209	57,740	66,401
Utilidad operativa	795,020	1,050,278	1,382,304	1,815,010
Gastos financieros	150,603	106,592	6,202	0
Utilidad antes de imp.	644,418	943,686	1,376,103	1,815,010
Impuestos	190,103	278,387	405,950	535,428
Utilidad neta	454,314	665,299	970,152	1,279,582
Utilidad neta/ventas	8%	9%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia

5.4.4. Flujo de caja

La tabla 10 detalla las entradas y salidas de dinero a lo largo de los cuatro años estimados para el proyecto. En la presente evaluación económica, se considera el año 0 como el movimiento de la inversión y en el cual se adquirió el préstamo. En ese sentido, para el año 0 se consideró la inversión de S/ 412,770, pues es el aporte de capital que será desembolsado por parte de la empresa Rosa Francia.

Tabla 30

Flujo de caja proyectado

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas		5,831,864	7,581,424	9,855,851	12,812,606
Costos variables		4,957,085	6,444,210	8,377,473	10,890,715
Costos fijos		4,200	4,410	4,631	4,862
Gasto operativo		75,559	82,525	91,443	102,018
Gastos financieros		150,603	106,592	6,202	-
Depreciación		41,692	45,861	50,447	55,492
Utilidad antes de imp.		602,726	897,825	1,325,656	1,759,519
Impuestos		177,804	264,858	391,068	519,058
Depreciación		41,692	45,861	50,447	55,492
Flujo de caja operativo		466,613	678,828	985,034	1,295,952
Inversión	412,770				
Flujo de caja libre	- 412,770	466,613	678,828	985,034	1,295,952
Flujo de caja acumulado	- 412,770	53,843	732,671	1,717,705	3,013,657
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Flujo de caja libre	- 412,770	466,613	678,828	985,034	1,295,952
Flujo de caja acumulado	- 412,770	466,613	678,828	985,034	1,295,952

Nota: Elaboración propia

5.4.5. Evaluación Financiera

Para la evaluación financiera se consideraron tres indicadores, los cuales son los más importantes para conocer si el proyecto es viable o no. De esta manera, se presenta el cálculo del COK para la evaluación financiera del proyecto. Al respecto, la tabla 11 demuestra su

cálculo, pues para este se aplicó el método CAPM (Modelo de Fijación de Precios de Activos Financieros), el cual se enfoca en tres factores relevantes: Tasa de riesgo (R_f), prima por invertir en la industria ($R_m - R_f$) y el riesgo país (R_p).

Tabla 31

Cálculo del COK

Datos	Valor	Fuentes
T	30%	Tasa de impuesto a la renta
E	1,770,537	Patrimonio
D	1,226,858	Deuda financiera
E/(D+E)	0.59	Patrimonio/(Patrimonio+Deuda Financiera)
D/(D+E)	0.41	Deuda Financiera/(Patrimonio + Deuda Financiera)
I	34.49%	Tasa de la deuda
Riesgo país	1.71%	(El Peruano, 2024)
Tasa libre de riesgo	4.79%	(Ositran, 2024)
Prima por riesgo de mercado	7.00%	(Ositran, 2024)
Beta	0.49	(Demoradan, 2024)

Nota: Calculando el Costo de Oportunidad de Capital Propio (COK) bajo el método CAPM, se tiene la siguiente fórmula:

$$CAPM = R_f + Beta + RP$$

Donde:

R_f : Tasa libre de riesgo

Beta: Medida de sensibilidad financiera

R_m : Rendimiento esperado del mercado

$R_m - R_f$: Prima por riesgo de mercado

R_p : Riesgo país

Reemplazando los datos, tenemos el siguiente resultado:

$$CAPM = 4.79\% + (0.49 * 7.00\%) + 1.71\%$$

$$CAPM = 9.93\%$$

$$COK = 9.93\%$$

De esta manera, tenemos que el COK equivale al 9.93%

Valor Actual Neto (VAN)

La tabla 12 refleja el flujo de caja de los años en estudio. Para el cálculo de este indicador, se consideró la tasa de 9.93% lo cual resulta en un valor de $S/ 3027,859 > 0$. En este caso, el proyecto resulta viable porque el VAN es positivo y mayor a 0, y la utilidad sobre ventas representa valores a los esperados (8%), pues en el periodo 1, 2, 3 y 4, se genera una ganancia de 9%, 10%, 10% y 10%, respectivamente. En tal sentido, es viable implementar un sistema de Gestión de Licitaciones en Rosa Francia.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Se determinó a partir de los flujos de caja proyectados para la empresa Rosa Francia. En primer lugar, se estableció la inversión inicial de -412,7700 soles, la cual representa la salida de capital al inicio del proyecto. Posteriormente, se consideraron los ingresos netos esperados para los siguientes años, que ascienden a 466,613 soles en el primer año, 678,828 soles en el segundo, 985,034 soles en el tercero y 1295,952 soles en el cuarto año. Con esta información, se aplicó la fórmula de la TIR, la cual consiste en encontrar la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos futuros con la inversión inicial, es decir, aquella tasa que hace que el Valor Actual Neto (VAN) sea igual a cero.

