

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



“ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA VISIÓN SPORT 2012-2015”

Tesis presentado por:
WILBERT NORBERTO PUMACAYO FLORES

Para optar el Título Profesional de:
ECONOMISTA

**AREQUIPA – PERÚ
2013**

INDICE

Dedicatoria	03
Resumen	04
Abstract	05
CAPITULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO	
1.1 El problema de Investigación	06
1.1 Enunciado del Problema	06
1.2 Descripción del Problema	
1.2.1 Campo y área de investigación	06
1.2.2 Tipo de Problema	07
1.2.3 Análisis de variables	07
1.2.4 Interrogantes básicas	07
1.3 Justificación	08
1.4 Objetivos	
1.4.1 General	08
1.4.2 Específico	08
1.5 Marco Teórico	
1.5.1 Microempresa	09
1.5.2 Emprendedor y empresario	09
1.5.3 Empresa de confección de ropa y accesorios	10
1.5.4 Plan de negocios	11
1.5.5 Visión y Misión	14
1.5.6 Análisis FODA	16
1.5.7 Estudio de Mercado	20
1.5.8 Marketing MIX	20
1.5.9 Estudio técnico o de procesos	23
1.5.10 Proyección de ventas	27
1.5.11 Inversión y finanzas	28
1.6 Hipótesis	31

CAPITULO II PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1 Técnicas	32
2.2 Instrumentos	32
2.3 Campos de verificación	32
2.4 Estrategias de recolección de datos	33
2.5 Recursos necesarios	34
2.6 Cronograma de trabajo	34

CAPITULO III PLAN DE NEGOCIOS

3.1 Reseña de la empresa	
a. Historia de la Empresa	35
b. Productos ofrecidos	36
c. Organización Actual	37
d. Registro Financieros	38
3.2 Análisis de mercado	40
3.3 Resultados de la Investigación	41
3.4 Planeamiento Estratégico	44
3.5 Desarrollo de Plan de Negocios	46
3.6 Plan de Marketing	51
3.7 Ventaja Competitiva	67
3.6 Plan de Operaciones	68
3.7 Plan de económico – financiero	71

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
---------------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA	88
---------------------	-----------

ANEXOS	89
---------------	-----------

Dedicatoria

Quiero dedicar el presente trabajo a todas aquellas personas que me motivaron a culminar mis estudios que deje truncos algún tiempo atrás.

Ha pasado mucho tiempo y reflexiones varias. Y la meta tan cercana.

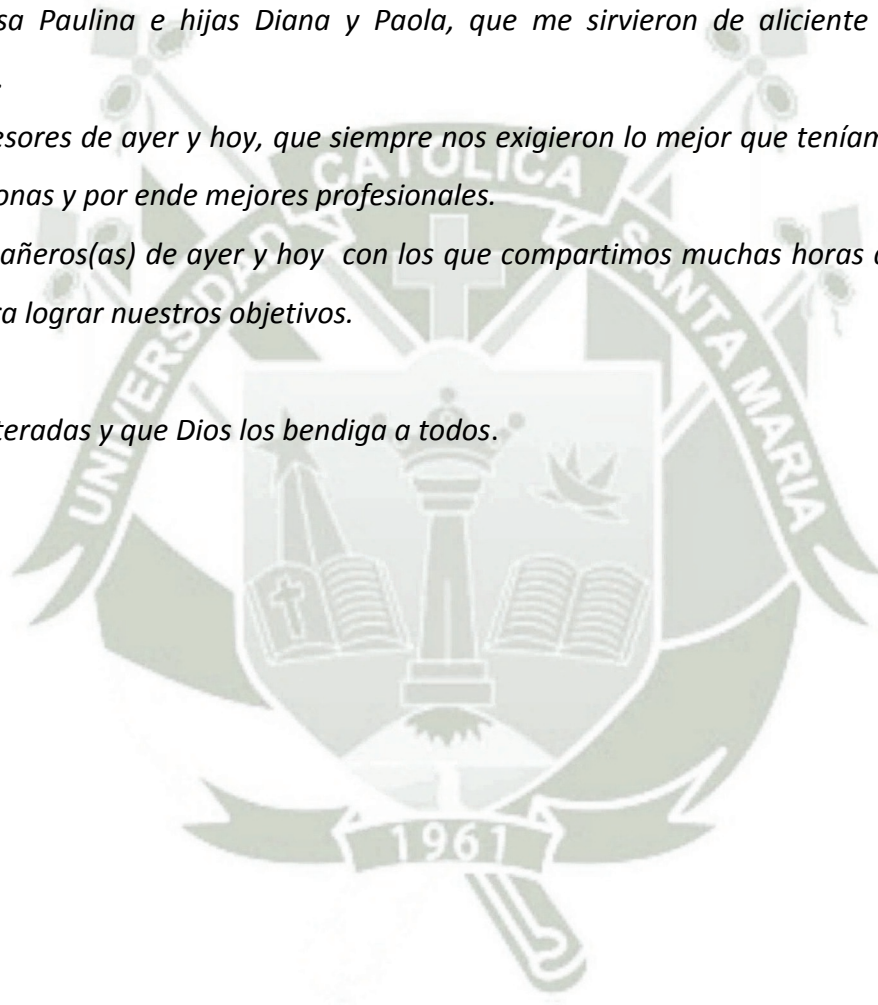
Gracias a todos. Empezando por mis padres Livia y Norberto, nunca perdieron su fe en mí.

A mi esposa Paulina e hijas Diana y Paola, que me sirvieron de aliciente y deseo de superación.

A mis profesores de ayer y hoy, que siempre nos exigieron lo mejor que teníamos para ser mejor personas y por ende mejores profesionales.

A los compañeros(as) de ayer y hoy con los que compartimos muchas horas de trabajo y estudio para lograr nuestros objetivos.

Gracias reiteradas y que Dios los bendiga a todos.



RESUMEN

La presente tesis pretende ser un aporte significativo a la gestión de la empresa Visión Sport, empresa arequipeña que nació hace 27 años y que se dedica a la producción de prendas de vestir. En este transcurrir su labor ha ido cambiando de productos por propia intuición. Actualmente la empresa se dedica a la producción de prendas industriales principalmente, con la finalidad de acentuar su presencia en el mercado la empresa necesita dar un nuevo giro pero esta vez desde la gestión del mismo, haciéndose de herramientas que le permita ser mejor administrada y así obtener un mejor posicionamiento en el mercado y consecuentemente una mayor rentabilidad.



ABSTRACT

This thesis aims to be a significant management company Vision Sports, Arequipa company founded 27 years ago and is dedicated to the production of garments contribution. We pass your work has been changing for own intuition. Currently the company is engaged in the production of mainly industrial garments, in order to emphasize its presence in the market the company needs to take a new twist this time from its management, making tool that allows you to be better managed and well obtain a better position in the market and consequently increased profitability.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

La economía en el Perú está pasando por uno de sus mejores momentos, en Arequipa, una de las regiones con mayor crecimiento en el país (6% en lo que va del año (1)) esto se hace evidente con el nacimiento de nuevas empresas, la inversión de capitales extranjeros y, en general, el incremento de la demanda interna. Es así que uno de los sectores que está creciendo sostenidamente es el sector Manufacturero (2), cuya demanda de productos y servicios es cada vez mayor.

Considerando que Visión Sport es una empresa con 27 años en el mercado y que tiene el propósito de utilizar instrumentos modernos de gestión empresarial, es que es necesario desarrollar su primer plan de negocios con la finalidad de que ésta tenga las herramientas necesarias que le permitan una administración y producción eficiente de manera que pueda aprovechar las oportunidades que el mercado actual presenta.

1.1.1 ENUNCIADO O TÍTULO

“ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA VISIÓN SPORT 2012-2015”

1.2 DESCRIPCIÓN

Con este trabajo se busca analizar el interior y entorno de la empresa con la finalidad de proponer mediante un plan de negocios, una forma de administración moderna que la haga más competitiva.

1.2.1 Campo

Ciencias Sociales

1.2.2 Área

Ingeniería Comercial

1.2.3 Línea

Planeación

(1) y (2) Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, Ministerio de la Producción, síntesis económica de Arequipa del Banco Central de Reserva

1.2.4 Tipo de problema

El problema básicamente es descriptivo y explicativo porque pretende describir la realidad de la empresa y las razones por las que se encuentra en esa condición, con la finalidad de determinar un nuevo tipo de gestión empresarial basado en un plan de negocios.

1.2.5 Variables

	VARIABLES	INDICADORES
INDEPENDIENTE	Elaboración de Plan de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades y deseos del público objetivo. • Competidores. • Organigrama y manual de funciones. • Procesos de elaboración de los productos. • Gestión de marketing y ventas. • Gestión económico – financiera.
DEPENDIENTE	Incremento de la rentabilidad económica	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección de Ventas. • Flujo de caja.

1.2.6 Interrogantes Básicas

- ¿Qué necesidades y/o deseos tiene mi público objetivo?
- ¿Cuáles son los principales competidores y qué características tienen?
- ¿Cuál es la organización que conviene a la empresa?
- ¿Qué sistema para la elaboración de productos se va a desarrollar, y cómo?
- ¿Cuál o cuáles serán los productos que deben producirse, qué tipo de promoción debe hacerse, cuál es la política de precios que debe tener la empresa, dónde y cómo ofrecer sus productos?
- ¿Cómo se va llevar a cabo la gestión económico – financiera dentro del plan de negocios?
- ¿Cuáles serán las ventas proyectadas?
- ¿Cuál será la rentabilidad de la empresa para los próximos tres años?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Realizar este trabajo tiene dos fuentes que lo justifican: la primera, es la oportunidad de desarrollo comercial que tiene VISION SPORT, pues además de la experiencia y reconocimiento ganado en sus 27 años de creación, también se evidencia un incremento de la economía local que puede repercutir en el aumento de la demanda de los productos que ofrece. Por otro lado, la segunda fuente es personal, puesto que la empresa es de mi familia y estoy llamado a ser el futuro gerente general de la misma.

El trabajo ayudará a que VISION SPORT pueda mejorar su gestión empresarial, creando condiciones internas que le permitan crecer en el mercado.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Elaborar un Plan de Negocios para incrementar la rentabilidad económica de la empresa VISION SPORT.

1.4.2 Objetivos específicos

- Conocer las necesidades y/o deseos de su público objetivo
- Conocer a los principales competidores de la empresa.
- Identificar las cualidades que deben tener sus productos.
- Determinar el organigrama y manual de funciones de la empresa.
- Establecer un nuevo sistema de producción de la empresa.
- Definir las estrategias de promoción y venta que debe tener la empresa.
- Calcular el incremento de las ventas mediante el flujo de caja y la proyección de ventas.

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Microempresa

La legislación peruana define a la PYME (Pequeña y Micro Empresa) como: "...la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (...) Para el caso de microempresas debe contar con las siguientes características:

- Número total de trabajadores entre uno (1) y diez (10)
- Niveles de ventas anuales no mayores a 150 UIT

1.5.2 Emprendedor y empresario

Emprendedor es un término derivado de la palabra francesa Entrepreneur y es comúnmente usado para describir un individuo que organiza y opera una empresa o empresas, asumiendo un riesgo financiero (wikipedia). Sin embargo tiene otras acepciones, como por ejemplo que es un individuo que es capaz de acometer un proyecto rechazado por la mayoría, sabe interpretar las características reales del entorno a pesar de que no son aparentes, es capaz de luchar ante cualquier inconveniente que se les atraviesa a su estrategia y no le teme al fracaso; además, es capaz de crear un grupo con motivación suficiente que le da el apoyo que necesita.

"Un emprendedor es alguien que "acomete" un proyecto que implica trabajo o presenta dificultades; toda persona que tenga iniciativa y decisión de llevar adelante un proyecto empresarial.

"El emprendedor modelo tiene una gran necesidad de realización personal. Es una persona con ilusiones, llena de energía y de creatividad, tiene confianza en sí mismo, se compromete entera y totalmente. Ama los riesgos moderados y quiere ser independiente y autónomo. Estas características se encuentran en diferentes grados en cualquier emprendedor. No es que todos los individuos los

posean, sin embargo en nuestra sociedad, existe un buen número de personas que pueden convertirse en emprendedores, en una proporción semejante a la que tienen otras ciudades, esto es, alrededor del 10% de la población. Si el número de empresas correspondiera al de las personas que tienen las características básicas de los emprendedores, habría al menos un 50% más de empresas de las que hay ahora" (1).

El empresario es aquella persona que, de forma individual o colectiva, fija los objetivos y toma las decisiones estratégicas acerca de las metas, los medios, la administración y el control de las empresas y asumen responsabilidad tanto comercial como legal frente al exterior. Otra definición posible sería aquella según la cual el empresario se define como la persona física o jurídica que con capacidad legal y de un modo profesional combina capital y trabajo con el objetivo de producir bienes y/o servicios para colocarlos en el mercado y obtener, las más de las veces, un beneficio o lucro. y es una persona jurídica o física que acude al mercado a obtener una ventaja o lucro.

1.5.3 Empresa de confección de ropa y accesorios

“Empresa de personería natural o jurídica, dedicada al rubro de confección de prendas de vestir y/o accesorios; cuyos productos satisfacen las necesidades de vestido y confort del público en general”.

(1) Texto "Desarrollo empresarial", Op cit elaborada por Desarrollo empresarial de Monterrey A.C.

1.5.4 Plan de negocios

Generalmente se piensa que los "planes de negocios" son útiles sólo a operaciones industriales que requieren hacer presentaciones a bancos, o conseguir dinero de inversionistas externos. El "plan de negocios" es indispensable para las empresas pequeñas, quizás más importante que para las grandes empresas que invierten millones en desarrollarlos, utilizando diversos expertos en variadas áreas del conocimiento empresarial. Se ha dicho insistentemente que un "plan de negocios" es la herramienta más poderosa que puede utilizar una empresa operando en la actual economía de mercado globalizada.

a) Concepto y definición

Un plan de negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente dónde queremos ir, dónde nos encontramos y cuánto nos falta para llegar a la meta fijada.

b) Beneficios del Plan de Negocios

- Entender mejor su producto o servicio.
- Determinar cuáles son sus metas y objetivos.
- Anticipar posibles problemas y fallas.
- Clarificar de dónde vendrán sus recursos financieros.
- Tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa.

Es una herramienta de comunicación para familiarizar a los empleados, al personal de ventas, suplidor y asociado con los objetivos de la empresa. Un buen "plan de negocios" permite ahorrar dinero, ya que enfoca la organización en lo importante.

La extensión y profundidad de un "plan de negocios" dependerá de los requerimientos de financiamiento externo, o se necesite conseguir socios, inversionistas o compradores potenciales de la empresa.

Al igual que un "currículum vitae" es la presentación escrita de una persona, un "plan de negocios" es la descripción anticipada y escrita de una empresa. Según escribió Robert Anthony en el texto clásico "Management Accounting": "No podemos concebir un organismo de cualquier índole cuyos directivos no tuvieran en estudio los objetivos de la negociación, y desde luego la mejor manera de llegar a esos objetivos. Un grupo de personas que no encamine sus esfuerzos guiado por algún plan, viene a ser meramente un núcleo incoherente y sin dirección y no un organismo".

Aunque el nombre de "plan de negocio" (business plan) y la estructura generalmente aceptada para ellos es de origen reciente, la llamada planeación periódica, planeación de proyectos especiales, planes maestros, se han utilizado desde tiempos inmemoriales.

Una forma de planeación y control, orientados a la contabilidad, han sido los presupuestos. Otra forma de planeación fácil de entender es el plan de vuelo de una aeronave.

c) Estructura de un Plan de Negocios

Muchos autores han desarrollado esquemas o estructuras para la planeación, todas coincidentes, para ordenar en forma estructurada las ideas sobre un negocio o empresa. En resumen, se puede decir que todas ellas hacen un análisis de los elementos que constituyen una "empresa", entendiendo por tales personas y recursos físicos organizados con la finalidad de conseguir un objetivo. Para los fines de planeamiento, una empresa puede estar constituida por una o varias personas.

El objetivo de toda empresa comercial es tener utilidades. Para conseguir su objetivo una empresa tiene que producir productos o servicios, que se intercambian por dinero, en un lugar llamado el mercado.

El plan de negocios debe incluir la interacción anticipada de los elementos que constituyen la empresa, con el detalle necesario. Sin pretender ofrecer una lista completa, los elementos recomendados incluir son los siguientes:

Empresa:

- Orígenes de la empresa.
- Objetivos y filosofía de la empresa.
- Características de la empresa.
- Composición y Organización.
- Recursos humanos.
- Recursos físicos.

Productos o servicios:

- Productos actuales y sus características.
- Estrategias de producción / servicios.
- Precios venta y costos.

Mercado:

- Determinación mercado objeto.
- Distribución y Logística.
- Análisis de la Competencia.

Mercadeo:

Plan de Mercadeo (comunicación con el mercado objeto)

Mezcla de Promoción: Campaña de Ventas - Campaña de Publicidad - etc.

Plan Financiero:

- Objetivos de Venta
- Costos y Gastos
- Utilidades esperadas.

1.5.5 Visión y Misión

Hay dos conceptos fundamentales en el planeamiento estratégico de las empresas, sean estas pequeñas, medianas o grandes: **Visión y Misión** estratégicas, que actualmente se constituyen en los pilares sobre los cuales las modernas compañías basarán y conformarán su estrategia empresarial, delimitarán sus metes y planearán sus objetivos al corto, mediano y largo plazo. El primer concepto: **la Visión**, tal como lo define Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”; el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir

En suma una visión puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y

expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc., es un proceso intelectual mediante el cual un actor determinado, en su carácter de sujeto protagonista de actividades estratégicas, formula o representa un futuro posible. Metafóricamente, la visión estratégica es una suerte de proyección del presente hacia el futuro o una reflexión del futuro en el presente.

