

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



“Análisis estratégico para la implementación de una empresa de producción y comercialización de ropa para bebés y niños de 0 a 5 años fabricada en base a fibra de Bambú”

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER EN
CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

AUTOR

IORELLA ALEXANDRA ROMANÍ LÓPEZ

(20151704)

JAZMÍN LUCERO ZUASNABAR MARQUEZ

(20152146)

ASESOR:

ATILIO ALEJANDRO ANTONIOLI DELUCCHI

Lima, 29 de abril del 2020

Resumen

En la actualidad, existe una creciente tendencia sobre la compra de productos ecológicos debido a la alerta a nivel mundial acerca del deterioro del medio ambiente. Por esta razón, la mayoría de las industrias se encuentran en una constante búsqueda de procesos productivos y en el desarrollo de productos que no afecten al medio ambiente y que contribuyan al desarrollo de la sociedad. Sin embargo, la industria textil peruana aún es incipiente en incorporar el componente ambiental en la fabricación de las prendas a pesar que es la segunda industria más contaminante después de la industria petrolera¹. Es así, que decidimos enfocar el siguiente trabajo de investigación sobre un producto eco-amigable en este sector, con el fin de continuar con la industria verde en el país.

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar la viabilidad para la implementación de una empresa productora y comercializadora de ropa de bebés y niños de 0 a 5 años a base de tela de fibra de bambú mediante un análisis estratégico.

La elección de incursionar en la moda ecológica para bebés, es el interés en llevar a cabo un emprendimiento que genere un impacto positivo en la sociedad. También se tomó en cuenta el crecimiento constante de la industria, tanto en el interior del país como en el exterior, y las preferencias del público objetivo

Por otra parte, el material ecológico elegido fue el bambú por dos razones principales. La primera es la iniciativa por parte del Estado peruano (SERFOR) que promueven el uso del bambú para fortalecer el crecimiento de los productores regionales y sus respectivas regiones². La segunda razón, es la gran cantidad de beneficios que presenta este material

¹ Entremujeres (2019). Ropa en alquiler y productos ecofriendly: la moda del futuro será sustentable. Recuperado de: https://www.clarin.com/entremujeres/moda/ropa-alquiler-productos-ecofriendly-moda-futuro-sustentable_0_jGBozeU7N.html

² SERFOR. Plan Nacional de Promoción del Bambú 2008-2020. Julio, 2008. Recuperado de: <https://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Plan%20Nacional%20del%20Bambu.pdf>

entre las que destacan la protección UV, alta suavidad, material anti-bacterial e hipoalergénico, entre otras.³

Es así que se determina que esta materia prima es ideal para elaborar prendas de bebés pues permitiría el cuidado adecuado de este. Además, está demostrado que los padres son sensibles al precio y están dispuestos a pagar precios de venta elevados cuando se refiere a un producto de alta calidad.⁴

A lo largo del presente trabajo de investigación, se desarrollará un análisis estratégico de la empresa planteada mediante un análisis del macroentorno, con ayuda de la herramienta PESTEL, la cual permite evaluar la situación del país y si este genera un escenario positivo para la implantación de la empresa⁵. Además, se presentará el análisis de microentorno, a través de las cinco fuerzas de Porter. También, se plantearán los objetivos del proyecto, así como las estrategias a emplear, para lo cual se desarrollará las matrices de evaluación de factores internos (EFI), matriz de evaluación de factores externos (EFE) y la matriz FODA.

Finalmente, de acuerdo a la investigación realizada, se concluye que la implementación de una empresa productora y comercializadora de ropa de bebé y niños de 0 a 5 años resulta atractiva para invertir dado al aumento de consumo sostenible y las numerosas propiedades positivas que presenta la fibra de bambú. Sin embargo, el análisis de este estudio comprende un contexto estándar, por lo que, para poner el negocio en marcha se debe esperar a superar la crisis económica y de salud originada por la pandemia del COVID-19 que se vive en la actualidad.

³ Textil Bambú. ¿Qué cualidades tiene el bambú? Recuperado de: <http://textilbamboo.com/19.html>

⁴ Oliva, Catalina. Plan de negocios para un nuevo concepto de ropa infantil: Rapax. 2011. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108075/Oliva%20M.%2C%20Catalina.pdf?sequence=3>

⁵ Anda Trenza (2018). Análisis Pestel: Qué es y para qué sirve. Recuperado de: <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>

Dedicatoria

El presente estudio se lo dedico a mis padres, Igor Romaní y Erika López, por apoyarme a lo largo de mi vida y en especial a lo largo de mi etapa universitaria.

Se lo dedico a mis hermanos, Sebastian y Jennifer, quienes siempre me dan ánimos a seguir con mis sueños. Espero ser un ejemplo para ustedes como hermana mayor y en el momento correspondiente, apoyarlos a que ustedes también cumplan sus sueños y metas.

Finalmente, se lo dedico a todos mis familiares, amigos y personas que me apoyaron durante mi formación profesional. En especial, a Jazmín Zuasnabar, mi amiga, compañera tesis e incluso de trabajo, con quien he realizado la presente investigación.

Romaní López, Fiorella Alexandra

Se lo dedico a Dios, que siempre derrama bendiciones en mi vida, así como, en mi trayecto universitario.

Asimismo, agradezco a mi madre, quien me apoya incondicionalmente a conseguir mis metas y me da la motivación para seguir esforzándome.

Del mismo modo, a mis familiares y amigos por su soporte y compañía en esta etapa.

Un agradecimiento especial a mi compañera Fiorella Romaní con quien he trabajado y aprendido durante el desarrollo de este trabajo.

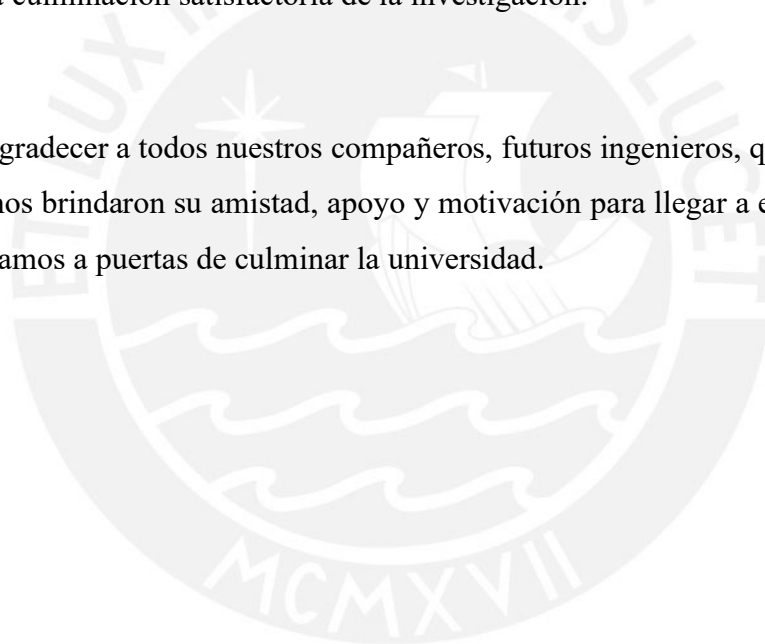
Zuasnabar Marquez, Jazmín Lucero

Agradecimientos

Queremos agradecer al Programa Beca Patronato BCP y a PRONABEC, por brindarnos los recursos necesarios para cursar nuestra carrera.

Agradecer a la universidad y a todos los docentes que nos han compartido conocimientos y experiencias para desarrollar esta investigación y desarrollarnos en la vida. En especial, queremos agradecer al profesor Atilio Antonioli, nuestro asesor de tesis y del presente trabajo de investigación, quien desde el primer día mostró predisposición y paciencia para guiarnos en la culminación satisfactoria de la investigación.

Finalmente, agradecer a todos nuestros compañeros, futuros ingenieros, quienes desde el primer ciclo nos brindaron su amistad, apoyo y motivación para llegar a este punto en el cual todos estamos a puertas de culminar la universidad.



Índice General

Capítulo 1: Análisis del sector textil y confecciones	1
1.1 Producción Textil y Confecciones en el Perú	1
1.2 Análisis del Sector Textil para Niños y Bebés	5
1.3 El uso del bambú en el sector textil – panorama internacional	10
Capítulo 2: Estudio Estratégico	14
2.1 Análisis del Macroentorno	14
2.1.1 Factor Político	14
2.1.2 Factor Económico.....	16
2.1.3 Factor Demográfico	20
2.1.4. Factor Tecnológico.....	23
2.1.5. Factor Ecológico	25
2.2 Análisis de microentorno	31
2.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes.....	31
2.2.2. Poder de negociación de los proveedores	33
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores	35
2.2.4. Amenaza de productos sustitutos	36
2.2.5. Rivalidad entre competidores.....	38
2.3 Planeamiento Estratégico	39
2.3.1 Misión.....	39
2.3.2 Visión	40
2.3.3 Análisis FODA.....	40
2.3.4 Estrategia Genérica.....	49
2.3.5 Objetivos.....	50
Conclusiones	52
Recomendaciones	54
Anexos	56
Bibliografía	58

Índice de Figuras

Figura 1. Evolución de la Producción Textil, Cuero y Calzado – Prendas de Vestir.....	2
Figura 2. Variación porcentual anual del PBI no primario.....	17
Figura 3. Crecimiento del PBI en Latinoamérica en el 2019	18
Figura 4. Consumo Privado y Empleo	19
Figura 5. Población Nacional Proyectada	20
Figura 6. Distribución de hogares según NSE en Lima Metropolitana.....	21
Figura 7. Edades en Lima Metropolitana	22
Figura 8. Matriz I-E	47
Figura 9. Matriz Foda.....	48

Índice de Tablas

Tabla 1. Exportaciones peruanas totales de productos del sector indumentaria y confecciones (2013-2017).....	7
Tabla 2 Exportaciones de todas las partidas arancelarias de prendas para bebés (2013-2017). Valor expresado en US\$.....	8
Tabla 3 Empresas proveedoras y comercializadoras de ropa de bambú a nivel internacional ...	13
Tabla 4 Nacimientos inscritos	22
Tabla 5 Matriz EFI.....	41
Tabla 6 Puntuación Matriz EFI.....	43
Tabla 7 Matriz EFE.....	43
Tabla 8 Puntuación Matriz EFE	46

Capítulo 1: Análisis del sector textil y confecciones

En el presente capítulo se analizará la situación del sector textil en el Perú, se describirá cual ha sido el comportamiento de este sector a lo largo de los últimos años, tanto en la producción y venta para el interior como al exterior del país. Asimismo, se explicará la situación de la industria textil para niños y bebés en el país, de manera específica. Finalmente, se detalla como se emplea el bambú en la industria textil en el mundo y el proceso productivo para transformarlo en prendas de vestir.

1.1 Producción Textil y Confecciones en el Perú

La industria textil y confecciones tiene un impacto positivo y significativo en el desarrollo de la economía peruana, porque es el segundo sector más importante dentro del PBI manufacturero⁶ y ocupa un lugar importante en el rubro de las exportaciones no tradicionales representando un 11% de las mismas.⁷ Asimismo, su importancia radica en la generación de empleos tanto directos como indirectos. A continuación, se analiza cómo ha ido evolucionando en los últimos años esta industria en datos económicos.

⁶ Ministerio de la Producción (2015). Industria Textil y Confecciones. Estudio de Investigación Sectorial. Recuperado de: http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie178337159547c39d_11.pdf.

⁷ Comex Perú (2018). El Repunte de las Exportaciones Textiles. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-repunte-de-las-exportaciones-textiles>

En cuanto a la producción interna de Prendas de Vestir, cabe resaltar que después de su pico histórico en el 2012 con 1,505 millones de soles, la industria no ha logrado mantener un crecimiento sostenido como se puede observar en la Figura 1, a excepción del 2018 que creció un 6.9% debido al impulso en las ventas de polos de algodón. Con ello se evidencia que no se ha sacado provecho de la capacidad manufacturera, la cual mediante incentivos del estado podría escalar y ser más competitiva.

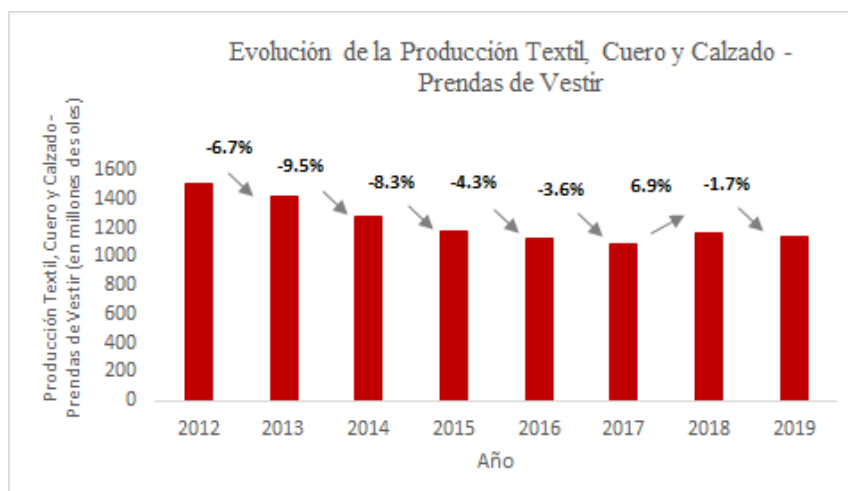


Figura 1. Evolución de la Producción Textil, Cuero y Calzado – Prendas de Vestir

Tomado de BCRP (2019)

Por otro lado, la Población Económicamente Activa Ocupada (PEA Ocupada) del sector ha demostrado ser representativa contribuyendo aproximadamente un 10% del PBI manufacturero, así por ejemplo en el 2018 empleó más de 457 miles de personas, según Adex.⁸ Además, ha demostrado ser dinámica y promotora de la inclusión laboral, pues la mayor parte de los productores proviene del interior del país.

