

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**“ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA FORMULAR EL PLAN
ESTRATÉGICO DE MARKETING EN TIENDA DE FÁBRICA DE LA
EMPRESA INCALPACA TPX S.A., AREQUIPA, 2016”**

Presentado por los Bachilleres:
Espinosa Antezana, Maria Alejandra
Salas Frisancho, Marco Antonio

Para Optar el título profesional de: Licenciado en
Administración de Empresas

Asesor:
Dr. Luis Vargas Espinoza
Dr. Ernesto Luis Vera Ballón

Arequipa – Perú

2017

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA
URB. SAN JOSE S/N - UMACOLLO

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

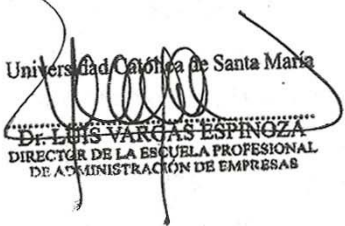
Vista la documentación suscrita con visto aprobatorio por los docentes: Mgter. Ricardo Arturo Valdez Cornejo y Mgter. Henry Núñez Rodríguez, en relación al Plan de Tesis Titulado: "ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA FORMULAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING EN TIENDA DE FÁBRICA DE LA EMPRESA INCALPACA TPX S.A., AREQUIPA 2016" Presentado por los señores: MARIA ALEJANDRA ESPINOSA ANTEZANA y MARCO ANTONIO SALAS FRISANCHO.

SE DECRETA:

Aprobar el Borrador de Tesis, Presentado por los señores: MARIA ALEJANDRA ESPINOSA ANTEZANA y MARCO ANTONIO SALAS FRISANCHO, de acuerdo al informe del jurado Pre - dictaminador que forma parte del presente dictamen.

Arequipa, 03 de julio del 2017

Universidad Católica de Santa María


DR. LUIS VARGAS ESPINOZA
DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LVE/DEPAE
Ago

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar hasta aquí y por brindarme salud para lograr mis objetivos, además de su infinito amor.

A mis papás: por haber confiado siempre en mí, por sus consejos y valores impartidos, por la motivación y apoyo constante para salir adelante, por la perseverancia y constancia que me han infundido, no sólo en los estudios, sino en la vida; por enseñarme a ser una persona de bien, pero más que nada: por su amor incondicional.

A mis hermanos, por ser cómplices de mis triunfos y apoyo incondicional en las derrotas, por confiar en mí y ayudarme siempre a ser mejor.

Y a mí Luli, por su apoyo y amor.

María Alejandra Espinosa Antezana

A Dios ya que el motor principal de mi vida el cual supo darme entendimiento sabiduría y bastantes bendiciones.

A mi madre motor y motivo de mi vida ya que ella fue la persona que estuvo detrás de mí dándome ánimos para seguir en la lucha hacia el éxito; demostrándome en todo momento su apoyo incondicional y siempre aconsejándome para poder ser mejor persona cada día.

A mi padre que fue una de las personas que también me aconsejaba para ser un hombre de bien y cumplir mis objetivos y mis metas.

Marco Antonio Salas Frisancho

AGRADECIMIENTO

A la empresa Incalpaca TPX por permitirnos realizar esta investigación, apoyarnos en todo el proceso y confiar en nosotros. Nuestro eterno agradecimiento.

Doc. Vargas Espinoza, por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis. Además de reconocer que gracias a sus enseñanzas logré obtener más de mí.

Doc. Henry Núñez, por su gran soporte, paciencia y dedicación durante los años de Universidad.

Doc. Ricardo Valdez, por su paciencia y apoyo para culminar nuestra elaboración de tesis.

Finalmente a los maestros, que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que nos ayudaron en asesorías y todas las dudas presentadas en nuestra elaboración de tesis.

María Alejandra Espinosa Antezana

A mis amigos por darme ánimos para seguir adelante con este proyecto; y en especial a la persona con la cual desarrollé la tesis ya que ella me hacía ver las cosas más simples.

A mis profesores, quienes me enseñaron a lo largo de mi carrera y supieron sembrar sabiduría compartiendo sus conocimientos y experiencias.

Marco Salas Frisancho

RESUMEN

El presente estudio estratégico está desarrollado en base a (06) capítulos, que van desde el planteamiento teórico pasando por el análisis estratégico, las propuestas hasta llegar a las conclusiones.

Se tomó a la empresa y a su tienda de fábrica ubicada en el distrito de Sachaca, como objeto de análisis a fin de realizar un diagnóstico situacional y formular estrategias que le permitan el incremento de sus ventas.

En el primer capítulo se identifica el problema, se elabora la justificación, se plantean los objetivos, se desarrolla el marco teórico que incluye la terminología.

En el segundo capítulo se especifican las técnicas e instrumentos para llevar a cabo el estudio, el campo de verificación, estrategias de recolección y los recursos a utilizarse para llevar a cabo el estudio.

En el tercer capítulo se realiza la descripción de la empresa, su misión, visión, valores, procesos productivos, materia prima, insumos. Así como la descripción de la tienda en estudio y de los productos que se comercializan.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis estratégico utilizando las herramientas; AMOFHIT, Cinco Fuerzas de Porter, Análisis PESTA, Análisis de la Oferta y el análisis de la Demanda a fin de conocer la situación de la empresa en función a su entorno interno y externo.

En el capítulo quinto se realizó el Plan Estratégico mediante la elaboración de la Matriz FODA, Matriz PEYEA, Matriz de la gran estrategia, Matriz de Decisión y Matriz MCPE, a través de estas herramientas se formularon, ponderaron y eligieron las estrategias más idóneas para la tienda de fábrica.

En el último capítulo se elaboraron las propuestas para el plan estratégico, en el que se establecieron los mecanismos o metodología que se utilizarán para llevar a cabo cada estrategia y lo que se espera de cada una de éstas.

Finalmente se presentan las conclusiones a las cuales se han llegado después de realizado el plan estratégico y se brindan las recomendaciones que se consideran convenientes.

ABSTRACT

The present strategic study is based on (06) chapters, ranging from the theoretical approach through strategic analysis, the proposals until reaching the conclusions.

The company and its factory store located in the district of Sachaca were taken as the object of analysis in order to carry out a situational diagnosis and formulate strategies that allow it to increase its sales.

In the first chapter the problem is identified, the justification is elaborated, the objectives are raised, the theoretical framework is developed that includes the terminology.

The second chapter specifies the techniques and instruments to carry out the study, the field of verification, harvesting strategies and the resources to be used to carry out the study.

The third chapter describes the company, its mission, vision, values, production processes, raw materials, inputs. As well as the description of the store under study and the products that are marketed.

In the fourth chapter the strategic analysis is performed using the tools; AMOFHIT, Five Porter Forces, PESTA Analysis, Analysis of the Supply and Analysis of the Demand in order to know the situation of the company according to its internal and external environment.

In the fifth chapter, the Strategic Plan was carried out through the elaboration of the SWOT Matrix, PEYEA Matrix, Matrix of the Great Strategy, Matrix of Decision and Matrix MCPE, through these tools were formulated, weighted and chose the most suitable strategies for the Factory shop.

The last chapter elaborated the proposals for the strategic plan, which established the mechanisms or methodology that will be used to carry out each strategy and what is expected of each one of them.

Finally, we present the conclusions reached after the strategic plan was completed and the recommendations that are considered to be convenient are presented.

INTRODUCCIÓN

La economía del país en los últimos años ha venido fortaleciéndose y ascendiendo esto debido a muchos factores entre ellos el crecimiento de los diversos sectores industriales; manufactureros, textil, alimentación, etc. Es precisamente el Sector Textil y sus Confecciones uno de los principales agentes de crecimiento de la economía del país, dado que la mayoría de los productos derivados son exportados hacia países como Estados Unidos, Corea del Sur, Taiwán, Nueva Zelanda, etc., permitiéndose así la inyección monetaria al país, la generación de empleos, mejora de calidad de vida, mayor desarrollo.

La materia prima empleadas en el proceso productivo provienen primordialmente de los cuatro tipos de auquénidos sudamericanos oriundos del país; Alpaca, Llama, Vicuña y Guanaco. La empresa INCALPACA es una de las empresas pioneras e importante productora y comercializadora de prendas a partir de estas fibras, con la cada vez mayor automatización, innovación e investigación, sus competidores extranjeros llevan la delantera y la capacidad de abarcar más mercados, estas posibles amenazas repercuten directamente en los ingresos y utilidades para la empresa, por lo que es vital para cualquier organización poder enfocar todos sus recursos para alcanzar el éxito de la empresa y el éxito está traducido en utilidades.

INCALPACA posee siete tiendas de fábrica; tres dentro de la ciudad de Arequipa, tres en la ciudad de Lima y una en la ciudad de Cusco, la empresa posee cierta ventaja frente a sus competidores que es la comercialización directa sin necesidad de intermediarios que le permite obtener mayor rentabilidad. Es precisamente este factor el que no se logra alcanzar en una de las tiendas de fábrica de la ciudad de Arequipa, la ubicada en el distrito de Sachaca, que a diferencia de las otras dos tiendas ésta cuenta con una instalación amplia, campestre, tranquila y propia, idóneas para poder explotarla al máximo y obtener de ella la mayor rentabilidad posible. El objeto de realizar este estudio de diagnóstico es identificar las causas que ocasionan las bajas ventas dentro de esta tienda y a partir de ella sugerir, proponer, elaborar, realizar mecanismos que mediante su implementación, ejecución y revisión ayuden a la empresa alcanzar sus objetivos y metas, para el caso de estudio, el incremento de las ventas.

ÍNDICE

1.	CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	1
1.1.	PROBLEMA.....	1
1.2.	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1.	TIPO DE PROBLEMA.....	2
1.2.2.	CAMPO.....	2
1.2.3.	ÁREA.....	2
1.2.4.	LÍNEA.....	2
1.2.5.	VARIABLES.....	2
1.2.5.1.	Variable Independiente.....	2
1.2.5.2.	Variable Dependiente.....	2
1.2.6.	PREGUNTAS PRELIMINARES.....	2
1.2.6.1.	Interrogante Principal.....	2
1.2.6.2.	Interrogantes Específicas.....	2
1.3.	OBJETIVOS.....	3
1.3.1.	OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.4.	JUSTIFICACION.....	4
1.4.1.	JUSTIFICACIÓN GENERAL.....	4
1.4.2.	JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.....	4
1.4.3.	JUSTIFICACIÓN SOCIAL.....	4
1.4.4.	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA.....	4
1.5.	HIPÓTESIS.....	5
1.5.1.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	6
2.	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1.	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	7
2.2.	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	10
2.3.	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	12
2.3.1.	ADAPTACIÓN AL CAMBIO.....	12
2.3.2.	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y VENTAJAS COMPETITIVAS.....	12
2.3.3.	ORIGEN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.....	13
2.3.4.	ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR AÑADIDO.....	14
2.4.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL.....	16

2.5.	EL MODELO DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	16
2.6.	ANÁLISIS PESTA.....	17
2.7.	ANÁLISIS AMOFHIT.....	17
2.8.	MATRICES DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	18
2.8.1.	MATRICES DE POSICIONAMIENTO.....	18
2.8.2.	MATRICES DE EVALUACIÓN.....	18
2.8.3.	VENTAJAS DE EMPLEAR MATRICES.....	19
2.8.4.	TIPOS DE MATRICES.....	19
2.9.	LA CADENA PRODUCTIVA DEL SECTOR TEXTIL – CONFECCIONES EN EL PERÚ.....	20
2.9.1.	LOS ACTORES DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN.....	21
2.9.2.	PROVEEDORES DE SERVICIOS.....	24
2.9.3.	FACTORES DEL ENTORNO DEL NEGOCIO.....	25
2.10.	LA FIBRA TEXTIL.....	26
2.10.1.	LA FIBRA DE ALPACA.....	27
2.11.	EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL.....	29
2.12.	TERMINOLOGÍA.....	30
3.	CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO OPERACIONAL.....	36
3.1.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	36
3.2.	CAMPO DE VERIFICACIÓN.....	36
3.2.1.	ÁMBITO.....	36
3.2.2.	TEMPORALIDAD.....	36
3.2.3.	UNIDAD DE ESTUDIO.....	36
3.3.	ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	37
3.4.	RECURSOS A UTILIZARSE.....	37
3.4.1.	RECURSOS HUMANOS.....	37
3.4.2.	RECURSOS MATERIALES.....	37
3.4.3.	RECURSOS FINANCIEROS.....	37
4.	CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	38
4.1.	INCALPACA TPX.....	38
4.1.1.	ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	38
4.1.2.	VISIÓN.....	39
4.1.3.	MISIÓN.....	39
4.1.4.	VALORES.....	39

4.1.5. ORGANIZACIÓN.....	40
4.1.6. PROCESO PRODUCTIVO.....	41
4.1.6.1. Acopio.....	41
4.1.6.2. Escojo.....	41
4.1.6.3. Descerdado.....	42
4.1.6.4. Lavado Y Secado.....	42
4.1.6.5. Cardado.....	43
4.1.6.6. Peinado.....	43
4.1.6.7. Teñido.....	43
4.1.6.8. Hilado.....	44
4.1.6.9. Tejido Punto.....	44
4.1.6.10. Tejido Plano.....	45
4.1.6.11. Confección Y Empaquetado.....	46
4.1.6.12. Control De Calidad.....	47
4.1.6.13. Comercialización.....	47
4.1.7. MATERIA PRIMA.....	47
4.1.7.1. Fibra de Vicuña.....	49
4.1.7.2. Fibra de Guanaco.....	49
4.1.7.3. Fibra de Alpaca.....	51
4.1.7.4. Fibra de Llama.....	51
4.1.7.5. Lana o Wool.....	52
4.1.7.6. Algodón.....	53
4.1.8. INSUMOS.....	54
4.1.9. LÍNEA DE PRODUCTOS.....	54
4.1.9.1. Tejido de punto.....	54
4.1.9.2. Accesorios.....	55
4.1.9.3. Abrigos.....	55
4.1.9.4. Telas.....	56
4.1.9.5. Hogar.....	56
4.2. SISTEMA ACTUAL DE VENTAS.....	56
4.3. MAPEO.....	57
4.3.1. MAPEO ÁREAS – EMPRESA.....	58
4.3.2. MAPEO TIENDA DE FÁBRICA.....	59
5. CAPÍTULO V: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	62
5.1. ANÁLISIS INTERNO.....	62
5.1.1. ANÁLISIS AMOFHIT.....	62