Por otro lado el segundo concepto: **la Misión** es considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica” porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Por su parte O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante” (McGraw Hill, 2004), la misión de una organización “es su propósito general”. Responde a la pregunta “¿qué se supone que hace la organización?”; podría considerarse también que la misión “enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización” (2). Es importante considerar que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

La misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial. Su definición comprende los siguientes grandes elementos:

- Nuestro concepto como empresa.
- Nuestra naturaleza.
- Nuestra razón de existir.

(1) Administración Estratégica Conceptos y Casos, Thompson Arthur y Strickland A. J. III, 11va. Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

(2) Fundamentos de Marketing, Stanton, Etzel y Walker, 13a Edición, Editorial McGraw Hill, 2004, Pág. 668.

- Nuestros clientes potenciales.
- Nuestros principios y valores.

Así, la misión proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa. La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse la institución o empresa, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales.

1.5.6 Análisis FODA

FODA es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan.

Esta herramienta fue usada en las empresas para obtener el marco general en que operaban y es considerada una de las técnicas de la planificación estratégica.

Decía Séneca: “Cuando uno no sabe a dónde va, cualquier camino le sirve”. O dicho de otra manera: “Cuando uno no sabe a dónde va, puede llegar a cualquier parte”.

Esto es fundamental en un proceso de planificación, lo primero es conocer a donde queremos llegar y enfocar nuestras energías hacia ello. Un ejemplo clásico es el del agua que hacemos hervir en un recipiente, si éste es abierto; el agua demorara mucho más en hervir, pero si la ponemos en un recipiente cerrado y canalizamos el vapor además de que el agua hervirá más rápido, también podemos usar la energía que produce el vapor, este es el principio de las máquinas de vapor.

La idea de implementar un diagnóstico FODA en la organización, es para reconocer en principio los elementos internos y externos que afecta tanto de manera positiva como negativa a la organización como un todo y que puede ayudarnos también para definir como los elementos pueden ayudar o retrasar el cumplimiento de metas.

El diagnóstico FODA permite identificar la situación actual, que está constituida por dos niveles; la situación interna y la situación externa.

- **LA SITUACIÓN INTERNA:** Está constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización. En tanto la SITUACIÓN EXTERNA, se refiere a los elementos o factores que están fuera de la organización; pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa.

En este punto es importante recordar la teoría de sistemas, que surge gracias al trabajo desarrollado por Bertalanffy entre 1950 y 1968. En ella se sugería que toda organización actuaba como un sistema y de acuerdo con su definición un sistema se entendía como: *“Conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. Y entonces tienen sentido de unidad”*.

Aún cuando los trabajos de Bertalanffy fueron desarrollados para la biología pronto se descubrió la facilidad de adaptar los criterios en las empresas y las personas.

Volviendo al diagnóstico FODA, en él se analiza la situación interna y aquí se desarrollan dos elementos principales que la conforman y se refiera a las fortalezas y las debilidades, aspectos que detallaremos a continuación:

LAS FORTALEZAS: Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Ejemplos de fortalezas son: Objetivos claros y realizables, constitución adecuada, capacitación obtenida, motivación, seguridad, conocimientos, aceptación, decisión, voluntad, etc.

LAS DEBILIDADES: Son los factores negativos que posee la persona y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. Ejemplo de debilidades son los siguientes:

Carencia de objetivos, falta de recursos para la acción, falta de motivación, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, fallas en la capacitación. Un elemento importante es que las debilidades no es poner las fortalezas en negativo, ya que muchas debilidades pueden no coincidir con los aspectos positivos, en este como en todos los ejercicios lo adecuado es hacerlos de manera concienzuda y tratando de ser lo más veraz posible, en todo caso dar información errónea o falsa solo le dará resultados inadecuados y poco prácticos.

En este momento, tenemos descrita la situación interna, que se refiere a la lista de fortalezas y amenazas, el primero como elemento positivo y el segundo como elemento negativo. Puede señalarse que en este momento podemos hacer un balance entre los aspectos positivos y negativos internos. Dado que puede haber una lista muy larga se depende del buen juicio y del criterio para priorizar las situaciones y anotar aquellas que están actuando en este momento y que afectan nuestra situación actual.

- **LA SITUACION EXTERNA:** Referida al análisis de la situación externa o ambiente que rodea a la organización y que le afecta. En este caso también se debe considerar dos elementos principales: las oportunidades y las amenazas.

LAS OPORTUNIDADES: Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunos ejemplos serían: afiliación, apoyo de otras organizaciones, oferta de capacitación, paz social, nueva tecnología, tecnología apropiada.

LAS AMENAZAS: son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

Como se ha podido dar cuenta a este momento, contamos con elementos positivos y elementos negativos, hay un elemento positivo y uno negativo en cada una de las situaciones (externas e internas), en este caso podemos agrupar los aspectos positivos y contrastarlos con los elementos negativos y tenemos como aspectos positivos; las fortalezas y las oportunidades y como aspectos negativos a las debilidades y las amenazas. De manera gráfica nos encontramos:

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
INTERNAS	EXTERNAS	INTERNAS	EXTERNAS
F	O	D	A

Agrupadas de esta manera, tenemos el diagnóstico FODA, que como se habrá dado cuenta su nombre viene de la primera letra de los elementos que constituyen el diagnóstico. En este momento lo que interesa es que se aumenten los aspectos positivos fortalezas y oportunidades y se disminuya los elementos negativos: debilidades y amenazas. Otros elementos con que usted cuenta son los siguientes:

- Información para la toma de decisiones.
- Datos para plantear objetivos más concretos y realizables.
- Conocimiento de sus recursos propios y los que puede obtener del ambiente.
- Reconocer las ventajas y desventajas de las diferentes opciones y alternativas posibles.
- Un marco para la definición de prioridades.
- Con los datos obtenidos puede definir el inicio de un proceso de planificación estratégica.

1.5.7 Estudio de Mercado

Estudio de mercado: Además de tener en cuenta los puntos más fuertes y los más débiles de su proyecto de empresa, el emprendedor debe realizar un estudio de mercado.

La realización de un estudio de mercado proporcionará información sobre los clientes, la competencia, las prácticas habituales de trabajo en el sector, etc. Dependerá de los objetivos de la misma. Para ello debemos considerar el trabajo con fuentes primarias y secundarias de información.

Las herramientas generalmente utilizadas para tal fin son las encuestas, la entrevista o el focus group.

1.5.8 Marketing MIX

El marketing es una disciplina que busca fidelizar y mantener a los clientes de un producto o servicio, mediante la satisfacción de sus necesidades, es por eso que analiza constantemente el comportamiento de los mercados y de los consumidores.

En el transcurso de la década de 1950, El profesor Neil Bourden de la "Escuela de Negocios de Harvard", redefinió la posición del Jefe de Marketing de toda empresa, desarrollando el "Marketing Mix" como una táctica fundamental, con la finalidad de concretar determinados objetivos y crear lazos más cercanos con los clientes.

El Marketing mix es un conjunto de elementos claves con las que una empresa o producto lograrán influenciar en la decisión de compra del cliente. Las variables desarrolladas por Bourden fueron 12 en sus orígenes: Planeación del producto, Precio, Marca, Canales de distribución, Personal de Ventas, Publicidad, Promoción, Empaque, Exhibición, Servicio, Distribución, Investigación. Como es de conocimiento público, el mundo del marketing no es estático y como la sociedad en sí, siempre se mantiene en constante evolución, es así que a fines de los 50, Jerome McCarthy, profesor de Marketing en la Michigan State

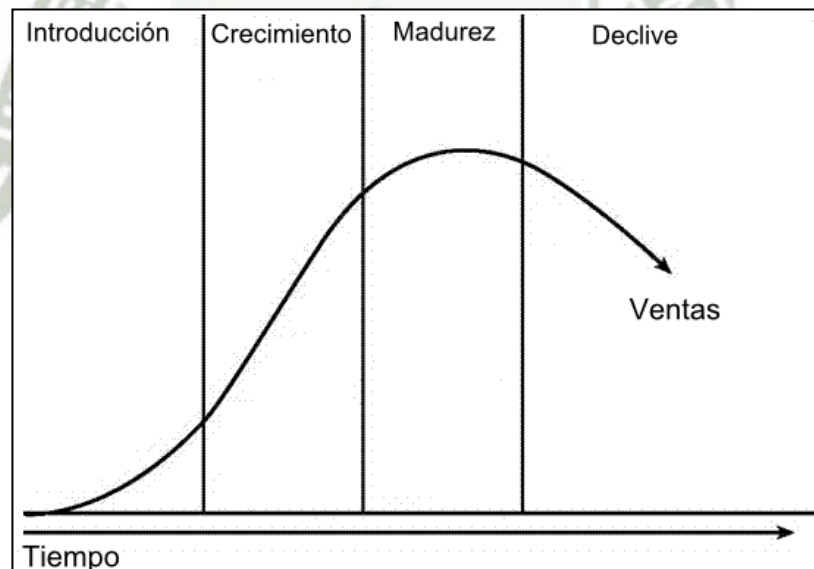
University , condensó estas variables a solamente 4, las cuales se conocen actualmente como las 4 P del Marketing o Marketing Mix. Las 4 P del Marketing son:

❖ **Producto.**- En el mundo del Marketing, producto será todo lo tangible (bienes muebles u objetos) como intangible (servicios) que se ofrece en el mercado para satisfacer necesidades o deseos.

El producto es un paquete de características y beneficios que el cliente recibe al adquirir el producto.

Este producto o servicio debe tener características bien establecidas como son colores, tamaño, duración del producto o servicio, etc.

El producto tiene un ciclo de vida al igual que cualquier ser vivo, pero en este caso particular esto depende del consumidor y de la competencia. Este ciclo de vida cumple por 4 fases, que son: Lanzamiento, Crecimiento, Madurez y Declive.



Definiendo el Producto: ¿Qué vendo? Enumere las características y encuentre el beneficio al cliente de cada una de ellas. Defina que necesidades satisface de sus clientes. Recuerde que puede ser un producto, servicio o combinación de ellos. Defina su producto nuclear – el Producto en sí. Defina el producto extendido - el valor agregado: garantías, servicios adicionales y empaques.

- ❖ **Precio.-** Para elaborar el precio debemos determinar el costo total que el producto representa para el cliente incluido la distribución, descuentos, garantías, rebajas, etc. Definir el precio de nuestros productos, nos permitirán realizar las estrategias adecuadas, ya que con ello también podremos definir a que públicos del mercado nos dirigimos. Se debe tomar en cuenta que el precio también reflejará el valor que tiene el producto para el consumidor. Definiendo el Precio: ¿Cuánto pagarán por el producto o servicio? Si define su precio por costo, sume todos los costos anteriores: Producto, promoción y plaza (distribución). Al número que le salga, súmele el porcentaje de utilidad que desea adquirir. Al fijar el precio del producto o servicio, es importante compararlo con el de la competencia. Busque al competidor correcto para comparar el precio.

- ❖ **Plaza o Distribución** - Este ítem, nos hablará de cómo llega el producto hasta el cliente. Debemos definir en este caso: ¿Dónde se comercializará el producto o el servicio que se está ofreciendo? en el caso de un producto ¿será distribuido al por mayor o al por menor? Estos detalles deben estudiarse cuidadosamente, ya que al definir la plaza, determinaremos que tan fácil es adquirir el producto o el servicio para el cliente. La distribución es también importante, porque nos hablará del momento y las condiciones en las que llegará el producto a manos del cliente. La distribución logra ser un factor muy importante de la venta de un producto, como lo demostró hace mucho tiempo la primera cadena de Pizzerías que ofreció servicio de Delivery, convirtiendo a la distribución en una ventaja diferencial frente a la competencia. Esta estrategia fue tan exitosa que fue copiada por las empresas de la competencia al identificar esto como un factor decisivo para el incremento de las ventas. Definiendo la Plaza o Distribución ¿Cómo haré llegar mi producto o servicio al cliente? Defina si entregará sus productos directamente o por medio de distribuidores. Seleccione si venderá en un local o llegará al domicilio del cliente. Si usa un local

comercial, debe tener en cuenta dónde se ubicará y con qué características contará.

- ❖ **Promoción** - Comunicar, informar y persuadir al cliente sobre la empresa, producto y sus ofertas son los pilares básicos de la promoción. Para la promoción nos podemos valer de diferentes herramientas, como: la publicidad, la promoción de ventas, fuerza de ventas, relaciones públicas y comunicación interactiva (medios como internet). Definiendo la Promoción ¿Cómo lo conocerán y comprarán los clientes? Dentro de la promoción puede hacer anuncios en radio, televisión y periódicos. Puede anunciarse en directorios telefónicos. Telemarketing para ofrecer sus servicios o productos. Participación en ferias comerciales.

Desde hace cuarenta años las 4 P's han sido una regla fundamental en el Marketing y no hay duda de su utilidad, sobre todo en el mercadeo de productos de consumo masivo, sin embargo como explicábamos con anterioridad el mercado va mutando y así comienzan a desarrollarse nuevas tendencias.

1.5.9 Estudio técnico o de procesos

El estudio técnico comprende todo aquello que tiene relación con el funcionamiento y operatividad del proyecto en el que se verifica la posibilidad técnica de fabricar el producto o prestar el servicio, y se determina el tamaño, localización, los equipos, las instalaciones y la organización requerida para realizar la producción. El estudio técnico debe responder a unos interrogantes:

El Cómo

El Cuándo

El Dónde

Y con qué se va a elaborar el producto o a prestar el servicio.

a) Ubicación:

Es muy importante ya que de ella depende la rentabilidad de la empresa. Para elegir la ubicación de la futura empresa se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- Ubicación geográfica de la empresa.
- Comunicaciones: Vías de acceso.
- Telecomunicaciones.
- Facilidad de Transporte.
- Clima.
- Niveles de contaminación, o desechos.
- Facilidades de servicios públicos.
- Posición relativa en cuanto a los clientes (cerca al mercado que va a atender).
- Insumos: debe ubicarse lo más cerca posible del aprovisionamiento de los insumos, fácil acceso a la materia prima, mano de obra y facilidades de servicios públicos.
- Legislación local.
- Factor económico regional.
- Situación laboral de la localidad.
- Área requerida.
- Tipo de construcción del local.
- Ventilación e iluminación.
- Factor económico, costo del terreno o arriendos.
- Entorno social: para no perjudicar (ruidos, ambiente).

b) Tamaño de la empresa:

Capacidad del sistema: es el nivel de producción o de servicios que una empresa puede ofrecer en base a las especificaciones técnicas de los equipos que utiliza.

- Capacidad organizacional: es el volumen o nivel de producción o de servicios que en condiciones normales una empresa puede ofrecer con base en sus procesos y organización.
- Producción real: es el volumen o nivel de producción o de servicios que una empresa realmente alcanza teniendo en cuenta los eventos, contingencias y situaciones que con frecuencia se pueden presentar y que afectan el resultado, por ejemplo: accidentes, errores técnicos o humanos, daños, varada de una máquina.

c) El equipo:

Para conocer las características que poseen los equipos es necesario elaborar una ficha técnica, que es un documento donde se determinan todas las características que posee un equipo, maquinaria o materia prima. Elementos que debe tener una ficha técnica: Tipo de proceso y función: nombre del equipo y función que desempeña (cortar, calentar, evaporar, lavar, empacar, pesar, refrigerar, congelar, etc.) Capacidad o rendimiento, peso, dimensiones, vida útil y costo.

d) Personal necesario o capital humano:

El personal necesario para la puesta en marcha del negocio se clasifica en:

- Mano de obra directa: son las personas que intervienen directamente en el proceso operativo de la empresa, es decir los que transforman la materia prima en productos, aquí están los operarios.
- Mano de obra indirecta: son aquellas personas que no tienen relación directa con la producción del producto, por ejemplo: los transportadores, los vendedores, la administración, secretarias, auxiliares de contabilidad.

e) Materia prima:

Corresponde a cada uno de los insumos que se utilizan en el proceso de producción para la elaboración de determinado producto, o para ofrecer cualquier tipo de servicio.

Es necesario tener la ficha técnica de cada insumo o materia prima, la cual debe contener los siguientes elementos: color, olor, tamaño, peso, dimensiones, empaque, forma de presentación, usos, vida útil estimada, marca y la forma de almacenamiento.

f) El proceso productivo:

El proceso productivo se define como la forma en que una serie de insumos se transforman en producto mediante la participación de una determinada tecnología en este caso es la combinación de mano de obra, maquinaria, métodos y procesos de operación. Para que el proceso productivo se desarrolle y el producto obtenido sea el mejor es importante que se cuente con una buena materia prima, una excelente maquinaria y una mano de obra eficiente.

- Para entender este proceso es necesario dividirlo en tres partes:
Estado inicial: aquí se ubican los insumos que son aquellos sobre los cuales se efectuara el proceso de transformación para obtener el producto final.
- Proceso transformador: es el conjunto de operaciones que realiza el personal y la maquinaria para elaborar el producto final.
- El proceso final: se ubica el producto o bienes finales resultado del proceso de transformación.