Como resultado, se obtuvo que la TIR del proyecto es de aproximadamente 143%, un valor significativamente mayor al Costo de Oportunidad de Capital (COK) estimado en 9.93%. Esto significa que el proyecto no solo es rentable, sino que presenta una rentabilidad extraordinariamente alta, generando retornos muy superiores al costo del capital invertido. Por lo tanto, desde un punto de vista financiero, la inversión resulta altamente recomendable para la empresa.

5.5. Plan de contingencia

5.5.1. Riesgos asociados a la no implementación o fallo del sistema

Tabla 32

Riesgos de no implementación

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo
Pérdida de eficiencia operativa	Alto	Media	Alto
Aumento de costos operativos	Alto	Alta	Alto
Baja competitividad en licitaciones externas	Alto	Media	Alto
Reputación empresarial afectada	Medio	Media	Medio
Pérdida de oportunidad de crecimiento	Alto	Media	Alto
Descontento interno por la no modernización	Medio	Alta	Medio

Esta tabla identifica los principales riesgos que podrían afectar a Rosa Francia en caso de que el sistema de licitaciones no se implemente o falle. Entre los riesgos más críticos se encuentran la pérdida de eficiencia operativa, el aumento de los costos y una menor competitividad frente a otras empresas, todos ellos con un impacto alto y una probabilidad media o alta, lo que genera un nivel de riesgo alto. También se reconoce que una reputación empresarial debilitada y el descontento interno por la falta de modernización representan riesgos de nivel medio, aunque con impactos no tan severos como los anteriores. En conjunto, estos riesgos justifican la necesidad de tener un plan de contingencia sólido y bien preparado.

5.5.2. Estrategias alternativas

Tabla 33*Estrategias*

Estrategia	Responsable	Tiempo de Ejecución
Implementación de un sistema manual optimizado (con hojas de cálculo y flujos revisados)	Gerente de Operaciones	1 semana
Subcontratar servicios de gestión de compras a una empresa especializada	Gerente General	1 mes
Usar software gratuito o de bajo costo temporalmente (ej., Google Forms + Sheets)	Equipo TI	2 semanas
Capacitar al personal en procesos ágiles de adquisición sin software	Recursos Humanos	2 semanas
Implementar control interno más riguroso con auditorías periódicas	Auditor Interno	1 mes
Reformular el proyecto y postergar su ejecución a mediano plazo	Comité Directivo	1 semana

La tabla presenta seis estrategias alternativas que pueden activarse si el sistema de licitaciones no llega a implementarse o falla. Las medidas van desde soluciones internas inmediatas, como la creación de un sistema manual optimizado por el Gerente de Operaciones (con un plazo de una semana), hasta opciones más estructuradas, como la subcontratación de un servicio externo de gestión de compras, bajo responsabilidad del Gerente General, que tomaría aproximadamente un mes. También se contemplan soluciones tecnológicas de bajo costo o gratuitas lideradas por el equipo de TI, y planes de capacitación por parte del área de Recursos Humanos. Finalmente, se incluye la posibilidad de reformular el proyecto y postergar su ejecución, una opción rápida a cargo del Comité Directivo. Estas estrategias permiten responder con agilidad y flexibilidad ante diversos escenarios.

5.5.3. Plan de acción detallado**Tabla 34***Activación del plan de contingencia*

Acción	Responsable	Indicador de activación
Convocar reunión de emergencia	Gerente General	Fallo del sistema o suspensión del proyecto
Evaluar el estado actual del sistema y fallas	Jefe de TI	Reporte técnico negativo
Determinar la causa raíz del fallo	Comité de Proyecto	Informe de diagnóstico
Activar plan de contingencia según escenario	Comité de Proyecto	Decisión formal

En esta tabla se definen los pasos necesarios para activar formalmente el plan de contingencia. Todo comienza con la convocatoria de una reunión de emergencia liderada por el Gerente General, una vez que se detecte un fallo o la suspensión del proyecto. Luego, el Jefe de TI debe evaluar el estado actual del sistema y emitir un reporte técnico. A continuación, el Comité de Proyecto debe analizar las causas del fallo y determinar la activación del plan mediante una decisión formal. Esta secuencia garantiza una respuesta coordinada e informada, evitando decisiones improvisadas.

Tabla 35

Acciones si el sistema no se ejecuta

Fase	Responsable	Resultado Esperado
Evaluar razones por las que no se ejecutó	Comité Directivo	Informe de causa
Seleccionar alternativa más viable (E1 a E6)	Comité Directivo	Plan alternativo definido
Rediseñar proceso de adquisiciones manual	Jefe de Operaciones	Flujograma nuevo
Capacitación rápida al personal	RR.HH.	Manual de procesos internos
Monitoreo mensual de desempeño	Auditor Interno	Indicadores de eficiencia

Esta tabla detalla las acciones a seguir si el sistema de licitaciones nunca llega a ejecutarse. El Comité Directivo es responsable de evaluar las razones detrás de esta situación y seleccionar la estrategia alternativa más viable. Posteriormente, el Jefe de Operaciones rediseñará el proceso de adquisiciones de forma manual. Recursos Humanos capacitará al personal en estos nuevos procedimientos, y el Auditor Interno se encargará del monitoreo mensual del desempeño. Este escenario permite mantener la operatividad con herramientas básicas, priorizando la eficiencia interna.