⁸ Gonzales, T (2019). Fashion Network. *El empleo en la industria textil peruana creció un 7,6 % en 2018*. Recuperado de: <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-empleo-en-la-industria-textil-peruana-crecio-un-7-6-en-2018,1094713.html>

a. Exportaciones de la industria textil peruana

Como ya se mencionó líneas arriba, el principal motor de desarrollo de la industria textil y confección queda claro que es la exportación. Después de registrar caídas consecutivas, en el 2018 sumó 921 millones de dólares de ingresos por exportación, 12.7% más que el año anterior (ver anexo 01), cuyos principales destinos fueron Estados Unidos, Brasil, Chile, Colombia y China que representaron el 66.3% del total de los envíos.⁹ Según el presidente del Comité de Confecciones de Adex, dichas cifras son explicadas por el impacto positivo que generó la Guerra Comercial entre Estados Unidos y China, ya que la potencia americana comenzó a importar más de países latinoamericanos, y por la restitución de derechos arancelarios que favorece la competitividad del sector.¹⁰

El mercado peruano ha pasado de exportar camisetas, polos y prendas de alpaca, a vender pantalones, camisas masculinas y vestidos. Y no solo prendas de vestir, ya que con respecto a China se registró un crecimiento de 215.7% del 2016 al 2017, principalmente por el envío de pelo fino de alpaca.¹¹

Si bien el panorama para la exportación es alentador, aún quedan algunos cabos sueltos que la industria debe ajustar para consolidarse y generar una significativa aceleración de nuestra economía. Por ejemplo, en los últimos años se ha perdido participación en nuestro mercado principal de exportación, es decir Estados Unidos, que del 2008 al 2017 ha caído

⁹ Comex Perú (2018). El Repunte de las Exportaciones Textiles. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-repunte-de-las-exportaciones-textiles>

¹⁰ El Peruano (2019). Sector textil y confecciones exportó US\$ 1,400 mllns. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-sector-textil-y-confecciones-exporto-1400-mlns-76728.aspx>

¹¹ Comex Perú (2018). El Repunte de las Exportaciones Textiles. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-repunte-de-las-exportaciones-textiles>

un 22%, y actualmente Perú no figura ni entre los 20 primeros proveedores favoritos (ver anexo 02). Dicho escenario se debe a su falta de competitividad en costos, ya que Centroamérica como los países asiáticos han modernizado sus procesos productivos en busca de mayor eficiencia. Por ello, los principales retos de la industria para aumentar las cifras en exportación, son la inversión en tecnología que implica un aumento de la productividad y la capacidad de producir su propia materia prima, en vez de importarla; asimismo, un reto es explorar mejor las nuevas tendencias de consumo para poder innovar y ofrecer alta calidad del producto.¹²

b. Moda a Nivel Internacional

El mundo cambia con gran rapidez y la industria de la moda no es ajeno a ello. Además, el consumidor es cada vez mucho más consciente y responsable, por lo que busca productos que no afecten el medio ambiente y que, además, sean socialmente responsable.

Por una parte, surge el concepto de “Fast fashion” o “Moda rápida” que representa un tipo de moda que produce y comercializa de manera rápida los productos. Consiste en identificar las tendencias, producir en serie a bajo coste y las líneas de producto que lanzan cuentan con un tiempo de vida corto, mayormente una temporada. Este modelo de negocios lo adoptan grandes marcas como Zara, H&M y Primark. Sin embargo, este tipo de industria es la segunda más contaminante según detalla la ONU y genera impactos negativos al medioambiente y la salud.¹³

¹² Comex Perú (2018). El Repunte de las Exportaciones Textiles. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-repunte-de-las-exportaciones-textiles>

¹³ Fundéu BBVA (2017). Moda rápida o pronta. Recuperado de: <https://www.fundeu.es/recomendacion/moda-pronta-mejor-que-fast-fashion/>

Por otro lado, aparece el concepto de moda saludable para el consumidor y el medio ambiente, pues ahora el consumidor tiene mayor conciencia acerca de las características de los productos que adquiere y que estos no afecten el medio ambiente. Los clientes buscan que las prendas que adquieran tengan como materia prima fibras naturales que generen un menor impacto al medio ambiente.¹⁴

Greenpeace alertan a los padres acerca de la presencia de sustancias químicas en las prendas infantiles lo que en varios casos provocan erupciones cutáneas o reacciones alérgicas debido al uso de estas prendas. Esto sucede debido a que las empresas a fin de ahorrar cosas tercerizan su producción a países que no cuentan con una adecuada regulación en la fabricación de prendas, donde es posible emplear sustancias químicas inadecuadas en los procesos de tinturado lo cual afecta al consumidor final del producto. Por esta razón, los consumidores han decidido optar por productos que cuenten con un proceso productivo responsable pues el utilizar productos tóxicos no solo daña al cliente sino también al medioambiente.¹⁵

1.2 Análisis del Sector Textil para Niños y Bebés

Según el Ministerio de la Producción (PRODUCE), la producción de prendas de vestir aumento en 10.7% durante el primer semestre del 2019, en comparación al año 2018, y

¹⁴ Gestión (2019). El nuevo lenguaje de la moda sostenible. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/moda/nuevo-lenguaje-moda-sostenible-265893-noticia/>

¹⁵ Oxfamintermon. Moda sostenible, otra forma de entender el negocio. Recuperado de: <https://blog.oxfamintermon.org/moda-sostenible-otra-forma-de-entender-el-negocio-textil/>

esto fue impulsado principalmente por una mayor demanda (tanto interna como externa) de polos, abrigos y ropa de bebé. Además, PRODUCE, también informó que las exportaciones en el rubro textil han mostrado un notorio crecimiento (9.6% respecto al 2018) con un valor de 238 millones de dólares.

Los países que concentran la mayor cantidad de exportaciones de prendas de vestir peruanas son Estados Unidos, Chile y Canadá. Según PRODUCE, estos tres países representan el 72% del total de exportaciones.¹⁶

Por otro lado, una investigación realizada por la Cámara de Comercio de Lima en conjunto con el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior, el sector de indumentaria y confecciones de prendas de bebés creció en 4% durante el 2017 y este mismo sector tuvo un crecimiento de 3% en cuanto a la exportación. Además, indicaron que se espera que este sector continúe en constante crecimiento durante los próximos años.

Asimismo, según este estudio, las prendas y complementos de vestir de punto de algodón es el principal producto de ropa para bebés que exporta el Perú. Durante el 2017, este producto represento el 91% de todas las exportaciones de prendas de bebés.¹⁷

¹⁶ Andina (2019). Producción de prendas de vestir incremento en 10.7% en junio. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-produccion-prendas-vestir-se-incremento-107-junio-763524.aspx>

¹⁷ CCL-IDEXCAM (2017). Oportunidades de exportación en el sector textil: Prendas para bebés. Recuperado de: <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/estudioropabebe/oportunidades%20en%20la%20exportaci%C3%B3n%20de%20prendas%20para%20beb%C3%A9s.pdf>

Tabla 1.
Exportaciones peruanas totales de productos del sector indumentaria y confecciones (2013-2017)

PRODUCTOS	Año 2013		Año 2014		Año 2015		Año 2016		Año 2017	
	FOB	Peso Neto	FOB	Peso Neto	FOB	Peso Neto	FOB	Peso Neto	FOB	Peso Neto
Camisas y blusas	412,238,753	8,088,271	326,676,794	6,692,280	244,061,994	5,43,418	214,454,708	4,875,083	215,058,142	55,030,047
Polos	470,555,551	10,181,324	425,530,327	10,232,771	316,194,979	8,377,851	328,716,812	9,083,840	350,316,721	9,714,220
Pantalones y shorts	98,108,392	2,532,101	81,182,507	2,181,013	52,697,92	1,686,860	42,701,316	1,396,395	36,878,384	1,174,723
Ropa interior	19,776,977	863,214	18,135,712	899,713	18,055,969	944,822	15,471,506	853,808	16,184,556	779,936
Abrigos y chaquetas	11,362,637	273,654	13,351,658	241,683	14,297,006	217,075	10,562,439	218,867	10,808,423	282,892
Anoraks	744,730	17,653	365,023	8,316	265,823	10,694	446,880	13,441	221,380	12,876
Vestidos	43,332,429	732,936	38,541,509	727,983	30,059,424	581,673	30,078,084	602,020	29,927,896	598,431
Faldas	5,128,701	95,067	4,080,633	70,218	3,447,529	62,016	2,986,531	44,846	2,295,310	37,046
Conjuntos	36,116,905	502,243	14,044,058	198,492	2,107,471	78,927	2,272,130	76,266	2,725,603	83,003
Sacos	8,348,103	192,225	9,209,841	166,259	4,121,119	79,619	2,799,812	49,179	2,264,445	39,678
Trajes	708,657	14,709	611,641	7,648	55,537	1,960	214,974	3,105	251,955	5,575
Complementos de prendas de vestir	9,179,185	267,763	7,668,803	202,480	6,825,622	235,970	7,205,970	266,473	6,453,066	264,183
Pañuelos	11,365	331	3,488	125	13,563	522	5,236	263	16,769	326
Bufanda, velos, artículos similares	2,752,857	33,702	3,380,207	36,918	4,169,455	50,020	3,807,713	46,294	4,297,005	46,849
Corbatas y lazos similares	40,524	971	15,631	1,122	42,449	704	21,820	516	10,943	220
Guantes, mitones	1,562,918	53,821	2,245,814	51,038	1,999,354	50,207	2,032,996	42,938	1,776,042	37,355
Prendas para bebés	41,476,479	751,834	36,613,251	650,431	31,661,362	617,065	32,573,060	620,863	34,028,928	638,364
Ropa deportiva	7,089,994	129,842	5,797,107	166,513	3,622,321	168,093	4,864,797	234,361	3,272,138	180,923
Chompa pullover chaleco	123,688,194	2,854,243	128,922,448	2,837,537	108,818,830	2,550,990	94,571,304	2,098,023	94,107,767	2,169,971
Pijama	16,872,096	390,523	18,795,863	414,300	18,979,819	405,273	17,855,238	392,134	24,428,166	524,947
TOTAL	1,309,092,448	27,976,426	1,135,172,317	1,135,172,317	861,537,555	21,663,718	813,643,327	20,918,665	835,323,638	21,621,565

Nota. Tomado de IDEXCAM (2017)

Tabla 2
Exportaciones de todas las partidas arancelarias de prendas para bebés (2013-2017). Valor expresado en US\$

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	Año 2013		Año 2014		Año 2015		Año 2016		Año 2017	
		FOB	Peso Neto	FOB	Peso Neto	FOB	Peso Neto	FOB	Peso Neto	FOB	Peso Neto
611 1200000	Prendas y complementos de vestir, de punto, de algodón para bebés	36,041,089	637,722	31,553,987	555,443	28,150,486	542,482	29,862,656	555,639	30,950,706	558,326
611 1300000	Prendas y complementos de vestir, de punto, de fibra, para bebés	2,717,932	56,370	2,479,662	46,562	1,211,828	32,159	815,206	30,358	752,21	25,542
611 1901000	Prendas y complementos de vestir, de punto, de lana o pelo fino, para bebés	753,299	14,531	676,125	11,601	760,302	10,381	687,987	11,558	717,762	9,995
611 1909000	Prendas y complementos de vestir, de punto, de las demás materias textiles, excepto lana, pelo fino y fibras sintéticas, para bebés	418,514	8,861	380,749	8,723	197,496	7,506	48,337	1,762	329,434	7,703
620 9200000	Prendas y complementos de vestir, de algodón, para bebés, excepto los de punto	1,195,489	20,533	1,178,855	17,942	1,191,536	19,589	866,067	14,924	875,884	28,583
620 9300000	Prendas y complementos de vestir, de fibras sintética, para bebés, excepto los de punto	169,117	11,387	273,086	8,990	123,646	4,574	128,262	3,795	98,863	3,548
620 9910000	Prendas y complementos de vestir, de lana o pelo fino, para bebés, excepto los de punto	5,481	154	9,637	90	7,748	96	14,506	115	4,452	31
620 9909000	Prendas y complementos de vestir, de las demás materias textiles, excepto lana, pelo fino y fibras sintéticas, para bebés, excepto los de punto	175,558	2,277	61,151	1,080	18,320	277	150,039	2,713	299,576	4,635

Fuente: IDEXCAM

En la actualidad, Estados Unidos es el principal destino al cual se exportan las prendas de bebés fabricadas en el Perú, pues concentran alrededor del 65% del total, según indico la Oficina Comercial del Perú en Nueva York (Ocex). Además, según Fashionbi, este mercado es muy estable ya que guarda relación con la tasa de fertilidad americana que se encuentra alrededor de 1%.