5.1.1.1. Administración (A)	63
5.1.1.2. Marketing y Ventas (M)	65
5.1.1.3. Operaciones y Logística (O)	67
5.1.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)	68
5.1.1.5. Recursos Humanos (H)	68
5.1.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)	70
5.1.1.7. Tecnología e Investigación (T)	71
5.2. ANÁLISIS EXTERNO	72
5.2.1. ANÁLISIS PESTA	72
5.2.1.1. POLÍTICO	73
5.2.1.2. ECONÓMICO	74
5.2.1.3. SOCIAL	75
5.2.1.4. TECNOLÓGICO	76
5.2.1.5. AMBIENTAL	77
5.2.2. CINCO FUERZAS DE PORTER	77
5.2.2.1. Rivalidad entre las empresas	79
5.2.2.2. Amenaza de los productos entrantes	80
5.2.2.3. Poder de negociación de los proveedores	82
5.2.2.4. Amenaza de los productos sustitutos	82
5.2.2.5. Poder de negociación de los clientes	83
5.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA	84
5.3.1. COMPETENCIA DIRECTA	84
5.3.2. COMPETENCIA INDIRECTA	85
5.3.3. MATRIZ DE PERFIL DE COMPETITIVIDAD	87
5.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	89
6. CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO	94
6.1. ANÁLISIS FODA	94
6.1.1. MATRIZ EFE	94
6.1.2. MATRIZ EFI	96
6.1.3. MATRIZ FODA	98
6.1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	99
6.2. MATRIZ PEYEA	102
6.2.1. FUERZAS FINANCIERAS (FF)	102
6.2.2. FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	102
6.2.3. VENTAJA COMPETITIVA (VC)	103

6.2.4. ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	103
6.3. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	106
6.4. MATRIZ DE DECISIÓN.....	109
6.5. MATRIZ MCPE.....	111
7. CAPÍTULO VII: PROPUESTAS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO.....	115
7.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	115
7.1.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO	115
7.2. ORGANIGRAMA	116
7.3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	116
7.3.1. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PARTE ADMINISTRATIVA	116
7.3.2. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PROMOCIÓN.....	118
7.3.3. PLAN ESTRATÉGICO PARA LOS PRODUCTOS.....	121
7.3.4. PLAN ESTRATÉGICO PARA LOS PRECIOS.....	124
7.3.5. PLAN ESTRATÉGICO PARA DISTRIBUCIÓN.....	126
7.3.6. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RECURSO HUMANO.....	127
7.4. COSTOS POR IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	133
7.5. RESPONSABLES.....	137
8. CONCLUSIONES.....	138
9. RECOMENDACIONES.....	140
10. BIBLIOGRAFIA.....	141
11. ANEXOS.....	146

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Operacionalización de las Variables.....	6
Cuadro N° 2: Empresas que conforman la cadena de comercialización de la fibra de auquénidos	24
Cuadro N° 3: Fibras textiles especiales del mundo.....	28
Cuadro N° 4: Sector textil: Principales productos (Millones de dólares).....	30
Cuadro N° 5: Ficha Comercial de la Fibra de Vicuña	49
Cuadro N° 6: Ficha Comercial de la Fibra de Guanaco	50
Cuadro N° 7: Ficha Comercial de la Fibra de Alpaca	51
Cuadro N° 8: Ficha Comercial de la Fibra de Llama.....	52
Cuadro N° 9: Ficha Comercial del algodón.....	53
Cuadro N° 10: Variables Políticas y sus Efectos.....	73
Cuadro N° 11: Variables económicas y sus efectos.....	74
Cuadro N° 12: Variables Sociales y sus Efectos.....	75
Cuadro N° 13: Variables Tecnológicas y sus Efectos.....	76
Cuadro N° 14: Variables ambientales y sus efectos.....	77
Cuadro N° 15: Pasos para analizar las cinco Fuerzas de Porter.....	79
Cuadro N° 16: Competidores directos	85
Cuadro N° 17: Competidores indirectos.....	87
Cuadro N° 18: Matriz de Competitividad	88
Cuadro N° 19: Matriz EFE.....	95
Cuadro N° 20: Matriz EFi.....	97
Cuadro N° 21: Matriz FODA.....	98
Cuadro N° 22: Matriz PEYEA.....	104
Cuadro N° 23: Matriz de Decisión	110
Cuadro N° 24: Matriz Cuantitativa para Valorar Estrategias.....	114
Cuadro N° 25: Alianza Estratégica con Mirabuses.....	119
Cuadro N° 26: Promoción de producto – Proyección de documental en buses.....	120
Cuadro N° 27: Promoción a través de Mailing	120
Cuadro N° 28: Hoja informativa - Cualidades Materia Prima	121
Cuadro N° 29: Posicionamiento de producto – Pulseras de papel.....	122
Cuadro N° 30: Posicionamiento de producto – CD de música.....	123
Cuadro N° 31: Posicionamiento de Producto – Visitas Gratuitas Zoológico	124
Cuadro N° 32: Yayas y MiniYayas.....	125
Cuadro N° 33: BTL en Punto de Venta	126
Cuadro N° 34: Exhibición a través de Vitriñas	127
Cuadro N° 35: Plantilla Evaluación - Capacitación.....	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro N° 36: Costos incurridos en la implementación estratégica.....	135
Cuadro N° 37: Estrategias a Implementarse, Recursos y Plazo	137

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura N° 1: Modelo secuencial del proceso estratégico.....</i>	<i>9</i>
<i>Figura N° 2: Proveedores de servicios – fibras textiles.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura N° 3: Escala de colores de la fibra de alpaca.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura N° 4: Organigrama, Empresa INCALPACA.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura N° 5: Esquema Tejido plano.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura N° 6: Proceso para el tejido plano.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura N° 7: Tejido de Punto.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura N° 8: Accesorios.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura N° 9: Abrigos.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura N° 10: Telas.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura N° 11: Hogar.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura N° 12: Mapeo de Áreas de Empresa.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura N° 13: Tienda de fábrica – Sección Tejido Punto.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura N° 14: Tienda de fábrica – Sección abrigos.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura N° 15: Tienda de fábrica – Sección Accesorios.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura N° 16: Tienda de fábrica – Vitrina Exterior.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura N° 17: Tienda de fábrica – Fachada Exterior.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura N° 18: Fuerzas de Porter.....</i>	<i>78</i>
<i>Figura N° 19: Evolución de las exportaciones (USD millones) – Línea de alpaca.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura N° 20: Evolución de las exportaciones (USD millones).....</i>	<i>92</i>
<i>Figura N° 21: Evolución de las exportaciones (USD millones) – Prendas de alpaca.....</i>	<i>93</i>
<i>Figura N° 22: Tipo de Estrategia - PEYEA.....</i>	<i>105</i>
<i>Figura N° 23: Matriz de la Gran Estrategia.....</i>	<i>107</i>
<i>Figura N° 24: Matriz de la Gran Estrategia – INCALPACA TPX.....</i>	<i>108</i>
<i>Figura N° 25: Organigrama Tienda de Fábrica.....</i>	<i>116</i>
<i>Figura N° 26: Misión y valores como directrices.....</i>	<i>128</i>
<i>Figura N° 27: Políticas de recursos humanos y objetivos como directrices.....</i>	<i>129</i>
<i>Figura N° 28: Ciclo del Empoderamiento.....</i>	<i>131</i>
<i>Figura N° 29: Plan Motivacional, Liderazgo y Motivación.....</i>	<i>132</i>

1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. PROBLEMA

Análisis estructural para formular el plan estratégico de marketing en tiendas de fábrica de la empresa INCALPACA TPX S.A.

1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Incalpaca TPX S.A. está ubicada en la ciudad de Arequipa y está dedicada a la elaboración de prendas a base de fibras nobles, cuenta con una trayectoria ganada a través de los años dentro del mercado textil y en los últimos periodos el equipo de ventas, administración, logística y otras están detectando que los estados financieros vienen mostrando cifras descendentes dentro de una de sus tiendas de fábrica, ubicadas en el distrito de Sachaca, es que se ve la necesidad de elaborar un estudio que constituye un plan estratégico de marketing elaborado y diseñado de manera tal que pueda proporcionar valor agregado a los productos comercializados y a los servicios dentro de ésta tienda, aprovechando además la calidad de sus productos, la demanda y posición de la marca y la ubicación de la tienda.

Debido a que las diversas industrias dependen de ciertos aspectos internos y externos para garantizar su permanencia en la industria y con ello lograr obtener beneficio y rentabilidad es que se ve la necesidad de garantizar en todo momento la mayor rentabilidad generada por las actividades de la empresa de distintas maneras, una de ellas es la establecida por la empresa Incalpaca TPX S.A., vender sus productos de manera directa a través de sus distintas tiendas en las ciudades de Arequipa, Cusco y Lima.

Existen muchos factores que determinan si las ventas de una empresa se mantienen en azul y en ascenso o que se vayan de pique en rojo y negativo, factores internos y externos, factores que pueden estar al alcance de la empresa controlarlos y otros que son ajenos y que son difíciles o imposibles de controlar frente a los cuales a la empresa solo le queda adaptarse y sobrevivir, permanecer, en el mercado.

1.2.1. TIPO DE PROBLEMA

Para el presente estudio el tipo de problema es de carácter; Descriptivo – Explicativo, debido a que se cuenta con la información pertinente a cerca de procedimientos, clientes, productos, costos de la empresa, etc.

1.2.2. CAMPO

Ciencias Sociales

1.2.3. ÁREA

Administración de Empresas

1.2.4. LÍNEA

Gerencia Estratégica

1.2.5. VARIABLES

1.2.5.1. Variable Independiente

Análisis Estructural

1.2.5.2. Variable Dependiente

Plan Estratégico de marketing

1.2.6. PREGUNTAS PRELIMINARES

1.2.6.1. Interrogante Principal

¿Cuál es la relación entre el análisis estructural y el plan estratégico de marketing en tiendas de fábrica de la empresa INCALPACA TPX S.A.?

1.2.6.2. Interrogantes Específicas

- ¿Cómo está organizada la empresa, cómo son llevados a cabo sus procesos productivos, qué tipo de materia prima e insumos utilizan y qué productos comercializan en sus tiendas?
- ¿Cuál es el panorama en torno a la industria textil en la ciudad de Arequipa, cómo afectan las ventas de productos textiles para la empresa Inalpaca y cómo afectan sobre el entorno interno de ésta?
- ¿Cuáles serán las estrategias de marketing a implementarse para la tienda de fábrica de la empresa Inalpaca TPX S.A. y cómo formularlas?
- ¿Cómo llevar a cabo las estrategias de planeamiento estratégico?

1.3. **OBJETIVOS**

1.3.1. **OBJETIVO GENERAL**

Realizar el análisis estructural para formular el plan estratégico de marketing en tiendas de fábrica de la empresa INCALPACA TPX S.A., identificando aspectos negativos, deficiencias y errores, minimizándolos y eliminándolos para así optimizar el proceso de comercialización logrando así el incremento de las ventas.

1.3.2. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir la organización actual de la empresa como un todo, describir sus procesos productivos, la materia prima e insumos que utilizan para llevar a cabo el proceso y describir qué líneas de productos se comercializan en su tienda de fábrica.
- Realizar el análisis interno y externo respecto a la industria textil a nivel nacional y local, mediante la utilización de herramientas de planeamiento estratégico, así como identificar el nivel de competitividad en el sector.
- Formular las estrategias para llevar a cabo el planeamiento estratégico a través de la utilización de las matrices de evaluación y posicionamiento.

- Formular los objetivos a corto plazo, las directrices, la organización, determinar los mecanismos para hacer cumplir cada estrategia, así como los costos por estrategia y los responsables.

1.4. JUSTIFICACION

1.4.1. JUSTIFICACIÓN GENERAL

A través de la investigación se propone aprovechar la ventaja de contar una instalación física, tienda, amplia y con buena ubicación en el distrito de Sachaca, el posicionamiento de la marca y la calidad de la materia prima para poder realizar un análisis estructural y de esta manera formular un plan estratégico de marketing y de esta manera que garantice el incremento de las ventas y la rentabilidad de la tienda y de la fábrica. Aparte de ello mediante esta investigación se darán las pautas necesarias para el mayor fomento de compra para el público objetivo.

1.4.2. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

Por medio de la investigación se demostrará que con la implementación y puesta en marcha de este plan estratégico se obtendrán beneficios económicos para la empresa, para lo cual se hará una adecuada ponderación de la inversión, costos, ingresos, financiamiento, etc.

1.4.3. JUSTIFICACIÓN SOCIAL

Así también, la implementación de este plan estratégico traerá mayor fomento de la industria textil, ingresos a las partes interesadas y generación de empleos directa e indirectamente, en la ciudad de Arequipa.

1.4.4. JUSTIFICACIÓN TÉCNICA

Por medio de la investigación se demostrará que implementar un plan estratégico de marketing para la empresa textil en mención, aunque

parezca ser un proceso tedioso y costoso, sí se realiza de la manera adecuada traerá consigo beneficios para la organización.

1.5. HIPÓTESIS

Dado que, la empresa Incalpaca actualmente tiene inconvenientes en los procesos de comercialización y revisando el informe del área de ventas del año 2016 respecto al año 2015 se ha identificado que las ventas en la tienda de fábrica ubicada en el distrito de Sachaca se redujeron en un 1.50% y siendo necesario conocer las causas de este descenso para poder formular soluciones.

Es probable que, realizando el análisis estructural se pueda formular el plan estratégico de marketing en tiendas de fábrica de la empresa Incalpaca.



1.5.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Cuadro N° 1: Operacionalización de las Variables

VARIABLE	EXTENSIÓN DE LA VARIABLE	SUB VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
Independiente	Análisis Estructural	Análisis de Macro Entorno	Análisis PESTA	Político
				Económico
				Social
				Tecnológico
				Ambiental
		Análisis de Micro Entorno	Cinco Fuerzas de PORTER	Poder negociación de clientes
				Rivalidad entre competidores
				Amenaza de productos entrantes
				Poder negociación de proveedores
				Amenaza de productos sustitutos
				Administración
				Marketing y Ventas
	Elaboración de Matrices	Análisis AMOFHIT	Operaciones y Logística	
			Finanzas y Contabilidad	
			Recursos Humanos	
			Sistemas de Información	
			Tecnología, Investigación y Desarrollo	
Dependiente	Plan Estratégico de Marketing	Elaboración de Estrategias	Matriz EFE	
			Matriz EFI	
			Matriz MPC	
			Matriz FODA	
			Matriz PEYEA	
			Matriz de la Gran Estrategia	
			Matriz MCPE	
			Objetivos Estratégicos	Planear
				Dirigir
				Controlar
Posicionamiento	Técnicas y herramientas			
Marca	Calidad, Confianza, Ventas, Satisfacción			
Marketing Operativo	Cuota de mercado			
Planes de Cumplimiento	Publicidad			
Presupuesto	Costos, Ventas, Inversión, Ingresos			

Fuente: Elaboración propia

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Toda investigación de estudio debe realizarse dentro de un marco referente, en el que se abordan conceptos, términos, datos y demás. En el presente capítulo se presentan fundamentos teóricos y conceptuales que sirven de base para este estudio y para el análisis de sus resultados.

2.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

¿Qué es la estrategia?

Una estrategia constituye una amplia definición que debe ser capaz de explicar cómo la empresa debe desarrollar sus competencias básicas con el fin de eliminar cualquier resistencia al logro de los objetivos¹.

La estrategia consiste en un patrón integrado de actos destinados a alcanzar metas fijadas mediante la coordinación y encauzamiento de los recursos de la empresa. El propósito de la estrategia es el de alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa².