Todo lo anterior se complementa con el:

- Diagrama de flujo o flujograma:
Un flujograma es un proceso bien detallado paso a paso de las actividades que realiza una empresa de servicios o bien una empresa de fabricación. El diagrama usa una simbología aceptada para representar las operaciones efectuadas, dicha simbología es la siguiente:
 - Límites: este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso.

- Operación: cambio o transformación en algún componente del producto. En la parte superior se escribe quien es el responsable y en la parte inferior la actividad.
- Transporte: es la acción de movilizar algún elemento en determinada operación.
- Demora: se presentan cuando existen cuellos de botella en el proceso.
- Almacenamiento: puede ser de materia prima, de producto en proceso, o de producto terminado.
- Inspección: es la acción de controlar que se efectúe correctamente una operación o transporte.
- Decisión: representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo, dos flechas salen del rombo, muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real.
- Documento: Simboliza al documento resultante de la operación respectiva.

1.5.10 Proyección de ventas

Una de las partes delicadas y críticas de un plan de negocios son los ingresos, esto es, las proyecciones de ventas.

Se deben definir los aumentos del nivel de ventas y los precios.

Muchas veces lo que se requiere es establecer metas razonables que puedan ser alcanzadas por la firma. Siempre existe la tentación de utilizar sofisticados métodos de pronóstico lo cual podría ser contraproducente. Por ejemplo, si en una situación de recesión se utilizaran datos históricos para pronosticar las ventas, los resultados serían terribles y absurdos. Los métodos de pronóstico tienden a predecir suponiendo que la historia se repite y esto no siempre ocurre.

Hay que examinar y estudiar el comportamiento de la economía y de los factores externos que influyen en el comportamiento de la firma. Hay que revisar las proyecciones de cada uno de los vendedores y examinar si son o no realistas.

Sin embargo, en el corto plazo se pueden hacer cálculos basados en cifras históricas. Por ejemplo, si se examina el comportamiento estacional (esto significa que hay épocas del año que tienen picos o valles en el volumen de ventas) de las ventas, con base en esa estacionalidad se puede hacer un buen pronóstico de lo que puede venderse en un año.

1.5.11 Inversión y finanzas

Inversión es un término económico que hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con el fin de recuperarlo con intereses en caso de que el mismo genere ganancias.

Para la economía y las finanzas las inversiones tienen que ver tanto con el ahorro, como con la ubicación del capital y aspectos vinculados al consumo. Una inversión es típicamente un monto de dinero que se pone a disposición de terceros, de una empresa o de un conjunto de acciones con el fin de que el mismo se incremente producto de las ganancias que genere ese fondo o proyecto empresarial.

Toda inversión implica tanto un riesgo como una oportunidad. Un riesgo en la medida en que la devolución del dinero invertido no está garantizada, como tampoco las ganancias. Una oportunidad en tanto el éxito de la inversión puede implicar la multiplicación del dinero colocado.

En la inversión privada suelen considerarse tres variables distintas. El rendimiento esperado, es decir, la rentabilidad que se considera que tendrá en términos positivos o negativos. El riesgo aceptado, es decir, la incertidumbre sobre el rendimiento, la posibilidad de que la inversión no se recupere. Y por último el horizonte temporal, o bien el período a corto, mediano o largo plazo durante el que la inversión se sostendrá.

A su vez, una inversión puede clasificarse según el objeto de la inversión (equipamiento o maquinarias, materias primas, participación en acciones, etc.), según la función en el emprendimiento (de renovación, expansión, mejora o estratégica), y según el sujeto o empresa que hace la inversión (a nivel privado o público).

Una inversión es la base de casi cualquier proyecto económico, ya que un nuevo emprendimiento suele sustentarse a partir del capital recibido para su gestión y, por ende, depende de los accionistas dispuestos a asumir el riesgo de invertir en una nueva iniciativa de la cual no se conoce el futuro.

Se entiende por finanzas a todas aquellas actividades relacionadas con el intercambio y manejo de capital. Las finanzas son una parte de la economía ya que tienen que ver con las diferentes maneras de administrar dinero en situaciones particulares y específicas. Las finanzas pueden ser divididas en finanzas públicas o privadas dependiendo de quién sea el sujeto que administre el capital: si un individuo particular o si el Estado u otras instituciones públicas. Si bien la actividad cambista y de intercambio de capitales existió desde siempre en las sociedades humanas, podemos decir que el siglo XV, con el surgimiento del capitalismo es el momento central para poder hablar de finanzas tal como las conocemos hoy en día. En este momento es en el cual aparecen los bancos, los cambistas, los intermediarios y otros personajes o actores sociales responsables de este tipo de actividades. Al mismo tiempo, es el siglo XX el siglo en el que el capitalismo pasa a centrar su atención casi exclusivamente sobre las actividades financieras, volviéndose estas más importantes que las industriales o mercantiles de otras épocas.

Las finanzas no son otra cosa más que la administración y la gestión de los capitales. En este sentido, para llevar a cabo las finanzas de una empresa, de una institución pública o aún las finanzas personales, es necesario contar con la capacitación específica para el área ya que muchas veces se requiere conocer

conceptos, operaciones y procedimientos del área económica. El objetivo principal de las finanzas es permitir que se mantenga ordenado el equilibrio entre los capitales entrantes (inversiones o ganancias) y los salientes (depósitos o gastos). Mientras que la mayor parte de las instituciones, empresas y compañías cuentan con un área de finanzas con profesionales a cargo de tal actividad, muchas veces las finanzas personales son asignadas por los particulares a individuos capacitados para llevarlas a cabo.

1.6 HIPÓTESIS

Dado que: actualmente existe un crecimiento económico en la región de Arequipa, que como consecuencia ha generado una mayor demanda de uniformes e indumentaria de trabajo que fabrica y comercializa VISION SPORT.

Es probable que: implementando un Plan de Negocios pueda mejorar su gestión empresarial convirtiéndola en una empresa más competitiva y con índices más altos de rentabilidad entre el período 2012 - 2015.



CAPITULO II

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1 Técnicas

- Observación de campo.
- Observación documental.
- Entrevistas.

2.2 Instrumentos

- Ficha de registro de observación.
- Guía de preguntas.

2.3 Campos de verificación

2.3.1 Ámbito

Región de Arequipa, provincia de Arequipa.

2.3.2 Temporalidad

Octubre del 2012 – 2015

2.3.3 Unidades de estudio

2.3.3.1 Universo

Son 15 empresas clientes y 06 proveedores.

2.3.3.2 Muestra

Se aplicará el muestreo no probabilístico por juicio, identificando a las personas que formarán parte de nuestra muestra de investigación:

Elementos de la muestra:

- 05 Empresas y/o organizaciones, representativas dentro del público objetivo de la empresa, seleccionadas bajo los criterios de volúmenes de compra, inversión y solvencia en el mercado.
- 02 Competidores, determinados por los criterios de mejor calidad y precios más accesibles de materia prima.

2.4 Estrategias de recolección de datos

Fuentes	Instrumentos
Fuentes secundarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas bibliográficas • Esquemas • Resúmenes
<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de la empresa. • INEI • Archivos del Ministerio de Producción y Cámara de Comercio de Arequipa 	
Fuentes primarias:	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas
<ul style="list-style-type: none"> • Personal de la empresa. • Público objetivo de la empresa. • Clientes de la empresa. • Proveedores de la empresa. 	

2.5 Recursos necesarios

2.5.1 Humanos

02 personas.

2.5.2 Materiales

- Computadora
- Impresora
- Grabadora
- Fotocopias
- Teléfono
- Papelería y útiles de escritorio

2.5.3 Financieros

S/. 400.00 nuevos soles

2.6 Cronograma de trabajo

ACTIVIDADES	SEMANAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Presentación del Plan de Tesis	X	X						
2. Recolección de Datos			X	X	X			
3. Sistematización y análisis de variables y datos recolectados					X	X		
4. Presentación del documento final							X	X

CAPITULO III

PLAN DE NEGOCIOS

3.1 RESEÑA DE LA EMPRESA

a. Historia de la empresa

VISION SPORT se creó en el año 1985, como producto del sueño y aspiraciones de los esposos Norberto Pumacayo Montoya y Livia Flores de Pumacayo. Nace así como una empresa familiar, con un capital modesto, 4 máquinas industriales y con 2 operarios para la producción de ropa para la venta al público al por menor.

Con el correr del tiempo, y ante la incremento de la demanda de sus productos, la empresa creció, adquirieron más maquinaria diversificada, llegando a trabajar con más de 75 operarios para poder atender pedidos de toda la Región Sur (Puno, Cusco, Tacna, Moquegua y Arequipa). Sin embargo, entre la década de los 90, el entorno económico negativo que se vivía entonces (hiperinflación, devaluación, recesión, shock y recesión) terminaron afectando considerablemente la marcha de la empresa. Se perdieron los mercados, los clientes no pagaban sus obligaciones y las ventas disminuyeron progresivamente.

Ante la pérdida progresiva de capital y falta de financiamiento, se decide utilizar la maquinaria y la experiencia adquirida por su personal, para realizar operaciones de sub-contratación, arriendo, capacitación a terceros y otros que permitieran re-capitalizar a la empresa y salir de la enorme crisis en la que se debatía.

Con el capital adquirido se diversificó la oferta de productos y servicios que ofrecía la empresa, atendiendo ahora no sólo a los consumidores finales, sino también a empresas que solicitaban prendas para su personal; con el transcurrir del tiempo, la empresa siente el incremento de la demanda de estos últimos productos, por lo que decide especializarse en la atención de uniformes y ropa de trabajo.

A la fecha han transcurrido algo más de 27 años de actividad ininterrumpida, desde su creación VISION SPORT sigue trabajando con grandes expectativas, proponiéndose una mejora continua. Por ello, hemos visto que es necesario formalizar el replanteamiento de objetivos y procesos bajo un nuevo tipo de gestión empresarial; ya que hasta ahora toda esta labor se ha hecho de manera intuitiva y autodidacta.

b. Productos ofrecidos

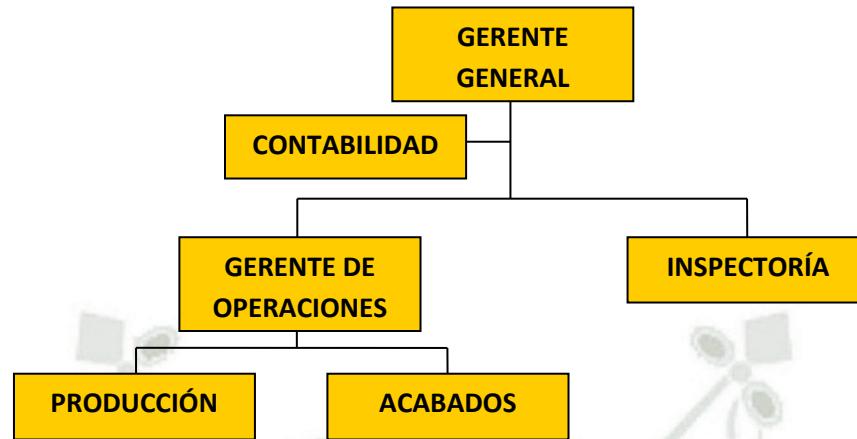
Cuadro N°1

PRODUCTOS
1. Mameluco Denim grueso cinta 1"
2. Mameluco Denim grueso cinta 2"
3. Mameluco Drill verde limón cinta 11/2"
4. Mameluco Drill azul cinta 1"
5. Mameluco Drill naranja cinta 11/2"
6. Mameluco térmico azul cinta 1"
7. Mameluco térmico verde limón cinta 11/2"
8. Mameluco termico naranja cinta 11/2"
9. Chaleco Drill naranja cinta 1"
10. Chaleco Drill verde limón cinta 2"
11. Cortaviento con forro polar
12. Casaca Drill
13. Pantalón de vestir
14. Camisa de trabajo
15. Polos de algodón
16. Mochilas
17. Faldas uniformes
18. Sacos uniformes
19. Blusas uniformes

Fuente: Elaboración propia

c. Organización Actual

El organigrama de la empresa es:



Las Funciones de las distintas áreas son:

- Gerencia General
 - Administrar la empresa
 - Control del dinero
 - Compras
 - Pago de personal
 - Relaciones con algunos clientes

- Inspectoría
 - Supervisar y controlar la producción
 - Almacén de insumos y materiales: Entrega de insumos y materiales

- Operaciones
 - Realiza trazado, tizado de prendas
 - Ventas
 - Control de calidad de prendas
 - Almacén de prendas acabadas

- Producción
 - Confección y ensamblado de prendas

- Acabados
 - Limpieza y planchado de prendas
 - Lleva y recoge las prendas para estampado y bordados
 - Compra algunos insumos menores
 - Control de calidad

d. Registros Financieros

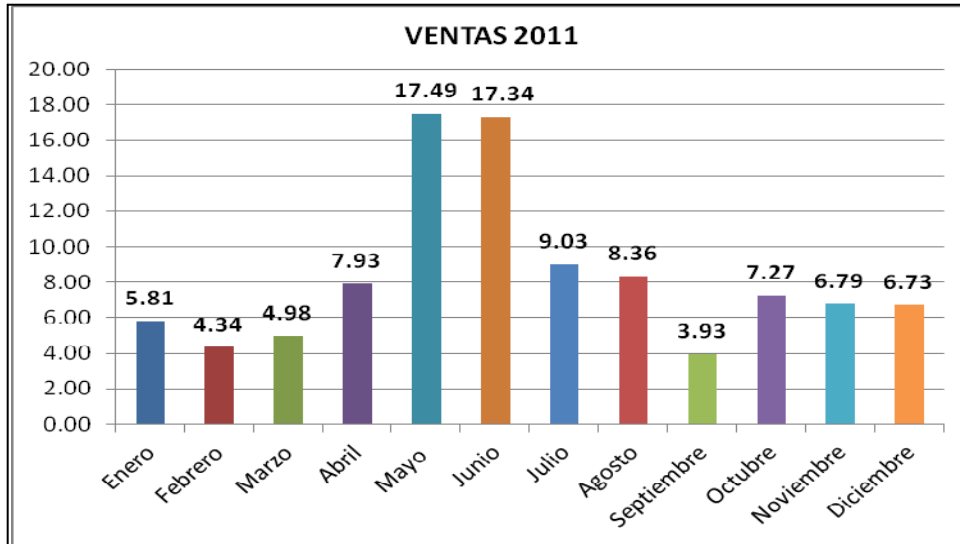
Sobre los estados financieros de la empresa, éstos no han sido llevados adecuadamente, pues solo se llevaba el registro de ingresos por ventas de manera mensual, mas no egresos, por la misma razón tampoco se pudieron hacer cálculos sobre la evolución financiera de la empresa ni rentabilidad.

Cuadro N°2

MESES	VENTAS 2011	%	VENTAS 2012	%
Enero	18307	5.81	29893.5	11.04
Febrero	13683	4.34	18954.5	7.00
Marzo	15688	4.98	47861	17.67
Abril	25015	7.93	38018.4	14.04
Mayo	55137	17.49	27460	10.14
Junio	54678	17.34	34270	12.65
Julio	28480	9.03	19154.5	7.07
Agosto	26357	8.36	10420	3.85
Septiembre	12394	3.93	13578	5.01
Octubre	22915	7.27	11270	4.16
Noviembre	21397	6.79	9288	3.43
Diciembre	21204	6.73	10674.5	3.94
TOTAL	315255	100.00	270842.4	100.00

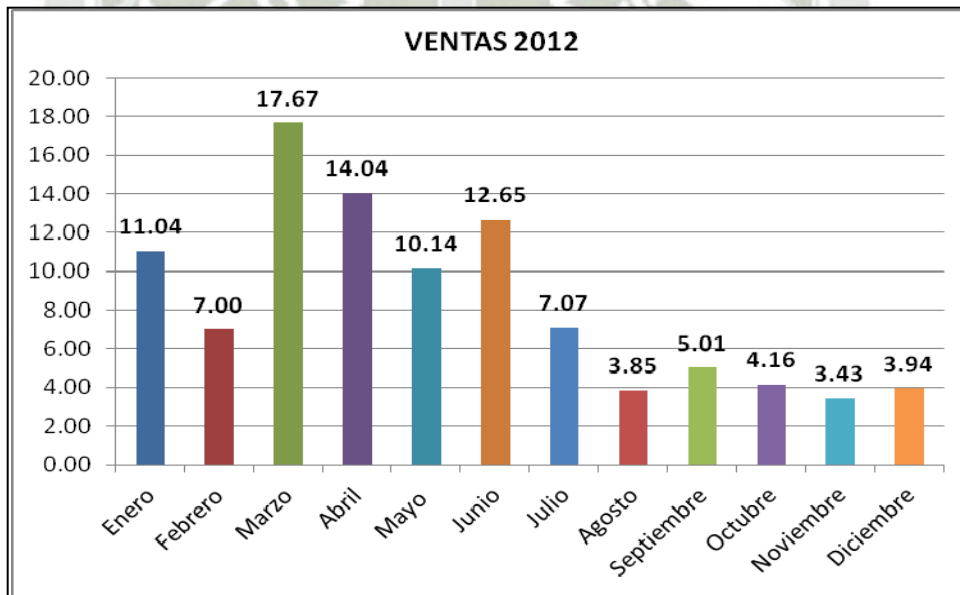
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°1



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°2



Fuente: Elaboración propia

Los gráficos muestran la conducta irregular del mercado, no hay motivos o condiciones especiales o únicas que nos permitan referirnos a estacionalidad en este rubro, la demanda puede variar en cualquier momento. Por ejemplo, el mes de Mayo (17.49%) del 2011 tuvimos una alta demanda, en el 2012 esto ocurrió en el mes de Marzo (17.67%). Asimismo, el mes de Septiembre (3.93%) fue el mes de menor demanda el 2011, en el 2012 fue el mes de Noviembre (3.43%).