Asimismo, el estudio de Fashionbi señaló que en el mundo existen dos tendencias en el mercado de prendas de niños y bebés. Una de ellas es el aumento en la compra de prendas fabricadas a base de materia prima orgánica y la segunda es el incremento de la compra de prendas de alta calidad. Pues, hoy en día, los padres jóvenes presentan una creciente preocupación por la salud de sus hijos. Por ello, han optado por invertir más dinero en la compra de prendas de vestir fabricada con los mejores insumos del mercado, de preferencia materiales orgánicos y así asegurarse que sus menores hijos no corran el riesgo de sufrir enfermedades o daños a la piel tales como irritaciones o alergias.

Además, respecto a la alta calidad que demandan actualmente en este tipo de prendas, cabe resaltar que la ropa infantil y de bebés fabricadas en Perú cuentan con un excelente acabado y utilizan materiales de calidad como algodón pima o tangüis. También se fabrican prendas con lana de baby alpaca o alpaca royal con acabado de primera que cumple con las exigencias y estándares del mercado.

De igual manera, otra tendencia en aumento es el incremento de la demanda de prendas para bebés y niños que incluyen estampados de personajes televisivos o que protagonizan películas.

Por otro lado, los canales de venta principales para la comercialización de prendas de niños y bebés son las tiendas físicas y los canales online. Este último ha presentado un notable crecimiento en los últimos años ya que brinda facilidad de compra y envío de producto y hay mayor cantidad de ofertas en este canal. Según Perú Retail, la venta de ropa para niños y bebés representa el 10% del total de facturación e-commerce.¹⁸

1.3 El uso del bambú en el sector textil – panorama internacional

La industria de la moda es la segunda más contaminante del mundo debido a los impactos negativos que genera en el entorno y la salud; pues tan solo dando una mirada a los datos medioambientales de la producción textil convencional a base de fibra de algodón y polyester podemos notar la gran problemática. Por su lado, un kilogramo de algodón exige un gasto de 13 000 litros de agua para su cultivo, procesamiento y teñido, con el que solo se pueden confeccionar 5 polos y, además, se ha identificado que el 24% de los insecticidas utilizados en el mundo se deben al cultivo de esta fibra.¹⁹ Mientras tanto el polyester tarda 200 años en descomponerse, generando emisiones inimaginables de

¹⁸ Gestión (2017). El 65% de las exportaciones peruanas de confecciones para niño y bebés van a EE.UU. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/65-exportaciones-peruanas-confecciones-ninos-bebes-ee-uu-137239-noticia/?ref=gesr>

¹⁹ ONU (2019). El costo ambiental de estar a la moda. Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>

dióxido de carbono. Esta emergencia medioambiental del sector ha generado la implementación del Green Fashion con el fin de usar fibras orgánicas que generen menor impacto ambiental.²⁰

La fibra de bambú es una de las tecnologías verdes textiles recientemente implementadas y estudiadas. Su reconocimiento se debe principalmente porque su fibra genera una tela suave, hipoalergénica, antibacteriana, protege contra la radiación UV y con gran poder de absorción de líquidos. Asimismo, ha demostrado ser una de las materias primas más eco-amigables del sector, primero porque los árboles de este tipo son los de más rápido crecimiento (1 metro por noche) y se reforesta en 2-3 años, y segundo porque sus fibras son biodegradables mediante compostaje y tiene alta capacidad de ser reciclables una vez desechados.²¹

El proceso de manufactura de tela de bambú más conocido es el método viscoso que consiste en el cultivo y extracción de las plantas de bambú, de las cuales se separan sus hojas y se aprovecha solo los tallos. Luego, los tallos son cortados en pedazos y molidos para verterlos en una solución con sustancias químicas como el hidróxido de sodio y disulfuro de carbono, con el fin de romper las fibras naturales y extraer la pulpa del bambú.²² Esta fibra celulosa es secada en capas (paneles) para luego pasar por una máquina productora de hilos. Cabe resaltar que algunos añaden algodón en esta última

²⁰ UCR (2019). Cada vez que usted lava su ropa contamina los mares. Recuperado de: <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2019/07/30/cada-vez-que-usted-lava-su-ropa-contamina-los-mares-con-plastico.html>

²¹ Bamboo Detective (2019). Why choose bamboo. Recuperado de: <https://bamboodetective.com/>

²² Afrin, T., Tzuzuki, T., Kanwar, R. y Wang, X. (2014). Properties of bamboo fibres produced using an environmentally benign method. *The Journal of the Textile Institute*, 105(12),2. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1080/00405000.2014.889872>

etapa para hacer el material más resistente. Finalmente, ya con el hilado se puede obtener las telas de bambú y sus variaciones de color mediante procesos de teñido.

Este método ha sido cuestionado por el uso de sustancias químicas peligrosas y tóxicas que le restan el término eco-amigable y las propiedades beneficiosas a la tela de bambú, además de exponer a riesgos sanitarios al personal productor. Por ello, han surgido nuevos métodos como el mecánico que para la separación de la celulosa realiza el aplastamiento y pulpación de la fibra²³, o como la investigación de Deakin University sobre el reemplazo de la solución química peligrosa del método convencional por una solución suave de ácido acético, tratamiento enzimático y ultrasonicación.²⁴

Por otro lado, dentro de los usos actuales de la tela de bambú se encuentra la confección de prendas íntimas, ropa de bebé y trajes de baño gracias a su actividad anti-bacterial; *active clothes* y toallas debido a su gran poder de absorción de agua y sudor; ropas de vestir de verano por su protección UV; entre otros usos como vendas, mascarillas y sábanas. Si bien la tela de bambú tiene diversas oportunidades de desarrollo en el sector textil, aún la oferta y el mercado son incipientes. En efecto, la gran mayoría de productores de hilado y tela de bambú se encuentran en China, quienes también exportan a nivel internacional. En cuanto las empresas comercializadoras en la parte occidental,

²³ Bamboo Detective (2019). How is Bamboo Fabric made. Recuperado de: <https://bamboodetective.com/how-is-bamboo-fabric-made/>

²⁴ Afrin, T., Tzuzuki, T., Kanwar, R. y Wang, X. (2014). Properties of bamboo fibres produced using an environmentally benign method. *The Journal of the Textile Institute*, 105(12),2. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1080/00405000.2014.889872>

son muy pocas y destaca Estados Unidos con una oferta más variada y ventas en distintos países. A continuación, se muestra algunas empresas encontradas en la web en la tabla 3.

Tabla 3
Empresas proveedoras y comercializadoras de ropa de bambú a nivel internacional

Nombre de la empresa	Sede	Participación en la cadena productiva	Tipos de productos	Sitio web
Simply Bamboo	United Kingdom	Comercializadora de telas de bambú	Telas	https://www.simplybamboofabrics.co.uk
Biotactex	España	Comercializadora de producto final	Ropas interiores y de bebé	http://www.biotactex.com/shop/es/
Bamboo Tribe	India	Comercializadora de producto final	Ropa activa y de yoga para mujer	https://bambootribe.com/
Tasc Life	USA	Productora de tela de bambú y comercializadora de producto final	Polos y pantalones para hombres y mujeres	https://www.tascperformance.com
Cariloha Bamboo	USA	Productora de tela de bambú y comercializadora de producto final	Ropa de cama, ropas para el baño, ropa femenina y masculina (deportiva, ropa interior y polos)	https://www.cariloha.com/
Free Fly	USA	Comercializadora de producto final	Línea de ropas para niños, mujeres y hombres	https://freeflyapparel.com/

Nota. Tomado de los sitios web de cada empresa

En general, la tela de bambú es atractiva para el desarrollo de nuevos mercados en Europa y América gracias a sus propiedades y su impacto ambiental.

Capítulo 2: Estudio Estratégico

En este punto se realizará el análisis de microentorno y macroentorno de la empresa. Para el primero, se analizará los factores externos (políticos, económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos y legales) que afectan al país y por consecuencia a la empresa planteada. Por otra parte, para el análisis del microentorno se realizará un análisis de las cinco fuerzas de Porter. Asimismo, se definirá la misión, visión, objetivos organizacionales y estrategias que emplea la empresa.

Finalmente, cabe resaltar que este análisis se desarrollo meses antes de la crisis económica y de salud causada por la pandemia del COVID-19 que afecta tanto al país como al mundo entero.

2.1 Análisis del Macroentorno

Una de las claves para conocer a priori si una empresa tendrá éxito en el país y/o región elegida para su implementación, es el análisis del macroentorno; para ello, haremos la evaluación de los factores político, económico, demográfico, ambiental, legal y tecnológico del Perú.

2.1.1 Factor Político

El Perú es la región con mayor desconfianza hacia el Estado y el Poder Judicial, a nivel Latinoamérica y el Caribe, de acuerdo con el estudio presentado por el Barómetro Global

de Corrupción.²⁵ No es ilógico encabezar la lista tras los conflictos políticos suscitados en los últimos años como el encarcelamiento de los últimos 5 ex- presidentes, el caso Odebrecht y la falta de una bancada sólida en la Cámara. Asimismo, el riesgo país subió diez puntos desde la última sesión²⁶, lo cual podría afectar la atracción de inversionistas y causar un endeudamiento internacional más caro.

A pesar de este panorama político pesimista, la aprobación del nuevo mandatario, Martín Vizcarra, ha subido 15 puntos porcentuales de mayo a agosto del 2019²⁷, gracias a su promesa por la lucha anticorrupción que apunta a devolver la fe al pueblo. Como parte de ello, el presidente presentó ante el Congreso una cuestión de confianza para modificar la Ley Orgánica de Elección de los miembros del Tribunal Constitucional (TC), sin embargo, tras una cuestionable posición de los miembros del congreso, el presidente disolvió el congreso el 30 de setiembre de este año. Aunque la acción tomada por el mandatario se considera anticonstitucional por asumir una negación implícita, este hito parece marcar el inicio de una reforma radical en la política, lo cual según la OEA es un paso constructivo para resolver el conflicto político.

²⁵ Transparency International (2019). Barómetro global de la corrupción 2019 - mujeres y corrupción en América Latina y el Caribe. Recuperado de: https://www.transparency.org/whatwedo/publication/barometro_global_de_la_corrupcion_2019_mujeres_y_corrupcion_en_america_lati

²⁶ Gestión (12 de agosto del 2019). Riesgo país de Perú subió diez puntos básicos y cerró en 1.09 puntos porcentuales. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-subio-diez-puntos-basicos-y-cerro-en-109-puntos-porcentuales-noticia/>

²⁷ Perú 21 (07 de agosto del 2019). Aprobación del presidente Martín Vizcarra subió de 55% a 60% en un mes. Recuperado de: <https://peru21.pe/politica/aprobacion-presidente-martin-vizcarra-subio-55-60-mes-encuesta-494764-noticia/>

Por otro lado, la lucha contra la corrupción se promueve también en el sector privado, en el que se ha prestado especial interés en el fortalecimiento de la integridad en los negocios mediante una cultura de respeto a la legalidad al interior de las empresas.

En conclusión, si no hay una evidencia fehaciente de una lucha contra la corrupción y el gobierno no mejora su gestión para disminuir el ruido político generado recientemente, se podría debilitar la visibilidad del país para la toma de decisiones de inversión y la confianza empresarial, tal como se ha presenciado al aumentar el riesgo país. Asimismo, esto implicaría una menor expansión del empleo formal privado y disminución de la masa salarial, por tanto, incidirá en una baja del consumo privado. En efecto, en caso se suscite un escenario pesimista afectaría claramente a la rentabilidad de la empresa, mientras que, si fuese el escenario opuesto, representaría una gran oportunidad para la misma.

2.1.2 Factor Económico

a. Producto Bruto Interno

Dado que el giro del negocio es la confección de prendas de vestir se considera apropiado analizar el PBI del sector no primario, el cual se muestra en la Figura 01 para los últimos seis años.

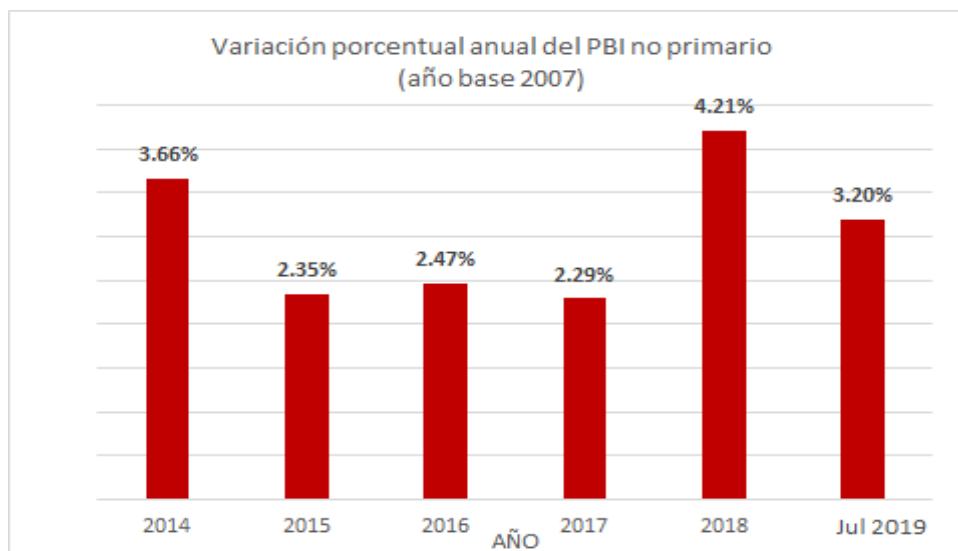


Figura 2. Variación porcentual anual del PBI no primario

Nota. Tomado de BCRP (2014:19)

Para el periodo evaluado se observa un aumento sostenido del PBI no primario, especialmente para el año 2018 y lo que data del 2019 hasta el mes de julio. De acuerdo con el último pronóstico del Fondo Monetario Internacional (FMI), dicha expansión de la economía muestra que el Perú mostró resiliencia ante los vaivenes internacionales como la guerra comercial entre Estados Unidos y China.²⁸

Por otro lado, de acuerdo con el análisis del crecimiento del PBI en Latinoamérica de este año, el Perú se ubica en la tercera posición con un PBI estimado de 2.7 puntos porcentuales²⁹ (ver Figura 02), sustentado principalmente por el crecimiento del PBI no primario, ya que el sector primario se desaceleró debido a una menor actividad pesquera por el retraso en la pesca

²⁸ El Peruano (24 de julio del 2019). FMI: La economía peruana crecería 3.5% durante 2019. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-fmi-economia-peruana-creceria-35-durante-2019-81748.aspx>

²⁹ Panorama Actual y perspectivas 2019 - 2020 BCRP

de anchoveta y menor actividad minera por la escasa refinación de petróleo y metales no ferrosos.