En la jerga de la gestión empresarial hay palabras que, si bien se refieren normalmente a realidades ya conocidas e incluso coloquiales, son capaces de concentrar en un solo término conceptos y principios empresariales de difícil, compleja o prolija definición en cualquier idioma. *Plan estratégico* es, no cabe duda, uno de estos términos “mágicos” de los que los directivos y la prensa económica echan mano casi constantemente, aunque no siempre correctamente. Pues bien, al hablar de plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).³

¹ VV. AA. (1998). *Estrategias de crecimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

² VV. AA. (1998). *Estrategias de crecimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

³ Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

De acuerdo a las múltiples definiciones y en términos más entendibles, una estrategia es aquel documento que reúne una serie de pasos o conceptos que tienen como objetivo alcanzar metas para el beneficio de una organización.

El proceso estratégico está conformado por una serie de actividades desarrolladas en forma secuencial con el objeto de alcanzar la visión establecida.

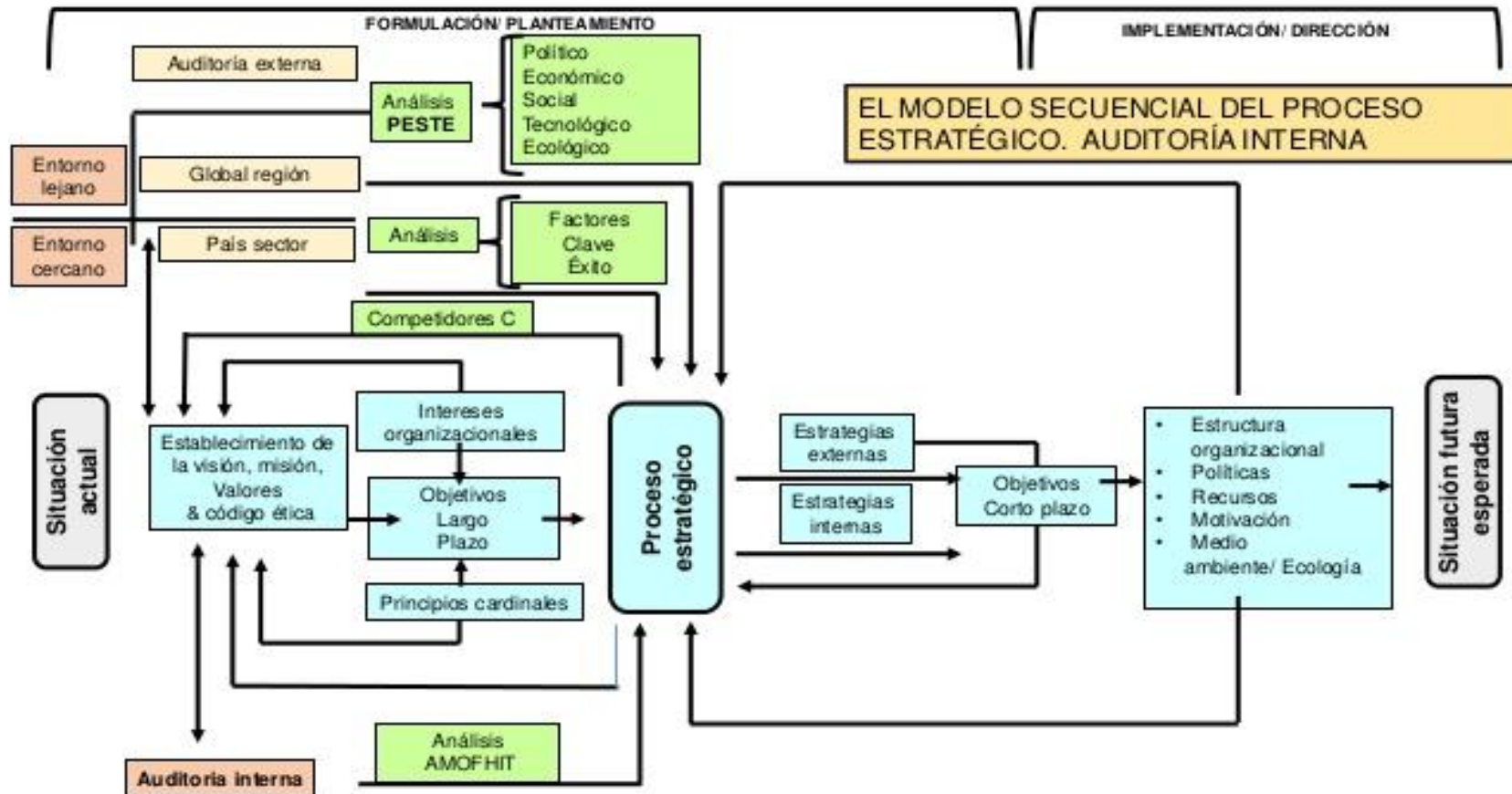
El proceso estratégico está conformado principalmente por tres etapas: (a) formulación, (b) implementación y (c) evaluación y control.

(a) Formulación: En esta etapa se generarán las estrategias que permitirán a la organización hacer su transición desde un presente hacia una situación futura deseada.

(b) Implementación: Etapa en la que se llevarán a cabo las estrategias generadas. Se considera la etapa más importante debido a la toma de decisiones.

(c) Evaluación y control: Etapa en la que se monitorean las actividades, procesos para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Figura N° 1: Modelo secuencial del proceso estratégico



Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*

2.2. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Antes de comenzar el proceso de marketing estratégico, tendrá que determinar cuál es la situación presente. En la mayoría de los libros de texto, el primer componente del plan estratégico es el análisis de la situación, con el propósito de establecer el estado presente de todos los esfuerzos relacionados con el marketing. Primero se recogen los datos de marketing necesarios. Luego, se vuelcan en los formularios de procesamiento utilizando las tres primeras partes de la serie.

- Identificación de los mercados apropiados
- Selección de los productos y servicios adecuados
- Evaluación de los puntos fuertes y débiles del marketing⁴.

Una vez que se cuente con la información y se haya realizado un análisis del micro y macro entorno, se procede a realizar las estrategias de marketing y ***¿cómo se realizan o se plantean estas estrategias de marketing?***

A través de la identificación o desarrollo de las cuatro herramientas del marketing.

Estas cuatro herramientas son conocidas como “las cuatro P”: Producto, Precio, Promoción y Plaza.

Producto⁵

El producto es concebido por el marketing desde dos ópticas, una más restringida y otra más abarcadora.

La primera considera en la definición de producto (o servicio) solo aquellos atributos que lo constituyen, como las características tecnológicas, la marca, las variedades (sabor, color) y los tamaños.

Desde la segunda perspectiva, se concibe el producto como un concepto abarcativo que tiene ciertos atributos internos, intrínsecos al producto: la variedad, el diseño, la marca, el tamaño o el empaque; y otros que son externos pero que deben ser incluidos como parte del producto total: la distribución, el precio, la comunicación o la promoción.

⁴ Parmerlee, D. (1999). *Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing*. México: Ediciones Granica S.A.

⁵ Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: Teoría y Práctica*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Para el estudio el producto lo constituyen las distintas prendas elaboradas con fibras nobles; Chompas, abrigos, chalinas, guantes, sacos, etc.

Precio⁶

El precio es la única variable, entre las cuatro P, que genera ingresos para la organización. Comprende tres conceptos que, aunque muchas veces se confunden, tienen significados muy distintos.

En primer lugar, está el costo, el cual se determina a partir de los recursos que una organización tiene que aportar para que un producto o servicio sea ofrecido en el mercado. Es un concepto total y exclusivamente vinculado con la organización.

En segundo lugar, tenemos el concepto de precio, que es el monto por el cual la transacción se realiza.

De acuerdo a la empresa en estudio, los precios varían de acuerdo a los acabados de las prendas, calidad de tejido, calidad de fibra, etc.

Promoción⁷

La promoción o comunicación, es el esfuerzo que hace la empresa para informar a los compradores y persuadirlos de que su producto es superior o ventajoso respecto de los de la competencia. Abarca prácticas disímiles como la publicidad gráfica en los medios y en la vía pública, la publicidad televisiva, las acciones concretas en los puntos de venta, el merchandising, etc.

Las actividades de promoción de la empresa textil en estudio varían y son múltiples; revistas, internet, televisión, radio, etc. Estas maneras de comunicar las ventajas serán analizadas y replanteadas de acuerdo al objeto de estudio.

Distribución⁸

Este término denomina un concepto relacionado con la distribución y la generación de oportunidades de compra: es el lugar donde se concreta el intercambio, el famoso “momento de la verdad”. Comprende dos áreas muy definidas. La primera, como se dijo, es el lugar concreto donde se vinculan la

⁶ Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: Teoría y Práctica*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

⁷ Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: Teoría y Práctica*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

⁸ Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: Teoría y Práctica*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

oferta y la demanda; la segunda es el proceso necesario para que el producto llegue al lugar de compra: nos referimos a la logística.

De la mezcla de marketing, este aspecto es el que se analizará y explotará de manera aún más detallada, ya que la ubicación de la tienda en específico, es virtuosa.

2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa⁹.

2.3.1. ADAPTACIÓN AL CAMBIO

El proceso de dirección estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna.¹⁰

2.3.2. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y VENTAJAS COMPETITIVAS¹¹

“Competitividad” es un término relativo, ya que siempre está en función del entorno de negocio de una empresa; es una comparación exigente con las empresas rivales, habitualmente referida a la posición y futuro de la empresa en el mercado; esto es, la capacidad de los productos o servicios para competir con ventaja en el mercado, a unos precios que permitan la retribución adecuada de los factores

⁹ Fred, R. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.

¹⁰ Fred, R. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.

¹¹ Gálvez, R. (2004). Dirección estratégica. Málaga: Editorial Vértice.

de producción que han intervenido en su elaboración. La competitividad se podría interpretar como “la respuesta del entorno a la gestión llevada a cabo en la empresa”.

2.3.3. ORIGEN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS¹²

- **Imperfecciones del mercado:** Éstas pueden surgir tanto del ámbito externo de la empresa (Imperfecciones del mercado, oportunidades estructurales, etc.), como de la propia generación interna (habilidades, capacidades, etc.). Sin embargo, lo que es común es el razonamiento perseguido es la necesidad de observar tanto unas como otras, con una visión integradora que aproveche las oportunidades que se puedan derivar del conjunto de la empresa.
- **Oportunidades derivadas de la estructura del sector:** Ante este concepto es muy difícil encontrar dos empresas iguales, puesto que lo que se promueve es la separación nítida entre las empresas concurrentes en un mercado. Por ello es interesante profundizar sobre el razonamiento para descubrir qué tipo de recursos o capacidades pueden generar las ventajas competitivas en un determinado sector o, de otro modo, porque algunas empresas pueden desarrollar sobre sus recursos unas capacidades concretas que son difícilmente imitables por la competencia.
- **Activos o recursos efectivos de limitada disposición:** en efecto, la clave no está solo en los recursos disponibles, sino en la forma en que la organización interna sea capaz de hacerlos trabajar conjuntamente mediante una serie de rutinas que son resultado de un proceso de aprendizaje colectivo.
- **Eficacia de economías diversas:** En este sentido, como veremos, la ventaja competitiva puede depender tanto de recursos tangibles como intangibles y pueden ser tan diversos

¹² Gálvez, R. (2004). *Dirección estratégica*. Málaga: Editorial Vértice.

como: físicos, tecnológicos, humanos u organizativos. Entre estos recursos destacan, según el razonamiento expuesto, los activos intangibles, puesto que son los que confieren singularidad y exclusividad a la empresa que los posee, al ser difícilmente adquiribles, identificables o inimitables para los demás competidores.

- **Explotación de nombres comerciales, marca o patentes:** Por ejemplo: las destrezas y habilidades del recurso humano desarrolladas a partir de sus conocimiento y experiencia; las capacidades o dominios tecnológicos utilizados y los recursos para la innovación; la reputación o imagen de la empresa y sus relaciones con agentes fundamentales, como proveedores y clientes.
- **Habilidades o destrezas en ejecución de actividades:** Estos casos resaltan que el verdadero valor de estos recursos se encuentra en la interacción que se da entre ellos y con el resto de medio en su vinculación concreta en una empresa determinada.
- **Capacidades organizativas o de dirección:** Por tanto, la competitividad ganada por una firma en el tiempo no será una casualidad, sino, más bien, el resultado de un esfuerzo colectivo de toda la organización activamente propiciado por una dirección con clara y continua orientación al mercado.

2.3.4. ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR AÑADIDO¹³

Las fuentes básicas de ventaja competitiva son dos; los costes más bajos y la diferenciación con respecto a los competidores.

La ventaja de coste proviene de la existencia de una economía, posición o relación favorables respecto de algún recurso ya actividad económica, que repercute favorablemente en unos menos costes totales medios.

¹³ Gálvez, R. (2004). *Dirección estratégica*. Málaga: Editorial Vértice.

Las formas de crear valor y sostener las ventajas competitivas pueden ser múltiples:

- **Diferenciación de la competencia:** Persigue que la empresa o alguno de sus elementos sea percibido por los consumidores como único. Lógicamente la empresa debe tener ciertas habilidades o competencias que permitan diferenciarse de la competencia.
- **Especialización:** Pequeños segmentos, consiste en centrarse en ellos, en estos segmentos de mercado, y por tanto de reducir su competencia, pero también d la clientela potencial
- **Nuevas tecnologías:** empresas que decide actualizar su oferta con mejores o nuevos productos utilizando las nuevas tecnologías y puede posicionarse como líder tecnológico frente a sus competidores, tendrá mayores precios de mercado para productos, como también productos más deseables mejorando también la imagen de la empresa.
- **Imagen de marca:** Empresas cuya marca es emblemática o muy conocida para los consumidores. Dicha marca puede ir asociada a seguridad, a lujo, etc., las empresas aprovecharán esta ventaja y la explotarán para diferenciarse de sus rivales.
- **Comodidad y proximidad al cliente:** Empresas que aprovechan la facilidad de acceso de los clientes hacia la empresa, como ejemplo; algunos supermercados cercanos ubicados en zonas estratégicas.
- **Calidad:** Empresas que explotan la imagen de calidad de sus productos. Brindar productos de calidad a precio mayor.
- **Innovación:** Empresas cuya ventaja radica en sus costes, causadas por la introducción de mejores tecnologías en sus actividades productivas. En este apartado se aprecia una ventaja competitiva por tecnificación.

2.4. **ANÁLISIS ESTRUCTURAL**¹⁴

El análisis estructural de fuerzas del mercado debe ser aplicado al sector estratégico seleccionado en la primera fase del estudio, recordando al analista que debe alejarse de las clasificaciones tradicionales y tener en cuenta que un sector económico es aquella agrupación de empresas que crea productos sustitutos cercanos entre ellos.

El análisis de fuerzas del mercado utiliza el modelo Porter apoyado en una metodología soportada en un software que incluye algunas variables nuevas y se interpretan otras de forma particular.