Tabla 36

Acciones si la implementación falla

Fase	Responsable	Resultado Esperado
Reporte de fallas del sistema	Soporte Técnico	Diagnóstico
Intentar reparación o recuperación parcial	Proveedor/Equipo TI	Sistema funcional
Si falla, aplicar E3 (uso de herramientas gratuitas)	Equipo TI	Herramienta funcional básica
Establecer cronograma de revisión del proyecto	Comité Directivo	Hoja de ruta revisada
Informar a los stakeholders internos	Gerente General	Comunicación oficial

Aquí se describen las acciones ante una implementación fallida del sistema. Primero, el equipo de Soporte Técnico debe emitir un diagnóstico del fallo. Si el sistema es parcialmente recuperable, el proveedor o el equipo de TI intentará su reparación. Si esto no es posible, se activará la alternativa E3: el uso de herramientas gratuitas como Google Forms y Sheets. Paralelamente, el Comité Directivo establecerá un nuevo cronograma de revisión del proyecto, y el Gerente General informará a los actores internos para mantener la transparencia. Esta tabla refleja una estrategia de mitigación técnica combinada con una buena gestión del cambio.

Tabla 37

Recursos clave

Recurso	Tipo	Fuente
Personal capacitado en gestión de adquisiciones	Humano	Interno
Herramientas digitales gratuitas o preexistentes	Tecnológico	Interno
Manuales de procesos y formatos de evaluación	Documental	Interno
Soporte temporal de consultoría externa	Profesional	Externo (opcional)
Presupuesto de emergencia	Financiero	Reserva estratégica

Esta tabla identifica los recursos claves para aplicar el plan de contingencia. Se incluyen recursos humanos, como personal capacitado en adquisiciones; tecnológicos, como herramientas digitales preexistentes o gratuitas; y documentales, como manuales y formatos. También se contempla la posibilidad de contratar consultores externos en caso de ser necesario. Finalmente, se señala la necesidad de contar con un presupuesto de emergencia proveniente de reservas estratégicas. Esta combinación de recursos garantiza que la empresa pueda responder sin comprometer la operación.

Tabla 38

Comunicación del plan de contingencia

Medio	Frecuencia	Audiencia	Responsable
Reunión presencial/virtual	Inmediata tras activación	Comité, jefes de área	Gerente General
Correo electrónico con resumen de acciones	Cada avance significativo	Todo el equipo	Oficina de Comunicaciones
Informe mensual de monitoreo	Mensual	Dirección	Auditor Interno

Esta tabla define cómo se debe comunicar el plan de contingencia dentro de la organización. Se establece una reunión inmediata convocada por el Gerente General con el Comité y jefes de área al momento de la activación del plan. Luego, se realizarán comunicaciones por correo electrónico para informar al equipo sobre los avances, a cargo de la Oficina de Comunicaciones. Finalmente, se entregará un informe mensual de monitoreo a la Dirección, liderado por el Auditor Interno. Este enfoque asegura una comunicación clara, frecuente y adaptada a cada nivel de la organización.

Tabla 39

Indicadores de éxito

Indicador	Meta
Continuidad operativa sin sistema	100% de abastecimientos gestionados
Reducción del tiempo de adquisición (versus antes)	-20% en promedio
Nivel de satisfacción interna	$\geq 80\%$
Número de errores en adquisiciones	$\leq 5\%$
Evaluación de auditoría interna	Cumplimiento $\geq 90\%$

Esta tabla establece los indicadores clave para medir el éxito del plan. Entre ellos, se espera que el 100% de los procesos de abastecimiento continúen funcionando sin el sistema, que el tiempo de adquisición se reduzca en al menos un 20%, y que el nivel de satisfacción interna supere el 80%. Además, se busca mantener el número de errores en adquisiciones por debajo del 5% y que las auditorías internas muestren un cumplimiento igual o mayor al 90%. Estos indicadores permiten verificar de forma cuantitativa si el plan de contingencia logra sus objetivos.

5.5. Resumen del Capítulo

En ese capítulo se detalló el plan de implementación de un Sistema de Gestión de Licitaciones que ayude a la regulación del estado de liquidez financiera en la empresa Rosa Francia, con el objetivo de mejorar la insuficiencia de liquidez para el capital de trabajo, incumplimiento de plazos de entrega y estándares de calidad y la deficiencia en la gestión y seguimiento de la producción tercerizada. La implementación del Sistema de Gestión de Licitaciones se aborda desde un enfoque estructurado, que incluye un cronograma detallado (Gráfico de Gantt), un presupuesto y un análisis de viabilidad económica. Las actividades se desarrollarán a lo largo de 2025 y parte de 2026, con el monitoreo y evaluación del progreso en enero de 2026. El cronograma de estas actividades está representado mediante un diagrama de Gantt, lo que permite una visualización clara de la secuencia y duración de las tareas.