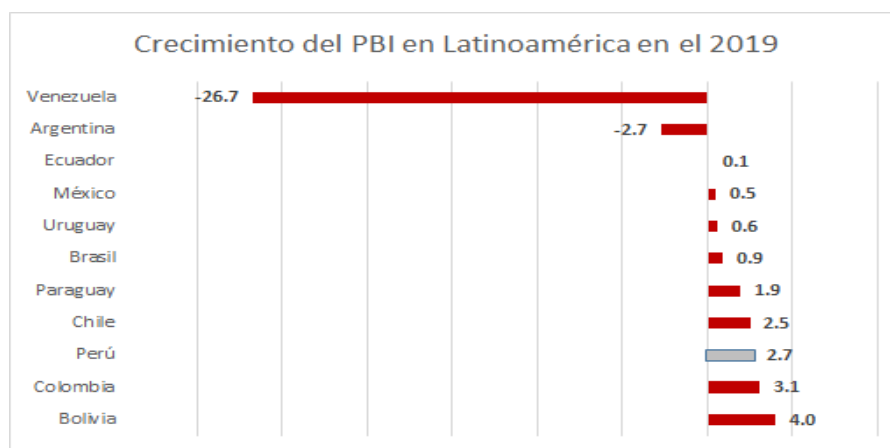


Figura 3. Crecimiento del PBI en Latinoamérica en el 2019

Nota. Tomado de BCRP (2019)

Asimismo, el Perú ha demostrado ser un país atractivo para las inversiones, gracias a la destacada calificación crediticia de BBB+ recibida por parte de Fitch Ratings, y por la cual el ministro de Economía y Finanzas resaltó las fortalezas de la economía peruana y del manejo prudente de la política fiscal, así también como la puesta en marcha del Plan Nacional de Competitividad y Productividad, y del Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad, como instrumentos que ayudarían a impulsar la inversión y la productividad de nuestra economía.³⁰

b. Consumo Interno

³⁰ MEF (25 de setiembre del 2019). MEF: Fitch ratifica la calificación crediticia de Perú en BBB+ con perspectiva estable. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=6165>

El consumo privado en el 2017 se vio principalmente afectado por el Fenómeno del Niño, llegando a una variación porcentual de sólo 2.6³¹, la más baja registrada en los últimos cinco años. Sin embargo, después de la normalización de las condiciones climáticas, la recuperación del empleo formal y la aceleración del crédito, el consumo privado se disparó consiguiendo así una variación de 3.8 por ciento para el 2018. Otro de los fenómenos que se suscitó fue la inmigración de grandes masas de venezolanos. A grandes rasgos, ello implicaría la expansión de la oferta laboral y, por tanto, la reducción de los costos salariales, no obstante, se ha registrado un aumento del Empleo Nacional de 1.6 puntos porcentuales, recuperando el ritmo de crecimiento de inicios de la década. Además, de acuerdo con el informe de Actividad Productiva y Empleo del BCR, el gasto realizado por los inmigrantes venezolanos en Lima y Callao habría contribuido, a través del consumo privado, con 0.33 puntos porcentuales al crecimiento del PBI para el 2018 como se visualiza en la figura 4 a continuación.

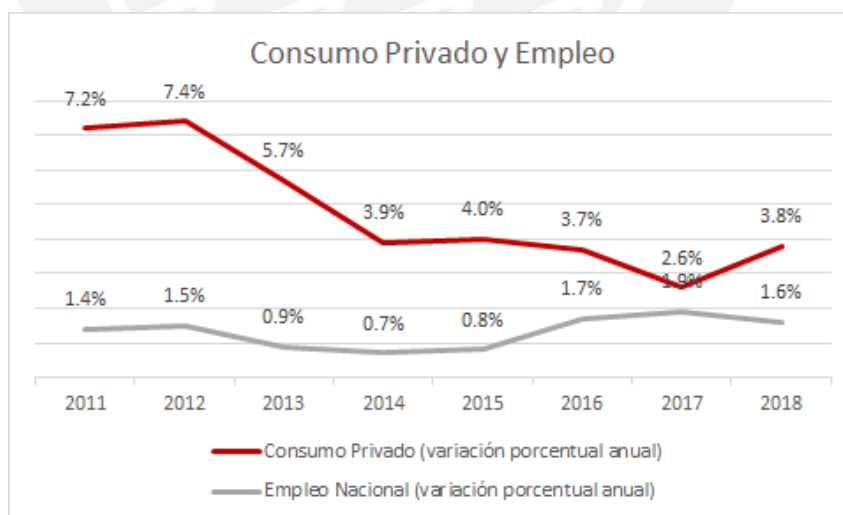


Figura 4. Consumo Privado y Empleo

Nota. Tomado de BCRP (2011:18)

³¹ Equilibrium (2017). Análisis del Sistema Microfinanciero Peruano, pág 4. Recuperado de: <https://www.equilibrium.com.pe/sectorialmfijun17.pdf>

En conclusión, respecto al factor económico se evidencia que el panorama de crecimiento sostenido del PBI y del consumo privado hacen del mercado peruano un foco atractivo para la inversión privada y, por tanto, favorable para la implementación de la empresa. De hecho, la economía del Perú es una de las mejores posicionadas en la región. Esta afirmación no es concluyente, pues el escenario de inestabilidad política podría ser crucial, como se evaluó anteriormente.

2.1.3 Factor Demográfico

El Perú está conformado por 32.5 millones de habitantes aproximadamente de acuerdo con estimaciones del INEI para el 2019. Somos una población que va creciendo paulatinamente con una tasa promedio 1.1%, por lo que para el 2030 se proyecta que llegaremos a los 35.9 millones (ver figura 5). Con un 35%, la mayor densidad poblacional se ubica en Lima metropolitana, por lo que es de nuestro interés abordar indicadores poblacionales de esta región.

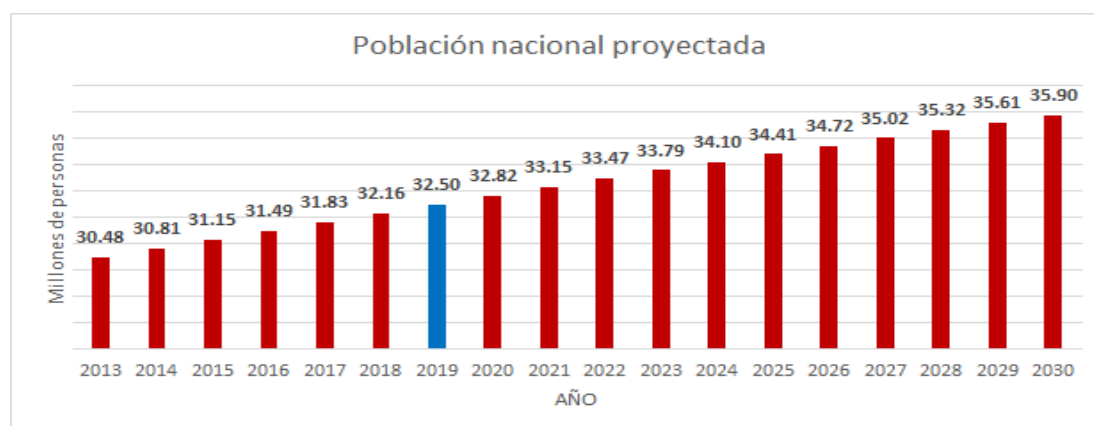


Figura 5. Población Nacional Proyectada

Nota. Tomado de INEI (2013:30)

En la capital, menos del 30% pertenece a las clases altas A y B, mientras que casi el 50% corresponde a la clase C. Como se puede observar en la Figura 6, esta tendencia permanece en el tiempo, lo cual evidencia un límite bien marcado en la estratificación social de la población limeña.

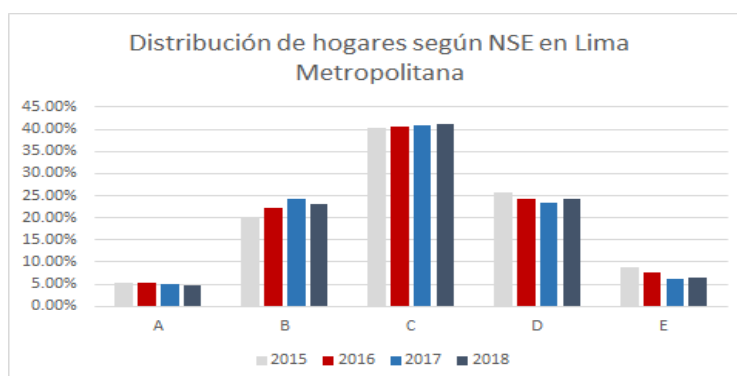


Figura 6. Distribución de hogares según NSE en Lima Metropolitana

Nota. Tomado de APEIM (2015:18)

Por otro lado, en cuanto a la distribución poblacional por edades, el mayor porcentaje es conformado por personas adultas y mayores de edad, mientras que los niños e infantes representan menos del 25%. Además, al pasar de los años esta brecha ha ido aumentando, es decir, se ha incrementado el porcentaje del primer grupo mencionado y ha disminuido el porcentaje del otro (ver figura 7). Cabe señalar, que causa de ello es la disminución de la tasa de natalidad en los últimos años causado por el cambio del estilo de vida de las mujeres y el posicionamiento de la igualdad de género.

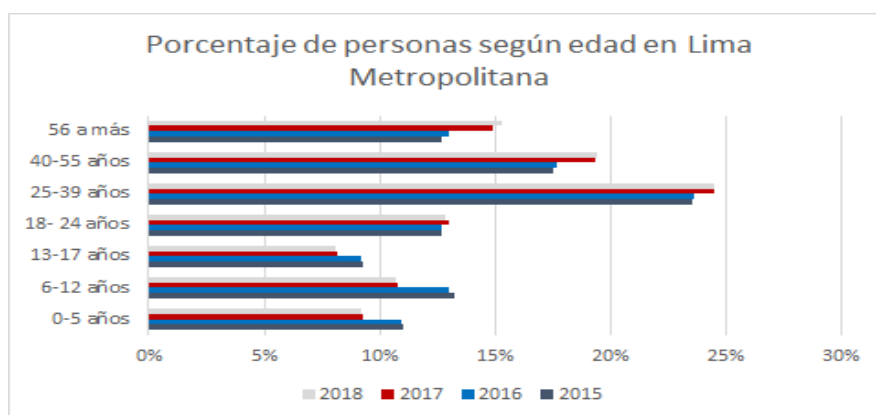


Figura 7. Edades en Lima Metropolitana

Nota. Tomado de CPI (2018)

Además, se muestra la cantidad de nacimientos inscritos en el período comprendido entre 2013 y 2017.

Tabla 4
Nacimientos inscritos

AÑO	Cantidad de Nacimientos inscritos	Variación Porcentual
2013	666999	-4.6%
2014	668220	0.2%
2015	652075	-2.4%
2016	626259	-4.0%
2017	610316	-2.5%

Nota. Tomado de INEI (2013:17)

En general, la disminución de la tasa de nacimiento y el aumento de la población adulta y anciana es un fenómeno que se vivencia en la actualidad y podría ser desfavorable para la demanda del proyecto. Sin embargo, la disminución de la tasa de natalidad es pequeña (menor a 5% anual), por lo que la afectación podría no ser tan significativa, además, que la población va en aumento. Por otro lado, el posicionamiento de las clases altas tiende a mantenerse, lo cual demuestra la estabilidad sobre el poder adquisitivo de nuestro segmento objetivo.

2.1.4. Factor Tecnológico

Las preferencias actuales del mercado de ropas de vestir exigen no solo productos de alta calidad sino también con tiempos de entrega cortos, flexibilidad en cantidades y variedad, precios competitivos y productos de diseños innovadores.³² Por ello, que las industrias textiles necesitan incorporar nuevas tecnologías tanto en la producción como en la atención al cliente para dar mayor respuesta a esas exigencias y ser más competitivos.