El análisis apoya la reflexión conducente a señalar el nivel de atractividad del sector estudiado, análisis que puede resultar interesante para el inversionista que busca sectores o subsectores dónde invertir; también resulta interesante para el administrador de una empresa que desea comprender la lógica sectorial y las razones por las que su rentabilidad se difumina en el tiempo, o tener claridad sobre el sector propicio para comprar o desarrollar flujos de inversión directa, como consecuencia de una decisión estratégica de diversificación por conglomerado. También puede ser útil para el emprendedor que desea confeccionar un plan de empresa que lo conduzca a la creación de un nuevo proyecto de empresas estratégicas sostenibles. Cualquiera que sea la ubicación del analista (inversionista, gerente o emprendedor), el modelo es generador de buenas ideas y permite la formulación de buenas preguntas.

2.5. **EL MODELO DE LAS FUERZAS DE PORTER**

Para realizar el análisis de las fuerzas del mercado, en tiempo real, se requiere tener una comprensión de las mismas y lograr desarrollar una habilidad para estudiarlas. Las fuerzas se encuentran clasificadas en categorías y subcategorías de análisis que deben ser explicadas y estudiadas a profundidad. El análisis de cada fuerza requiere que el analista identifique

¹⁴ Restrepo, L., & Rivera, H. (2006). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Centro editorial universidad del rosario.

sus fuentes, es decir, las variables clave que determinan su comportamiento, y desde el punto de vista sistémico, requiere un diagnóstico sectorial en función de las fuentes de dichas fuerzas.¹⁵

El modelo de las cinco fuerzas es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria. Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio. Un análisis completo examina 5 fuerzas: el poder de negociación con los clientes, el poder de negociación con los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores. Los cuatro primeros elementos operan de forma independiente los unos de los otros, intensificando las rivalidades existentes dentro de un mismo sector.¹⁶

2.6. ANÁLISIS PESTA

El análisis PESTA clasifica en cinco factores los elementos más relevantes del entorno entendido en un sentido general. Dichos factores son: Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos y dada la importancia creciente, algunos consideran el Medio Ambiente como un factor diferenciado, dando lugar a las siglas PESTA. Dentro de cada dimensión se incluyen con carácter general un listado amplio a tener en cuenta, que deberá ser adaptado a cada situación, como puede ser un país, o conjunto de países, una determinada industria o sector o una empresa.¹⁷

2.7. ANÁLISIS AMOFHIT

El rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Para ello se tiene como herramientas

¹⁵ Restrepo, L., & Rivera, H. (2006). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Centro editorial universidad del rosario.

¹⁶ Valdes, L. (2005). *Planeación estratégica*. México: Fondo Editorial FCA.

¹⁷ Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. España: Ediciones Paraninfo S.A.

el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. Este análisis interno permitirá mostrar la actual situación del distrito basado en el análisis de siete áreas funcionales, las cuales son: (a) Administración y Gerencia (A); (b) Marketing y Ventas (M); (c) Operaciones y logística (O); (d) Finanzas y contabilidad (F); (e) Recursos humanos (H); (f) Sistemas de información y comunicaciones; y (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T)¹⁸.

2.8. **MATRICES DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

2.8.1. **MATRICES DE POSICIONAMIENTO**

El concepto de posicionamiento está basado en el hecho de que los consumidores tienen una cierta percepción de los productos y marcas. Estas percepciones se forman como consecuencia de las diferentes impresiones, sensaciones e informaciones que recibe del producto, ya sea a través de la publicidad, del precio, del envase, del vendedor, de otros consumidores o del consumo mismo. Estas percepciones provocan una jerarquía de todas las ofertas que hay en el mercado, resultado de una comparación entre ellas; de tal modo que la decisión de compra recae sobre aquellos productos mejor situados jerárquicamente¹⁹.

Las matrices de posicionamiento permiten mostrar la posición global de la empresa en estudio respecto al mercado en el que se encuentra u opera.

2.8.2. **MATRICES DE EVALUACIÓN**

El utilizarlas dentro del planeamiento estratégico permiten realizar el diagnóstico de aspectos internos y externos respecto a la empresa en estudio permitiendo orientar sobre el tipo de estrategia a usarse.

¹⁸ D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F, México: Pearson.

¹⁹ García, R. (2002). *Marketing internacional*. Madrid: ESIC Editorial

2.8.3. VENTAJAS DE EMPLEAR MATRICES

- Permite que las actividades de la empresa se descompongan de manera tal que sea fácil interpretarlas.
- Permiten establecer o formular estrategias para diferentes departamentos de la empresa
- Al ser de carácter gráfico permiten una mayor comprensión para los involucrados dentro del proceso estratégico

2.8.4. TIPOS DE MATRICES

- a. Matriz EFE: herramienta que permite evaluar los factores que se han identificado como oportunidades y amenazas dentro del análisis externo, es decir, permite evaluar información económica, social, cultural, política, ambiental, competitiva, etc.
- b. Matriz EFI: herramienta que resume las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis interno. La matriz se elabora por medio de la intuición y es subjetiva.
- c. Matriz MPC: mediante esta matriz se identifican a los principales competidores de la empresa, teniendo en cuenta sus fuerzas y debilidades, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.
- d. Matriz DOFA: herramienta que permite determinar cuatro tipos de estrategias:
 - FO explote
 - FA confronte
 - DO busque
 - DA evite
- e. Matriz PEYEA: tiene como objeto determinar cuáles estrategias son las idóneas para la organización, indicando además que tipo

de estrategia se usará (agresiva, conservadora defensiva o competitiva).

- f. Matriz de la Gran Estrategia: herramienta que sirve para la formulación alternativa de estrategias, cuenta con cuatro cuadrantes divididas por dos ejes X (se ubica la posición competitiva de la empresa) e Y (se ubica la velocidad de crecimiento del mercado).
- g. Matriz de Decisión: mediante esta matriz se permite cuantificar cada una de las estrategias elaboradas, identificando las más importantes y las que más se repiten a lo largo de todo el análisis.
- h. Matriz de la Planificación Estratégica Cuantitativa MCPE: esta matriz usa la información obtenida en matrices o etapas anteriores, de manera tal que se evalúe las estrategias viables en base a limitaciones y capacidades organizativas y factores críticos para el éxito.

2.9. **LA CADENA PRODUCTIVA DEL SECTOR TEXTIL – CONFECCIONES EN EL PERÚ**

La industria textil es una de las más antiguas del mundo y se considera de las primeras ocupaciones del hombre en sociedades organizadas por tener un papel protagónico en la Revolución Industrial. Gracias al comercio internacional se han hecho ajustes sectoriales en esta industria, fomentando la división de trabajo.

Desde el punto de vista del grado o modalidad de transformación, las actividades productivas van desde la producción de la materia prima hasta la manufactura y confección de múltiples productos semiacabados y acabados.

Desde el punto de vista de la generación de empleo, el rubro manufacturero: textil-confecciones, es una de las más importantes dentro de la economía del país, dado a que casi todas sus etapas registran producción nacional.

El arte textil en el Perú se inició con la textilería incaica que fue una de las más antiguas tradiciones y llegó a ser una de las más desarrolladas durante el apogeo inca, debido a las múltiples técnicas y uso de materiales. Los incas produjeron una gran cantidad de prendas de vestir y elementos para uso cotidiano. El tejido fue un elemento de especial importancia y valoración en la época inca, los incas por la gran cantidad de demanda de estos tejidos creó el aclla huasi, lugar donde se confeccionaban prendas. Las tradiciones textiles incas aún se mantienen vigente gracias a pobladores que conservan las técnicas naturales de esquila, hilado, teñido y tejido.

2.9.1. LOS ACTORES DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN

La cadena de comercialización es un conjunto de actores y etapas interrelacionadas entre sí que se inician en el lugar de producción de la materia prima y terminan en manos del consumidor final, en el proceso pasan por etapas distintas de; recolección, acopio, producción y comercialización. Es decir, esta cadena está conformada por; productores, intermediarios y compradores o consumidores. Los eslabones iniciales de la cadena textil-confecciones tienen un estrecho vínculo con el sector agropecuario a través de la demanda de las fibras de orígenes vegetal, natural y animal, así como con la industria petroquímica de las que se requieren fibras sintéticas como el nylon y el poliéster.

Para el proceso de las fibras de auquénidos están conformados por:

a. Productores en comunidades

Personas naturales o jurídicas que mediante la crianza de distintos auquénidos obtienen distintos tipos de fibras para su comercialización. Existen:

a.1. Pequeños y Medianos productores: Conformada por pequeños números de familias que habitan distintas comunidades alto andinas. Por ejemplo, se tiene a la comunidad de Phinaya, que según datos del Censo Agropecuario de la Municipalidad de

Pitumarca del año 2012: Ciento cuarenta y seis familias de pequeños (menos de 30 alpacas) y medianos productores (entre 30 y 180 alpacas) que viven en la comunidad de Phinaya, crían alrededor de 17.379 alpacas (20% del total del distrito de Pitumarca).

Existen mayor producción en fibras de color blanco que son vendidas a acopiadores locales o regionales.

a.2. Grandes productores: Según ETC Andes para ser grandes productores se tienen que criar alrededor de 15200 alpacas como mínimo, estos productores venden en forma directa la fibra a empresas de la industria de hilos y textiles, la negociación es manejada en forma directa; precios y condiciones de entrega.

b. Acopiadores

Son personas jurídicas o naturales que adquieren los distintos tipos de fibras, que las almacenan sin alterarlas o manipularlas con el propósito de comercializarlas. Existen:

b.1. Acopiadores locales: Encargados de comprar las fibras de pequeños y medianos productores de las comunidades y entregadas a acopiadores regionales. Estas personas recogen las fibras “al barrer o en broza”²⁰.

b.2. Acopiadores regionales: Estos reciben las fibras de alpaca de los distintos acopiadores locales y de las comunidades, para luego comercializarlas a las distintas empresas en la ciudad (Inca Tops, Michell y Cía.).

c. Empresas

Las empresas que conforman la cadena de comercialización de distintas fibras provenientes de auquénidos son; Inca Tops y

²⁰ Vellón entero tal como sale después de la esquila

Michell y Cía S.A., encargados de la transformación de estas fibras e tops, hilos, telas y prendas de vestir.

Los acopiadores también comercializan sus fibras a la cooperativa de productores y Servicios Especiales de Productores de Camélidos Andinos (COOPECAN) que también acopia, transforma y comercializa las fibras.



Cuadro N° 2: Empresas que conforman la cadena de comercialización de la fibra de auquénidos

Empresa	Región	Actividad e historia
INCA TOPS	Arequipa	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente acopia el 40% de las distintas fibras que se producen en el Perú. • Las fibras las adquiere por medio de representantes locales en distintas zonas de producción a nivel nacional. • La forma de pago la hacen por adelantado a los representantes locales, antes del inicio de cada campaña. • La empresa invierte en mejorar la genética de los auquénidos por medio de programas en los que se busca conservar y mejorar cada vez las fibras, uno de los mecanismos es entregar animales mejorados a los comuneros.
MICHELL Y Cía S.A.	Arequipa	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximadamente acopia el 60% de las fibras producidas a nivel nacional a través de su subsidiaria Texao. • El modo de acopio que se maneja se da por medio de grupos de productores debidamente organizados. • Los productores proveen aproximadamente 200 quintales en cada despacho.
COOPECAN	Cusco	<ul style="list-style-type: none"> • Acopia la materia prima de productores y comunidades socias, de los distintos departamentos (Apurímac, Cusco, Arequipa, Huancavelica y Ayacucho). • Exporta tops, hilos y prendas de vestir • Inició sus operaciones el año 2011 con el acopio y comercialización de las fibras.

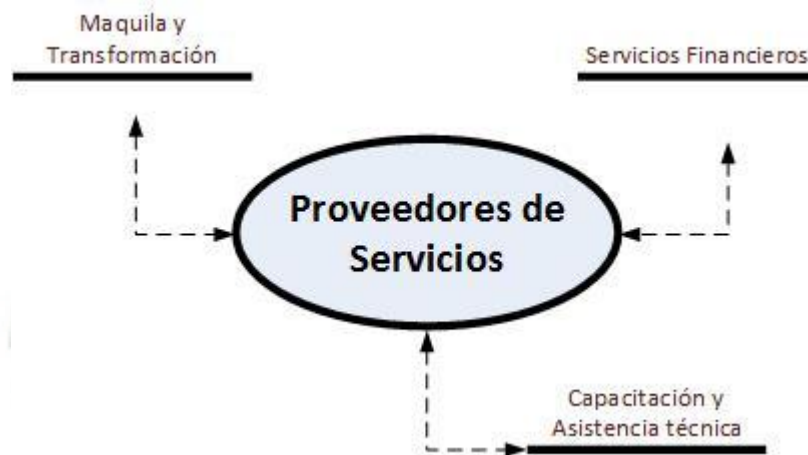
Fuente: Asociación Ecología, Tecnología y Cultura en los Andes (ETC Andes) y Soluciones Prácticas, 2013. Elaboración propia

2.9.2. PROVEEDORES DE SERVICIOS

Vienen a ser aquellas entidades, distintas a la empresa, que abastece de bienes o servicios que le permiten a la empresa contratante, seguir con sus actividades.

Junto a los participantes dentro de la cadena de comercialización de las fibras de auquénidos, existen otros participantes que suministran otros servicios como son: (a) los de asistencia técnica, (b) los de transformación de la materia prima y (c) los de financiamiento.

Figura N° 2: Proveedores de servicios – fibras textiles



Fuente: Elaboración propia

2.9.3. FACTORES DEL ENTORNO DEL NEGOCIO

Entre los factores que tienen incidencia directa con el negocio están:

- El comportamiento de los consumidores
- Políticas promovidas por el estado

a. **Comportamiento del consumidor**

Según indica la Asociación Ecológica, Tecnología y Cultura en los Andes existen dos tipos de consumidores; El primer tipo de consumidor son aquellos que demandan productos con 100% de fibras de auquénidos constituyendo un mercado exclusivo, en el que el cliente aprecia las bondades del producto y está dispuesto a pagar precios altos por adquirir alguno de estos productos. El segundo tipo de cliente, que es más grande en referencia al primero, son los que demandan prendas de hilos en mezclas, siendo un hilo de mayor demanda.

b. Promoción y competitividad

La promoción de los productos y mejorar la competitivas están inmersos diversos organismos

- **Públicos**

Gobiernos Regionales, Ministerio de Agricultura y Riego, Programa Sierra Exportadora, Ministerio de la Producción, Ministerio de Comercio Exterior entre otros.

- **Privados**

Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMES), Comité Textil (SIN), Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos (IPAC) y el Instituto Peruano del Algodón (IPA)

c. Normas técnicas

INDECOPI aprobó una serie de normas técnicas a cerca de distintas fibras con el fin de promover la competitividad.