El presupuesto total estimado para la implementación del plan asciende a S/. 45,000, distribuidos en diferentes categorías como capacitación, software de gestión, consultoría financiera, auditorías y certificación ISO 9001, y seguimiento. Además, se contempla una inversión de S/. 8,000 para el desarrollo y la implementación de un Sistema que optimice la gestión de licitaciones y mejore la eficiencia operativa. La inversión total, que incluye maquinaria, equipos y la infraestructura tecnológica, alcanza S/. 412,770, con una depreciación anual de S/. 41,692 y un mantenimiento estimado de S/. 4,169. Para financiar este proyecto, la empresa considera un préstamo bancario de S/. 770,374, con un cronograma de pagos mensual durante 24 meses. La cuota mensual es fija, ascendiendo a S/. 43,073.80, y el préstamo se pagará completamente en marzo de 2027. Se proyecta que la implementación del sistema impulsará las ventas de la empresa, con un crecimiento del 20% en el primer año y un aumento del 30% anual en los tres años siguientes. Los estados financieros proyectados muestran un aumento en las utilidades netas, alcanzando S/. 1295,952 en el cuarto año, con un margen de utilidad neta constante del 10%. El flujo de caja proyectado indica una mejora significativa en

la liquidez de la empresa, con un flujo de caja acumulado de S/. 3027,858 al final del cuarto año. Esta evaluación económica resalta la viabilidad del proyecto, garantizando un retorno positivo de la inversión y la consolidación de Rosa Francia como un competidor más fuerte en el mercado textil.



Capítulo VI: Resultados

Los resultados esperados del plan de implementación detallado en el capítulo anterior están directamente relacionados con la mejora en la eficiencia operativa de Rosa Efe Moda S.A.C., una empresa del rubro textil. Actualmente, la compañía enfrenta dificultades en la gestión de licitaciones y optimización de recursos, lo que impacta negativamente en su flujo de caja y compromete su estabilidad financiera. Debido a su enfoque en la prestación de servicios al sector gubernamental, Rosa Efe Moda S.A.C. enfrenta problemas de liquidez ocasionados por los largos plazos de pago característicos de las contrataciones estatales. Esta situación dificulta la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos operativos y limita su competitividad en el mercado.

En este capítulo, se estimarán los beneficios esperados de la implementación del plan propuesto, entre los cuales destacan la agilización de los procesos de licitación, el fortalecimiento del control financiero y la optimización del uso de recursos. Estas mejoras permitirán a la empresa reducir costos operativos, mejorar la rentabilidad y aumentar la transparencia en la gestión, mitigando así los efectos del problema de liquidez y consolidando su posición en el sector textil y de licitaciones gubernamentales.

6.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación Métricas y cuantificables

La ejecución del plan de implementación en Rosa Efe Moda S.A.C. traerá consigo una serie de mejoras significativas en la eficiencia operativa, la competitividad en el mercado de licitaciones y la optimización de los recursos internos. Los principales resultados esperados incluyen:

1. Mayor Tasa de Adjudicación de Licitaciones:

- Con la capacitación del personal y la implementación del sistema de gestión de licitaciones, se espera un aumento del porcentaje de propuestas exitosas.

- Se estima que la tasa de adjudicación pase del 40% actual a un 65% en los próximos 12 meses.

2. Optimización de los Procesos Financieros:

- La adopción de un sistema de planificación financiera reducirá el déficit de liquidez, permitiendo una mejor previsión de costos.
- Se espera una reducción del 20% en costos operativos debido a una mejor administración de recursos.

3. Mejora en la Gestión de Calidad:

- La certificación ISO 9001 garantizará que los productos y servicios cumplan con los estándares de calidad exigidos.
- Se proyecta una disminución del 30% en fallos y devoluciones de productos, mejorando la satisfacción de los clientes.

4. Automatización y Eficiencia Operativa:

- La implementación de software especializado agilizará los procesos internos, reduciendo tiempos de respuesta en la preparación de propuestas.
- Se estima una disminución del 25% en el tiempo de ejecución de los procesos administrativos.

5. Monitoreo y Evaluación del Desempeño:

- Con el uso de KPIs y evaluaciones trimestrales, la empresa podrá hacer ajustes en tiempo real para optimizar su rendimiento.
- Se espera una mejora del 35% en la eficiencia global del equipo mediante la aplicación de estrategias basadas en datos.

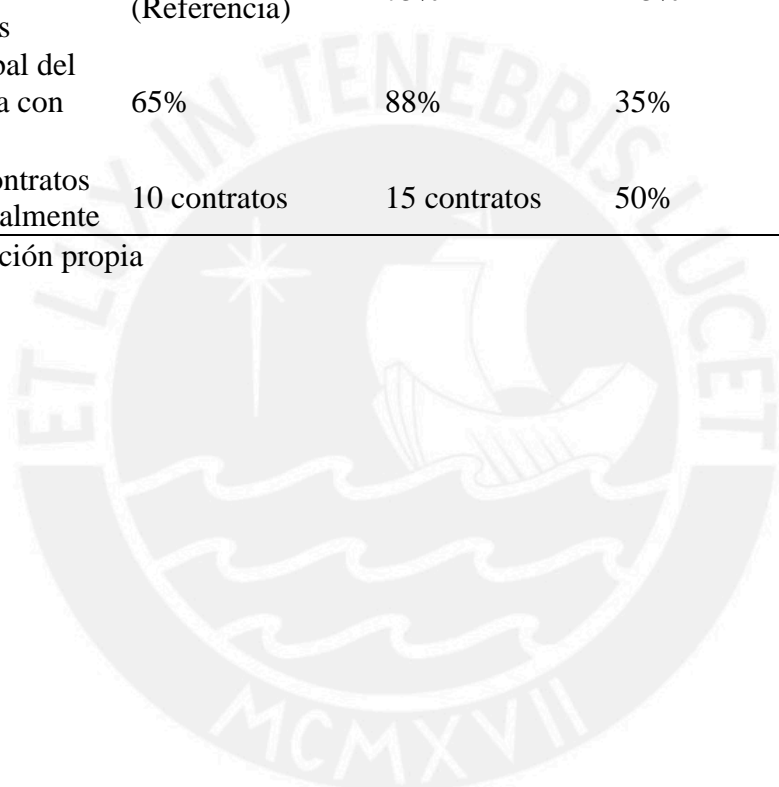
6. Mayor Competitividad y Posicionamiento en el Mercado:

- La optimización de la gestión financiera y operativa fortalecerá la posición de Rosa Efe Moda S.A.C. en el sector de licitaciones gubernamentales.
- Se espera un incremento del 50% en la cantidad de contratos obtenidos anualmente, consolidando a la empresa como un actor clave en el mercado.

Tabla 40*Objetivos y Resultados Esperados*

Área de Mejora	Indicador Actual	Meta Esperada	Porcentaje de Mejora
Tasa de Adjudicación de Licitaciones	40%	65%	25%
Reducción de Costos Operativos	-	-20%	20% menos costos
Índice de Fallos y Devoluciones	30%	21%	-30%
Tiempo de Ejecución de Procesos Administrativos	100% (Referencia)	75%	-25%
Eficiencia Global del Equipo (medida con KPIs)	65%	88%	35%
Cantidad de Contratos Obtenidos Anualmente	10 contratos	15 contratos	50%

Fuente: Elaboración propia



Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Primero, el análisis exhaustivo realizado en Rosa Efe Moda S.A.C. ha permitido identificar las causas fundamentales que afectan su desempeño en el mercado de licitaciones. La falta de una estructura organizativa sólida, la escasez de personal capacitado y la gestión financiera inadecuada son factores críticos que, al ser abordados, pueden mejorar significativamente la competitividad de la empresa. Esto resalta la importancia de realizar diagnósticos profundos para entender los problemas subyacentes antes de implementar soluciones.

Segundo, la propuesta de implementar un Sistema de Gestión de Licitaciones se presenta como la alternativa más viable para optimizar los procesos internos de la empresa. Este sistema no solo facilitará la organización y la eficiencia en la preparación de propuestas, sino que también permitirá un seguimiento más riguroso de los plazos y requisitos, lo que se traduce en una mayor tasa de éxito en la adjudicación de contratos. La digitalización y automatización de procesos son esenciales para adaptarse a un entorno competitivo.

Tercero, la capacitación continua del personal es un elemento clave para el éxito de la implementación de las soluciones propuestas. Invertir en el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos en regulaciones de contratación pública y gestión de propuestas no solo mejorará la calidad de las presentaciones, sino que también fomentará una cultura organizacional orientada a la mejora continua. Esto es fundamental para mantener la competitividad en un mercado en constante evolución.

Cuarto, la ejecución del plan de implementación se espera que genere resultados tangibles en términos de aumento en la tasa de adjudicación de licitaciones, optimización de procesos financieros y mejora en la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Estos

resultados no solo contribuirán a la rentabilidad de Rosa Efe Moda S.A.C., sino que también consolidarán su posición en el mercado de licitaciones gubernamentales. La sostenibilidad de estos logros dependerá de la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios futuros y mantener un enfoque proactivo en la mejora de sus procesos y competencias.

Recomendaciones

Primero, es fundamental implementar un programa de capacitación regular para el personal involucrado en el proceso de licitación. Este programa debe incluir talleres sobre regulaciones de contratación pública, redacción de propuestas, y uso de herramientas digitales. La capacitación continua no solo mejorará las habilidades del equipo, sino que también fomentará un ambiente de aprendizaje y adaptación a las nuevas normativas y tecnologías.

Segundo, Rosa Efe Moda S.A.C. debe establecer un marco de mejora continua que incluya la revisión periódica de procesos y la implementación de metodologías como Six Sigma o Kaizen. Esto permitirá identificar áreas de mejora en la gestión de licitaciones y en la calidad de los productos y servicios, asegurando que la empresa se mantenga competitiva y responda de manera efectiva a las necesidades del mercado.

Tercero, es recomendable desarrollar un sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permita medir la efectividad de las nuevas estrategias implementadas. Este sistema debe incluir evaluaciones trimestrales para monitorear el progreso y realizar ajustes necesarios en tiempo real. La recopilación y análisis de datos facilitarán la toma de decisiones informadas y la identificación de oportunidades de mejora.

Cuarto, para optimizar el proceso de licitación, es esencial promover la colaboración entre diferentes departamentos de la empresa, como el área técnica, financiera y de calidad. La creación de equipos multifuncionales que trabajen en conjunto en la preparación de propuestas

permitirá integrar diversas perspectivas y conocimientos, mejorando la calidad de las presentaciones y aumentando las probabilidades de éxito en la adjudicación de contratos.