Una de las mejoras tecnológicas con mayor apogeo en el sector es la tecnología incorporada que se basa en el uso de software en el desarrollo de producto, integrado con otras áreas de la producción como el corte automatizado.

Por otro lado, la cuarta revolución industrial o industria 4.0 promete ser de gran aporte para todos los sectores mejorando la eficiencia y flexibilidad en los medios productivos, gestionando tamaños de serie y tiempos de respuesta más cortos, adaptando modelos logísticos inteligentes, aportando en la transformación de canales y ofreciendo productos personalizados. Sin duda este sin número de beneficios se debe a que se integrará diversas tecnologías como el Big Data, el Cloud e Internet de las Cosas, la Inteligencia Artificial, la interacción hombre-máquina con la Realidad Virtual y la Realidad Aumentada, y la impresión 3D y los robots colaborativos.

³² Bardales, E (09 de febrero del 2018). Empresas de confecciones deben incorporar la innovación tecnológica, ¿cuánto es el costo?. Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas-confecciones-deben-incorporar-innovacion-tecnologica-costo-226939-noticia/>

Cabe señalar que todas estas opciones tecnológicas requieren montos de inversión altos, motivo por el cual la industria textil peruana ha ido perdiendo competitividad en los mercados internacionales debido a la falta de financiamiento, especialmente, en MYPES y apoyo del estado para promover la innovación.

En cuanto a las herramientas para el marketing, las empresas han empezado a adoptar las redes sociales como uno de los canales más estratégicos para su acercamiento al cliente. De hecho de acuerdo al Reporte Digital de We are Social Hootsuite realizado el 2018, en el mundo el número de usuarios de internet y redes sociales ya sobrepasó los 4 billones, y Perú no es la excepción, pues claramente con sus 22 millones (68%) de usuarios se considera una población online.³³ Asimismo, según un estudio realizado por la firma ComScore, el Perú lidera el listado de países latinoamericanos con mayor alcance de redes sociales.³⁴ Dentro de estas, la más preferida es Facebook seguida por Instagram, Twitter y Youtube³⁵, mediante las cuales las empresas aprovechan para usar contenido patrocinado con la participación de influencers como embajadores de las marcas.

³³ We are social (30 de enero del 2019). Recuperado de: <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>

³⁴ Gestión (11 de febrero del 2019). Social Media: Perú es el primer país de la región con mayor porcentaje de alcance de redes sociales. Recuperado de: <https://gestion.pe/tecnologia/social-media-peru-primer-pais-region-mayor-porcentaje-alcance-redes-sociales-258321-noticia/>

³⁵ El Peruano (12 de agosto del 2019). Facebook es la red social favorita de los internautas peruanos. Recuperado de: <https://www.elperuano.pe/noticia-facebook-es-red-social-favorita-para-internautas-peruanos-82372.aspx>

El panorama actual del desarrollo tecnológico es favorable para la innovación del proceso productivo de la empresa y para brindar un producto más enfocado al cliente.

2.1.5. Factor Ecológico

En el último siglo, las actividades humanas, en especial las referidas a la industria, han generado una afectación considerable en la diversidad biológica, en los servicios ecosistémicos y en las condiciones mínimas para el desarrollo de la vida humana. Básicamente, se debe a que, con la revolución industrial y la globalización, la producción y el uso de recursos naturales ha escalado enormemente sin que se tenga mayores exigencias o recaudos sobre su impacto ambiental. Por ello, surge la necesidad de implementar políticas ambientales que regulen los sectores productivos, tal como el caso del Perú que desde la creación del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental (SEIA) y el Ministerio del Ambiente en el 2008 ha ido incorporando gradualmente las primeras regulaciones ambientales.³⁶

En concreto, una de las industrias que mayor impacto ambiental ha causado es la industria textil debido al consumo rápido de prendas que duran cada vez menos y requieren grandes cantidades de agua para la tintura de las fibras, procesos de acabado de los tejidos y en la obtención de materias primas convencionales como el algodón, lana, seda, etc.³⁷Una de

³⁶ MINAM (2016). Evaluación del Impacto Ambiental 2011:16. Recuperado de: http://www.minam.gob.pe/informessectoriales/wp-content/uploads/sites/112/2016/02/informe-sectorial-N%C2%B0-10_version-final.pdf

³⁷ Iagua (23 de abril del 2015). Agua e industria textil: Las grandes compañías a examen. Recuperado de: <https://www.iagua.es/noticias/aguada-garcia-durango/15/04/23/agua-e-industria-textil-grandes-companias-examen>

las iniciativas empresariales para reducir la huella hídrica es la realizada por H&M, quien junto a la ONG WWF trabajan para mejorar la eficiencia de consumo de agua en su cadena de valor y educan a sus colaboradores a nivel mundial en materia de agua.

Por otro lado, otro de los impactos ambientales negativos más sonados es el uso excesivo de plásticos, pues a nivel mundial se usa 5 millones de bolsas y 8 millones de plástico se vierten en los océanos causando su ingesta por las especies marinas, causándoles daños físicos. Y en Perú, las estadísticas son exorbitantes también, pues tan solo en Lima y Callao se genera 886 toneladas de residuos plásticos al día, lo cual representa el 46% de la generación de este tipo de residuos a nivel nacional. Dada esta situación el gobierno ha declarado la Ley N° 30884 que establece el marco regulatorio sobre el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables como el reemplazo en forma progresiva de la entrega de bolsas de base polimérica no reutilizable, por bolsas reutilizables en el sector comercial.³⁸

Claramente este contexto ha fortalecido los esfuerzos de las organizaciones y medios de comunicación para concientización a la sociedad por el cambio climático y el consumo responsable. Un ejemplo resaltable es la difusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por parte de la ONU. De esta forma, se perfila un consumidor con mayor preferencia por la compra de productos ecológicos (también conocidos como “los consumidores verdes”) que según un estudio del Instituto de Opinión Pública (IOP) de la PUCP en el 2009, el 23% de la población limeña compra frecuentemente productos

³⁸ El Peruano. Ley N°30884. Recuperado del: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-los-recipientes-ley-n-30884-1724734-1/>

ecológicos.³⁹ Por ello, es de gran interés para las empresas incorporar la tendencia ambiental en su gestión para visualizarse como compañías sostenibles. Muchas de estas empresas implementado áreas funcionales de responsabilidad social cuya labora es aumentar el valor de la empresa mediante la inversión en proyectos de aporte a la sociedad y a la preservación del medio ambiente. Cabe señalar, que el Perú es el sexto país en la región con 164 organizaciones que han publicado reportes de sostenibilidad bajo el modelo GRI (Global Reporting Initiatives).⁴⁰

En general, las políticas ambientales adoptadas por el estado y las tendencias ecologistas de las empresas calzan favorablemente con la cultura verde de nuestra empresa.

1.1.6. Factor Legal

a. Políticas del Estado

Uno de los resultados destacables del actual gobierno es la promulgación, por primera vez, del Plan Nacional de Competitividad y Productividad, el cual busca aumentar la productividad de nuestros recursos de producción, promover la aceleración en las inversiones en capital físico y aprovechar el talento y

³⁹ Prado, J. Consumidores verdes y sus motivaciones para la compra ecológica (2014). Recuperado de: <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT13-Jorge-Prado.pdf>

⁴⁰ Cerna, D (10 de marzo de 2019). Responsabilidad social empresarial: ¿cómo está Perú en la divulgación de logros?. Recuperado de: <http://udep.edu.pe/hoy/2019/responsabilidad-social-empresarial-como-esta-peru-en-la-divulgacion-de-logros/>

habilidades de los peruanos. Los 09 objetivos planteados a alcanzar durante el período 2019-2030 son:

1. Dotar al país de infraestructura económica y social de calidad
2. Fortalecer el capital humano
3. Generar el desarrollo de las capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas
4. Impulsar mecanismos de financiamiento local y externo
5. Crear las condiciones para un mercado laboral dinámico y competitivo para la generación de empleo digno
6. Generar las condiciones para desarrollar un ambiente de negocios productivo
7. Facilitar las condiciones para el comercio exterior de bienes y servicios
8. Fortalecer la institucionalidad del país
9. Promover la sostenibilidad ambiental en la operación de actividades económicas

Para el alcance de dichos objetivos se han planteado 84 políticas, de las cuales son de interés para la empresa:

- Incentivos tributarios para las empresas que realicen Investigación y Desarrollo (I+ D).
- El Fondo CRECER, cuyo objetivo es mejorar el perfil del riesgo financiero de las pymes y puedan acceder a instrumentos financieros menos costosos.
- El Fondo de Capital Emprendedor, otorga colocaciones de capital a empresas innovadoras que quieran consolidar sus modelos de negocio.

- El desarrollo y la promoción de instrumentos financieros verdes especializados que direccionen recursos al desarrollo de tecnologías limpias menos contaminantes y a negocios que usan estas tecnologías.
- Portal digital informativo para que las empresas puedan visualizar las opciones existentes en el sistema financiero (igualdad de acceso a la información financiera).
- Hub Logístico: implementación del corredor integrado y seguro, busca mejorar la conectividad puerto-aeropuerto y el acceso a los mismos. Asimismo, la implementación de sistemas de inspección no intrusiva-Scanner y sistemas de trazabilidad de la carga.
- Estrategia de educación y comunicación, a través de la cual se fomente un consumo responsable, así como la reducción, segregación y disposición correcta de los residuos sólidos

Por otro lado, se resalta también los incentivos del estado por adoptar la transformación digital a fin de ofrecer un servicio más eficiente y trazable. Un claro ejemplo, es la implementación del SID-Sunarp que permite realizar un procedimiento registral electrónicamente sin necesidad de llenar formularios físicos ni acudir a sus instalaciones.

b. Marco normativo

En cuanto a la normativa aplicable a las condiciones de trabajo, reguladas por la SUNAFIL, están:

- Decreto Supremo N°029-65-DGS. Reglamento para la Apertura y Control Sanitario de Plantas Industriales
- Decreto Supremo N°42-F. Reglamento de Seguridad Industrial
- Decreto Supremo N°42-F. Reglamento de Seguridad Industrial
- Ley N°29783 (Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo)

Respecto a la regulación de los impuestos y aranceles, cuya entidad responsable es la SUNAT, se encuentra:

- Ley General de Aduanas
- Ley N.° 30532 (Ley de Impuesto a la Renta)

Entre otras leyes aplicables al negocio se encuentran:

- Ley N° 29571 (Código de Protección y Defensa del Consumidor). Regulado por el INDECOPI.
- Reglamento de Gestión Ambiental para la Industria Manufacturera y Comercio Interno. Regulado por el MINAM

El marco legal peruano es en conclusión muy favorable para la implementación y desarrollo de la empresa, ya que está enfocado en el apoyo económico a las iniciativas emprendedoras y más aún si tienen un componente ambiental.

2.2 Análisis de microentorno

En esta sección, se desarrollará un diagnóstico del microentorno a través del análisis de las cinco (05) fuerzas de Porter, mediante el cual se determinará el nivel de competencia dentro del mercado para poder desarrollar una estrategia de negocio en secciones posteriores. Este análisis incluye tres puntos que determina la competencia horizontal: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores y rivalidad entre competidores; también, analiza dos fuerzas de competencia vertical: poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. En cada uno de estos puntos se determinará el nivel de poder de cada una de las fuerzas (bajo, medio o alto).

2.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes

En cuanto al sector de vestimenta y calzado, según el INEI, un peruano destina alrededor del 4,2% de su presupuesto mensual en este ítem, tal como se observa en el Anexo 3. El gasto en este sector aumento en 47,5% respecto al 2017, lo cual indica un crecimiento y oportunidades en este rubro.⁴¹ Además, según Perú Retail, la segunda categoría de vestimenta más relevante es la de bebés e infantes cuya penetración es del 72% e implica un gasto de 341 nuevos soles al año en promedio.⁴²

⁴¹ INEI. Evolución de la pobreza monetaria 2007-2018. Abril, 2019. Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf

⁴² Perú Retail. Perú: Mayor inversión de ropa en hogares. Mayo, 2019. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-mayor-inversion-ropa-hogares-prendas-mujer/>

Respecto al ámbito de ropa de bebé, actualmente existe mayor acceso a la oferta de estos productos gracias a la diversidad de canales de compra (e-commerce) y el aumento de la cartera de productos. Además, según Ipsos, la lealtad del consumidor peruano ha disminuido, como se muestra en el anexo 4, ya que esta se encuentra afectada por la oferta del mercado; el consumidor migra de canales físicos a digitales buscando la mejor oferta⁴³.

Cabe destacar que un atributo crucial en este sector es la calidad. Por lo general, cuando se ofrece alta calidad, los consumidores son menos sensibles al precio. En el caso de ropa ecológica fabricada a base de fibra de bambú, se puede considerar como un producto de alta calidad, además ofrece características diferenciadas a los ya existentes en el mercado que en su mayoría consta de ropa de bebés a base de algodón.