Entre ellas se pueden nombrar:

- NTP 231.300 2004 FIBRA DE ALPACA EN VELLÓN
- NTP 231.301 2004 FIBRA DE ALACA CLASIFICADA

2.10. LA FIBRA TEXTIL

Una fibra es un sólido con una pequeña sección transversal y una elevada relación longitud – sección. Cada fibra se compone de millones de largas cadenas moleculares individuales, de discreta estructura química. Para que una fibra sea considerada como textil debe cumplir los siguientes requisitos, sea cualquiera su origen²¹:

- Flexibilidad
- Elasticidad
- Resistencia

a. Flexibilidad

Una fibra debe ser suficientemente flexible para soportar flexiones repetidas sin disminuir su resistencia a la rotura.

²¹ Lockuán, F. (2013). *La industria textil y su control de calidad*. México; Editorial Limusa

Sin una adecuada flexibilidad, sería imposible convertir las fibras en hilos y tejidos, debido a que la flexión y el doblés de las fibras individuales son necesarias para esta conversión²².

b. Elasticidad

Es de gran valor por cuanto facilita la tejeduría, aumenta la duración del material y es de gran importancia en los procesos de acabado. La elasticidad es la capacidad para recuperarse de una deformación²³.

c. Resistencia

Las fibras textiles deben poseer una adecuada resistencia a la tracción. Esta varía considerablemente en las diferentes fibras. Es importante que la fibra posea suficiente resistencia para ser trabajada y procesada por las máquinas de hilatura y tejeduría dando luego un producto de adecuada durabilidad para uso al cual está destinado²⁴.

2.10.1. LA FIBRA DE ALPACA

La alpaca (Lama pacos) es la especie con mayor presencia en cuanto a población dentro del territorio peruano, en comparación a los demás auquénidos sudamericanos, a la vez que es también la más cotizada por el rubro de producción textil. Las dos razas de alpacas son; Huacaya y Suri.

La gran aceptación por esta fibra se debe a sus cualidades; calidad de la fibra, finura de mecha y su resistencia.

²² Lockuán, F. (2013). *La industria textil y su control de calidad*. México; Editorial Limusa

²³ Lockuán, F. (2013). *La industria textil y su control de calidad*. México; Editorial Limusa

²⁴ Lockuán, F. (2013). *La industria textil y su control de calidad*. México; Editorial Limusa

Cuadro N° 3: Fibras textiles especiales del mundo

Fibra (por especie)	Finura (micras)	Longitud (mm.)
Vicuña	10 a 15	15 a 40
Angora	11 a 15	25 a 50
Pacovicuña	13 a 17	35 a 50
Cashmere	15 a 19	25 a 90
Llama	16 a 100	40 a 120
Alpaca	18 a 40	75 a 400
Ovino fino	17 a 22	50 a 60
Guanaco	18 a 24	30 a 60
Camello	18 a 26	29 a 120
Yak	19 a 21	30 a 50
Mohair	24 a 40	75 a 100

Fuente: Insituto Peruano de la Alpaca y Camélidos (IPAC)

Esta fibra presenta una amplia gama de colores naturales, los colores naturales son cada vez más valorados en esta industria, sin embargo, la fibra de color blanco es la que más aceptación tiene.

Figura N° 3: Escala de colores de la fibra de alpaca



Fuente: Insituto Peruano de la Alpaca y Camélidos (IPAC)

2.11. EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL

SIICEX en su Informe Anual de Exportaciones: Enero a diciembre del 2016 indica que: “Las exportaciones del sector textil sumaron 1 196 millones de dólares al cierre del año 2016, disminuyendo en US\$ 135 millones con respecto al año anterior, esto significó una variación negativa de 10,2%. Esta contracción se sustenta fundamentalmente por la menor demanda de países como Colombia, Chile, Ecuador y Brasil. Por otro lado, el decrecimiento también se explica por las menores compras de los demás T-shirts de algodón, Camisas de punto de algodón y pelo fino cardado o peinado de alpaca”²⁵.

Los cinco principales destinos, que significaron el 68% de las ventas totales, fueron Estados Unidos (51%), Colombia (5%), Chile (4%), Ecuador (4%) y Brasil (4%). Entre los países con mayor dinamismo, y ventas superiores a US\$ 5 millones, que más crecieron en el periodo de enero a diciembre de 2016 se encuentran Argentina (US\$ 28 millones/ +2,6%) por los envíos de los demás tejidos de punto de algodón y Suecia por los envíos de los demás hilados de lana o pelo fino, producto que incrementó sus envíos en más de US\$ 7 millones. Entre los nuevos mercados a los cuales se realizaron envíos están, Egipto (US\$ 40,365) y Eslovenia (US\$ 6,703)²⁶.

El número de empresas exportadoras al cierre de diciembre fue de 1 846 es decir, 75 menos que las registradas en el mismo período de 2015. A nivel de regiones, las exportaciones se concentraron en Lima (70%) y Arequipa (12%). Los principales productos enviados desde Lima fueron los demás T-shirts de algodón (US\$ 101 millones) y desde Arequipa fue el pelo fino cardado de alpaca (US\$ 35 millones).

²⁵ SIICEX (2016). *Informe anual de exportaciones_ Enero – diciembre 2016*, de Sistema integrado de información de comercio exterior Sitio web:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/475365896grad8069C.pdf>

²⁶ SIICEX (2016). *Informe anual de exportaciones_ Enero – diciembre 2016*, de Sistema integrado de informacion de comercio exterior Sitio web:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/475365896grad8069C.pdf>

Cuadro N° 4: Sector textil: Principales productos (Millones de dólares)

Mercado	Dic. 2016	Var.% Dic. 16/15	Ene - Dic 2016	Var.% Ene - Dic 16/15
T-shirt de algodón para hombres o mujeres, de tejido teñido	12	-4,6	131	4,9
Los demás t-shirts de algodón para hombres o mujeres	11	-0,4	103	-9,4
Camisas de punto algodón con cuello	7	8,2	57	-5,3
T-shirts y camisetas interiores de punto de las demás materias textiles	4	32,3	53	54,9
Pelo fino cardado o peinado de alpaca o de llama	3	-9,7	36	-30,0
Resto	68	-5,2	816	-13,8
Total	104	-3,0	1 196	-10,2

Fuente: SUNAT. Elaboración: PROMPERÚ

2.12. TERMINOLOGÍA

a. Actividad

Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto²⁷.

b. Calidad de fibra

La calidad de la fibra es el resultado de las influencias de todas las fases de producción: selección de la variedad, recolección y desmotado. Algunas características de calidad son básicamente genéticas, mientras que otras dependen de las condiciones ambientales o de los métodos de recolección y desmotado. Los errores cometidos en las operaciones de producción o procesado afectan de manera irreversible a la calidad de la fibra o reducen los beneficios del productor y del fabricante de géneros textiles²⁸.

²⁷ Russell L. (2001). *Rediseñando el futuro*; México; Editorial Limusa

²⁸ Warshaw, L. (2013). *La industria textil: historia y salud y seguridad en la industria textil*: Hi. 2016, de Industrias textiles Sitio web:

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf>.

c. Demanda

Son las distintas cantidades alternativas de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar a los diferentes precios, manteniendo todos los demás determinantes constantes en un tiempo determinado²⁹.

d. Evaluación estratégica

Consiste en derivar juicios de valor de la comparación entre la imagen actual y la imagen objetivo de una organización, por ello se emplean indicadores y parámetros³⁰

e. Evaluación de resultados

Balance final; resultado de medir la eficacia de la realización de un programa, la eficiencia en el proceso y el impacto del producto, obras y servicios³¹.

f. Factor

Fuerza o condición que coopera con otra para producir un resultado determinado³².

g. Factual

Significa que se trata de un aspecto medible. Que es un concepto que se puede traducir a un indicador cuantitativo³³.

h. Gestión eficaz

Por gestión eficaz entendemos la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la

²⁹ Rosales, J. (2000). *Elementos de Microeconomía*. España: Editorial EUNED.

³⁰ García, M. (1997). *Términos estratégicos (glosario especializado de planeación estratégica)*. México: Universitaria Potosina.

³¹ García, M. (1997). *Términos estratégicos (glosario especializado de planeación estratégica)*. México: Universitaria Potosina.

³² García, M. (1997). *Términos estratégicos (glosario especializado de planeación estratégica)*. México: Universitaria Potosina.

³³ García, M. (1997). *Términos estratégicos (glosario especializado de planeación estratégica)*. México: Universitaria Potosina.

coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como medio y largo plazo³⁴.

i. Innovar

Introducir un cambio medible, que implique mejoramiento y progreso, que sea intencional y deliberado, durable, con alta tasa de utilización; que se dé prontamente y no ocurra de manera espontánea³⁵

j. Indicador de desempeño

Es una forma de conocer el rendimiento de las personas y de los planes de desarrollo de acuerdo a lo establecido³⁶.

k. Industria

En un sentido técnico entendiéndose por industria a una actividad económica mediante la cual se transforman materias primas o semi-elaboradas en un producto elaborado que tiene más utilidad para la humanidad, incentivándose así la creación de riquezas³⁷.

l. Industria textil

El término industria textil (del latín *texere*, tejer) se refería en un principio al tejido de telas a partir de fibras, pero en la actualidad abarca una amplia gama de procesos, como el punto, el tufting o anudado de alfombras, el enfurtido, etc. Incluye también el hilado a partir de fibras sintéticas o naturales y el acabado y la tinción de tejidos³⁸.

m. Implementación estratégica

³⁴ Merli, G. (1997). *La gestión eficaz*. España, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

³⁵ García, M. (1997). *Términos estratégicos (glosario especializado de planeación estratégica)*. México: Universitaria Potosina.

³⁶ García, M. (1997). *Términos estratégicos (glosario especializado de planeación estratégica)*. México: Universitaria Potosina.

³⁷ Weber, M. (2012). *Historia Económica General*. México: Editorial Fondo de la Cultura Económica.

³⁸ Warshaw, L. (2013). *La industria textil: historia y salud y seguridad en la industria textil*. Hi. 2016, de Industrias textiles Sitio web:

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf>.

La implementación estratégica concierne a la toma de decisiones respecto al desarrollo de una estructura organizativa, al aseguramiento de que se cumplen con efectividad las actividades que la misma se plantea al control de la eficacia de las mismas³⁹. **Rentabilidad**

La rentabilidad es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido. Socialmente sin embargo, el capital natural no se considera dentro de la dotación general de capital de la economía y la mayor parte de la rentabilidad se atribuye al capital manufacturado⁴⁰.

- n. **Misión:** Propósito, aspiración fundamental o finalidad que persigue en forma semipermanente una institución⁴¹.
- o. **Modelo:** Es la representación conceptual del comportamiento de una parte de la realidad⁴².
- p. **Motivación:** Consiste en actualizar o adecuar el desarrollo de un sistema o de una institución, al entorno predominante del que forma parte⁴³.
- q. **Objetivo estratégico**
Meta que se desea lograr mediante la acción estratégica y que una vez concretada, sus efectos permiten conformar la situación que impone el objetivo político⁴⁴.

³⁹ Abril, Enríquez & Sánchez. (2006). *Manual para la integración de Sistemas de Gestión*. Madrid: FC Editorial.

⁴⁰ Camino, V. & Muller, S. (1991). *La Definición de Sostenibilidad, Las Variables Principales Y Bases Para Establecer Indicadores*. México: Reverte.

⁴¹ García, M. (1997). *Términos estratégicos (glosario especializado de planeación estratégica)*. México: Universitaria Potosina.

⁴² García, M. (1997). *Términos estratégicos (glosario especializado de planeación estratégica)*. México: Universitaria Potosina.

⁴³ García, M. (1997). *Términos estratégicos (glosario especializado de planeación estratégica)*. México: Universitaria Potosina.

⁴⁴ Frischknecht, D. & Lanzarini, E. (1995). *Estrategia; Lógica, Teoría y Práctica*. Buenos Aires: El ateneo.

r. Oferta

Son las distintas cantidades de un bien o servicio que los productores están dispuestos a llevar al mercado a distintos precios manteniéndose los demás determinantes invariables⁴⁵.

s. Organigrama

Representación gráfica de la estructura (total o parcial) de una organización que permite visualizar: dependencias que la integran, relaciones de comando y relaciones de dependencia⁴⁶.

t. Organización y funciones

La organización es la estructura de objetivos y recursos que coordina los esfuerzos. Define para cada subordinado, los objetivos con que debe conducir su tarea y los recursos que se le asigna⁴⁷.

u. Prospectiva

Enfoque de planeación en el que los objetivos que guían la acción planificadora se sustentan en proyecciones de la demanda y oferta a largo plazo, a partir de los cuales se van definiendo los fines de mediano y corto plazo⁴⁸

v. Rendimiento

Se refiere a la proporción que surge entre los medios y empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conoce como rendimiento⁴⁹.

w. Sistema de trabajo de alto rendimiento

⁴⁵ Rosales, J. (2000). *Elementos de Microeconomía*. España: Editorial EUNED.

⁴⁶ Frischknecht, D. & Lanzarini, E. (1995). *Estrategia; Lógica, Teoría y Práctica*. Buenos Aires: El ateneo.

⁴⁷ Frischknecht, D. & Lanzarini, E. (1995). *Estrategia; Lógica, Teoría y Práctica*. Buenos Aires: El ateneo.

⁴⁸ Russell L. (2001). *Rediseñando el futuro*; México; Editorial Limusa

⁴⁹ Bohlander, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott. (2001). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning Editores.

Nos orienta a saber hasta qué punto sirve el modelo de competencia como base para contratar, desarrollar, dirigir y recompensar a los empleados⁵⁰.

x. Valor agregado

Desde la perspectiva contable, es la diferencia entre los montos de ventas y compras, es decir, la diferencia entre precios de mercado y costos de producción⁵¹.

y. Variables cuantitativas

Son aquellas cuyas características pueden presentarse en diferentes grados de intensidad y tienen carácter numérico o cualitativo⁵².

z. Visión

Es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro⁵³.



⁵⁰ Bohlander, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott. (2001). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning Editores.

⁵¹ Bohlander, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott. (2001). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning Editores.

⁵² Bohlander, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott. (2001). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning Editores.

⁵³ Russell L. (2001). *Rediseñando el futuro*; México; Editorial Limusa

3. CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO OPERACIONAL

En el presente capítulo se dan los alcances a cerca de las herramientas a utilizarse para llevar a cabo el estudio, las técnicas a emplearse, los tiempos de duración del estudio y los recursos a emplearse.

3.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las formas utilizadas para el acopio de información estarán dadas por las siguientes:

- Entrevistas a; Jefes, Gerentes, Empleados de la empresa textil que hará que se reúna toda la información pertinente en cuanto al funcionamiento, proceso técnico, gastos, costos, etc. dentro de la empresa.
- Observación directa: Se observará de manera tal a los consumidores cuando se realice el proceso de compra dentro de las instalaciones de la empresa textil.
- Análisis documental: Se acopiará información a través de la consulta a libros, folletos, artículos, revistas, etc. para acopiar información de interés para el estudio.

3.2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

3.2.1. ÁMBITO

El estudio será realizado en la ciudad de Arequipa

3.2.2. TEMPORALIDAD

El estudio se realizará a partir del mes de agosto del año 2016

3.2.3. UNIDAD DE ESTUDIO

La unidad de estudio lo constituyen todos los clientes de la empresa Incalpaca, que concurren a la tienda localizada en el distrito de Sachaca.