3.2 ANÁLISIS DE MERCADO

Según el estudio realizado el presente año por la Asociación Peruana de Industrias, de las cerca de cien mil micro y pequeñas empresas de Arequipa, solo 35 mil son formales, en otras palabras el 65% de MYPES son informales en Arequipa, siendo la principal razón la tributación cobrada por la SUNAT. De esta cifra también se desprende que de las 35 mil empresas formales solo el 20% corresponde a empresas textiles, vale decir entonces que en el mercado textil (relacionado con el manufacturero) existe un 80% de empresas que trabajan de manera informal.

En cifras nos permiten deducir que en Arequipa son aproximadamente 7 mil MYPES formales que se dedican a la producción textil (confección de prendas, ropa industrial, productos como confección de mochilas, carteras, etc.); aunque la tendencia sea a la informalidad, el mercado es bastante competitivo, siendo las estrategias más utilizadas por la mayoría la relacionada con el precio, abaratando los productos y la diversificación, ofreciendo nuevas tendencias.

El Banco Central de Reserva señala que el crecimiento del sector Manufactura será de un 4% anual, lo que aún lo convierte en un espacio con posibilidades de ser rentable. Bajo este panorama muchas empresas están optando por encontrar nichos de mercado, como el que presenta la ropa industrial y para escolares, es decir, ropa que tiene demanda permanente.

Sobre la competencia, si bien es cierto que las empresas en este rubro están pasando a la informalidad, están emigrando o están cerrando; sin embargo, aún suponen un número considerable pues hablamos de alrededor de 7 mil empresas en Arequipa.

Algunas de las empresas consideradas como competencia directa nuestra son NYMS, TRAPITOS, EL TALLER, SULE SPORT, CARMELO, CREACIONES DyL, KIAV'S INDUSTRIAS y MUJER LÍDER CONFECCIONES.

3.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación, consistente en un entrevista (adjunto quía en anexos), se aplicó a los siguientes clientes:

- Universidad Católica de Santa María,
- Geodrill (intermediaria de empresas mineras) .
- Patio del Ekeko,
- Socosani y
- Senati

Los resultados son:

1. Los productos que más demandan son:

Cuadro N° 3

N°	PRENDAS
1	Mamelucos
2	Chalecos
3	Pantalón de trabajo
4	Camisa de trabajo
5	Cortavientos
5	Polos
6	Casaca

2. En general, señalan que las prendas que confecciona VISION SPORT “*sí satisfacen*” sus necesidades, precisamente porque se llega a cumplir con su requerimiento.
3. El servicio lo califican como bueno, la observación que se hace es que “*a veces no se cumplen con los tiempos programados*”.
4. Sobre la puntualidad en la entrega de trabajos los clientes nos califican como “*regular*”, es porque precisamente hay demoras en su entrega.
5. El cliente considera que Si estamos bien informados y tenemos conocimiento sobre el producto, alguno *señala “nos informa y nos sugiere tipos de productos a dar”*.
6. El cliente considera que la comunicación que se tiene con ellos es ocasional, mencionan que “*solo existe cada vez que hay pedidos*”.

7. Las sugerencias que nos dejan en relación al producto es que al ser considerado como bueno es posible *“sacar una línea”*, en relación al servicio recalcan la *“puntualidad”*.
8. El precio de los productos no los consideran caros ni baratos sino *“acorde al mercado”*.
9. Están de acuerdo con que para el pago la empresa da todas las facilidades: *“crédito”*.
10. Sobre la competencia mencionan a EL TALLER, SULE SPORT, CARMELO, CREACIONES DyL.
11. La promoción que realiza la competencia, nos dicen nuestros clientes, es primero por la *“calidad de sus productos”* y porque *“realizan visitas constantes”*.
12. Sobre las ventajas y facilidades que encuentran en estas empresas que NO ofrece VISION SPORT son: oferta de accesorios, atención inmediata vía internet y promociones de venta.
13. En general, los clientes reconocen que las empresas relacionadas con este rubro son: *“impuntuales, no hacen cantidades mínimas, errores en cuanto a tallas y falta de abastecimiento”*.
14. Sobre el trabajo que realiza VISION SPORT las empresas lo califican como *“bueno”*.

Conclusiones de los resultados se las entrevistas con los Clientes:

- Se confirma que los productos ofertados son los que requiere el mercado.
- Los clientes identifican como principales debilidades de VISION SPORT: la impuntualidad y la falta de comunicación permanente cliente – vendedor.
- Los clientes dan una calificación aprobatoria a nuestro trabajo, considerando para ello: la calidad de nuestros productos, los precios y el trato que se le da al cliente.

Investigación a competidores:

Cuadro N° 4

Datos	Competidor 1 EL TALLER			Competidor 2 TRAPITOS		
		Calle Jerusalén Nro 525 Cercado – Arequipa 054-958609655 Familia Linares			Calle Jerusalén 603 Arequipa 201226 Familia Bouroncle	
Producto y Precio	Producto	Precio S/.		Producto	Precio S/.	
		Mín.	Máx.		Mín.	Máx.
	Camisas	55.00	60.00	Camisas	48.00	65.00
	Capas (*)	60.00	75.00	Casacas	56.00	68.00
	Casacas	60.00	80.00	Chalecos	50.00	60.00
	Chalecos	45.00	50.00	Mamelucos	85.00	120.00
	Chompa (*)	50.00	56.00	Polos	30.00	40.00
	Gorros (*)	10.00	25.00	Pantalones	60.00	72.00
	Memelucos	90.00	125.00	Sacos	90.00	--
	Pantalones	56.00	70.00			
Promoción	Tienen página web y realizan visitas constantes a las empresas.			Tienen buenas relaciones con personas que trabajan en distintas instituciones y empresas de la ciudad.		

(*) Productos que NO ofrece VISION SPORT

En relación a la competencia podemos determinar que:

- Los productos son similares a los que ofrecemos, lo que confirma la demanda del mercado.
- Los precios son bastante parecidos a los nuestros, por cuestiones de accesibilidad a la información solo pudimos averiguar los precios mínimos y máximos de prendas, considerando como único criterio la calidad del producto.
- La forma de promoción aún es insipiente, en unos casos tienen una página web pero que no contiene mucha información y es posible mejorarla. En el otro caso la fortaleza es las relaciones que mantiene con personas que trabajan en distintas organizaciones, privadas y públicas. La manera de hacer frente a este panorama es contando con un Plan de Marketing.

3.4 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.4.1 Análisis FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de servicios. • Conocimiento y experiencia. • Maquinaria • Calidad de materia prima. • Personal capacitado. • Equipo emprendedor. • Adaptación a la demanda del mercado. • Buen trato al personal. • Buen trato al cliente. • Capital 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay suficiente personal capacitado. • Problema con el tiempo de entrega de trabajos. • Ubicación del negocio. • Plan “b” para cuando hay sobre demanda. • Sistema de producción no es tan productivo. • Acaparamiento de funciones del gerente. • Determinación de funciones. • Control de finanzas. • No hay plan de marketing.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado en expansión: minería y empresas. • Capacitaciones por proyectos de desarrollo. • Licitaciones (Cómprale al Perú). 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia: precios bajos. • Políticas macroeconómicas. • Recesión del mercado internacional.

3.4.2 ANÁLISIS DE VARIABLES

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	- Planificar actividades, considerando los recursos y potencial humano, que permitan posicionarse en el mercado en expansión.	- Elaborar y emplear un Plan de Negocios como herramienta que permita establecer una mejor organización, los procesos productivos, marketing y finanzas de la empresa, con la finalidad de aprovechar la expansión del mercado.
AMENAZAS	- Establecer políticas de fidelización de los clientes.	- Elaborar estrategias y acciones de promoción de ventas.

El análisis FODA evidencia que es a partir de la elaboración y empleo de un Plan de Negocios que se puede abarcar las demás estrategias planteadas, y de esa manera no solo aprovechar el mercado sino hacer frente a la competencia, por ello su pertinencia.

Acciones

- Elaborar la misión y visión de la empresa.
- Establecer una nueva organización y manual de funciones.
- Desarrollar un nuevo sistema de producción.
- Posicionar el negocio en empresas que más requieran de ropa industriales.
- Incorporar herramientas para el control y proyección financiera.

3.5 DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS DE VISION SPORT

3.5.1 Misión

Somos un equipo de profesionales y técnicos especializados con amplia experiencia en la confección de prendas de vestir, cuya motivación es satisfacer las más altas exigencias de nuestros clientes.

3.5.2 Visión

Ser una de las empresas referentes en la elaboración de prendas de vestir en la región Arequipa, reconocida por el trato especial a cada cliente y por la calidad de sus productos.

3.5.3 Valores

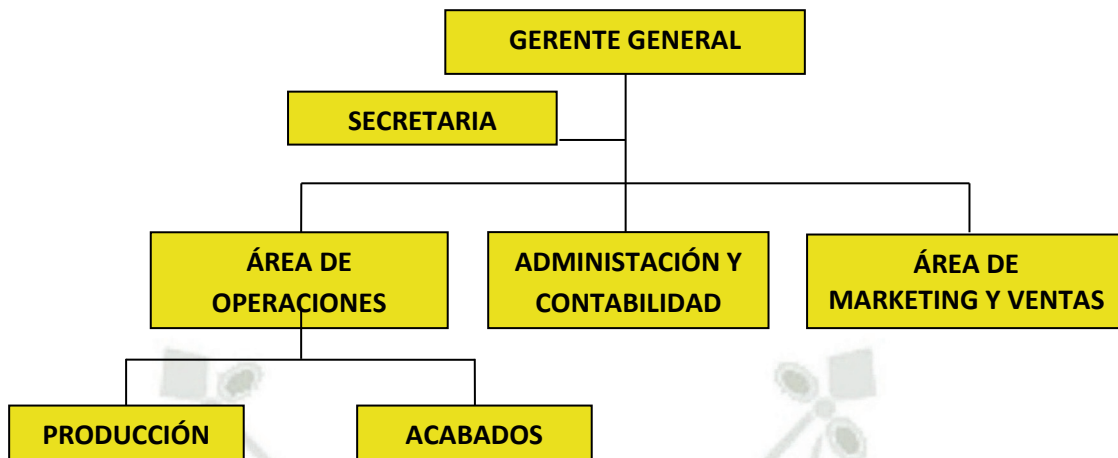
- Calidad
- Puntualidad
- Servicio al cliente
- Responsabilidad

3.5.4 Organización

La organización anterior creaba ruidos en la comunicación y muchas veces duplicidad de funciones, lo que solía atentar contra la empresa, generando cuellos de botella, creando ruidos en la comunicación interna y externa y, en general, mermando la productividad.

El objetivo de una nueva forma de organización es poder realizar un trabajo más efectivo y eficiente en un ambiente de armonía, considerando las necesarias y distintas responsabilidades y su relación entre ellas para tal fin.

ORGANIGRAMA



❖ FUNCIONES

a) Gerente General

- Planificar estratégicamente el desarrollo de la Empresa.
- Organizar, bajo las premisas de eficiencia y eficacia, el talento humano y los recursos materiales, financieros y tecnológicos para el logro de los objetivos de la Empresa.
- Lograr la mejora continua del sistema organizacional enfocado al logro de la visión y objetivos de la Empresa.
- Evaluar el logro de objetivos, metas y estrategias.
- Aprobar el presupuesto, adquisiciones y documentos de gestión que correspondan.
- Suscribir convenios, contratos, acuerdos que fortalezcan y promuevan el desarrollo de la Empresa.
- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Promover el desarrollo y consolidación de la cultura organizacional.

b) Secretaria

- Atención en forma correcta y oportuna del teléfono y público que visita la oficina e informar al jefe inmediato sobre los mensajes recibidos.
- Conservar en forma correcta y actualizada, el archivo de los documentos de su dependencia.
- Elaborar documentos según requerimientos de Gerencia General.

c) Administrador

- Planear, organizar, conducir, controlar y evaluar actividades relacionadas con la gestión y administración de la Empresa.
- Administrar, registrar y controlar los recursos económicos y financieros de la Empresa.
- Administrar y supervisar la ejecución presupuestal según los planes establecidos por Área y aprobados por la Gerencia.
- Autorizar y controlar el uso del fondo fijo para caja chica.
- Supervisar el ingreso y salida del personal, ciñéndose a lo establecido en el reglamento interno en casos de ausencias o tardanzas.
- Establecer y desarrollar un Sistema de Contabilidad que permita la emisión de información financiera y contable en forma clara, veraz y oportuna.
- Elaborar e interpretar la información financiera que coadyuve a una adecuada toma de decisiones.
- Vigilar, supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de lineamientos, procedimientos, políticas, técnicas contables y presupuestales establecidas, por parte de las áreas de la empresa.
- Supervisar y verificar que los registros contables y la documentación soporte, cumpla con los requisitos establecidos en la legislación vigente (SUNAT).
- Atender con oportunidad los requerimientos de información financiera y/o contable que demanden Gerencia.

d) Jefe de Operaciones

- Planificar y dirigir el proceso de fabricación: inspección y control de producción.
- Controlar la calidad de prendas
- Responsable de los usos de materiales y equipos que intervienen en la producción.
- Mejorar constantemente el proceso de producción tratando de reducir costos, bajo las premisas de eficiencia y eficacia.
- Controlar el almacén.

e) Supervisor

- Supervisar y controlar el proceso de producción.
- Revisar los hilos y demás materiales al recibirlos en la empresa.
- Registrar la cantidad de materiales óptimos y dañados que compra la empresa.
- Verificar la calidad del producto final.
- Registrar la cantidad de productos buenos y dañados.
- Elaborar un informe final según pedidos.

f) Jefe de Producción

- Confeccionar y ensamblar las prendas.
- Entregar con prontitud las prendas al área de Acabados.
- Velar por el buen estado de las máquinas.
- Informar de manera oportuna sobre cualquier necesidad y/o complicación técnica que se presente al Jefe de Producción.

g) Responsable de acabados

- Limpiar y planchar las prendas.
- Coordinar el estampado y bordados de las prendas.
- Comprar algunos insumos menores de ser necesario, en coordinación con el Jefe de Producción.

h) Jefe de Marketing y Ventas

- Planificar y realizar estudios de mercado, análisis de competencia y del consumidor.
- Planificar, supervisar y promover la imagen corporativa de la empresa.
- Planificar, dirigir, controlar y verificar las ventas.
- Relacionarse y atender al cliente con eficiencia y eficacia.
- Desarrollar campañas de promoción.

3.6 PLAN DE MARKETING

3.6.1 Análisis del Mercado

a) Tendencia del Mercado

Según el Ministerio de Economía Arequipa es la segunda economía más fuerte del país, este crecimiento oscilará en un 5.3% a 5.5% según lo expresado por el Ministro de Economía. En términos generales la economía se verá fortalecida más aún cuando en el 2016 se inicien las operaciones de la ampliación de Cerro Verde. En sí todos los rubros evidenciarán un crecimiento, siendo los más notables el de la minería y la construcción. Por lo que el mercado en Arequipa se convierte en atractivo para inversiones.

b) Mercado Potencial

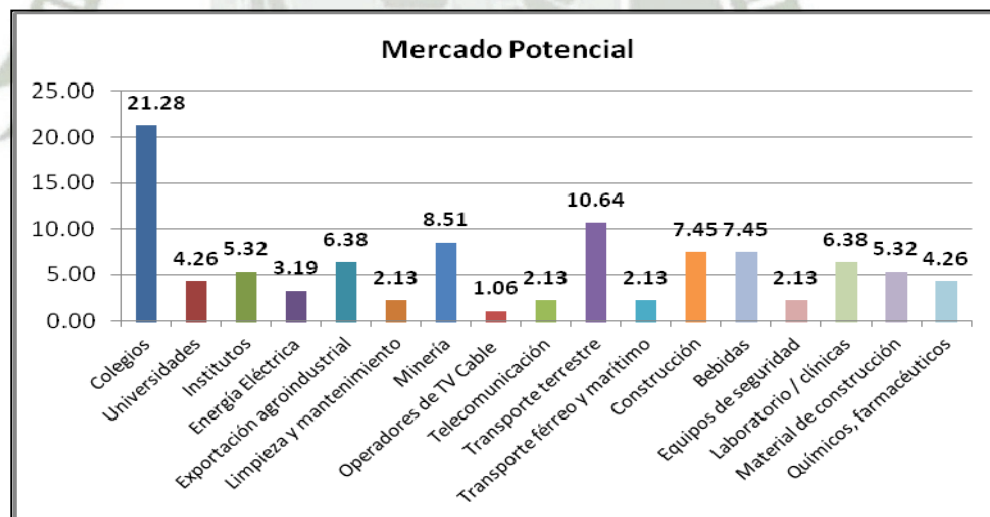
En el siguiente cuadro se muestran los rubros de interés de VISION y el número de empresas, grandes y medianas, de Arequipa que requieren de los productos que ofrecemos, según la Cámara de Comercio de Arequipa.