Referencias

- Adame, L., y Susana, M. (2019). El atuendo en la oficina como herramienta de branding personal: el uso de business casual dentro del ambiente de negocios.
- Alcaide, J. C. (2015). Fidelización de clientes 2ª. ESIC editorial.
- Asociación de Normativas en Seguridad Laboral. (2022). *Regulación sobre uniformes y seguridad en el trabajo*. <https://www.normaseguridad.org/uniformes>
- Audaces. (s.f.). *Confección de uniformes: ¿por qué invertir en este negocio?*. Recuperado de <https://audaces.com/es/blog/confeccion-uniformes>
- Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., ... y Bazán, L. (2010). Análisis FODA:: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Revista Uruguaya de enfermería, 5(2).
- Bordajal. (2023). *El uso de uniformes empresariales y su impacto en la percepción del cliente*. Recuperado de <https://www.bordajal.com.mx/blog/el-uso-de-uniformes-empresariales-y-su-impacto-en-la-percepcion-del-cliente/>
- Campopiano, R. (2019). La construcción de la identidad institucional en las escuelas “inglesas” de Buenos Aires: un análisis de los rituales y tradiciones.
- Castro, M. (2017). Diseño de patrones y su incidencia en la enseñanza en corte y confección de vestidos de gala dirigidos a la comunidad de la Isla Puná “Barrio Lindo” cantón Guayaquil provincia del Guayas (Tesis de licenciatura, UTB).
- Central Uniformes. (2024). *La importancia de los uniformes en la seguridad y salud laboral*. Recuperado de <https://www.centraluniformes.com/la-importancia-de-los-uniformes-en-la-seguridad-y-salud-laboral/>

- ComexPerú. (2022). *Las MYPES en el Perú: ¿Cómo promover su inserción en el sector formal?*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-mypes-en-el-peru-como-promover-su-insercion-en-el-sector-formal>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Perspectivas para las micro y pequeñas empresas en América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46842-perspectivas-micro-pequenas-empresas-america-latina-caribe>
- Congreso de la República del Perú. (2023). *Ley General de Contrataciones Públicas - LEY N° 32069*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2300373-1>
- Creze. (s.f.). *La importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en el mundo empresarial*. Recuperado de <https://creze.com/consejos-para-tu-pyme/la-importancia-de-la-flexibilidad-y-la-adaptabilidad-en-el-mundo-empresarial/>
- Cruz, R. (2021). Reconversión del modelo de negocios de empresa familiar gastronómica bajo crisis. Tácticas de cambio en velocidad para PYMEs.
- Espinoza, M., y Espinoza, M. (2020). Las fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación. Research Gate, 19.
- Fashion News. (2023). *La importancia de los uniformes en la imagen profesional: Proyectando éxito y coherencia*. Recuperado de <https://fashionnews.com.mx/pro-uniform/la-importancia-de-los-uniformes-en-la-imagen-profesional-proyectando-exito-y-coherencia/>
- Fernandez, P., y Arley, W. (2021). *Direccionamiento estratégico para la empresa Holguín Abogados Asociados de la ciudad de Cali*.

- García, L. (2023). *Gestión logística integral-3ra edición: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Ecoe Ediciones.
- García, P. (2019). *La indumentaria como elemento de identidad en el sector público*. Editorial Textil.
- García, R., y Muñoz, L. (2021). *Gestión eficiente de licitaciones en empresas de servicios: Estrategias y herramientas clave*. Editorial Alfa.
- Gobierno de México. (2023). *Políticas, bases y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público*. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/907665/POL_TICAS_BASES_Y_LINEAMIENTOS_EN_MATERIA_DE_ADQUISICIONES_ARRENDAMIENTOS_Y_SERVICIOS_DEL_SECTOR_PUBLICO.pdf
- Gómez, J. A. S. (2019). *Factores de competitividad en las MIPYMES del bordado y confección de uniformes en Querétaro*. Recuperado de <https://www.remai.ipn.mx/index.php/REMAI/article/download/62/57/>
- González, M., y Ramírez, J. (2020). *Identidad corporativa y vestimenta en el sector público*. Editorial Institucional.
- González, R., y Pérez, M. (2021). *La industria textil y su impacto en el sector público*. Editorial Universitaria.
- Guía esencial de contratación estatal. (s.f.). *Contratos a largo plazo*. Recuperado de <https://www.polisura.edu.co/guia-de-contratacion-estatal>
- Instituto Nacional de Calidad (INACAL). (2024). *Inacal impulsa estándares de calidad en la industria textil con nuevas Normas Técnicas Peruanas*. Recuperado de

<https://www.gob.pe/institucion/inacal/noticias/1078428-inacal-impulsa-estandares-de-calidad-en-la-industria-textil-con-nuevas-normas-tecnicas-peruanas>

Intextil. (2023). *El impacto de la tecnología en la producción textil*. Recuperado de <https://www.intextil.com.co/el-impacto-de-la-tecnologia-en-la-produccion-textil/>

Kirberg, A. (2016). *El marketing como estrategia de emprendimiento*. Ediciones De La U Ltda.

López, A., y Pérez, C. (2021). *Diseño y funcionalidad de uniformes en instituciones gubernamentales*. *Revista de Seguridad y Normativas*, 18(2), 45-60.

López, M. (2019). *El impacto del diseño de uniformes en la seguridad laboral*. Editorial Laboral.

Luna, C., y Torres, M. (2020). *Capacitación y competitividad empresarial: Un enfoque práctico*. Ediciones Beta

Martínez, L., y López, R. (2020). *El impacto de los uniformes en la imagen institucional*. Ediciones Empresariales.

Martínez, R. (2019). *El impacto del uniforme en la cohesión organizacional*. Universidad de Estudios Corporativos.