3.3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Toda la información reunida que sea pertinente para la ejecución del plan estratégico se procesará a través de herramientas estadísticas de acuerdo a requerimientos del plan.
- Los datos serán procesados de manera tal que permitan determinar la actitud de los consumidores frente a los productos comercializados por la empresa textil.

3.4. RECURSOS A UTILIZARSE

3.4.1. RECURSOS HUMANOS

Se contará con 05 personas para hacer el Análisis Estructural de la empresa.

3.4.2. RECURSOS MATERIALES

- 01 Laptop
- 01 Memoria USB
- 10 Lapiceros
- Cámara fotográfica - filmadora
- Medio millar de papel bond
- 05 Tableros

3.4.3. RECURSOS FINANCIEROS

Los gastos incurridos para la realización del presente estudio estarán a cargo de los interesados, gastos de; movilización, alimentación, información, etc.

4. CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

El presente capítulo tiene por objeto describir a la empresa en cuanto a: antecedentes, organización, proceso productivo, materia prima e insumos, productos, precios, recursos, etc., es decir, una descripción total y completa para realizar un óptimo estudio situacional y plantear el plan estratégico de marketing.

4.1. INCALPACA TPX

4.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Incalpaca Textiles Peruanos de Export (TPX) S.A., empresa formada por dos socios emprendedores quienes inicialmente formaron la empresa Patthey & Corzo ubicada en la ciudad de Arequipa, formándose así el Grupo Inca hacia el año 1957.

Teniendo como actividad principal la exportación de distintas fibras de alpaca, teniendo como principal diferenciador el agregado de valor en el origen de las materias primas, debido a que se realizó siempre procesos más limpios y amigables.

Por el año 1996 se fundó Incalpaca TPX S.A., empresa perteneciente a la Industria: textil y de confección, Sector: prendas de vestir y Categoría: Lanas y fibras finas.

La actividad primordial de Incalpaca TPX S.A. es el proceso de manufactura a partir de fibras de alpaca y otros derivados y comercialización de estos productos principalmente a mercado extranjero.

La empresa tiene dividida sus procesos en las siguientes categorías:

- a. **Hilado cardado:** En el que se transforman las diferentes fibras de alpaca y oveja en hilos a través del sistema de hilatura por anillos.

- b. **Tejeduría plana:** Proceso en el que se producen accesorios y telas a partir de la mezcla de fibras de alpaca junto a fibras de llama, vicuña y guanaco.
- c. **Tejeduría punto:** Proceso en el que se producen sacos, chompas y demás a partir de las distintas fibras.
- d. **Confección tejido plano:** Se producen sacos, casacas y demás a partir de distintas telas
- e. **Accesorios:** Chales, estolas, chalinas, etc.

4.1.2. VISIÓN

Vestir al mundo con lo nuestro

4.1.3. MISIÓN

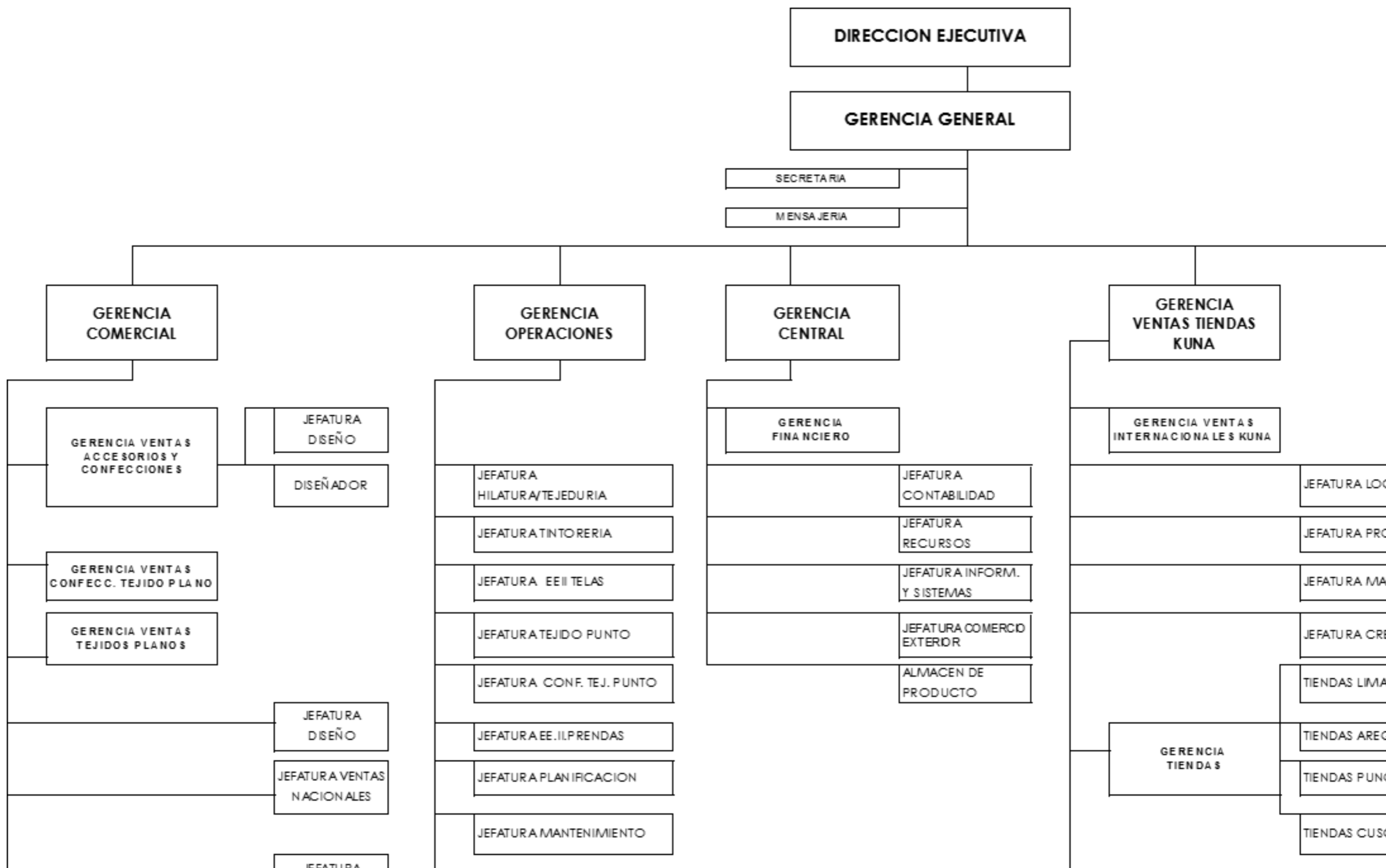
Somos un equipo socialmente responsable, especializado en transformar las fibras nobles de los andes, que con creatividad y calidad reconocidas abrigamos a nuestros clientes

4.1.4. VALORES

- **Integridad:** Actuamos con transparencia, honradez y veracidad.
- **Responsabilidad:** Asumimos y cumplimos nuestros compromisos.
- **Respeto:** Valoramos y damos buen trato a las personas, sociedad y medio ambiente.
- **Equipo:** Trabajamos unidos para alcanzar un objetivo.
- **Creatividad:** Trabajamos con inspiración e ingenio.
- **Entusiasmo:** Tenemos buena actitud y ánimo para lograr los objetivos.
- **Esfuerzo:** Damos más de lo que se espera de nosotros.

4.1.5. ORGANIZACIÓN

Figura N° 4: Organigrama, Empresa INCALPACA



4.1.6. PROCESO PRODUCTIVO

Las actividades requeridas y la secuencia de éstas están conformadas por una serie de pasos, detallados a continuación.

4.1.6.1. Acopio

El proceso de acopio consiste en juntar, unir, acumular provisiones, víveres, materia, insumo, etc., para utilizarla en diferentes procesos.

El proceso de producción de fibras textiles tiene un principio; que es el acopio de la materia prima provenientes de los distintos fundos ubicados en Puno, pequeños proveedores con los que se trabaja, así como también provienen de los fundos que son propios de la empresa. Y por último en el caso de ciertas fibras provenientes de otros proveedores.

Todos estos llegan a un almacén de materia prima, donde proceden a ser clasificados de acuerdo al tipo de fibra.

4.1.6.2. Escojo

Como su nombre lo indica, el escojo, significa coger o elegir un objeto o cosa de un todo, de acuerdo a ciertas características a las que estará destinada el material.

La materia prima, fibras de alpaca, son sometidas a un cuidado proceso de selección de acuerdo a ciertas características como son finura o micronaje, este proceso es llevado a cabo por los operarios de forma manual.

Las fibras varían de acuerdo a la edad del animal del que proceden ya que, a mayor edad, las fibras serán más gruesas y ellos determinarán el tipo de calidad:

- Fibra Royal
- Fibra Baby
- Fibra Finca

- Fibra Superfine
- Fibra Huarico
- Fibra Guesa o Mixed pieces

Una vez clasificadas estas fibras, son separadas y almacenadas de acuerdo a los colores.

4.1.6.3. Descerdado

El descerdado es un proceso por el cual se separan las fibras finas y de valor comercial, de las fibras gruesas y sin valor comercial. Por lo general este proceso la realiza una máquina llamada Descerdadora, similar en características a una máquina de Cardado.

En el caso de la empresa Inalpaca, este proceso se realiza de manera manual, a las fibras se le somete a este proceso de clasificación de acuerdo a tamaño, es decir, separar las fibras finas y cortas de las fibras largas y gruesas teniendo en cuenta el micronaje tomando como límite los treinta micrones.

En este proceso también se retiran los cuerpos extraños a la fibra, tomándose aproximadamente seis a siete días para preparar un kilo de fibra descerdada.

Cabe resaltar que debido a que es un proceso netamente manual, éste resulta poco salubre para el trabajador debido a las cantidades de polvillo contenidas en las fibras.

4.1.6.4. Lavado Y Secado

El proceso de lavado y secado permite obtener la fibra perfectamente limpia sin agentes extraños como; grasas, lanolina, tierra, arena, excrementos, etc.

En el proceso de lavado se eliminan estas sustancias extrañas, para ello las fibras pasan hasta por cinco distintas tinas con detergentes.

Una vez lavadas las fibras, éstas son secadas de manera cuidadosa para continuar de manera óptima con el proceso productivo.

4.1.6.5. Cardado

El cardado es el proceso previo al hilado, consiste en abrir, peinar, estirar y limpiar las impurezas de las fibras.

Considerada como una de las partes más importante dentro del proceso productivo ya que le proporciona a la fibra las propiedades necesarias para determinar su calidad.

Se terminan de eliminar pequeños cuerpos extraños en la fibra y se da paso a formar las mechas, que es acomodar la fibra de manera longitudinal.

4.1.6.6. Peinado

El proceso mediante el cual se procede a desenredar, limpiar, alisar una fibra o lana.

El objeto de esta parte del proceso es; eliminar enredos y separar las fibras largas de las cortas para que las fibras se clasifiquen en tamaños uniformes, para ello las fibras pasa por los peines transformándose en cintas que se enrollan para formar los Tops.

4.1.6.7. Teñido

Proceso en el que a la fibra proveniente de anteriores procesos se le da una coloración distinta a la de origen a través del uso de sustancias de distintas tonalidades.

Parte en la que se someten a las distintas fibras a un proceso en el que se le añaden ciertos colorantes con el objeto de que la fibra tenga colores distintos respecto a su color original.

Las fibras que son más accesibles a esta parte del proceso productivo, son las fibras de color blanco.

Dentro de la empresa se tiene cuidado en utilizar tipos de colorantes que sean amigables con el entorno y que no puedan causar impactos significativos.

4.1.6.8. Hilado

Para esta parte del proceso la fibra de alpaca es sometida a un proceso en el cual la mecha se adelgaza hasta obtenerse el hilo en las cuales se pueden utilizar netamente la fibra de alpaca o mezclas con otros tipos de fibras ya sean; oveja, guanaco, llama, algodón, seda, etc.

El proceso de hilado comprende sub procesos:

- Estiraje
- Torsión
- Fijación de la torsión

A través de estos pasos se obtiene finalmente hilos sin imperfecciones, nudos, etc.

4.1.6.9. Tejido Punto

Es un proceso en el cual las fibras se entrelazan una con otra para ir formando el material textil, al tejido punto también se le conoce con el nombre de tricotado y este tejido puede ser plano o tubular, variará de acuerdo a la maquinaria utilizada.

Utilizado por lo general para la elaboración de sacos, chompas, chalinas, etc.

El proceso de tejido punto se puede llevar a cabo de diferentes maneras:

- a. Manual:** El tipo de punto dependerá del tamaño de la aguja siendo las variaciones de 1.5 a 12 galgas. Este

tipo de proceso es usado para la confección de las mangas, cuellos y partes específicas.

b. Semi Industrial: Proceso en el cual intervienen tanto el operario como la maquinaria para llevar a cabo una determinada tarea.

Para llevar a cabo este proceso se cuentan con distintas máquinas; Máquina de tejer Passap y Máquina de tejer circular, ambos tipos de máquinas son operadoras por un trabajador capacitado.

c. Industrial: Para llevar a cabo el tejido por medio de máquinas completamente automatizadas y que son programadas de acuerdo a los diseños, una de estas máquinas tiene como volumen de producción un aproximado de 200 prendas por día.

El proceso comprendido en el tejido punto es el siguiente:

Figura N° 5: Esquema Tejido plano



Fuente: Incalpaca TPX

Elaboración propia

4.1.6.10. Tejido Plano

En esta parte del proceso en el que se someten las fibras a fin de obtener telas o telares ya sean manuales o industrialmente.

Este proceso se utiliza para la elaboración de abrigos, frazadas, mantas, etc.

El peso de la tela variará de acuerdo al grosor del hilo y en ella se pueden elaborar diseños distintos.

El proceso para el tejido plano es el que se describe a continuación:

Figura N° 6: Proceso para el tejido plano



Fuente: Incalpaca

Elaboración propia

En el proceso de acabado se dan también: Medido y pesado de pieza, zurcido y revisión, pinzado, flecado, desmanchado, lavado, centrifugado, exprimido, secado, perchado, tudido, vaporizado, planchado, decatizado y revisión.

4.1.6.11. Confección Y Empaquetado

El proceso de confección se procede a trazarlas para obtener moldes de los distintos tipos de productos. Una vez que se cuente con los moldes ya listos se proceden a unirlos por medio de la costura.

También se colocan las etiquetas, las prendas se planchan y se procede a realizar el control de calidad.

4.1.6.12. Control De Calidad

En esta parte del proceso se hace una revisión de las prendas para certificar que no existan prendas defectuosas, sino hubiera errores se procede al empaquetado y almacenaje.

4.1.6.13. Comercialización

La comercialización que es el proceso en el que los productos se venden a los distintos clientes, se da a través de sus distintas tiendas de fábrica, en las que se exhiben las prendas.