Cuadro N°5

Nº	Rubros	Nº	%
1	Colegios	20	21.28
2	Universidades	4	4.26
3	Institutos	5	5.32
4	Energía Eléctrica	3	3.19
5	Exportación agroindustrial	6	6.38
6	Limpieza y mantenimiento	2	2.13
7	Minería	8	8.51
8	Operadores de TV Cable	1	1.06
9	Telecomunicación	2	2.13
10	Transporte terrestre	10	10.64
11	Transporte férreo y marítimo	2	2.13
12	Construcción	7	7.45
13	Bebidas	7	7.45
14	Equipos de seguridad	2	2.13
15	Laboratorio / clínicas	6	6.38
16	Material de construcción	5	5.32
17	Químicos, farmacéuticos	4	4.26
TOTAL		94	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5



Fuente: Cámara de Comercio de Arequipa

Los colegios representan el mayor número 21.28%, sin embargo el número de empresas no necesariamente tiene que ver con el potencial de compra de la misma, en tal caso son las empresas mineras las que demandan más nuestros productos aunque representan solo el 8.51% del total.

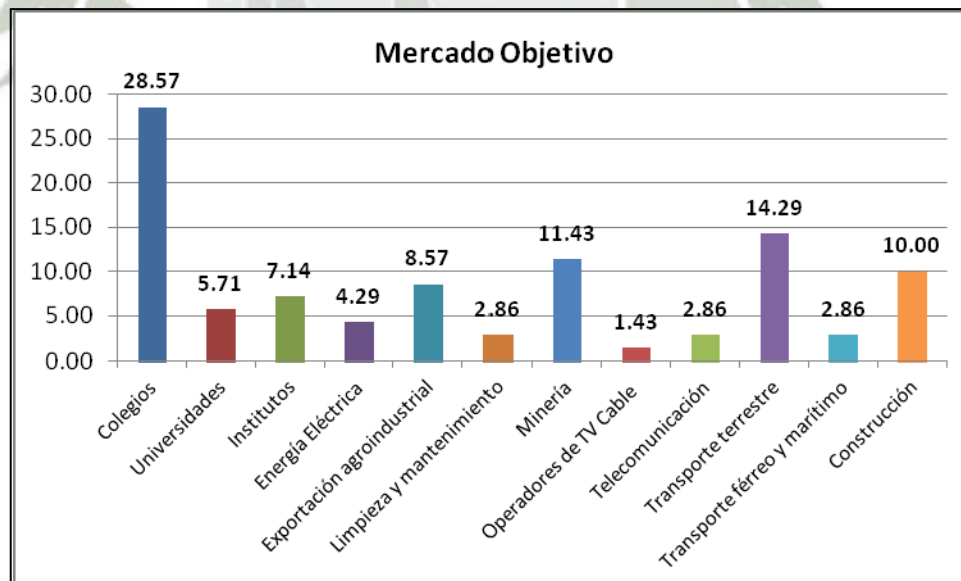
c) Mercado Objetivo

Considerando el rubro, la magnitud de la empresa y las posibilidades de atención de nuestra empresa, se ha segmentado el siguiente mercado objetivo:

Cuadro N°6

Nº	Rubros	Nº	%
1	Colegios	20	28.57
2	Universidades	4	5.71
3	Institutos	5	7.14
4	Energía Eléctrica	3	4.29
5	Exportación agroindustrial	6	8.57
6	Limpieza y mantenimiento	2	2.86
7	Minería	8	11.43
8	Operadores de TV Cable	1	1.43
9	Telecomunicación	2	2.86
10	Transporte terrestre	10	14.29
11	Transporte férreo y marítimo	2	2.86
12	Construcción	7	10.00
	TOTAL	70	100.00

Gráfico N°6



Fuente: Cámara de Comercio de Arequipa

Hemos seleccionado las empresas de estos rubros por dos razones: porque son empresas que demandan permanentemente nuestros productos y porque la naturaleza de nuestros productos se dirige más a ellos. Así

tenemos que nuestro mercado está representado por Colegios (28.57%), Transporte Terrestre (14.29%), Minería (11.435), Construcción (10.00%), Exportación Agroindustrial (8.57%), Institutos (7.14%), Universidades (5.71%), Energía Eléctrica (4.29%), Limpieza y Mantenimiento, Telecomunicación y Transporte Férreo y Marítimo con 2.86% cada una y Operadores de Cable con 1.43%.

d) Clientes actuales

1. Geodrill SA.- Empresa dedicada al rubro de la exploración y perforación minera.
2. Crubher SRI.- Empresa que brinda soluciones integrales en tecnología del aire comprimido, proyectos de ingeniería, accesorios de perforación y mantenimiento de maquinaria.
3. El Ekeko Negocios SA.- Empresa cuyo rubro es la venta de artículos y ropa para turistas nacionales y sobre todo extranjeros.
4. Universidad Católica Santa María.- Institución dedicada a la formación y educación de jóvenes para su profesionalización.
5. Asociación Escuela Taller Colca.- ONG de la Cooperación Española, CAF y el BID, brinda educación y capacitación a los jóvenes de la provincia de Caylloma.
6. Autocolca. Empresa ligada a la Municipalidad Provincial de Caylloma. Se dedica al rubro de información y turismo.
7. Minera Pacacorral.- Empresa dedicada a la exploración minera.
8. Sr. Meléndez.- Mayorista vendedor de ropa

3.6.2 Posicionamiento

Visión Sport, debe posicionarse como una de las más importantes empresas dentro de su rubro, caracterizándose por ofrecer productos de calidad, comprendiendo y atendiendo las necesidades o deseos de sus clientes, siendo puntuales al momento de entregar los trabajos y porque asume su

responsabilidad social para con su entorno. Es importante indicar que por estas dos últimas características estaría diferenciándose de su competencia puesto que entre las debilidades de éstas se encuentran la impuntualidad y que no practican o asumen la responsabilidad social.

3.6.3 Objetivos del plan de marketing

a) Objetivos a corto plazo

Para el 2014 los objetivos del plan de marketing, comparado con el ejercicio 2013, serán:

- Elevar el volumen de las ventas en un 10%
- Atraer 10 clientes nuevos de los sectores objetivos potenciales.
- Fidelizar a los 5 principales clientes a través de servicios de soporte técnico postventa y capacitación.
- Reforzar la imagen de marca de VISION SPORT y por ende de los productos y servicios que oferta.

b) Objetivos a mediano plazo

En el transcurso del periodo 2014 y 2015 los objetivos son:

- Elevar el volumen de las ventas a un 20%.
- Atraer 15 clientes nuevos de los sectores objetivos potenciales en cada año.

c) Objetivos a largo plazo

- Alcanzar y consolidar el liderazgo del mercado.
- Consolidar la imagen de los productos y servicios que oferta VISION SPORT.

3.6.4 Estrategias de Marketing

- Ofertar diseños innovadores para uniformes y prendas para instituciones educativas.
- Mejorar el servicio al cliente con un mejor empaquetamiento, etiquetado de prendas con instrucciones de uso y lavado.
- Proponer precios competitivos.
- Realizar una campaña de promoción directa de manera agresiva.
- Distribuir los productos puntualmente.

3.6.5 Marca



Como podemos apreciar la Marca de nuestra empresa contiene:

- Nombre: Visión Sport (en inglés).
- Isotipo: podemos apreciar que la segunda “o” de Visión es una “mira”, que fortalece nuestro nombre Visión. Y unas líneas que pretenden emular el eco de nuestro hombre.
- Nuestros colores corporativos son: el rojo, que está asociado con diferentes sentimientos como coraje y valentía, y fuertemente ligado a la pasión y el amor que es lo que sentimos por nuestra labor. El azul, que es el color de la lealtad, la paz y la honradez, que lo relacionamos con la responsabilidad. Y el color negro que está asociado con el poder y la elegancia, relacionándolo a la calidad de nuestras prendas.

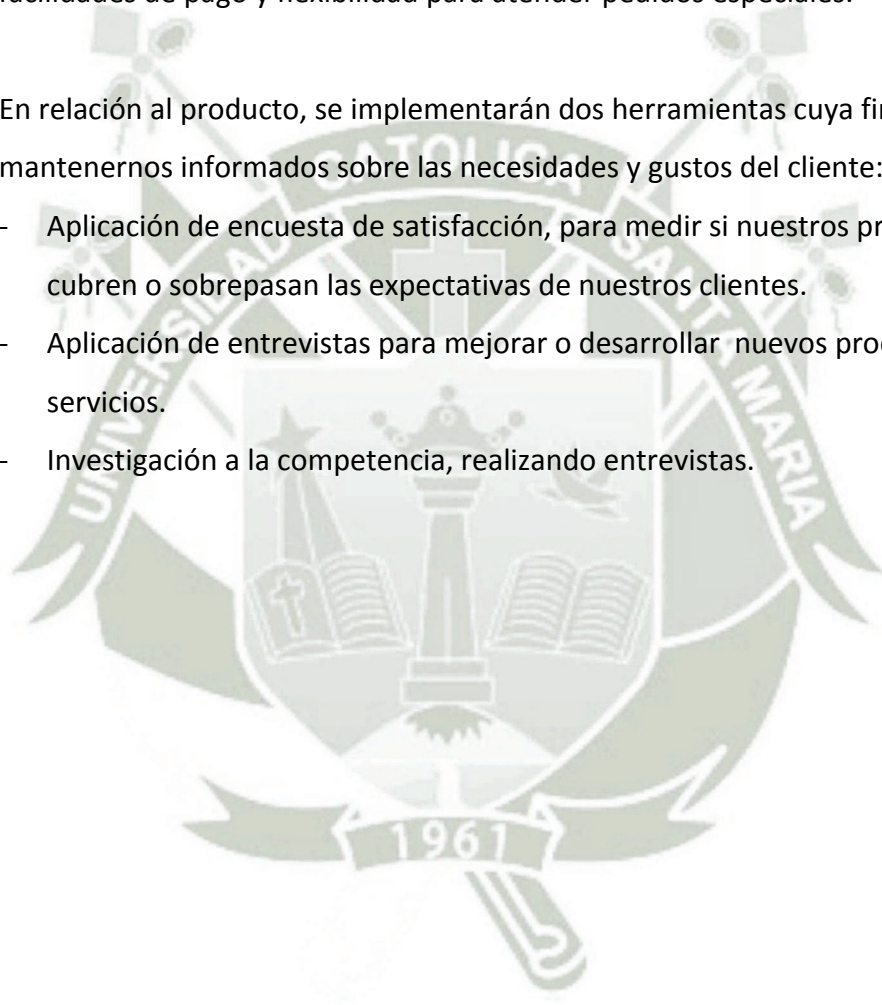
3.6.6 Producto

a) Estrategia

Consolidar los atributos de productos que más valoran las empresas clientes actuales y potenciales; que se vieron reflejadas en el sondeo de mercado, las cuales son: calidad de materiales, diseño, buen acabado y precisión en las medidas. Atributos que se complementarán con: la puntualidad en la entrega, facilidades de pago y flexibilidad para atender pedidos especiales.

En relación al producto, se implementarán dos herramientas cuya finalidad es mantenernos informados sobre las necesidades y gustos del cliente:

- Aplicación de encuesta de satisfacción, para medir si nuestros productos cubren o sobrepasan las expectativas de nuestros clientes.
- Aplicación de entrevistas para mejorar o desarrollar nuevos productos y/o servicios.
- Investigación a la competencia, realizando entrevistas.



Productos, Precio, Demanda e Clasificación de Ingreso por Producto

Cuadro N°7

PRODUCTOS	PRECIO S/.	DEMANDA			INGRESO POR PRODUCTO		
		ALTO	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Mameluco Denim grueso cinta 1"	85.00	X				X	
2. Mameluco Denim grueso cinta 2"	91.00	X				X	
3. Mameluco Drill verde limón cinta 11/2"	82.00		X		X		
4. Mameluco Drill azul cinta 1"	75.00		X			X	
5. Mameluco Drill naranja cinta 11/2"	83.00		X		X		
6. Mameluco térmico azul cinta 1"	110.00		X			X	
7. Mameluco térmico verde limón cinta 11/2"	118.00			X		X	
8. Mameluco termico naranja cinta 11/2"	115.00		X			X	
9. Chaleco Drill naranja cinta 1"	44.00		X			X	
10. Chaleco Drill verde limón cinta 2"	47.00	X			X		
11. Cortaviento con forro polar	20.00		X		X		
12. Casaca Drill	65.00		X			X	
13. Pantalón de vestir	55.00		X			X	
14. Camisa de trabajo	52.00			X		X	
15. Polos de algodón	25.00			X			X
16. Mochilas	45.00			X		X	
17. Faldas uniformes	45.00			X		X	
18. Sacos uniformes	85.00			X		X	
19. Blusas uniformes	18.00			X		X	

Fuente: Elaboración propia

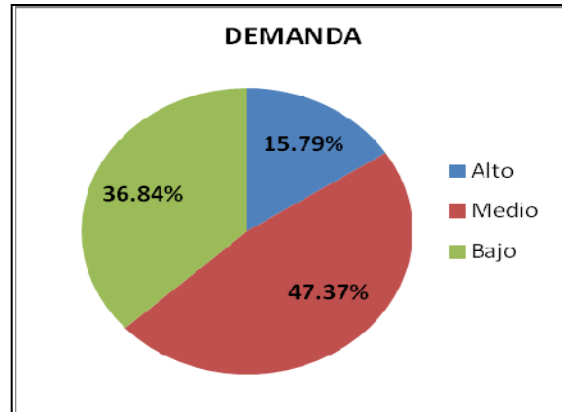
El cuadro anterior muestra que son tres los productos que tienen mayor demanda, en el caso del producto 1 y 2 los ingresos que generan son medios o regulares, el producto 10 es el único que además de tener una alta demanda también significa mayores ingresos para la empresa. Los productos de demanda media son nueve (3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 12 y 13 de la lista), convirtiéndose en los más numerosos. De ellos, el 3, 5 y 11 suponen un alto ingreso para la empresa; por otro lado, los productos 4, 6, 8, 12 y 13 son de demanda media y por ellos se obtiene un ingreso medio. Por último, tenemos a siete productos, (7, 14, 15, 16, 17, 18 y 19), todos ellos tienen una demanda baja, ninguno de ellos supone un ingreso alto. De todos, solo el número 15 genera bajos ingresos, mientras que los demás son de ingreso medio.

Cuadro N° 4

DEMANDA		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Alto	3	15.79
Medio	9	47.37
Bajo	7	36.84
TOTAL	19	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°3

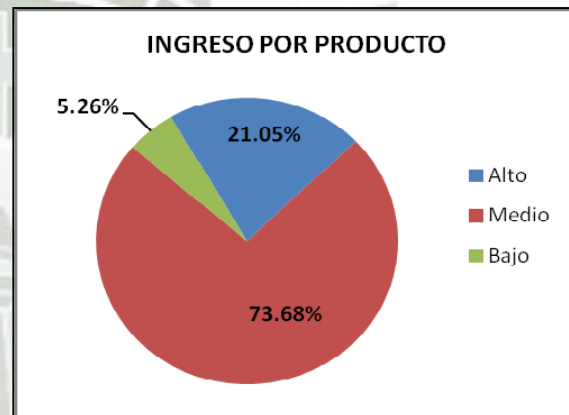


Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5

INGRESO POR PRODUCTO		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Alto	4	21.05
Medio	14	73.68
Bajo	1	5.26
TOTAL	19	100.00

Cuadro N°4



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 3 muestra que el 47.37% de nuestros productos tiene demanda Media, el 36.84% tiene Baja demanda y el 15.79% tiene Alta demanda. Por otro lado (gráfico 4), el 73.68% de nuestros ingresos provienen de los productos de Media demanda, el 21.05% de productos de Alta demanda y el 5.26% de productos de Baja demanda.

b) Análisis del Producto

Nuestra labor se concentra en atender las solicitudes de nuestros clientes, solo ofertamos ropa industrial a pedido y exigencia de nuestros clientes. En tal sentido lo que nuestros clientes demandan, por tanto lo que ofrecemos, se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N°8

PRODUCTOS	PRECIO S/.	DEMANDA			INGRESO POR PRODUCTO			%
		ALTO	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO	
1. Mameluco Denim grueso cinta 1"	85.00	X				X		6.00
2. Mameluco Denim grueso cinta 2"	91.00	X				X		7.00
3. Mameluco Drill verde limón cinta 1 1/2"	82.00		X		X			8.00
4. Mameluco Drill azul cinta 1"	75.00		X			X		4.00
5. Mameluco Drill naranja cinta 1 1/2"	83.00		X		X			9.00
6. Mameluco térmico azul cinta 1"	110.00		X			X		4.00
7. Mameluco térmico verde limón cinta 1 1/2"	118.00			X		X		4.00
8. Mameluco termico naranja cinta 1 1/2"	115.00		X			X		7.00
9. Chaleco Drill naranja cinta 1"	44.00		X			X		6.00
10. Chaleco Drill verde limón cinta 2"	47.00	X			X			12.00
11. Cortaviento con forro polar	20.00		X		X			10.00
12. Casaca Drill	65.00		X			X		3.00
13. Pantalón de vestir	55.00		X			X		3.00
14. Camisa de trabajo	52.00			X		X		3.00
15. Polos de algodón	25.00			X			X	1.00
16. Mochilas	45.00			X		X		2.00
17. Faldas uniformes	45.00			X		X		4.00
18. Sacos uniformes	85.00			X		X		5.00
19. Blusas uniformes	18.00			X		X		2.00
TOTAL %								100.00

Fuente: elaboración propia

Nuestros productos son variados, sin embargo es posible que algunos de ellos tengan mayor potencial comercial que otros en un mercado abierto, visto que nuestra empresa solo trabaja con 08 clientes y no realiza ningún tipo de campaña promocional y tampoco visita a nuevos posibles clientes. Por esa razón es que se considerará los mismos productos para el siguiente año en el que se implementarán cambios para promover la venta de todos los productos.