Military Perú. (s.f.). *Military Perú – Empresa peruana proveedora y fabricante de indumentaria militar, policial y civil*. Recuperado de <https://militaryperu.com/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *Directiva N° 05-2022-EF/43.02: Disposiciones para la dotación, entrega y uso del uniforme institucional en el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF*. Recuperado de <https://mef.gob.pe/es/por-instrumento/directivas/29285-directiva-n-05-2022-ef-43-02/file>

Ministerio de la Producción. (2023). *Micro y pequeñas empresas representan el 99.2% del tejido empresarial peruano.*

<https://www.gob.pe/institucion/tuempresa/noticias/898863-micro-y-pequenas-empresas-representan-el-99-2-del-tejido-empresarial-peruano>

Morón, J., y Aguilera, Z. (2017). Aspectos jurídicos de la contratación estatal (Vol. 9). Fondo Editorial de la PUCP.

Ortega Burgos, E. (2019). *Marco legal de compras públicas en el sector textil ecuatoriano.* Recuperado de <https://enriqueortegaburgos.com/marco-legal-de-compras-publicas-en-el-sector-textil-ecuatoriano/>

Peña, M., y Garrido, E. (2016). Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios. Esic Editorial.

Perez, J. (2019). Fundamentos de estrategia. Editorial Elearning, SL.

Pérez, J., y Gómez, R. (2021). *Normativas y diseño de uniformes en el sector público.* Ediciones Seguridad Industrial.

Perú21. (2024, junio 23). *El teletrabajo en Perú: ¿Un cambio permanente en el mercado laboral?.* Recuperado de <https://peru21.pe/economia/el-teletrabajo-en-peru-un-cambio-permanente-en-el-mercado-laboral-teletrabajo-teletrabajo-en-peru-trabajo-remoto-trabajo-remoto-peru-noticia/>

Rodríguez, J. (2022). La gestión del gobierno corporativo en empresas de esports argentinas como herramienta para mejorar el atractivo como empleador.

Secretaría de Seguridad Ciudadana de la Ciudad de México. (2025). *Manual de uniformes, condecoraciones, insignias y divisas del personal policial y mandos.* Recuperado de <https://regulaciones.cdmx.gob.mx/mejora/public/regulacionPdf/107>

Soporte y Atención. (2023). *La importancia del estilo uniforme en la identidad y cohesión grupal*. Recuperado de <https://soporteyatencion.es/la-importancia-del-estilo-uniforme-en-la-identidad-y-cohesion-grupal/>

Suramericana. (s.f.). *¿Qué significa la flexibilidad empresarial y cuáles son sus beneficios?*. Recuperado de <https://suramericana.com/blog/empresas/que-significa-la-flexibilidad-empresarial-y-cuales-son-sus-beneficios/>

Textiles Panamericanos. (2024). *Retos y oportunidades de la industria del vestido en México*. Recuperado de <https://textilspanamericanos.com/textiles-panamericanos/2024/11/retos-y-oportunidades-de-la-industria-del-vestido-en-mexico/>

TICNUS. (2023). *Transformación digital en la industria textil: Aplicaciones innovadoras de IoT para mejorar la eficiencia y sostenibilidad*. Recuperado de <https://ticnus.com/noticias/iot-internet-de-las-cosas/transformacion-digital-en-la-industria-textil-aplicaciones-innovadoras-de-iot-para-mejorar-la-eficiencia-y-sostenibilidad/>

Torres, L. (2020). *Seguridad y vestimenta en el ámbito laboral: Un enfoque práctico*. Editorial Técnica.

Vélez, E. (2023). *Análisis del costo del capital (WACC) en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, radicadas en la ciudad de Quito, considerando factores PESTEL en el periodo, 2019-2022 (Tesis de licenciatura)*.

Zambrano, K. E. (2023). *Tipología del comportamiento del consumidor de prendas de vestir en la ciudad de Manta*.

Apéndices

Entrevista: Gerente general:

Buenas tardes, señor Gerente General. Agradecemos su disposición para hablar con nosotros sobre la situación actual de ROSA FRANCIA. Nos gustaría comenzar hablando sobre un tema importante para la empresa: el incumplimiento de entrega dentro de los plazos y la calidad contratada en los proyectos.

1. ¿Podría proporcionarnos su perspectiva sobre este problema y las posibles razones detrás de ello?

Buenas tardes. Claro, este es un tema que nos preocupa y que hemos estado abordando de manera proactiva. Creemos que el incumplimiento de entrega y los problemas de calidad están interconectados en muchos aspectos. En primer lugar, hemos identificado ciertas deficiencias en nuestra cadena de suministro, lo que a veces nos dificulta asegurar la disponibilidad oportuna de los materiales necesarios para cumplir con nuestros compromisos de entrega. Además, la falta de una planificación adecuada y la gestión ineficiente de los recursos también pueden contribuir a estos problemas. Además, en algunos casos, hemos observado que la capacitación del personal podría ser insuficiente para garantizar que todos los empleados estén completamente al tanto de los estándares de calidad y los procedimientos adecuados para garantizar la entrega oportuna y la calidad del producto final.

2. ¿Qué acciones específicas ha estado tomando la empresa para abordar estos desafíos y mejorar el cumplimiento de entrega y la calidad contratada?