4.1.7. MATERIA PRIMA

La materia prima es el artículo base de todo proceso productivo, es la parte principal del producto, para los productos que la empresa Incalpaca comercializa la conforman; la fibra de:

- Vicuña
- Guanaco
- Alpaca
- Llama
- Lana
- Algodón y
- Seda

La empresa cuenta con criaderos de los que se obtiene fibra de alpaca, para los otros tipos de fibras se tiene como principales proveedores a empresas tales como; Prosur, Michell, Incatops y Sudamericana de Fibras.

Cada tipo de fibra tiene una característica en particular que la hace única e idónea para la elaboración de distintos tipos de fibras, a continuación, se describen cada una de ellas:



4.1.7.1. Fibra de Vicuña

Cuadro N° 5: Ficha Comercial de la Fibra de Vicuña

Nombre Comercial	Fibra de vicuña
Descripción	Las Vicuñas son animales silvestres que habitan mayormente en el Perú. Su fibra es considerada de las más valiosas del mundo y es la más fina entre los camélidos sudamericanos. La coloración de su vellón es única. Su fibra tiene un extraordinario valor textil por su suavidad y extrema finura. Para procesarla se deben retirar las cerdas a mano. ⁵⁴
Usos	<ul style="list-style-type: none"> • Hilos • Lanas • Prendas diversas de vestir
Origen	<p>Las poblaciones de vicuñas por países de origen son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perú • Argentina • Bolivia • Chile • Ecuador⁵⁵
Zona de Producción Local	de Dentro del Perú la mayor población está dada en los departamentos de: Ayacucho, Puno, Lima, Junín, Apurímac, Huancavelica, entre otros. ⁵⁶
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Largo de la fibra: 2 – 4 cm. • Finura de la fibra: 10 – 15 micras • Peso promedio de vellón: 0,2 kg.⁵⁷

Fuente: Elaboración propia, 2016

4.1.7.2. Fibra de Guanaco

⁵⁴ Incalpaca. (2012). *Vicuña: La más fina del grupo*. 2016, de INCALPACA TPX S.A. Sitio web: <http://www.incalpaca.com/es/vicuna-fibres/>

⁵⁵ Hoces, D. (2008). *Conservación y uso actual de la vicuña*. 2016, de Cites Org. Sitio web: https://cites.org/sites/default/files/ndf_material/WG5-CS8-P.pdf

⁵⁶ Hoces, D. (2008). *Conservación y uso actual de la vicuña*. 2016, de Cites Org. Sitio web: https://cites.org/sites/default/files/ndf_material/WG5-CS8-P.pdf

⁵⁷ Hoces, D. (2008). *Conservación y uso actual de la vicuña*. 2016, de Cites Org. Sitio web: https://cites.org/sites/default/files/ndf_material/WG5-CS8-P.pdf

Cuadro N° 6: Ficha Comercial de la Fibra de Guanaco

Nombre Comercial	Fibra de Guanaco
Descripción	El Guanaco es el camélido con mejor capacidad de adaptación, corre silvestremente en el extremo sur del continente y es probablemente la especie más antigua de su género. Entre todos los camélidos, la fibra del Guanaco se encuentra en el segundo lugar en fineza luego de la Vicuña, es reconocida por su sedosidad, poco peso y calidad aislante. ⁵⁸
Usos	<ul style="list-style-type: none"> • Hilos • Lanas • Diversas prendas diversas de vestir
Origen	En el Perú, el GUANACO vive mayoritariamente en la Serranía Esteparia, entre los 1,000 y 3,800 msnm, sin embargo, el Dr. Carlos Monge afirma que esta especie puede ocupar la gradiente altitudinal desde el nivel del mar hasta alturas de 5,000 msnm. ⁵⁹
Zona de Producción Local	En los departamento de: Piura, Lima, Apurímac, Huánuco, Ancash, Junín y Puno.
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Diámetro de Fibra: 16 a 19 micras • Largo de Fibra: 3 a 4.5 cm. • Peso de Vellón: 400 gr.⁶⁰

Fuente: Elaboración propia, 2016

⁵⁸ Incalpaca. (2012). Guanaco: *Equilibrio entre fineza y resistencia*. 2016, de INCALPACA TPX S.A. Sitio web: <http://www.incalpaca.com/es/guanaco/>

⁵⁹ PERÚ ECOLÓGICO. (Diciembre, 2006). *GUANACO (Lama guanicoe)*. 2016, de Perú Ecológico Sitio web: http://www.peruecologico.com.pe/fau_guanaco_1.htm

⁶⁰ PERÚ ECOLÓGICO. (Diciembre, 2006). *GUANACO (Lama guanicoe)*. 2016, de Perú Ecológico Sitio web: http://www.peruecologico.com.pe/fau_guanaco_1.htm

4.1.7.3. Fibra de Alpaca

Cuadro N° 7: Ficha Comercial de la Fibra de Alpaca

Nombre Comercial	Fibra de alpaca
Descripción	La alpaca es un animal de fina estampa que está cubierto de fibra y que en conjunto se le denomina vellón. Esta lana está considerada como una de las más finas del mundo.
Usos	<ul style="list-style-type: none"> • Hilos • Lanas • Prendas diversas de vestir
Origen	<p>Proviene de la domesticación de la vicuña. Habita en zonas alto andinas por encima de los 3800 msnm:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perú • Bolivia • Chile • Argentina <p>En menor medida en: Estados Unidos, Nueva Zelanda y Australia</p>
Zona de Producción Local	<ul style="list-style-type: none"> • Ayacucho • Arequipa • Cusco • Huancavelica • Puno (Zona de mayor producción)
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Elasticidad y capacidad de tensión de hilado • Sensación de suavidad • Propiedad térmica • Resistencia a la tracción y flexibilidad • Durabilidad y diferentes colores.

Fuente: Sierra Exportadora (2012). Ficha comercial de la fibra de alpaca. 2016, de Sierra Exportadora Sitio web: http://www.sierraexportadora.gob.pe/productos/catalogo-de-productos/fibra-de-alpaca/#ficha_comercial

Elaboración propia, 2016

4.1.7.4. Fibra de Llama

Cuadro N° 8: Ficha Comercial de la Fibra de Llama

Nombre Comercial	Fibra de llama
Descripción	Existen dos tipos de llamas. La “Lanuda” o “Chaku” que posee abundante fibra densa y la “Ccara” que sirve como animal de carga ya que su fibra es menos abundante. La fibra de llama tiene una amplia variedad tonal que va desde el blanco hasta el negro pasando por los grises y marrones. Es sin duda la fibra más resistente, tiene una larga durabilidad y es muy fácil de lavar. ⁶¹
Usos	Su utilización se da en la industria textil para la elaboración de; sacos, chalinas, chompas, pantalones, colchas, mantas y en la elaboración de utensilios duraderos; calcetines, bayetas, tapices, alfombras, ponchos, etc.
Origen	La LLAMA vive en toda la región andina, desde Colombia hasta Bolivia, así como al norte de Argentina y noreste de Chile. En el Perú, la mayoría habita los Altos Andes, a más de 3,800 msnm. Se estima que nuestro país concentra una población aproximada de 900 mil LLAMAS, de un total de 2.5 millones a nivel mundial. ⁶²
Zona de Producción Local	Dentro del país su mayor producción está en los departamentos de: Puno, Juliaca, Cusco, Ayacucho y Arequipa
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente lustre • Sedosidad • Diámetro de fibra: Entre 18 y 25 micras.

Fuente: Elaboración propia, 2016

4.1.7.5. Lana o Wool

⁶¹ Incalpaca. (2012). *Llama: La más resistente*. 2016, de INCALPACA TPX S.A. Sitio web: <http://www.incalpaca.com/es/llama/>

⁶² PERÚ ECOLÓGICO. (Diciembre, 2006). *LLAMA (Lama glama)*. 2016, de Perú Ecológico Sitio web: http://www.peruecologico.com.pe/fau_llama_1.htm

Desarrollamos una propuesta original que fusiona las cualidades oriundas de nuestras fibras con mezclas provenientes de otras culturas del mundo. Mezclas como Alpaca/Lana - Seda - Algodón son combinaciones que innovan en un mestizaje de gran riqueza textil y cultural.⁶³

4.1.7.6. Algodón

Cuadro N° 9: Ficha Comercial del algodón

Nombre Comercial	Algodón
Descripción	El algodón Pima peruano es uno de los más deseados en la industria textil del mundo. Tenemos la geografía perfecta para el desarrollo de la semilla que logra una fibra de una longitud de 4cm y un grosor de 3 micrones a más. En tonos naturales, teñido o mezclado es considerado uno de los mejores algodones existentes. ⁶⁴
Propiedades y Usos	Su fibra se utiliza para hacer telas suaves y permeables, en mezclas con otros algodones de inferior calidad. Por la buena calidad de su fibra y por su excelente hidrofiliidad, el algodón peruano es apreciado en los mercados internacionales. Además, es agradable de llevar, no irrita la piel, es resistente y tiene buen poder de absorción. Por ello hoy es uno de nuestros Productos Banderas. ⁶⁵
Origen	Las especies del viejo mundo son de Asia., África, Arabia e India. Las del nuevo mundo en Norte América Galápagos y Sudamérica. ⁶⁶

Fuente: Elaboración propia, 2016

⁶³ Incalpaca. (2012). *Cotton: Un clásico que no pasa de moda*. 2016, de INCALPACA TPX S.A. Sitio web: <http://www.incalpaca.com/es/cotton/>

⁶⁴ Incalpaca. (2012). *Llama: La más resistente*. 2016, de INCALPACA TPX S.A. Sitio web: <http://www.incalpaca.com/es/llama/>

⁶⁵ MINAG. (Febrero, 2011). *Algodón - Perú: Un campo fértil para sus inversiones y el desarrollo de sus exportaciones*. 2016, de Ministerio de Agricultura: Dirección general de la competitividad agraria Sitio web: http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/algodon/algodon_feb11.pdf

⁶⁶ MINAGRI. (2015). *Algodón*. 2016, de Ministerio de Agricultura y Riego Sitio web: <http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/27-sector-agrario/algodon/226-algodon>

4.1.8. INSUMOS

Los insumos son aquellos artículos que pasan a formar parte del producto en menor proporción y lo conforman los; hangtag (sujetador), stickers, bolsas, botones, cierres, hilos, etiquetas de marca, etiquetas de composición, etc.

Teniéndose como principales proveedores a las empresas; Corporación Rey, Tagua Service, entre otros.

4.1.9. LÍNEA DE PRODUCTOS

Ésta la conforman los productos de la empresa INCALPACA que tienen en común el proceso productivo, la materia prima y el fin.

Por ello la empresa ha clasificado sus productos de la siguiente manera:

4.1.9.1. Tejido de punto

Figura N° 7: Tejido de Punto



Fuente: <http://www.incalpaca.com/es/product/1386/>

4.1.9.2. Accesorios

Figura N° 8: Accesorios



Fuente: <http://www.incalpaca.com/es/product/1452/>

4.1.9.3. Abrigos

Figura N° 9: Abrigos



Fuente: <http://www.incalpaca.com/es/product/1368/>

4.1.9.4. Telas

Figura N° 10: Telas



Fuente: <http://www.incalpaca.com/es/product/913/>

4.1.9.5. Hogar

Figura N° 11: Hogar



Fuente: <http://www.incalpaca.com/es/product/763/>

4.2. SISTEMA ACTUAL DE VENTAS

Todos los procesos de ventas de la empresa están a cargo del departamento o área comercial quienes de acuerdo a las ventas ya sean; nacionales o internacionales, proceden a:

- Los productos para el mercado nacional y local son realizados por medio de sus distintas tiendas de fábrica, en las que se exhiben los diferentes productos, todos los productos están registrados dentro del sistema y forman parte del stock de productos terminados de la empresa.
- Los productos que son destinados para el mercado extranjero, se inicia con el pedido por parte del cliente y la firma del contrato de venta, este pedido es enviado al área de exportaciones que se encarga de preparar el pedido, de acuerdo a especificaciones del cliente. El producto sale del almacén de productos terminados para ser enviado.

4.3. MAPEO

Es importante plasmar la distribución de la empresa, para conocer la distribución de cada maquinaria y equipo dentro de la empresa. Así como conocer las áreas administrativas.

En el mapeo de la tienda se describirá la ubicación actual de cada producto de la tienda y ver si puede hacerse mejoras de acuerdo a plan estratégico

4.3.1. MAPEO ÁREAS – EMPRESA

Figura N° 12: Mapeo de Áreas de Empresa

GERENCIA DE OPERACIONES	ESTUDIOS INDUSTRIALES	ABAST. M.P., ACC Y CTP		ABAST. M.O PUNTO		PLANIFICACIÓN M.D.	
		PLANIF, CTP.	PLANIF. PUNTO GK	ABAST. PUNTO	ABAST. CTP	ABAST. ACC.	HILADO MP.

Fuente: Incalpaca. Elaboración propia, 2016

4.3.2. MAPEO TIENDA DE FÁBRICA

Figura N° 13: Tienda de fábrica – Sección Tejido Punto



Fuente: Incalpaca

Elaboración propia, 2016

Figura N° 14: Tienda de fábrica – Sección abrigos



Fuente: Incalpaca

Elaboración propia, 2016

Figura N° 15: Tienda de fábrica – Sección Accesorios



Fuente: Incalpaca

Elaboración propia, 2016

Figura N° 16: Tienda de fábrica – Vitrina Exterior



Fuente: Incalpaca

Elaboración propia, 2016

Figura N° 17: Tienda de fábrica – Fachada Exterior



Fuente: Incalpaca

Elaboración propia, 2016



5. CAPÍTULO V: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se hará un análisis a cerca de todo lo que representan los entornos; interno y externo, en ellos se identificarán todos los factores que inciden de manera positiva y negativa en la empresa.

Consistirá así en recoger datos referidos al estado y evolución de diversos factores que afectan a la empresa, este análisis sirve para que la empresa conozca su panorama en el presente y le permita manejar mejor los diversos factores para hacerle frente.

Mediante un riguroso análisis se podrá determinar lo que se está haciendo bien o mal, para así incidir con mayor fuerza en los aspectos positivos y suprimir aquellos aspectos negativos para poder mantener la empresa y hacerla participe dentro de un entorno cada vez más competitivo.

5.1. **ANÁLISIS INTERNO**

Realizar un análisis del micro entorno de la empresa permite conocer el desempeño de la empresa a través del procesamiento de la información recabada, analizarla y sacar conclusiones que van a permitir trazar objetivos y metas a cumplirse en el mediano y largo plazo.

El análisis interno permite conocer todas las fortalezas y debilidades cercanas a la empresa y que de alguna manera pueden ser repotenciadas, controladas, mitigadas, eliminadas, etc.

Para ello se iniciará con un análisis AMOFHIT.

5.1.1. **ANÁLISIS AMOFHIT**

Esta herramienta va a permitir evaluar diferentes factores o recursos que conforman la empresa, para ello se dividirá las diferentes áreas para evaluarlas una a una.

Lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de la compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas.