Clasificación ABC de productos

Cuadro N°9

PRODUCTOS	% INGRESO	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C
1. Mameluco Denim grueso cinta 1"	6.00	X		
2. Mameluco Denim grueso cinta 2"	7.00	X		
3. Mameluco Drill verde limón cinta 11/2"	8.00	X		
4. Mameluco Drill azul cinta 1"	4.00		X	
5. Mameluco Drill naranja cinta 11/2"	9.00	X		
6. Mameluco térmico azul cinta 1"	4.00		X	
7. Mameluco térmico verde limón cinta	4.00		X	
8. Mameluco termico naranja cinta 11/2"	7.00	X		
9. Chaleco Drill naranja cinta 1"	6.00	X		
10. Chaleco Drill verde limón cinta 2"	12.00	X		
11. Cortaviento con forro polar	10.00	X		
12. Casaca Drill	3.00		X	
13. Pantalón de vestir	3.00		X	
14. Camisa de trabajo	3.00		X	
15. Polos de algodón	1.00			X
16. Mochilas	2.00			X
17. Faldas uniformes	4.00		X	
18. Sacos uniformes	5.00	X		
19. Blusas uniformes	2.00			X
TOTAL %	100.00	70.00	25.00	5.00

Fuente: elaboración propia

Los productos que se consideran Productos A, son aquellos por los que la empresa recibe el 70% de sus ingresos, los Productos B el 25% y por los Producto C sólo el 5%. Siendo los productos que generan mayores ingresos Chaleco drill verde limón cinta 2" (12%), Cortaviento con forro polar (10%) y Mameluco drill naranja cinta 11/2" (9%). Los productos que generan menos ingresos son Polos de algodón (1%), Mochilas (2%) y Blusas para uniformes (2%). Aunque los cálculos son aproximados y el comportamiento del mercado variado, generalmente se presenta estos resultados representativos e históricos.

3.6.7 Precio

a) Estrategia

Proponer precios competitivos.

b) Productos y precio de la competencia

Cuadro N°10

PRODUCTOS	PRECIO por unidad en nuevos soles		
	VISION SPORT	Competidor 1	Competidor 2
1. Mameluco Denim grueso cinta 1"	85.00	86.00	80.00
2. Mameluco Denim grueso cinta 2"	91.00	95.00	93.00
3. Mameluco Drill verde limón cinta 11/2"	82.00	80.00	78.00
4. mameluco Drill azul cinta 1"	75.00	70.00	85.00
5. Mameluco Drill naranja cinta 11/2"	83.00	85.00	84.00
6. Mameluco térmico azul cinta 1"	110.00	120.00	115.00
7. Mameluco térmico verde limón cinta 11/2"	118.00	118.00	110.00
8. Mameluco termico naranja cinta 11/2"	115.00	114.00	122.00
9. Chaleco Drill naranja cinta 1"	44.00	50.00	48.00
10. Chaleco Drill verde limón cinta 2"	47.00	48.00	46.00
11. Cortaviento con forro polar	20.00	19.00	20.00
12. Casaca Drill	65.00	64.00	68.00
13. Pantalón de vestir	55.00	51.00	45.00
14. Camisa de trabajo	52.00	53.00	50.00
15. Polos de algodón	25.00	24.00	20.00
16. Mochilas	45.00	44.00	40.00
17. Faldas uniformes	45.00	38.00	40.00
18. Sacos uniformes	85.00	80.00	78.00
19. Blusas uniformes	18.00	25.00	20.00

Fuente: elaboración propia

Los precios de nuestros productos son competitivos, el cuadro muestra nuestros precios con el de los Competidores 1 y 2, la diferencia es mínima. Son dos los criterios que consideramos para establecer nuestros precios: la calidad de la materia prima y la competencia, el primero de ellos nos diferencia del resto de competidores, razón por la que nos reconocen nuestros clientes y esperamos fortalecerla ante los clientes potenciales cuando iniciemos nuestra campaña promocional.

3.6.8 Promoción

a) Estrategia

- Realizar una campaña de promoción directa de manera agresiva.

b) Venta personal

- Dentro de los dos primeros meses del próximo año (enero y febrero) realizaremos visitas para iniciar contacto con las distintas empresas consideradas dentro de nuestro Mercado Objetivo, además de las que ya trabajan con nosotros. Estas visitas serán sostenidas durante todo el año.
- Elaboraremos un Argumentario de Ventas, en el que constará los beneficios y ventajas del porqué el posible cliente debe trabajar con nosotros. De manera que tendremos siempre los argumentos necesarios para poder ofrecer nuestros productos, explicar sus beneficios y despejar toda duda.
- Elaboración de una carpeta de ventas, la que contendrá:
 - Relación de productos
 - Lista de precios
 - Fotografías de diseños de productos
 - Copias de certificaciones, reconocimientos o premios

c) Promoción de Ventas

Según el nivel de demanda y considerando la Clasificación ABC de nuestros productos motivaremos la venta con descuentos que oscilarán entre el 5% al 10%. El siguiente cuadro presenta la propuesta:

Cuadro N°11

PRODUCTOS	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C
1. Mameluco Denim grueso cinta 1"	X		
2. Mameluco Denim grueso cinta 2"	X		
3. Mameluco Drill verde limón cinta 11/2"	X		
4. Mameluco Drill naranja cinta 11/2"	X		
5. Mameluco termico naranja cinta 11/2"	X		
6. Chaleco Drill naranja cinta 1"	X		
7. Chaleco Drill verde limón cinta 2"	X		
8. Cortaviento con forro polar	X		
9. Sacos uniformes	X		
10. Mameluco Drill azul cinta 1"		X	
11. Mameluco térmico azul cinta 1"		X	
12. Mameluco térmico verde limón cinta 11/2"		X	
13. Casaca Drill		X	
14. Pantalón de vestir		X	
15. Camisa de trabajo		X	
16. Faldas uniformes		X	
17. Polos de algodón			X
18. Mochilas			X
19. Blusas uniformes			X

Fuente: elaboración propia

Los Productos A tendrán un descuento de hasta el 5%, por ser los que generan mayores ingresos y tienen demanda alta o media. En el caso de los Productos B los descuentos serán de hasta el 8%, con la finalidad de motivar más su compra, consecuentemente esperamos que repercuta en los ingresos. Por último, los Productos C tendrán un descuento de hasta 10%, sin embargo, la categoría de estos productos obligará el estudio de su permanencia durante el siguiente año, no lo hacemos ahora porque somos conscientes que no hemos hecho ninguna campaña de promoción al respecto y, por otro lado, sabemos que son productos de constante demanda.

d) Alianzas Estratégicas

Además de generar alianzas con nuestros proveedores principales, generaremos alianzas con empresas que ofrezcan productos complementarios a los nuestros como empresas especializadas en calzado, material de seguridad y maletines. De esta manera podemos dar mayor cobertura a la demanda de nuestros clientes y fortalecer, a la vez, nuestra presencia en el mercado.

e) Publicidad

Cuadro N°12

TIPO	MEDIO	HERRAMIENTAS
Indirectos	<ul style="list-style-type: none"> • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Web - Redes sociales: facebook
Directos	<ul style="list-style-type: none"> • Impresos 	<ul style="list-style-type: none"> - Dípticos informativos
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Impresos 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjetas personales - Papel membretado - Letrero

Fuente: elaboración propia

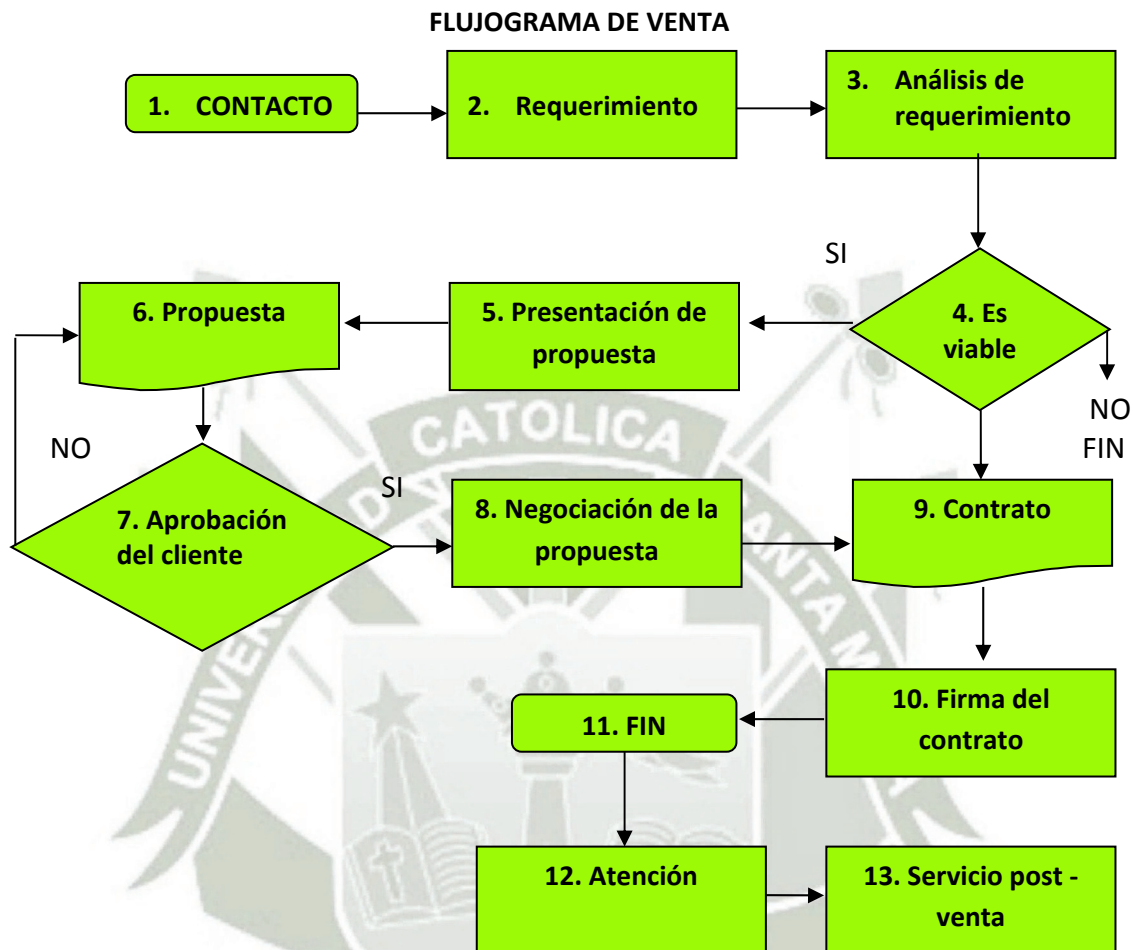
3.5.9 Plaza o distribución

Nuestra oficina y planta se encuentran ubicadas en el distrito de Juan Jacobo Hunter, a 20 minutos del centro de la ciudad.

La distribución de nuestros productos se realiza de manera directa, al aprobarse la venta y cumplirse con las fechas pactadas, las prendas salen de nuestra planta directamente al cliente. Al no ser una actividad frecuente y que requiera de personal permanente, la responsabilidad recae en el Jefe de Marketing y Ventas.

3.6.10 Procesos de Ventas

Las ventas se realizan de manera directa, aún no trabajamos con intermediarios. El proceso es el siguiente:



La descripción del flujo de ventas es que una vez en contacto con el cliente, que puede ser directa o personalmente o por vías de comunicación como teléfono o correo electrónico, el cliente nos hace saber de su requerimiento, en la empresa analizamos si es posible atenderlo, la causa principal para no asumir el compromiso es el trabajo comprometido. En caso que podamos asumir el compromiso presentamos, de inmediato, la propuesta económica, el cliente la evalúa, negociamos la propuesta, llegamos a un acuerdo y procedemos a la firma del contrato. Luego se procede a la atención del pedido y al servicio post – venta.

3.6.11 Cronograma de actividades de Marketing y Ventas

Cuadro N°13

ACTIVIDADES	Trim. 0	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4
PRODUCTO					
- Aplicación de encuesta de satisfacción, para medir si nuestros productos cubren o sobrepasan las expectativas de nuestros clientes.		X	X	X	X
- Aplicación de entrevistas para mejorar o desarrollar nuevos productos y/o servicios.		X		X	
- Investigación a la competencia.		X		X	
PRECIOS					
- Investigación a proveedores (materia prima)	X		X		
- Investigación de la competencia		X		X	
PROMOCIÓN					
Venta Personal					
- Argumentario de ventas	X				
- Carpeta de ventas	X				
- Visitas a empresas	X	X	X	X	X
Promoción de ventas					
- Descuentos de 5% a 10% según clasificación ABC de productos.		X	X	X	X
Alianzas Estratégicas					
- Búsqueda y concreción de alianzas	X	X			
Publicidad					
- Web y redes sociales: facebook	X				
- Dípticos Informativos	X				
- Tarjetas personales, papel membretado y letrero	X				
VENTAS	X	X	X	X	X

3.7 VENTAJA COMPETITIVA

Consideramos como ventaja competitiva el conocimiento y las habilidades para diseñar y producir una amplia variedad de productos de alta calidad, según exigencias del mercado. Para ello tenemos la tecnología adecuada. La calidad de nuestros productos ha sido reconocida por nuestros clientes en distintas ocasiones en el momento de ser evaluados como proveedores.



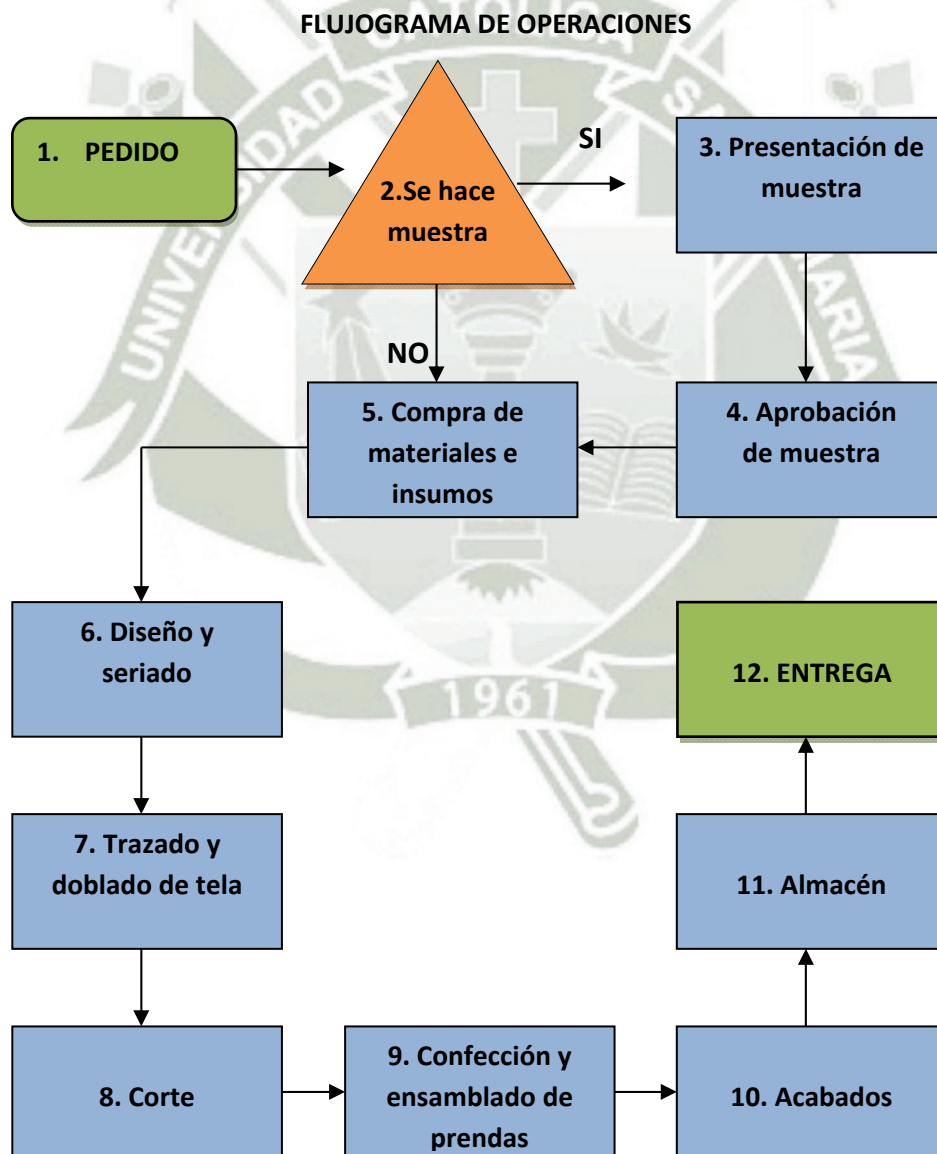
3.8 PLAN DE OPERACIONES

a) Objetivo:

Mejorar la producción a partir de una mejor organización estándar de los procesos. El alcance del objetivo es estandarizar un proceso de producción para todos los productos que fabrica VISION SPORT, de manera que haga resuma tiempo y potencie recursos.

b) Flujograma

Después de hacer un estudio y pruebas de ensayo – error, el flujograma propuesto es:



❖ **Pedido**

El cliente, a través de un contrato, nos hace un pedido de prendas. En caso sea un cliente con el que ya trabajamos y los productos no sean nuevos en su fabricación para nosotros, procedemos a su fabricación empezando por la compra de materiales e insumos.