Por otro parte, los bienes de consumo dependen directamente de las variaciones del ciclo económico que viva el mercado, por lo que, en periodos de recesión o complicaciones económicas, podrían optar por disminuir el consumo de estos u optar por productos de menor precio y que suplan sus necesidades. Es en estos escenarios en los que el precio se vuelve un punto clave, superando el factor de calidad y diferenciación⁴⁴. En un contexto

⁴³ IPSOS PERÚ. Consumo peruano se transforma, ahora es más impaciente y acelerado. Abril, 2018. Recuperado de: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion_pdf-2018-04_04.pdf

⁴⁴ Oliva, Catalina. Plan de negocios para un nuevo concepto de ropa infantil: Rapax. 2011. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108075/Oliva%20M.%2C%20Catalina.pdf?sequence=3>

regular, el consumidor optaría por el producto a pesar del precio ya que le ofrece diferenciación, innovación y alta calidad; pero, en contextos como los descritos con anterioridad que podrían ser propiciados debido a la inestabilidad política del país, el poder de negociación de los compradores es alto.

En conclusión, bajo un escenario cotidiano, el consumidor peruano cuenta con un poder de negociación bajo, pues el producto ofrecido no se encuentra presente en el mercado actual, es ecológico por lo que presenta una fuerte estrategia de diferenciación y ofrece una alta calidad, característica que prima al tomar una decisión en este sector. No obstante, en un escenario económico no favorable para el país, el consumidor contaría con un alto poder de negociación debido a que podría optar por prescindir de este producto.

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Alrededor del mundo existen más de 1 500 especies de bambú y en el Perú existen más de 50 especies en departamentos como Ucayali, Pasco, Cuzco, Madre de Dios, Loreto, Amazonas y San Martín. Esta planta tiene un crecimiento rápido y abundante lo que favorece el inicio de una industria verde.⁴⁵

⁴⁵ SERFOR. Plan Nacional de Promoción del Bambú 2008-2020. Julio, 2008. Recuperado de: <https://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Plan%20Nacional%20del%20Bambu.pdf>

La materia prima principal para la fabricación del producto a tratar es, en un inicio, la tela de fibra de bambú. El 80% de la fibra de bambú para fabricar la tela, proviene de China e India, por lo que está será importada⁴⁶. Si bien es cierto, los proveedores de origen chino de este producto no son escasos, los precios ofrecidos son similares (5 a 6 dólares el metro)⁴⁷ y determinados por el mercado de ese origen, además, solicitan una cantidad mínima de pedido, es así como se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto.

En una siguiente etapa, se espera trabajar con productores regionales de bambú en el Perú pues esto implicaría impulsar el desarrollo regional. El bambú utilizado para la tela de fibra de bambú en su mayoría es el *Phyllostachys pubescens* o más conocido como bambú moso, que se encuentra en Cuzco, Huánuco y Loreto. Este se puede cultivar a un bajo costo, ya que es un recurso renovable rápidamente. Además, existen políticas favorables por parte de SERFOR y Minagri para la promoción del uso de bambú y la demanda ecológica se encuentra en crecimiento según el *The World of Organic Agriculture* publicado por FiBL⁴⁸. En este sentido, el fortalecimiento y desarrollo de una industria verde del bambú en el Perú permitiría un nivel de negociación medio con los productores regionales.

En conclusión, según lo planteado para las dos etapas pensadas para el proyecto, el poder de negociación de la empresa para con los proveedores es de nivel bajo-medio.

⁴⁶ Guija, Isa. El bambú, innovación en el sector textil. Enero, 2016. Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/618276/TARAZONA_YL.pdf?sequence=1

⁴⁷ Alibaba.com. Tela de fibra de bambú. Consulta: 10 de octubre del 2019

⁴⁸ FiBL. *The World of Organic Agriculture*. 2017. Recuperado de: <https://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2017.html>

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

Según lo mencionado en el punto anterior, el Ministerio de Agricultura, a través de la Dirección de Competitividad Agraria, promulgó el Plan Nacional de Promoción del Bambú en julio del 2008 con un horizonte hasta el 2020, pues considera que el aprovechamiento sostenible de bambú contribuirá sustancialmente a mejorar los medios de vida de la población rural y urbana de todas las regiones⁴⁹. En este sentido, se demuestra que no existiría barrera legal por parte del Estado peruano que impida la implantación de empresas textiles que utilicen el bambú como materia prima.

Por otra parte, el deterioro ambiental actual, ha dado origen a nuevo nicho de mercado, la fabricación y comercialización de producto eco-amigables. Los gobiernos han dictado normas para la protección del medioambiente, por lo que los consumidores han cambiado sus hábitos de consumo para optar por productos eco-amigables. Ello ha ocasionado que las empresas y nuevos emprendimientos orienten su gestión hacia el cuidado ambiental y diseñen estrategias en el ámbito del marketing verde⁵⁰. Estas nuevas tendencias y políticas, generan un contexto en el mercado peruano bajo el cual si existiría una alta amenaza en cuanto a la entrada de nuevos competidores, dónde no solo desarrollen la industria textil enfocada a bebés a base de fibra de bambú, sino incluso en la comercialización de otros productos aplicando diversas fibras orgánicas naturales que

⁴⁹ SERFOR. Plan Nacional de Promoción del Bambú 2008-2020. Julio, 2008. Recuperado de: <https://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Plan%20Nacional%20del%20Bambu.pdf>

⁵⁰Hamann, Antonieta. El marketing verde: Un compromiso de todos. Recuperado de: https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_antonieta_hamann.pdf

generen un consumo sostenible. En específico, los productos textiles enfocados en bebés e infantes, es un mercado potencial que se encuentra en crecimiento según Perú Retail⁵¹; además, hay que tener en consideración que los bebés debido al constante crecimiento durante los primeros meses requieren de cuantiosas mudas de ropa y, estas prendas deben ser de calidad para que no afecte su salud, como la confeccionada a base de fibra de bambú, por lo que el negocio se puede convertir de gran interés para nuevos emprendedores.

En conclusión, la amenaza de nuevos competidores es alta para la empresa, por lo descrito anteriormente.

2.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Al cierre del año 2017, el sector textil ha vuelto a retomar su crecimiento en cuanto a las exportaciones, las cuales habían decaído por un período de cuatro años. El producto del sector indumentaria y confecciones “prendas para bebés” ha presentado un crecimiento constante en los últimos años en cuanto a exportaciones⁵². Además, según PRODUCE la producción de prendas de vestir aumento en 10,7% en junio del 2019 respecto al año anterior, impulsada por una mayor demanda de polos, abrigos y ropa de bebés. Las

⁵¹ Perú Retail. Ropa para niños es el rubro con mayor crecimiento en el ecommerce. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/mercado-libre-ropa-para-ninos-ecommerce/>

⁵² CCL. Oportunidades de exportación en el sector textil: Prendas para bebés. 2018. Recuperado de : <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/estudioropabebe/oportunidades%20en%20la%20exportaci%C3%B3n%20de%20prendas%20para%20beb%C3%A9s.pdf>

empresas de este sector se concentran en Lima y Callao, donde representan el 68% (25 000 empresas) del total de empresas⁵³.

Dentro de las empresas que fabrican ropa de bebés destacan Baby Club, Baby Store, Baby Heavers, Carter's, Nunu, Perikita, Wawa, Baby Cottom, entre otras. Todas las empresas mencionadas se dedican a la fabricación de prendas de bebés fabricadas a base de nylon, poliéster, algodón pima o mezclas de los tres, lana y materiales sintéticos⁵⁴. Si bien es cierto, el mercado actual está conformado por productos en base a estos materiales, en algunas ocasiones representan riesgos a la salud del bebé debido a la delicadeza de su piel.

Por otra parte, las importaciones provenientes de China representan el 81% del total de prendas que ingresan al Perú. De ellas, el 87% ingreso a menos de dos dólares. Es decir, estos productos han generado un fuerte impacto en la industria textil debido a sus bajos costos. Además, en China y en otros países de Latinoamérica como Argentina se viene desarrollando la producción textil con fibras orgánicas.⁵⁵

⁵³ Andina. Producción de prendas de vestir se incremento en 10,7% en junio. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-produccion-prendas-vestir-se-incremento-107-junio-763524.aspx>

⁵⁴ Caro, Miguel. Plan de Negocios para la comercialización vía web de ropa orgánica para bebé. 2012. Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/305444/caro_mm-pub-delfos.pdf;jsessionid=EEC30F0C1198731623C346F1D9CEE5E4?sequence=1

⁵⁵ Guija, Isa. El bambú, innovación en el sector textil. Enero, 2016. Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/618276/TARAZONA_YL.pdf?sequence=1

En conclusión, existe un mercado de productos sustitutos sólido. En adición, las importaciones de prendas de vestir y un mercado textil orgánico ya desarrollado en otros países representa una alta amenaza para el proyecto.

2.2.5. Rivalidad entre competidores

En el mercado actual peruano no existe una empresa textil que fabrique prendas a base de tela de fibra de bambú; sin embargo, mediante el e-commerce y los distintos canales digitales podrían obtenerse productos textiles orgánicos, incluyendo estas prendas.

El principal competidor es la empresa de origen chino, Bambro Tex. Esta empresa es la pionera en ofrecer productos a base de bambú como medias y polos y cumple con rigurosos estándares de calidad. Actualmente ofrece sus productos a más de 30 países en el mundo. Sus productos pueden adquirirse mediante medios virtuales, por lo que esta empresa sería el principal rival del proyecto.

Por otra parte, en países de Latinoamérica como Colombia y Argentina se encuentra innovando en la industria textil ecológica desde el 2006, principalmente en indumentaria deportiva y ropa interior. Otros países como México y Costa Rica han desarrollado tecnología ecológica.⁵⁶

En conclusión, si bien es cierto en el país no existe un rival directo que ofrezca el mismo producto que el planteado en el proyecto, este si puede ser adquirido mediante canales

⁵⁶ Guija, Isa. El bambú, innovación en el sector textil. Enero, 2016. Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/618276/TARAZONA_YL.pdf?sequence=1

virtuales de tiendas provenientes del extranjero; por esta razón, la rivalidad entre competidores se considera de nivel medio.

2.3 Planeamiento Estratégico

La presente sección comprende el planeamiento estratégico de la empresa a través de la definición de la misión y visión de esta. Además, se realizará el análisis FODA para determinar las estrategias que se debe emplear y los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

2.3.1 Misión

Se puede definir como misión de una empresa como la declaración del propósito o razón de ser de la misma. Establecer una misión empresarial nos permite orientar la decisiones y acciones de todos los funcionarios de la empresa en función de esta, nos permite lograr que se desarrollen estrategias para cumplirla, logrando así coherencia y armonía en la empresa.

Es así que, la misión definida para este proyecto es “Vestir a los bebés e infantes del país mediante prendas de alta calidad que tengan un impacto positivo en el aspecto ambiental y social”.

2.3.2 Visión

Por otra parte, la visión de una empresa es la declaración que indica a dónde quiere llegar o a dónde se dirige, esto nos indica lo que esta quiere llegar a convertirse a largo plazo.

Por este motivo, la visión del proyecto es “Ser la empresa líder en la comercialización de prendas de vestir eco-amigables para niños e infantes, siendo un referente de empresa sostenible para la industria textil”.

2.3.3 Análisis FODA

En la siguiente sección se desarrollará un diagnóstico de la empresa, en el cual se relaciona las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a fin de elaborar estrategias que mitiguen las amenazas y reduzcan las debilidades mediante el uso de nuestras fortalezas y aprovechando las oportunidades del ámbito externo.

A continuación, se presentarán las matrices usadas para este análisis.

a. Matriz de evaluación de factores internos

Los factores internos son evaluados en la Tabla 5, para ello se establecen puntajes según lo indicado en la tabla 6. Además, a cada factor se le asigno un peso de acuerdo a la importancia relativa de cada factor. La ponderación total obtenida es 2.79.

Tabla 5

Matriz EFI

Factores Internos	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas			
F1: Producto nuevo y novedoso en el mercado	6%	4	0.22
F2: Variedad de prendas de vestir y diversos diseños	10%	4	0.40
F3: Utilización de materia prima biodegradable como lo es la fibra de bambú, generando así un impacto ecológico positivo	11%	4	0.44
F4: Producto hipo alérgico, de mayor suavidad, antitranspirante y con protección UV, lo cual genera gran calidad en el producto final	13%	4	0.53
F5: Cumplimiento de un proceso productivo sostenible	7%	3	0.20
F6: Somos la única empresa textil peruana que utiliza fibra de bambú	3%	3	0.10
F7: Estrategia de marketing digital mediante el uso de los canales virtuales	8%	3	0.23
F8: Contamos con un protocolo de servicio de atención al cliente	7%	3	0.20

Debilidades			
D1: Poco poder de negociación con los proveedores de fibra de bambú	10%	1	0.10
D2: Poca especialización en el desarrollo de este nuevo producto (a base de tela de fibras naturales de bambú)	10%	2	0.20
D3: Desconocimiento de la marca en la introducción del producto	6%	1	0.06
D4: Bajo acceso al sistema financiero por ser una empresa nueva en el mercado	9%	1	0.09
D5: Dificultad para estimar la demanda del proyecto durante los primeros años, al ser un producto nuevo	1%	1	0.01
TOTAL	100%		2.79

Nota. Elaboración Propia

Tabla 6

Puntuación Matriz EFI

Nivel	Puntaje
FI muy positivo	4
FI positivo	3
FI negativo	2
FI muy negativo	1

Nota. Elaboración Propia

b. Matriz de evaluación de factores externos

Los factores externos son evaluados en la Tabla 7, para ello se establecen puntajes según lo indicado en la tabla 6. Además, a cada factor se le asigno un peso de acuerdo a la importancia relativa de cada factor. La ponderación total obtenida es 2.79.