Hemos implementado varias medidas para abordar estos problemas. En primer lugar, hemos fortalecido nuestra colaboración con nuestros proveedores clave para garantizar una cadena de suministro más confiable y eficiente. Esto incluye acuerdos claros sobre tiempos de entrega y calidad de los materiales. Además, hemos intensificado nuestros esfuerzos de capacitación interna para garantizar que todo el personal esté debidamente capacitado y actualizado sobre los estándares de calidad y los procedimientos operativos. También hemos mejorado nuestros procesos de planificación y gestión de proyectos para una asignación más efectiva de recursos y una mayor previsibilidad en los plazos de entrega. Estas acciones combinadas están destinadas a mejorar nuestra capacidad para cumplir con los compromisos adquiridos y mantener los más altos estándares de calidad en nuestros proyectos.

3. ¿Podría proporcionarnos su perspectiva sobre la falta de procedimientos para presentar propuestas de licitación y el bajo nivel de cumplimiento en la presentación de propuestas?

Este es un tema que nos ha preocupado y que hemos estado tratando de abordar de manera proactiva. En cuanto a la falta de procedimientos para presentar propuestas de licitación, debo admitir que es un área en la que hemos estado rezagados. Hasta ahora, no hemos tenido un proceso formalizado para la preparación y presentación de propuestas, lo que ha llevado a una falta de coherencia y eficiencia en nuestro enfoque. Esto ha resultado en un bajo nivel de cumplimiento en la presentación de propuestas, ya que a menudo nos hemos encontrado luchando para cumplir con los plazos y requisitos establecidos en las licitaciones concursadas.

4. ¿Podría compartir con nosotros cómo han afectado estos desafíos al desempeño de la empresa en las licitaciones obtenidas, especialmente en términos de incumplimiento de plazos de entrega y calidad de los bienes manufacturados?

El hecho de que no tengamos procedimientos establecidos para la presentación de propuestas ha tenido un impacto directo en nuestro desempeño en las licitaciones obtenidas. En muchos casos, nos hemos enfrentado a dificultades para cumplir con los plazos de entrega establecidos en los contratos de licitación, lo que ha generado insatisfacción entre nuestros clientes y ha afectado nuestra reputación en el mercado. Además, la falta de un enfoque sistemático para garantizar la calidad de los bienes manufacturados ha resultado en varios casos de incumplimiento de los estándares de calidad acordados, lo que ha generado reclamos y disputas con nuestros clientes. Estos desafíos nos han llevado a reconocer la necesidad urgente de establecer procedimientos claros y eficientes para la participación en licitaciones y mejorar nuestra gestión de proyectos para garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

5. ¿Podría proporcionarnos su perspectiva sobre la falta de capacitación al personal y los efectos que ha tenido en el desempeño de la empresa?

la falta de capacitación al personal ha sido un tema que hemos identificado como una de nuestras principales áreas de mejora. La falta de habilidades y conocimientos específicos en ciertas áreas ha afectado nuestra capacidad para cumplir con eficacia con los requisitos de los proyectos y licitaciones. Por ejemplo, hemos notado una falta de comprensión en algunos equipos sobre las últimas prácticas y estándares de la industria, lo que ha llevado a errores en la ejecución de tareas clave.

6. ¿Podría compartir con nosotros cómo la falta de procedimientos en la calidad ha impactado en la empresa y qué acciones se están tomando para abordar este problema?

La falta de procedimientos en la calidad ha sido una preocupación importante para nosotros. Sin procesos claros y establecidos, hemos experimentado inconsistencias en la forma en que se llevan a cabo nuestras operaciones y en la forma en que se garantiza la calidad de nuestros productos y servicios. Esto ha resultado en problemas como productos defectuosos o servicios que no cumplen con las expectativas del cliente. Para abordar esto, estamos trabajando en desarrollar y implementar procedimientos detallados de control de calidad en todas las áreas de la empresa.

7. ¿Cuál es su opinión sobre la falta de disponibilidad de materia prima y cómo esto ha afectado las operaciones de la empresa?

La falta de disponibilidad de materia prima ha sido un desafío significativo para nosotros, ya que nos hemos visto obligados a lidiar con retrasos en la producción y en la entrega de nuestros productos. Esto ha tenido un impacto negativo en nuestra capacidad para cumplir con los plazos de entrega establecidos y ha afectado nuestra reputación entre nuestros clientes. Para abordar este problema, estamos buscando diversificar nuestras fuentes de suministro y establecer relaciones más sólidas con nuestros proveedores clave.

8. ¿cómo la alta rotación de subcontratistas ha afectado las operaciones de la empresa y qué medidas se están tomando para mitigar este problema?

La alta rotación de subcontratistas ha sido un desafío constante para nosotros, ya que nos hemos visto obligados a adaptarnos constantemente a nuevos equipos y procesos de trabajo. Esto ha llevado a inconsistencias en la calidad del trabajo y ha dificultado nuestra capacidad para mantener estándares consistentes en nuestros proyectos. Para abordar este problema, estamos revisando nuestros procesos de selección y contratación de subcontratistas para asegurarnos de trabajar con socios confiables y comprometidos a largo plazo. También estamos buscando formas de mejorar las condiciones de trabajo y proporcionar capacitación adicional para garantizar que los subcontratistas estén debidamente preparados para llevar a cabo sus funciones.