En caso sea una nueva prenda, ya sea de un nuevo cliente o de un cliente de la empresa, procedemos a presentar una muestra del producto, el modelo, el cliente evalúa y da su visto o bueno o se hacen las modificaciones necesarias hasta cumplir el formato que el cliente demanda, una vez con su aprobación procedemos a la compra de materiales.

❖ **Compra de materiales e insumos**

De acuerdo a la cantidad y tipo de prenda se procede a la compra de materiales e insumos para su elaboración.

❖ **Diseño y seriado**

Se elaboran o ubican los moldes a utilizar según exija la prenda, considerando tallas.

❖ **Trazado y doblado de telas**

Las telas son dibujadas o trazadas con los moldes, luego son dobladas de manera tal que la tela sea aprovechada lo más posible.

❖ **Corte**

Se procede a cortar la tela.

❖ **Confección y ensamblado de prendas**

Luego del corte de telas se ensamblan y se unen las partes.

❖ **Acabados**

Ultiman detalles de la prenda hasta que quede tal cual fue la solicitud del cliente.

❖ **Almacén**

Las prendas, ordenadas, pasan a almacén hasta su distribución.

❖ **Entrega**

Se hace llegar las prendas al cliente.

PRODUCCIÓN ANTES Y DESPUÉS DEL PLAN DE OPERACIONES

Cuadro N° 14

PRODUCTOS	CANTIDAD POR UNIDADES	
	ANTES	DESPUÉS
1. Mameluco Denim grueso cinta 1"	5	7
2. Mameluco Denim grueso cinta 2"	5	7
3. Mameluco Drill verde limón cinta 1 1/2"	4	6
4. Mameluco Drill naranja cinta 1 1/2"	5	6
5. Mameluco termico naranja cinta 1 1/2"	3	4
6. Chaleco Drill naranja cinta 1"	6	8
7. Chaleco Drill verde limón cinta 2"	6	8
8. Cortaviento con forro polar	10	14
9. Sacos uniformes	2	4
10. Mameluco Drill azul cinta 1"	4	5
11. Mameluco térmico azul cinta 1"	6	8
12. Mameluco térmico verde limón cinta 1 1/2"	3	4
13. Casaca Drill	3	5
14. Pantalón de vestir	4	6
15. Camisa de trabajo	5	6
16. Faldas uniformes	12	16
17. Polos de algodón	25	40
18. Mochilas	15	25
19. Blusas uniformes	10	16

Nota: Unidades producida por operario en una jornada de trabajo de 08 horas.

Se realizaron pruebas del nuevo sistema de Operaciones, los resultados fueron positivos puesto que la cantidad producida se incrementó por jornada de trabajo, en otras palabras el sistema funciona y hace más eficaz y eficiente nuestro trabajo.

3.9 Plan Económico - Financiero

PROYECCIÓN DE VENTAS

Ventas en Unidades

Cuadro N°14

Producto/Servicio	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Año 1
Mameluco Denim grueso cinta 1"	12	20	60	90	60	60	40	40	20		40		
Mameluco Denim grueso cinta 2"	22	20	60	60	60	60	40	20		20	40	40	
Mameluco Drill verde limón cinta	22	30	40	70	70	60	40	30	20	30	40	40	
Mameluco Drill azul cinta 1"		20	20	40	40	40	40	30		20			
Mameluco Drill naranja cinta 11/2"	22	20	50	50	50	40	40	40	20	20	50	40	
Mameluco térmico azul cinta 1"		20	20	20	30	30	30	20	20	20			
Mameluco térmico verde limón cinta				20	20	30	30	20					
Mameluco termico naranja cinta 11/2"		20	40	40	50	40	40	30	20	20			
Chaleco Drill naranja cinta 1"	40	30	50	60	70	50	50	40	40	40	50	40	
Chaleco Drill verde limón cinta 2"	80	80	70	80	80	80	80	80	60	60	100	80	
Cortaviento con forro polar	40	60	40	70	50	70	80	70	50	80	200	90	
Casaca Drill				60	40	60			50	100		90	
Pantalón de vestir				120	60				50	80			
Camisa de trabajo					60	40			40	100		90	
Polos de algodón						400			200	200		150	
Mochilas	80	100	80										
Faldas uniformes	70	90	80										
Sacos uniformes	70	90	90										
Blusas uniformes		100											
TOTAL DE UNIDADES VENDIDAS													

Fuente: elaboración propia

Este cuadro representa la cantidad de productos que nos proponemos vender en el año 2014, las cifras son aproximadas a la realidad, aunque no llevamos un registro pormenorizado, sí conservamos algunos indicadores, como boletas y otros, que nos permiten saber cuántos productos producimos y vendemos al año en términos aproximados.

Ventas en monedas - soles

Cuadro N°15

Producto/Servicio	Valor de Venta	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Año 1
Mameluco Denim grueso cinta 1"	72.03	864.41	1,440.68	4,322.03	6,483.05	4,322.03	4,322.03	2,881.36	2,881.36	1,440.68	-	2,881.36	-	31,838.98
Mameluco Denim grueso cinta 2"	77.12	1,696.61	1,542.37	4,627.12	4,627.12	4,627.12	4,627.12	3,084.75	1,542.37	-	1,542.37	3,084.75	3,084.75	34,086.44
Mameluco Drill verde limón cinta 1 1/2"	69.49	1,528.81	2,084.75	2,779.66	4,864.41	4,864.41	4,169.49	2,779.66	2,084.75	1,389.83	2,084.75	2,779.66	2,779.66	34,189.83
Mameluco Drill azul cinta 1"	63.56	-	1,271.19	1,271.19	2,542.37	2,542.37	2,542.37	2,542.37	1,906.78	-	1,271.19	-	-	15,889.83
Mameluco Drill naranja cinta 1 1/2"	97.46	2,144.07	1,949.15	4,872.88	4,872.88	4,872.88	3,898.31	3,898.31	3,898.31	1,949.15	1,949.15	4,872.88	3,898.31	43,076.27
Mameluco térmico azul cinta 1"	93.22	-	1,864.41	1,864.41	1,864.41	2,796.61	2,796.61	2,796.61	1,864.41	1,864.41	1,864.41	-	-	19,576.27
Mameluco térmico verde limón cinta 1 1/2"	100.00	-	-	-	2,000.00	2,000.00	3,000.00	3,000.00	2,000.00	-	-	-	-	12,000.00
Mameluco termico naranja cinta 1 1/2"	97.46	-	1,949.15	3,898.31	3,898.31	4,872.88	3,898.31	3,898.31	2,923.73	1,949.15	1,949.15	-	-	29,237.29
Chaleco Drill naranja cinta 1"	37.29	1,491.53	1,118.64	1,864.41	2,237.29	2,610.17	1,864.41	1,864.41	1,491.53	1,491.53	1,491.53	1,864.41	1,491.53	20,881.36
Chaleco Drill verde limón cinta 2"	39.83	3,186.44	3,186.44	2,788.14	3,186.44	3,186.44	3,186.44	3,186.44	3,186.44	2,389.83	2,389.83	3,983.05	3,186.44	37,042.37
Cortaviento con forro polar	16.95	677.97	1,016.95	677.97	1,186.44	847.46	1,186.44	1,355.93	1,186.44	847.46	1,355.93	3,389.83	1,525.42	15,254.24
Casaca Drill	55.08	-	-	-	3,305.08	2,203.39	3,305.08	-	-	2,754.24	5,508.47	-	4,957.63	22,033.90
Pantalón de vestir	46.61	-	-	-	5,593.22	2,796.61	-	-	-	2,330.51	3,728.81	-	-	14,449.15
Camisa de trabajo	44.07	-	-	-	-	2,644.07	1,762.71	-	-	1,762.71	4,406.78	-	3,966.10	14,542.37
Polos de algodón	21.19	-	-	-	-	-	8,474.58	-	-	4,237.29	4,237.29	-	3,177.97	20,127.12
Mochilas	38.14	3,050.85	3,813.56	3,050.85	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,915.25
Faldas uniformes	38.14	2,669.49	3,432.20	3,050.85	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,152.54
Sacos uniformes	72.03	5,042.37	6,483.05	6,483.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18,008.47
Blusas uniformes	15.25	610.17	1,525.42	1,372.88	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,508.47
TOTAL INGRESOS POR VENTAS		22,962.71	32,677.97	42,923.73	46,661.02	45,186.44	49,033.90	31,288.14	24,966.10	24,406.78	33,779.66	22,855.93	28,067.80	404,810.17

Fuente: elaboración propia

INVERSION EN ACTIVO FIJO

Cuadro N°16

Maquinarias y equipo	Precio	Cantidad	TOTAL
Máquina recta	500.00	10	5,000.00
Remalladoras 3 agujas	2,500.00	5	12,500.00
Recubridora	1,800.00	1	1,800.00
Cortadora	600.00	2	1,200.00
Máquinas planas 2 agujas	2,000.00	2	4,000.00
Máquina ojaladora jeanera	5,000.00	1	5,000.00
Máquina ojaladora camiserera	5,000.00	1	5,000.00
Máquina atracadora	5,000.00	1	5,000.00
TOTAL			39,500.00

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°18

Muebles y enseres	Precio	Cantidad	TOTAL
Mesa grande	1500.00	1	1,500.00
Sillas	50.00	10	500.00
Estante	1500.00	1	1,500.00
			3,500.00

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°19

Obras Físicas	TOTAL
Adecuación Taller	300.00
TOTAL	300.00

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°20

TOTAL ACTIVO FIJO			43,450.20
--------------------------	--	--	------------------

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°17

Herramientas	Precio	Cantidad	TOTAL
Tijeras	10.00	3	30.00
Alfileres	1.20	3	3.60
Colgadores	0.32	50	16.00
Tizas	3.00	2	6.00
Agujas de 10-11-12	3.00	5	15.00
Bobina	4.00	2	8.00
Desarmadores	2.00	5	10.00
Piquetera	3.00	4	12.00
Pie pisatelas	3.80	12	45.60
Carretes	1.00	4	4.00
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
TOTAL			150.20

Fuente: elaboración propia

DEPRECIACIÓN

Cuadro N°21

Maquinarias y equipo	Total	25%	10%	Total mes
Máquina recta	5,000.00		500	41.67
Remalladoras 3 agujas	12,500.00		1250	104.17
Recubridora	1,800.00		180	15.00
Cortadora	1,200.00		120	10.00
Máquinas planas 2 agujas	4,000.00		400	33.33
Máquina ojaladora jeanera	5,000.00		500	41.67
Máquina ojaladora camiserera	5,000.00		500	41.67
Máquina atracadora	5,000.00		500	41.67
TOTAL				287.50

Fuente: elaboración propia

INVERSIÓN EN ACTIVO INTANGIBLE

Cuadro N°22

Gastos puesta en marcha	TOTAL
Gastos puesta en marcha	200.00
Arriendos iniciales	0.00
Inversión publicitaria inicial - Pagina WEB/papel membretado/tarjetas	1500.00
Elementos promocionales	70.00
Investigación y Desarrollo	400.00
TOTAL	2,170.00

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°23

Licencias y gastos relacionados	
Licencia definitiva	120.00
Defensa Civil	300.00
Permiso de letrado	30.00
Impresión de boletas y facturas	20.00
Legalización de Libros contables	30.00
TOTAL	500.00

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°24

TOTAL ACTIVO INTANGIBLE	2,870.00
--------------------------------	-----------------

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°25

Otros	
Capacitaciones adicionales	100.00
Gastos por obras de instalación	100.00
TOTAL	200.00

Fuente: elaboración propia

INVERSIÓN EN ACTIVO INTANGIBLE

Cuadro N°22

Gastos puesta en marcha	TOTAL
Gastos puesta en marcha	200.00
Arriendos iniciales	0.00
Inversión publicitaria inicial - Pagina WEB/papel membretado/tarjetas	1500.00
Elementos promocionales	70.00
Investigación y Desarrollo	400.00
TOTAL	2,170.00

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°23

Licencias y gastos relacionados	
Licencia definitiva	120.00
Certificado sanitario	-
Defensa Civil	300.00
Permiso de letrado	30.00
Impresión de boletas y facturas	20.00
Legalización de Libros contables	30.00
TOTAL	500.00

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°24

TOTAL ACTIVO INTANGIBLE	2,870.00
--------------------------------	-----------------

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°25

Otros	
Capacitaciones adicionales	100.00
Gastos por obras de instalación	100.00
TOTAL	200.00

Fuente: elaboración propia

COSTO DE OPERACIÓN MENSUAL

Gastos Indirectos de Fabricación	Precio	Cantidad	TOTAL
Estampados	1.00	100	100.00
Bordado	4.50	300	1,350.00
Electricidad	500.00	1	500.00
Bolsas	50.00	1	50.00
Sueldo Jefe Operaciones	1200.00	1	1,200.00
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
TOTAL			3,200.00

Fuente: elaboración propia

G. Ind Variables			2,000.00
G. Ind Fijos			1,200.00

Fuente: elaboración propia

GASTOS DE ADMINISTRACION

Cuadro N°29

Rubros	Precio	Cantidad	TOTAL
Sueldo Gerente	2000.00	1	2,000.00
Sueldo Administrador	1800.00	1	1,800.00
Movilidad	200.00	1	200.00
Utiles de escritorio	10.00	1	10.00
Agua	40.00	1	40.00
Luz	100.00	1	100.00
Telefono e internet	120.00	1	120.00
Tintas para impresiones	25.00	1	25.00
TOTAL			4,295.00

Fuente: elaboración propia

GASTOS DE VENTAS

Cuadro N°30

Rubros	Precio	Cantidad	TOTAL
Publicidad mensual	50.00	1	50.00
Personal	1500.00	1	1,500.00
Movilidad	150.00	1	150.00
Llamadas	80.00	1	80.00
			-
			-
			-
			-
			-
TOTAL			1,780.00

Fuente: elaboración propia

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Cuadro N°31

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 1
Ventas		22,962.71	32,677.97	42,923.73	46,661.02	45,186.44	49,033.90	31,288.14	24,966.10	24,406.78	33,779.66	22,855.93	28,067.80	404,810.17
C. Variables		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		14,949.50	-21274.46	-27944.80	-30377.90	-29417.90	-31922.72	-20369.63	-16253.77	-15889.64	-21991.70	-14879.98	-18273.08	263,545.08
C. Fijos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	14,400.00
G. Venta		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		1,780.00	2,533.10	3,327.32	3,617.02	3,502.72	3,800.96	2,425.36	1,935.30	1,891.94	2,618.50	1,771.72	2,175.73	31,379.66
G. Adm		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		4,295.00	4,295.00	4,295.00	4,295.00	4,295.00	4,295.00	4,295.00	4,295.00	4,295.00	4,295.00	4,295.00	4,295.00	51,540.00
Dep. Equipo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	3,450.00
Ut. Bruta		450.71	3,087.91	5,869.12	6,883.60	6,483.33	7,527.72	2,710.64	994.53	842.70	3,386.97	421.73	1,836.48	40495.43
Impuesto		-135.21	-926.37	-1760.73	-2065.08	-1945.00	-2258.32	-813.19	-298.36	-252.81	-1016.09	-126.52	-550.95	-12148.63
Ut. Neta		315.50	2,161.54	4,108.38	4,818.52	4,538.33	5,269.40	1,897.45	696.17	589.89	2,370.88	295.21	1,285.54	28346.80
Dep. Equipo		287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	3450
Inv. A.F.	43,450.20													0
Inv. A.I.	2,870.00													0
Cap. Trabajo	22,224.50													0
Flujo Caja	-68544.70	603.00	2449.04	4395.88	5106.02	4825.83	5556.90	2184.95	983.67	877.39	2658.38	582.71	1573.04	31796.80
F. Caja Acumulado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	68544.70	67941.70	65492.66	61096.78	55990.76	51164.93	45608.03	43423.08	42439.41	41562.02	38903.64	38320.93	36747.90	-36747.90

Fuente: elaboración propia

EVALUACIÓN ECONÓMICA - FINANCIERA

Cuadro N°32

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas		404810.17	416954.47	429463.11
C. Variables		263545.08	271451.43	-279594.97
C. Fijos		-14400.00	-14400.00	-14400.00
G. Venta		-31379.66	-32321.05	-33290.68
G. Adm		-51540.00	-51540.00	-51540.00
Dep. Equipo		-3450.00	-3450.00	-3450.00
Ut. Bruta		40495.43	43792.00	47187.46
Impuesto		-12148.63	-13137.60	-14156.24
Ut. Neta		28346.80	30654.40	33031.22
Dep. Equipo		3450.00	3450.00	3450.00
Inv. A.F.	43,450.20			
Inv. A.I.	2,870.00			
Cap. Trabajo	22,224.50			
Flujo Caja E.	-68544.70	31796.80	34104.40	36481.22
F. Acum		-36747.90	-2643.50	33837.72

Fuente: elaboración propia

VAN ECONOMICO
TIR ECONOMICO
BENEFICIO/COSTO
PERIODO DE REC
Costo Promedio Ponderado

S/. 2,315.83
 22%
 1.49
 2
 20.38%

Se toma una tasa de crecimiento anual del 3%, considerando que el sector Manufactura crece en un 4% anual.

Cálculo de la tasa de descuento

Con el fin de realizar la evaluación del flujo de caja se tomará en cuenta la tasa de costo promedio ponderado, la cual proviene del cálculo inicial del costo de deuda y del costo de capital propio.

Esta tasa de descuento es la que utilizaremos para actualizar los flujos de caja del proyecto que implica la rentabilidad que el inversionista le exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de sus recursos.