Tabla 7

Matriz EFE

Factores Externos	Peso	Puntaje	Ponderación
Oportunidades			
O1: Tendencia global en el consumo responsable y en la preservación del medio ambiente	9%	4	0.38

O2: Nuestro segmento objetivo tiene gran poder adquisitivo	2%	3	0.07
O3: Desarrollo tecnológico de la industria (software integrado, industria 4.0)	1%	3	0.03
O4: Marco legal que promueve el uso del Bambú	4%	4	0.18
O5: No hay un alto nivel de lealtad hacia alguna marca	3%	3	0.1
O6: Ausencia de emprendimientos similares en el mercado peruano	7%	4	0.29
O7: Existencias de gran cantidad de hectáreas de plantaciones de Bambú en la selva del Perú	4%	4	0.18
O8: Empoderamiento del uso del internet y redes sociales	4%	3	0.13
O9: Incremento de las compras online	4%	4	0.18
O10: Reconocimiento global del uso del Bambú como recurso renovable	6%	4	0.22
O11: Incentivo y apoyo económico del estado en la promoción de emprendimientos y desarrollo de nuevas tecnologías en la industria manufacturera	6%	4	0.24

Amenazas			
A1: Competividad en precios de productos sustitutos	7%	1	0.07
A2: La coyuntura política actual podría desestabilizar y desacelerar la economía del país	6%	1	0.06
A3: Entrada de competidores internacionales con mayor especialización	6%	1	0.06
A4: Disminución de la tasa de natalidad en el Perú	3%	2	0.06
A5: Cambios tributarios en aranceles por importación y tipo de cambio volátil (aumenta el costo de la MP)	6%	1	0.06
A6: Surgimiento de nuevas tecnologías en la fabricación textil sostenible	2%	2	0.04
A7: Facilidad en la imitación del producto	9%	1	0.09
A8: Desconocimiento de las bondades de la fibra de Bambú	9%	1	0.09
			2.51

Nota. Elaboración Propia

Tabla 8

Puntuación Matriz EFE

Nivel	Puntaje
FE muy positivo	4
FE positivo	3
FE negativo	2
FE muy negativo	1

Nota. Elaboración Propia

c. Matriz interna-externa

Tras obtener las ponderaciones totales en las matrices EFE y EFI, se determina la posición en la Matriz Interna Externa, la cual se muestra en la figura 9 para establecer el tipo de estrategias a desarrollar en el FODA.

Según los valores obtenidos en las matrices EFI y EFE, se determina que las estrategias a desarrollar son las del sector V, es decir estrategias de desarrollo de mercado y productos.

		Factores Internos		
		3	2	1
Factores Externos	4	I	II	III
	3	IV	V	VI
	2	VII	VIII	IX
1				

Figura 8. Matriz I-E

Nota. Elaboración propia



d. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
OPORTUNIDADES	<p>F1: Producto novedoso en el mercado</p> <p>F2: Variedad de prendas y diversos diseños</p> <p>F3: Utilización de materia prima biodegradable (genera impacto ecológico)</p> <p>F4: Producto hiposéptico, de mayor suavidad, antitranspirante y con protección UV, lo cual genera gran calidad en el producto final</p> <p>F5: Cumplimiento de un proceso productivo sostenible</p> <p>F6: Somos la única empresa textil peruana que utiliza la fibra de bambú</p> <p>F7: Estrategia de marketing digital mediante el uso de canales virtuales</p> <p>F8: Contamos con un protocolo de servicio de atención al cliente</p>	<p>D1: Poco poder de negociación con los proveedores de fibra de Bambú</p> <p>D2: Poca especialización en el desarrollo de este nuevo producto (a base de tela de fibras naturales de bambú)</p> <p>D3: Desconocimiento de la marca en la introducción del producto</p> <p>D4: Bajo acceso al sistema financiero por ser una empresa nueva en el mercado</p> <p>D5: Dificultad para estimar la demanda del proyecto durante los primeros años por ser un producto nuevo</p>	
<p>O1: Tendencia global en el consumo responsable y en la preservación del medio ambiente</p> <p>O2: Nuestro segmento objetivo tiene gran poder adquisitivo</p> <p>O3: Desarrollo tecnológico de la industria (software integrado, industria 4.0)</p> <p>O4: Marco legal que promueve el uso del Bambú</p> <p>O5: No hay un alto nivel de lealtad hacia alguna marca</p> <p>O6: Ausencia de emprendimientos similares en el mercado peruano</p> <p>O7: Existencias de gran cantidad de hectáreas de plantaciones de Bambú en la selva del Perú</p> <p>O8: Empoderamiento del uso del internet y redes sociales</p> <p>O9: Incremento de las compras online</p> <p>O10: Reconocimiento global del uso del Bambú como recurso renovable</p> <p>O11: Incentivo y apoyo económico del estado en la promoción de emprendimientos y desarrollo de nuevas tecnologías en la industria manufacturera</p>	<p>E (F1, F2, F3 O1): Desarrollo del posicionamiento del producto mediante una estrategia de diferenciación</p> <p>E (F1, F2 O2): Fijación de precios con grandes márgenes de utilidad</p> <p>E (F8 O5): Descuentos, promociones y experiencia del cliente para fidelizar a los clientes</p> <p>E (F7 O8, O9): Aprovechar aumento del uso del internet en las compras para comercializar el producto</p> <p>E (F3 O4,O7): Aplicar como estrategia de marketing orientada a enfatizar el uso de bambú en nuestras prendas, satisfaciendo las necesidades del cliente con producto amigable con el medio ambiente.</p> <p>E (F5 O1): Aplicar la logística inversa para la mejor gestión del ciclo de vida del producto</p>	<p>E (D2 O1, O4): Brindar capacitación al personal operativo en el manejo de fibras de bambú y fomentar la innovación abierta</p> <p>E (D3 O8): Aprovechar el posicionamiento de las redes sociales para realizar un lanzamiento exitoso del producto</p> <p>E (D4 O11): Participación en los concursos de emprendimiento y otros programas del estado que brindan financiamientos a nuestro tipo de iniciativa.</p>	
AMENAZAS	<p>A1: Competitividad en precios de productos sustitutos</p> <p>A2: La coyuntura política actual podría desestabilizar y desacelerar la economía del país</p> <p>A3: Entrada de competidores internacionales con mayor especialización</p> <p>A4: Disminución de la tasa de natalidad en el Perú</p> <p>A5: Cambios tributarios en aranceles por importación y tipo de cambio volátil (aumenta el costo de la MP)</p> <p>A6: Surgimiento de nuevas tecnologías en la fabricación textil sostenible</p> <p>A7: Facilidad en la imitación del producto</p> <p>A8: Desconocimiento de las bondades de la fibra de Bambú</p>	<p>E (F2,F7 A4, A3): Reforzar el valor de la marca (marca Perú y marca con responsabilidad social) y la originalidad del producto para lograr un mayor market share, incluso exportación</p> <p>E (F7, F4 A8): Usar los canales digitales para conscientizar al mercado sobre las bondades de la fibra de Bambú.</p> <p>E (F7 A8): Aprovechamiento de nuestros canales digitales para comunicar y divulgar los beneficios de nuestro producto.</p> <p>E (F7 A7): Promover campañas de promoción del producto mediante el canal digital para enfatizar su superioridad sobre los productos imitados.</p> <p>E (F5 A8): Actualización constante de las nuevas tecnologías en el desarrollo del producto para lograr un proceso productivo eco-amigable.</p>	<p>E(D3,A8): Estrategia de introducción de marca a través de la difusión de las bondades del bambú</p> <p>E(D1, A5): Establecer una estrategia a largo plazo, para trabajar con los productores regionales de bambú en el Perú y realizar la fabricación de la tela de fibra de bambú</p> <p>E (D3 A7): Énfasis en la propiedad intelectual y registro de marca para evitar problemas legales con terceros por situaciones de imitación</p>

Figura 9. Matriz Foda

Nota. Elaboración propia

2.3.4 Estrategia Genérica

De acuerdo al estudio del macro y microentorno, la misión, la visión y el análisis FODA se considera conveniente direccionar la empresa con una de las estrategias genéricas sugeridas por Michael Porter⁵⁷: la diferenciación.

Para alcanzar dicha ventaja competitiva, el producto debe ofrecer ciertos atributos que comparados con los de la competencia, lo hacen único y con alto valor, por lo que los clientes están dispuestos a pagar más. En nuestro caso, la diferenciación no solo estará marcada por los atributos del producto, sino también por nuestra atención al cliente y nuestro proceso productivo. Para ello, se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Invertir en el desarrollo de la marca, con el objetivo de generar un mayor valor percibido de los productos y un mejor posicionamiento en el mercado objetivo, resaltando la originalidad y calidad del producto.
- Promover prácticas internas como proceso productivo sostenible, capacitación al personal, campañas de concientización y labor social que justifiquen nuestra cultura sobre el cuidado del medio ambiente.
- Ofrecer un servicio de atención al cliente de calidad mediante el uso de plataformas digitales interactivas que permitan mantener al cliente mejor informado sobre los atributos del producto y nuestras promociones, y también como un canal para atender sus consultas o quejas.

⁵⁷ Cfr. Porter, Michael (2009). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.

Cabe resaltar que estas estrategias nos permitirán tener un mejor posicionamiento en el mercado y renombre, por lo que podríamos atraer también a otros segmentos de mercado que pertenezcan a otros niveles socioeconómicos o vivan en otras regiones, por lo que podemos capturar esta demanda incremental mediante promociones, descuentos u otro tipo de campañas.

2.3.5 Objetivos

Los objetivos del Proyecto se han dividido en objetivos estratégicos y objetivos financieros debido al alcance de estos, los cuales serán desarrollados a continuación.

a. Objetivos Estratégicos

- Lograr un crecimiento del 4.2%⁵⁸ anualmente sobre las ventas netas.
- Lograr una participación de marca del 5% en el mercado de ropa de bebé
- Mantener una producción sostenible y responsable con el medio ambiente
- Lograr un 95% de aceptación de marca en el mercado limeño y ser reconocidos como una marca eco amigable

⁵⁸ Crecimiento del sector de prendas infantiles según Fashionbi. Fuente: Diario Gestión

b. Objetivos Financieros

- Recuperar la inversión inicial del proyecto en un período de cinco años
- Reducir los costos operacionales a fin de mejorar la eficiencia del proceso y así generar ahorros
- Alcanzar un Retorno sobre la Inversión (ROI) de 10%



Conclusiones

De acuerdo a lo desarrollado en el presente trabajo de investigación se concluye lo siguiente:

- De acuerdo a la investigación del sector textil, la comercialización de prendas de niños y bebés a base de fibra de bambú es un negocio atractivo para invertir. Dado que, existe una tendencia de consumo sostenible y responsable; además, de los beneficios que presenta la fibra de bambú para la fabricación de estas prendas, teniendo en cuenta la calidad requerida para el cuidado del bebé.
- Según el análisis de macroentorno, se concluye que los factores económicos, sociales, tecnológico, ecológico y legal en el Perú son favorables para la implementación de un emprendimiento de fabricación y comercialización de prendas de bebés a base de fibra de bambú.
- La diferenciación y alta calidad son factores clave en la compra de prendas de bebé pues el consumidor valora que el producto se fabrique a base de un material orgánico lo cual garantiza el cuidado del niño o bebé y del medio ambiente. Por esta razón, las prendas a comercializar presentarán un precio mayor a los sustitos en el mercado (principalmente algodón), ya que el consumidor cuenta con un bajo poder de negociación y no existen productos similares en el mercado peruano.

- Se concluye que, para alcanzar una ventaja competitiva, se debe aplicar las siguientes estrategias: (i) desarrollo de marca, resaltando la originalidad y calidad del producto, (ii) promover prácticas internas que promuevan la cultura del cuidado del medio ambiente y (iii) ofrecer un servicio de atención al cliente de calidad.
- En el Perú no se fabrican prendas a base de fibra de bambú, es así que la competencia directa de nuestro producto son las prendas fabricadas a base de algodón y los productos similares vendidos mediante los canales e-commerce alrededor del mundo.



Recomendaciones

Según lo explicado en el presente trabajo de investigación, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- La experiencia de compra no solo incluye la recepción del producto final, sino que abarca más aspectos, valorados por el consumidor, que se encuentran presente en los canales físicos, tales como: comprobar la calidad del producto, asistir a la tienda, validar la talla adecuada, entre otras. Por esta razón, se recomienda la apertura de un canal físico (tienda) en un futuro próximo para así garantizar el éxito del emprendimiento.
- La Sierra y Selva del Perú son aptas para realizar cultivos de plantas de bambú, por lo que, si la empresa desea integrar verticalmente su producción, es decir incluyendo la fabricación de fibra de bambú, es recomendable que se asocie con productores regionales. Esto le ayudaría a generar valor de marca y ser una empresa socialmente responsable.
- A fin de que el emprendimiento se posicione como una marca socialmente responsable, se recomienda que la producción de las prendas sea sostenible y no se empleen aditivos químicos, tanto en la sustracción de la fibra de bambú como en el tinturado, que puedan dañar la piel del niño o bebé, así como el medio ambiente

- Una vez que la empresa tenga un mejor conocimiento de las preferencias de sus clientes, se recomienda ofrecer un mix variado de diseños para las ropas de niños y bebés con el fin de ofrecer una experiencia de compra más personalizada, la cual es muy valorada en el sector textil.
- Dado que las expectativas para la exportación de prendas de bebé peruanas están en crecimiento, se recomienda a largo plazo introducir el producto en mercados internacionales, en especial a nivel Latinoamérica, donde la oferta de prendas a base de fibra de bambú es incipiente.
- La coyuntura nacional e internacional a causa de la pandemia por el COVID-19 es desfavorable no solo en ámbito de la salud sino, también para la economía de país. Debido a ello, se sugiere retomar el proyecto cuando se supere esta crisis de salud y se estabilice la situación del país y el mundo en el ámbito económico y laboral.