- Costo de Capital Propio (K_e): Representa la tasa de rendimiento asociada con la mejor oportunidad de inversión de riesgo similar que se abandonará por destinar esos recursos al proyecto. Para calcular el costo de capital propio (K_e):

$$K_e = R_f + R_p$$

- o K_e = Costo de Capital Propio
- o R_f = Tasa Libre de Riesgo (Bonos del Tesoro)
- o R_p = Prima de Riesgo de la Inversión

$$R_p = R_m - R_f$$

- o R_p = Rentabilidad de Mercado - Tasa Libre Riesgo en el plazo más largo
- o R_m = Rentabilidad de Mercado

Tomamos como precedente la teoría de los mercados de capitales eficientes, la cuales, a su vez, solo puede ser posible en un entorno de competencia perfecta. El mercado de capitales peruano no es profundo, líquido o muy transparente, por lo que no es conveniente tomar datos originales del mercado estadounidense en relación a la tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro. El r_f que utilizaremos es 2.26%, que es el rendimiento el día de hoy de un bono del tesoro EE.UU. a cinco años, en el plazo más

largo posible es de 5.21%. Así mismo, tomamos en cuenta el índice de rentabilidad del mercado *rm* del sector manufacturero en el Perú, el cual es del 20.46% (Fuente: Bolsa de Valores de Lima)

Adicionalmente, hay que tener en cuenta que el proyecto será ejecutado en el Perú, por lo que ese rendimiento hay que ajustarlo al riesgo de invertir en el país, para ello sumaremos, al resultado final, el riesgo país, que viene a ser el diferencial de tasa de rendimiento (TIR) que existe entre los bonos emitidos por el Perú en dólares y los bonos del tesoro americano. Para nuestro caso sería de 2.50% (Fuente: Consejo Nacional de la Competitividad)

$$K_e = 2.26\% + (20.46\% - 5.21\%) = 17.05\%$$

Agregando el riesgo país:

$$K_e = 17.05\% + 2.5\%$$

$$\mathbf{K_e = 20.01\%}$$

- Costo de la Deuda (K_d):

El costo de la deuda es igual a:

$$\mathbf{K_d = i \times (1 - t)}$$

i = Tasa de interés efectiva de la Deuda

t = Tasa Marginal de impuesto a la Renta (30%)

Los intereses reducen la utilidad de la empresa y permiten pagar menos impuesto a la renta, es decir, generan un ahorro fiscal que reduce el costo real de la deuda.

Para el caso de nuestra empresa tomamos en cuenta la tasa promedio del sistema financiero para créditos a la microempresa que asciende a 39.23% (Fuente: Superintendencia de banca y seguros SBS).

$$Kd = 39.23\% \times (1 - 30\%)$$

$$Kd = 27.46\%$$

- Costo promedio ponderado (COK) o (Ko)

$$K_o = K_d \times \frac{D}{V} + K_e \times \frac{P}{V}$$

COK o Ko = Costo Promedio Ponderado de Capital

D = Deuda Total

P = Patrimonio

V = Valor Total de la Empresa (D+P)

La empresa maneja una política de endeudamiento anual, en relación al valor total, del 5% y el resto (95%) son fondos que provienen de sus propias operaciones.

Reemplazando:

$$K_o = 27.46\% \times 5\% + 19.55\% \times 95\%$$

$$K_o = 20.38\%$$

Cuando el proyecto utiliza recursos propios y deuda, el costo del capital del proyecto será la tasa de costo promedio ponderada Ko.

Con esta tasa o costo se descuenta o actualiza el flujo de caja económico.

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1

Cuadro N°33

VENTAS	404810.17
(-) Devoluciones y descuentos	0
INGRESOS OPERACIONALES	404810.17
(-) Costo de ventas	-277945.08
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	126865.09
(-) Gastos operacionales de ventas	-31379.66
(-) Gastos Operacionales de administración	-51540.00
UTILIDAD OPERACIONAL	43945.43
(+) Ingresos no operacionales	0
(-) Gastos no operacionales	0
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	43945.43
(-) Impuesto de renta y complementarios	-13183.63
UTILIDAD DEL EJERCICIO	30761.80

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- Nuestros clientes o público objetivo demandan cada vez más los productos que ofertamos en la medida que las empresas están creciendo. Por ejemplo, están próximos algunos proyectos dentro del sector minero como la ampliación de Cerro Verde y Tía María. Por otro lado, existe un panorama favorable alentado por el marco legal establecido por el Ministerio de Trabajo, por el cual se obliga a las empresas a cumplir con las normas de seguridad, las que incluye el uso de ropa adecuada a determinadas labores (RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 085-2013-TR y RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 050-2013-TR).
- En el rubro de confecciones existen muchas empresas que compiten sin llegar a diferenciarse significativamente del resto. Las características principales de éstas son: costos más económicos, versatilidad en las prendas, conocimiento de moda y tendencias y accesorios. Sin embargo, adolecen en lo que es calidad del producto, tiempos de entrega y posicionamiento de marca, puntos que se convertirán en nuestras fortalezas.
- Nuestra organización ha cambiado significativamente, hemos podido anular cuellos de botella y duplicidad de funciones. El nuevo organigrama y manual de funciones nos permiten ser más operativos y que se asuman responsabilidades según área.
- Hemos creado un sistema para la elaboración de productos que nos permite ordenar la producción, lo que en consecuencia hace que se minimicen tiempos y seamos más eficaces y eficientes.
- El estudio de mercado ha determinado los productos que deben producirse, asimismo existen productos cuyo potencial comercial se experimentarán a partir de la implementación de las diferentes técnicas de promoción, consideramos que así

tendremos una mejor oportunidad en el mercado puesto que nunca hemos utilizado estas herramientas.

- La empresa, aplicando una nueva gestión, se vuelve más rentable, teniendo un VAN mayor a cero y caso triplicando, en utilidades, su inversión.
- Se sugiere iniciar a la brevedad posible la implementación de los diferentes planes, iniciándose con la sensibilización y concientización de las principales áreas y un programa de inducción sobre el Plan Organizacional.



BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Manual para la Gestión de la Microempresa
Colectivo Integral de Desarrollo
CID – 2012
Pre empresa
- Una MYPE con calidad
Autoras: María Imilce Zuta Chong y Ana María Wiese
USAID – PERÚ – 2009
- Plan de negocios: una metodología alternativa
Autor: Pedro Franco Concha
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO – 2003
- Plan de negocios: la estrategia inteligente
Autor: Richard Stutely
PEARSON EDUCATION - 2000
- Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades
Autores: Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton y Paul N. Gordon
PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A. - 2006
- Plan de marketing paso a paso
Autor: Vicente Ambrosio
UNIVERSIDAD FEDERAL DE RIO DE JANEIRO - 2000
- Administración
Autor: Robbins Coulter
PRENTICE HALL - 2010
- Control de proyectos
Autores: Hilario López y Carlos Morán
Fondo Editorial CAPECO – 1999
- <http://www.mundomype.com>
- <http://www.hechoenperu.org.pe>
- <http://www.compralealperu.gob.pe/>
- <http://mype.sunat.gob.pe/>
- <http://www.produce.gob.pe/>
- <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf>
- http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_34.pdf
- <http://www.enplenitud.com/diagnostico-foda.html#ixzz2kfpz3m44>
- <http://www.definicionabc.com/economia/finanzas.php#ixzz2kwxgBvRN>



1) GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS CLIENTES

1. Su empresa, ¿qué tipo de prendas requiere regularmente? Por favor, señalar en orden de demanda, de la más alta a la más baja.

SOBRE EL PRODUCTO

2. ¿Las prendas que se confeccionan en la empresa Visión Sport satisfacen sus necesidades y expectativas?
3. El servicio: atención y trato al cliente. Usted lo califica como:
4. El servicio: puntualidad en la entrega de trabajos. Usted lo califica como:
5. ¿Considera que el personal de Visión Sport está bien informado sobre su negocio y productos?
6. ¿Cómo considera la comunicación que tiene su empresa con Visión Sport?
7. ¿Qué observaciones y sugerencias nos recomienda en nuestras prendas y servicios?

SOBRE EL PRECIO

8. El precio de las prendas que confecciona Visión Sport le parece:
9. Qué le parecen las condiciones de pago que ofrece la empresa Visión Sport le parecen ¿Por qué?

SOBRE LA COMPETENCIA

10. ¿Con qué otras empresas, además de Visión Sport, trabaja en el rubro de confecciones? Por favor, mencione las principales.
11. ¿Qué ventajas y facilidades encuentran en dichas empresas que NO le ofrece Visión Sport?
12. En general, ¿cuáles son los inconvenientes o problemas que regularmente presentan las empresas dedicadas a este rubro?
13. ¿Cómo calificaría el trabajo de Visión Sport? Y ¿Por qué?

2) GUÍA DE ENTREVISTA PARA PROVEEDORES

1. ¿Qué productos son los que solicita más el mercado?
2. ¿Cuáles son los precios?
3. ¿Cómo se promociona?

3) RELACIÓN DE EMPRESAS U ORGANIZACIONES QUE CONFORMAN NUESTRO MERCADO POTENCIAL

1. Colegios

- Institución educativa Santa Úrsula
Urb. Monterrey pasaje entre F-10 y E-1 J.L. B. y R., Arequipa Tel. (054) 422988
- Colegio Champanat
Cuesta del Ángel 415 (Plaza de Yanahuara) Arequipa. Tel. (054) 253557
- Colegio Privado Jean Piaget
Av. Parra 217 Cercado, Arequipa. Tel. 247750
- Colegio particular de ciencias Alexander Fleming
Urb. Las Orquídeas B-7 ASVEA, Arequipa. Tel. (054) 202602
- Colegio particular Nuestra Señora de la Merced
Calle Misti 208 Yanahuara, Arequipa. Tel. (054) 253436
- Asociación cultural educativa Mendel
Urb. El Palacio C-10 1ra. Etapa Sachaca, Arequipa. Tel. (054) 63 4453
- Colegio particular Faraday
Calle Bolivar 111 Cercado, Arequipa. Tel. Calle Quinta Romaña 125 IV Centenario, Arequipa. Tel. (054) 283956
- Colegio Calienes
Av. Calienes 101 Challapampa, Arequipa. Tel. (054) 202292
- Colegio ítalo-peruano Santa María Mazzarello
Av. Parra 361 Cercado, Arequipa. Tel. (054) 201818
- Institución educativa Internacional
Urb. Valencia A-1 Umacollo, Arequipa. Tel. (054) 252317

2. Universidades

- Universidad Católica San Pablo
Campus campiña Paisajista s/n, quinta Vivanco, barrio San Lázaro, Arequipa. Tel. (054) 605630
- La Salle Universidad
Av. Alfonso Ugarte 517 Cercado, Arequipa. Tel. (054) 607555
- Universidad Alas Peruanas- filial Arequipa
Urb. Daniel A. Carrión G-14 J.L: Bustamante y Rivero, Arequipa. Tel. (054) 426329
- Universidad Autónoma San Francisco
Calle Consuelo 313, Cercado. Teléf. 211234

3. Institutos

- Instituto del Sur
Av. Salaverry 301 Vallecito, Arequipa. Tel. (054) 604444
- STENDHAL
Calle Álvarez Thomas 307 Cercado, Arequipa. Tel. (054) 612655
- Instituto Superior San José Oriol
Calle Villalba 310 Cercado, Arequipa. Tel. (054) 274747
- TECSUP
Urb. Monterrey D-8 J.L. Bustamante y Rivero, Arequipa. Tel. (054) 426610
- Instituto de turismo ELMER FAUCETT
Mercaderes 411 Cercado, Arequipa. Tel. (054) 213878

4. Energía Eléctrica

- REDESUR - Empresa de transmisión de energía eléctrica
Sector Umapallca s/n subestación Socabaya, Arequipa. Tel. (054) 437192
- TARUCANIHIDRO
Av. Ejercito 101-of. 613 Yanahuara, Arequipa. Tel. (054) 257897
- Red Eléctrica Andina SAC.
Av. Alfonso Ugarte 536 Cercado, Arequipa. Tel. (054) 233957

5. Operadores de TV. Cable

- Cable Star
Av. Ejercito 605 Yanahuara, Arequipa. Tel. (054) 382255

6. Limpieza y mantenimiento

- HAPA SERVIMUL
Urb. Tahuaycani C-9 Sachaca, Arequipa. Tel. (054) 257053
- SERMANSA
Urb. La Campiña Dorada E-14 Cercado, Arequipa. Tel. (054) 224541

7. Exportación agroindustrial

- AGRIFOODAGRO
Calle Arica 314 Yanahuara, Arequipa. Tel. (054)255855
- Copemur
Calle Málaga Grenet 105 Urb. Magisterial, Arequipa. Tel (054) 256365
- ALSUR PERU

Sector peruarbo II Mz. Q Lote 1 Umapalca, Sabandia. Arequipa. Tel (054) 438631

- MCyM

Calle Malaga Grenet 105 Urb. Magisterial, Arequipa. Tel. (054) 274515

- Santa Gabriela

Av. La Paz 511 Cercado, Arequipa. Tel. (054) 222766

- Central Azucarera Chucarapi Pampa Blanca

Panamericana sur Km. 1042 Cocachacra, Islay. Tel. (054) 259477

8. Minería

- Grupo Hertz

Santa catalina 115 Cercado, Arequipa. Tel. (054) 341003

- XSTRATA TINTAYA

Av. San Martín 301 Vallecito, Arequipa. Tel. (084) 301150

- INKABOR

Av. Italia 101 P.I. Rio Seco, Arequipa. Tel. (054) 444400

- Cerro Verde

Av. Alfonso Ugarte 304, Cercado, Arequipa. Tel. (054) 381515

- Cía. Minera ARES

Av. Parra 226 Cercado, Arequipa. Tel. (054) 224320

- Southern Copper

AV. Caminos del Inca 171 surco, Lima. Tel. (01) 5120440

- I.S.C

Urb. Guardia Civil F-13 III etapa Paucarpata, Arequipa. Tel. (054) 461787

- Compañía de minas Buenaventura S.A.A.

Cayetano Arenas Mz. O Lt. 4-A Parque Industrial, Arequipa. Tel (054) 289442

9. Telecomunicaciones

- Movistar

Los Arces 200-B Cayma, Arequipa. Tel. (054) 381530

- CLARO

Calle Tronchadero 104 Yanahuara, Arequipa. Tel. (054) 613100

- MicroAmerica sistemas y Servicios

Av. La Salle 185 Of. 3-4-5 Cercado, Arequipa. Tel. (054) 243007

10. Transporte terrestre

- Transportes Santa Marta S.R.L.
- Transport Jj Argos S.A.C.
- Marvisur
- Comite 4
- Service Global Car S.A.C.
- D.C.R. Minería y Construcción S.A.C.
- José A. Angulo D. E.I.R.L.
- Transportes D&R.
- Transportes Flores Hnos.
- Transporte de Carga los Cristales
- Empresa de Transportes Santa Ursula S.A.C.
- E.T.T. Portal Travel S.A.C

11. Empresas Constructoras

- Constructora Davalos
- Conspron Constructores
- Mn
- Alcor Constructora
- Incosa EIRL
- Grupo EyM
- Diesa SRL
- Rodrifer EIRL



4) CARTA DE RECONOCIMIENTO

LOG.AQP.101

Arequipa, 06 de Agosto de 2013

Señores:
NORBERTO PUMACAYO MONTOYA (VISION SPORT)

Presente.-

Asunto : Resultados de la Evaluación de Proveedores (Agosto)– Sistema Integrado de Gestión.

De nuestra mayor consideración:


Para hacer de su conocimiento que de acuerdo al procedimiento concerniente a Selección y Evaluación de Proveedores de nuestro Sistema Integrado de Gestión, han sido ustedes evaluados por los Compradores de nuestra Área de Logística, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- Tiempo de Entrega del Producto,
- Calidad,
- Embalaje y Rotulado,
- Precio,
- Forma de Pago,
- Solución ante Problemas,
- Conocimiento técnico del producto por parte de su representante de ventas ,
- Servicio Post Venta,
- Disponibilidad de stock,
- Servicio de atención al cliente,

Habiendo obtenido la nota vigesimal de **17.2** puntos, siendo su puntuación más alta en el parámetro de **Calidad del Producto**. Pudiendo mejorar en el parámetro **Tiempo de entrega del producto**.

Sin otro particular, agradeciendo la atención prestada a la presente y satisfechos de tenerlos en nuestra Cartera de Proveedores, quedamos de Uds.

Atentamente,


José Fernando Paja
Coordinador del Área Logística

c/c File Logística

Fecha de Edición: 06/12/12
Rev.: 04

5) CERTIFICACIÓN DE CAPACITACIÓN


PERÚ
Ministerio
de la Producción


compras a
MYPErú

NÚCLEO EJECUTOR UNIFORMES ESCOLARES

CONFIERE ESTA CONSTANCIA A:

PUMACAYO MONTOYA NORBERTO

Por haber asistido y concluido el curso de "Fortalecimiento de Capacidades de la MYPE", desarrollado en 16 horas lectivas, en la ciudad de Arequipa, del 30 al 31 de enero del 2013

.....
Fernando Herrmán Santa María Dextre
Presidente
Núcleo Ejecutor Uniformes Escolares

.....
Martha Angélica Torres Vargas
Gerente
Núcleo Ejecutor Uniformes Escolares

.....
Tania Luz Sotelo Maguina
Inspectora General
Núcleo Ejecutor Uniformes Escolares