Anexos

Anexo 1. Evolución de las exportaciones peruanas de textiles y confecciones del 2012 -

2018



Fuente: Sunat. Elaboración: ComexPerú.

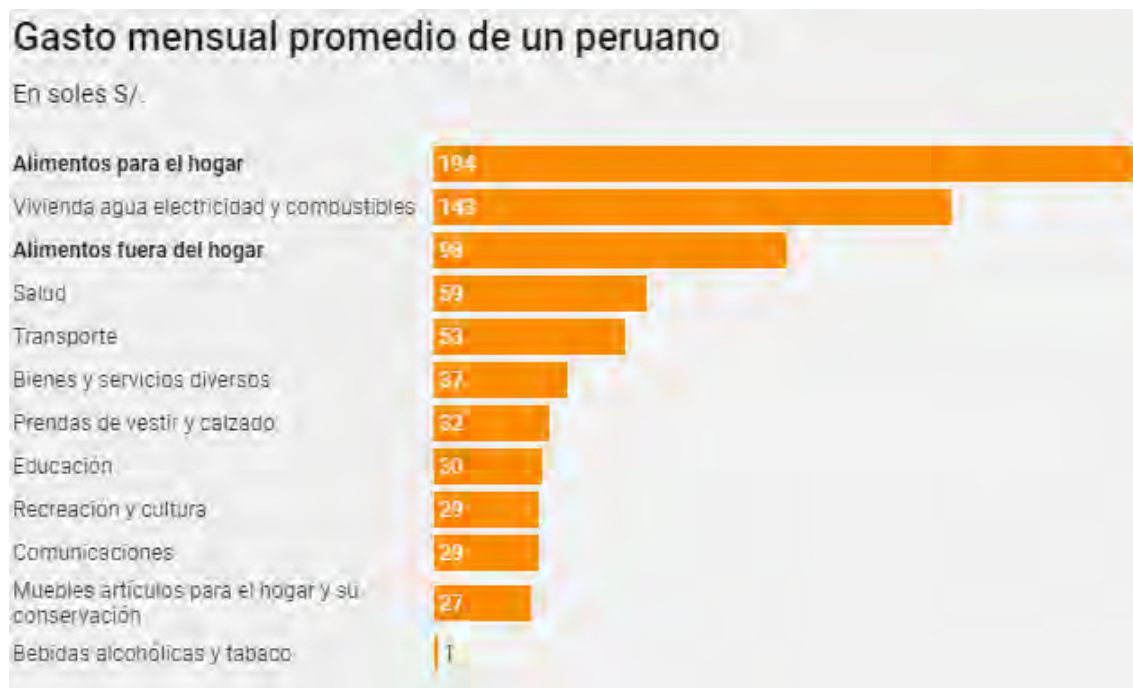
Anexo 2. Evolución de las exportaciones peruanas de textiles y confecciones a EE.UU., en

el periodo 2013 -2017



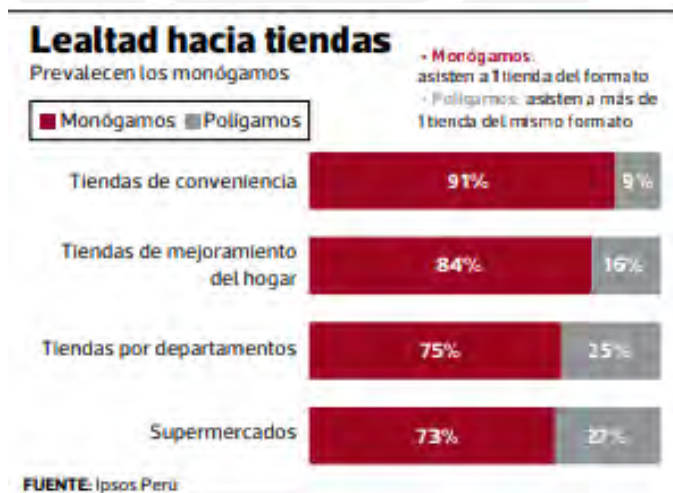
Fuente: Sunat. Elaboración: ComexPerú.

Anexo 3. Gasto mensual promedio de un peruano



Fuente: El Comercio

Anexo 4. Lealtad hacia las tiendas



Fuente: Ipsos Perú

Bibliografía

ALIBABA

2019 Catálogo de fabricantes de tela de fibra de bambú. Consulta: 08 de octubre de 2019

<https://spanish.alibaba.com/g/bamboo-fiber-fabric.html>

ANDINA

2019 Producción de prendas de vestir se incrementó en 10,7% en junio. Consulta: 10 de octubre de 2019

<https://andina.pe/agencia/noticia-produccion-prendas-vestir-se-incremento-107-junio-763524.aspx>

BAMBOO DETECTIVE

2019 How is Bamboo Fabric made. Consulta: 10 de abril del 2020.

<https://bamboodetective.com/how-is-bamboo-fabric-made/>

BAMBOO DETECTIVE

2019 Why choose bamboo. Consulta: 10 de abril del 2020.

<https://bamboodetective.com/>

BARDALES, E

2018 Empresas de confecciones deben incorporar la innovación tecnológica, ¿cuánto es el costo?. Gestión.. Consulta: 04 de octubre de 2019

<https://gestion.pe/economia/empresas-confecciones-deben-incorporar-innovacion-tecnologica-costo-226939-noticia/>

CARO, Miguel

2012 Plan de Negocios para la comercialización vía web de ropa orgánica para bebé.
Consulta: 10 de octubre de 2019

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/305444/caro_mm-pub-delfos.pdf;jsessionid=EEC30F0C1198731623C346F1D9CEE5E4?sequence=1

CCL

2018 Oportunidades de exportación en el sector textil: Prendas para bebés. Consulta: 10 de octubre de 2019

<https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/estudioropabebe/oportunidades%20en%20la%20exportaci%C3%B3n%20de%20prendas%20para%20beb%C3%A9s.pdf>

CERNA, D

2019 Responsabilidad social empresarial: ¿cómo está Perú en la divulgación de logros?.
Consulta 09 de octubre del 2019.

<http://udep.edu.pe/hoy/2019/responsabilidad-social-empresarial-como-esta-peru-en-la-divulgacion-de-logros/>

COMEX PERÚ

2018 El Repunte de las Exportaciones Textiles. Consulta: 11 de abril del 2020.

<https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-repunte-de-las-exportaciones-textiles>

DIARIO GESTIÓN

2019 Riesgo país de Perú subió diez puntos básicos y cerró en 1.09 puntos porcentuales. Consulta: 03 de octubre de 2019

<https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-subio-diez-puntos-basicos-y-cerro-en-109-puntos-porcentuales-noticia/>

DIARIO GESTIÓN

2018 Social Media: Perú es el primer país de la región con mayor porcentaje de alcance de redes sociales. Consulta: 04 de octubre de 2019

<https://gestion.pe/tecnologia/social-media-peru-primer-pais-region-mayor-porcentaje-alcance-redes-sociales-258321-noticia/>

DIARIO GESTIÓN

2019 El nuevo lenguaje de la moda sostenible. Consulta: 13 de abril de 2020

<https://gestion.pe/tendencias/moda/nuevo-lenguaje-moda-sostenible-265893-noticia/>

EL PERUANO

2019 FMI: La economía peruana crecería 3.5% durante 2019. Consulta: 03 de octubre de 2019

<https://elperuano.pe/noticia-fmi-economia-peruana-creceria-35-durante-2019-81748.aspx>

EL PERUANO

2019 Facebook es la red social favorita de los internautas peruanos. Consulta: 04 de octubre de 2019

<https://www.elperuano.pe/noticia-facebook-es-red-social-favorita-para-internautas-peruanos-82372.aspx>

EL PERUANO

2019 Sector textil y confecciones exportó US\$ 1,400 mllns. Consulta: 11 de abril del 2020.

<https://elperuano.pe/noticia-sector-textil-y-confecciones-exporto-1400-mllns-76728.aspx>

EQUILIBRIUM

2017 Análisis del Sistema Microfinanciero Peruano, pág 4. Consulta: 04 de octubre de 2019

<https://www.equilibrium.com.pe/sectorialmfijun17.pdf>

FiBL

2017 The World of Organic Agriculture. Consulta: 09 de octubre de 2019

<https://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2017.html>

FUNDÉU BBA

2017 Moda rápida o pronta. Consulta: 13 de abril de 2020

<https://www.fundeu.es/recomendacion/moda-pronta-mejor-que-fast-fashion/>

GAMARRA, Luis

2019 Las prendas infantiles y un comercio en crecimiento. Consulta: 08 de octubre de 2019

<https://gestion.pe/especial/50-ideas-de-negocios/noticias/prendas-infantiles-y-comercio-crecimiento-noticia-1992832>

GONZALES, Tamara

2019 Fashion Network. *El empleo en la industria textil peruana creció un 7,6 % en 2018*. Consulta: 11 de abril del 2020.

<https://pe.fashionnetwork.com/news/El-empleo-en-la-industria-textil-peruana-crecio-un-7-6-en-2018,1094713.html>

GUIJA, Isabel

2016 El bambú, innovación en el sector textil. Consulta: 08 de octubre de 2019

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/618276/TARAZONA_YL.pdf?sequence=1

HAMANN, Antonieta

2011 El marketing verde: Un compromiso de todos. Consulta: 09 de octubre de 2019

https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_antonieta_hamann.pdf

INEI

2019 Evolución de la pobreza monetaria 2007-2018. Consulta: 08 de octubre de 2019

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf

IPSOS PERÚ

2018 Consumidor peruano se transforma, ahora es más impaciente y acelerado. Consulta: 08 de octubre de 2019

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion_pdf-2018-04_04.pdf

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

2019 MEF: Fitch ratifica la calificación crediticia de Perú en BBB+ con perspectiva estable. Consulta: 04 de octubre de 2019

<https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=6165>

MINISTERIO DEL AMBIENTE

2016 Evaluación del Impacto Ambiental 2011:16. Consulta: 05 de octubre de 2019

http://www.minam.gob.pe/informessectoriales/wp-content/uploads/sites/112/2016/02/informe-sectorial-N%C2%B0-10_version-final.pdf

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

2015 Industria Textil y Confecciones. Estudio de Investigación Sectorial. Consulta: 10 de abril del 2020.

http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie178337159547c39d_11.pdf

OLIVA, Catalina

2011 Plan de negocios para un nuevo concepto de ropa infantil: Rapax. Consulta: 08 de octubre de 2019

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108075/Oliva%20M.%2C%20Catalina.pdf?sequence=3>

OXFFAMINTERMON

2018 Moda sostenible, otra forma de entender el. Consulta: 12 de abril de 2020

<https://blog.oxfamintermon.org/moda-sostenible-otra-forma-de-entender-el-negocio-textil/>

PERÚ 21

2019 Aprobación del presidente Martín Vizcarra subió de 55% a 60% en un mes. Consulta: 03 de octubre de 2019

<https://peru21.pe/politica/aprobacion-presidente-martin-vizcarra-subio-55-60-mes-encuesta-494764-noticia/>

PERÚ RETAIL

2019 Perú: Mayor inversión de ropa en hogares. Consulta: 08 de octubre de 2019

<https://www.peru-retail.com/peru-mayor-inversion-ropa-hogares-prendas-mujer/>

PERÚ RETAIL

2019 Ropa para niños es el rubro con mayor crecimiento en el ecommerce. Consulta: 10 de octubre de 2019

<https://www.peru-retail.com/mercado-libre-ropa-para-ninos-ecommerce/>

PORTER, Michael

2009 Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Consulta: 08 de octubre de 2019

PRADO, J.

2014 Consumidores verdes y sus motivaciones para la compra ecológica. Consulta 09 de octubre del 2019.

<http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT13-Jorge-Prado.pdf>

SERFOR

2008 Plan Nacional de Promoción del Bambú 2008-2020. Consulta: 08 de octubre de 2019

<https://www.serfor.gob.pe/wpcontent/uploads/2017/04/Plan%20Nacional%20del%20Bambu.pdf>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL

2019 Barómetro global de la corrupción 2019 - mujeres y corrupción en América Latina y el Caribe.

https://www.transparency.org/whatwedo/publication/barometro_global_de_la_corrupcion_2019_mujeres_y_corrupcion_en_america_lati

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

2019 Cada vez que usted lava su ropa contamina los mares. Consulta: 10 de abril del 2020.

<https://www.ucr.ac.cr/noticias/2019/07/30/cada-vez-que-usted-lava-su-ropa-contamina-los-mares-con-plastico.html>

WE ARE SOCIAL

2019 Digital in 2018. Consulta: 04 de octubre de 2019

<https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>