Estas mismas áreas deben ser analizadas, por analogía, si se está haciendo un planeamiento estratégico para una corporación, un sector, subsector industrial o inclusive, un país, que es igualmente una organización productiva. Se debe buscar la correspondencia o equivalencia, en los mismos, a las clásicas funciones de las empresas⁶⁷.

Las áreas a evaluarse serán:

- Administración (A)
- Marketing y Ventas (M)
- Operaciones y Logística (O)
- Finanzas y Contabilidad (F)
- Recursos Humanos (H)
- Sistemas de información y Comunicaciones (I)
- Tecnología e Investigación (T)

5.1.1.1. Administración (A)

El objetivo de la administración es aumentar la productividad como forma de incrementar las posibilidades de competir con éxito en la industria y en los diferentes mercados globales.⁶⁸

La parte administrativa de la empresa es la encargada de establecer la planeación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación de las distintas actividades dentro de la empresa, las mismas que son designadas a cada área: Comercial y de Planificación, Exportaciones, Producción, Contabilidad y Logística. Que a su vez están

⁶⁷ D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.

⁶⁸ D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.

compuestas por sub – áreas; Ventas y Confección, Venta de tejido punto, Venta de línea de cada, Venta de accesorios, Almacenes de Productos terminados, de telas, de suministros e hilados.

Cada una de estas áreas y sub – áreas tienen funciones que cumplir de acuerdo a metas establecidas con el fin de agregarle valor a los procesos de la empresa y mantener e incrementar las utilidades de la empresa.

Las personas que tienen inferencia en esta área son; los encargados del área de comercialización y ventas y el administrador de tienda, el primero cumple con la función de revisar informes que son entregados por el administrador, de acuerdo a ello el administrador se encargará de asignar o suprimir los recursos. El administrador de tienda se encarga de velar por el correcto cumplimiento de las funciones y lograr que se alcancen las metas establecidas.

Reputación de la alta dirección y Gerencia. - En la industria textil se tiene que contar con profesionales capacitados, para el caso de estudio, el recurso humano cuenta con conocimientos en gerencia, organización y desarrollo, es decir, profesionales con experiencia en la industria textil. Para el caso de estudio se cuenta con profesionales capacitados con ciertas carencias como falta de compromiso, falta de liderazgo, falta de identidad.

Estructura Organizacional. - La empresa para su tienda de fábrica en cuanto a su organización inició con un enfoque moderno para el momento, siendo permisivos y enfocándose en el recurso humano descuidando otros factores importantes como publicidad, metas, rentabilidad, etc. Actualmente la

administración de la fábrica si bien es cierto no hace mucho hincapié en las necesidades de sus recursos humano, sigue teniendo deficiencias en cuanto a cómo organizar sus recursos para obtener una mayor rentabilidad. Se propondrá tener una organización más participativa permitiendo a los trabajadores dar sugerencias, opiniones, etc.

Estilo de liderazgo. - Los equipos que conforman la empresa son multidisciplinarios y con conocimientos en la industria textil, quizá no todos los integrantes cuentan con habilidades complementarias que los comprometa con el alcance de un propósito en común. Se propondrá enfatizar en formas de trabajo en equipo para crear nuevas oportunidades e incrementar la productividad y competitividad.

Sistema de planeamiento estratégico. - La empresa para su tienda de fábrica ubicada en Sachaca no cuenta con una visión estratégica que se alinee al planeamiento estratégico.

Prestigio de la empresa. - A través del paso del tiempo la empresa ha ido construido una sólida imagen, que se expresa en calidad y responsabilidad.

5.1.1.2. Marketing y Ventas (M)

La orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una

función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización⁶⁹.

Política de precios. - Debido a factores; materia prima, insumos, tecnología, marca, diseño, modelo, etc., los precios de algunas prendas tienen precios elevados a cualquier otro tipo de productos similares. Los clientes aceptan estos precios de acuerdo a la calidad de los productos, en la tienda de fábrica existen ciertas prendas que no cuentan con la aprobación debido a factores como estar fuera de temporada o a que presentan ciertas fallas de fabricación.

Para estos productos se sugerirá un reajuste en precios, descuentos o promociones.

Participación de mercado. - La marca como tal tiene una alta participación de mercado, en sus diferentes modalidades de ventas, sin embargo, en los últimos meses se ha detectado que en cuanto a la participación de mercado a través de la venta de sus productos en la tienda de fábrica de Sachaca no se ha conseguido esta participación. Por lo cual se tienen que reformular estrategias que permitan abarcar mayor participación.

Atención de servicio al cliente. - Si bien es cierto un producto de marca por sí solo posee la capacidad de venderse, ya sea de manera virtual, por catálogos, etc. En tiendas de fábrica se tiene que recurrir al recurso humano para que por medio de sus aptitudes pueda comercializar el producto, pues bien, el recurso con el que se cuenta en la

⁶⁹ D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.

tienda de Sachaca no posee los recursos propios y necesarios para aumentar sus ventas, para ello se tendrá que también replantear estrategias en cuanto a la calidad de servicio.

Publicidad. - Debido al nombre que representa ser un producto de Incalpaca, la empresa invierte poco en publicitar sus diferentes tiendas de fábrica, este aspecto también se considerará para la elaboración de nuevas estrategias.

Cantidad y Calidad de líneas de productos. - El portafolio de productos con los que cuenta la empresa es amplia y la calidad se basa en la óptima utilización de los recursos que son de primera. Ambos factores son los que caracterizan a la marca y esta tiene que resaltarse y explotarse más.

5.1.1.3. Operaciones y Logística (O)

Esta área está encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad, por lo que su gestión es particularmente compleja y crítica para la supervivencia, el desarrollo y la competitividad de la organización⁷⁰.

La operación se inicia con el acopio de las distintas fibras, en la cual la empresa obtiene su materia prima mediante dos mecanismos:

- Acopiadores y Rescatistas: Encargados de consolidar la materia prima, este mecanismo puede crear

⁷⁰ D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.

distorsiones en cuanto a precios de proveedores a consumidores finales o alteración de las fibras.

- El otro mecanismo está a cargo de los agentes comerciales quienes se desplazan a comunidades alejadas para acopiar las fibras desde el lugar de origen.

Las operaciones de la empresa INCALPACA vincula a: diversas comunidades campesinas, productores organizados, empresas pequeñas y medianas, investigadores y profesionales con el fin del mejor aprovechamiento y uso de las distintas fibras.

5.1.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)

Esta área es la encargada de reunir los recursos monetarios para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes (retención de utilidades, sobregiros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, incrementos de capital de accionistas), generadas (aporte de capital de inversionistas, emisión de acciones) o terceros (deuda a corto y largo plazo)⁷¹.

La empresa cuenta con un activo considerable, constituido por el capital, inmuebles, maquinaria, materia prima, etc. Los cuales permiten a la empresa continuar con sus actividades productivas.

5.1.1.5. Recursos Humanos (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, movilizándolo los recursos tangibles e

⁷¹ D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.

intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos⁷².

Competencias y aptitudes laborales. - Para llevar a cabo los procesos de la empresa se requieren profesionales tales como; (1) Ingenieros agrónomos, (2) Ingenieros de distintas ramas, (3) Técnicos agrónomos, (4) Técnicos de mantenimiento, (5) Administradores, (6) Contadores, (7) Vendedores.

Para el caso de estudio, tienda de fábrica Sachaca, el personal requiere las siguientes aptitudes: (1) Compromiso, (2) Identidad, (3) Empatía, (4) Honestidad, (5) Capacidad de escucha y (6) Autodisciplina.

Dentro de la tienda de fábrica el encargado es el administrador que cuenta con dos vendedores, se observó que los vendedores carecen de alguna de las aptitudes requeridas para llevar a cabo un proceso de venta.

Selección y capacitación del personal. - Este proceso es llevado a cargo de manera directa a través del departamento de Recursos Humanos

Disponibilidad y calidad de mano de obra. - La ciudad de Arequipa, en cuanto a mano de obra, cuenta con la cantidad necesaria de postulantes para poder analizar entre ellos y selección al personal adecuado.

⁷² D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.

Remuneraciones y beneficios. - Se manejan de acuerdo al mercado y a los puestos de trabajo. De igual manera los beneficios con los que cuentan los trabajadores son los establecidos por Ley.

5.1.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan soporte Tecnología de información y Tecnología de comunicación para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros y la integración de clientes y proveedores⁷³.

Información para la toma de decisiones por parte de la Gerencia. - Desde el proceso de acopio de materia prima hasta la comercialización de los productos terminados requieren de sincronización en la comunicación para realizar procesos óptimos, si una parte falla se corre el riesgo de que al final de la cadena el producto salga defectuoso. Actualmente para la comunicación se utilizan herramientas como; (1) Telefonía, (2) Skype, (3) E-mail, *existen muchas otras herramientas gratuitas que podrían ser mejor utilizadas como:* (a) Google Hangouts para una mejor colaboración en cuanto a documentos y archivos , (b) Dropbox para acopiar información pertinente en la nube electrónica, (c) OneDrive de Microsoft que brinda herramientas de negocios para gestionar y (d) Slack que crea salas privadas por la cual comunicarse con colaboradores de manera eficaz.

⁷³ D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.

5.1.1.7. Tecnología e Investigación (T)

En este apartado se analizan los esfuerzos de la organización para desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad de sus productos y procesos, mejorar la productividad y conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión⁷⁴.

En cuanto a tecnología usada para las actividades de la empresa en estudio, se cuentan con; maquinarias, equipos y un software, para sus distintos procesos productivos.

Tecnología de punta en productos y procesos. - El proceso productivo es llevado a cabo con máquinas tanto automatizadas como mecánicas, por lo que, no se cuenta aún con tecnología de punta puesto que las necesidades del mercado aun no lo requieren o la fuerte competencia aun no lo amerita

Para el proceso de comercialización la tecnología utilizada no va más allá que la utilización de un ERP italiano utilizado para llevar a cabo el proceso de venta que implica llevar un control de ventas, mercadería en stock, precios, etc., adaptado a empresas textiles.

Para el área logística el Software Porini es el utilizado.

Cabe recalcar que todo el proceso productivo tiene que ser el óptimo ya que depende de toda la cadena para obtener un producto de calidad que el proceso de comercialización se lleve a cabo.

Investigación. - En cuanto a este factor se sabe que se refiere a la capacidad de la empresa por buscar

⁷⁴ D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.

constantemente la innovación en todos sus procesos, para el caso de estudio, existe poca o escasa capacidad de innovación en cuanto al producto en sí, pero si puede trabajarse en la innovación en cuanto a técnicas para la comercialización a través de la tienda de fábrica.

En cuanto al producto en sí, y de acuerdo a que la expectativa de los consumidores se tiene que empezar a trabajar en prendas más livianas, mayor calidad y mejor diseño, como lo están haciendo otros productores extranjeros.

Tiene que trabajarse en: (1) Mayor tecnificación e innovación que permitirá la mejora productiva - comercial, (2) Buenas técnicas en procesamiento primario que permitirá realizar el proceso de cardado, descordado, etc. (3) Crianza sostenible de camélidos mediante la utilización de mejores técnicas, información, etc.

5.2. **ANÁLISIS EXTERNO**

Realizar un análisis del macro entorno de la empresa permite identificar las Oportunidades y Amenazas existentes, éstas logran identificarse a través del análisis PESTA y Las Cinco Fuerzas de Porter.

5.2.1. **ANÁLISIS PESTA**

La evaluación de los factores externos se realizará con un enfoque integral y sistemático. Se evaluarán las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas y competitivas⁷⁵.

⁷⁵ D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.

5.2.1.1. POLÍTICO

Cuadro N° 10: Variables Políticas y sus Efectos

Variable: Estabilidad Política	Efecto
<p>El semanario Latin Business Chronicle, con sede en Florida – Estados Unidos, ratificó al Perú como el tercer mejor país en América Latina para hacer negocios, precedido por Chile y Panamá. Sin embargo, de las tres naciones solo Perú mejoró su puntaje en la evaluación de su clima, señala la agencia Andina⁷⁶.</p> <p>Según ONPE; Al año 2016 se encuentran debidamente inscritos veinte y cinco (25) partidos políticos, quienes pueden presentar candidatos a todo cargo de elección popular.</p>	<p>Uno de los factores que son predecir es la estabilidad política de las elecciones presidenciales y congresal está a cargo del Poder Popular, esto se traduce en como se ha estado observando <i>en un aspecto junto a otros que no se refieren a la inestabilidad política de las elecciones indican posibles revocaciones y derogaciones. etc.</i></p>
Variable: Política monetaria	Efecto
<p>Según el BCRP (2015) por medio del informe de indicadores trimestral, indica que la inflación para el tercer trimestre del 2016 es del 3,1 %⁷⁷.</p>	<p>El BCRP establece que el rango de inflación del 1% al 3%, el porcentaje de inflación del 2016, se encuentra ligeramente por encima del margen, lo cual denota que existe un riesgo de inestabilidad monetaria ya que se está alejando de la meta de inflación. <i>El riesgo por el desbalance en precios, lo que afecta a las materias primas, insumos y precios de ventas de los productos.</i></p>
Variable: Política de importación	Efecto
<p>De acuerdo con lo dispuesto por la Ley General de Aduanas, sobre Importación para el consumo; Es el régimen aduanero que permite el ingreso de mercancías al territorio aduanero para su consumo, luego del pago o garantía, según corresponda, de los derechos arancelarios y demás impuestos aplicables, así como el pago de los recargos y multas que hubieren y del cumplimiento de las formalidades y otras obligaciones aduaneras⁷⁸</p>	<p>Como parte de todo proceso de importación de ciertos insumos y/o aditivos para la fabricación de distintas prendas que se encuentran en el mercado peruano son muy caros, por lo cual se ve la necesidad de importar desde otros países. Pues bien, se debe que realizarse bajo ciertos criterios de ADUANAS los cuales la empresa <i>Afectará para el caso de este tipo de tributos, se incrementan</i></p>

5.2.1.2. ECONÓMICO

Cuadro N° 11: Variables económicas y sus efectos

Variable: Evolución del PBI	Efecto
<p>El Banco Central de Reserva (BCR) mantuvo su estimación de crecimiento económico para este y el próximo año en 4% y 4,6%, respectivamente, impulsada por la recuperación de su actividad primaria⁷⁹.</p>	<p>El incremento del PBI se debe a que se incrementó la producción, por lo que la variación se traduce en especulaciones que pueden afectar a las actividades comerciales con una mayor oferta. <i>Se traduce en un aumento de la producción para el país, mayor empleo y claramente es una Oportunidad.</i></p>
Variable: Riego país	Efecto
<p>Según el Diario Gestión (Junio, 2016), el riesgo país es de 2.09 puntos porcentuales, que se mide en función de la diferencia del rendimiento promedio de los títulos soberanos peruanos frente al rendimiento del bono del tesoro estadounidense⁸⁰.</p>	<p>La disminución del riesgo país se debe a las políticas macroeconómicas y/o situación política que puede traducirse en un incremento de confianza de los inversionistas extranjeros hacia el país, <i>para el caso de un aumento de confianza cuanto a relaciones de confianza con proveedores.</i></p>
Variable: Tipo de cambio	Efecto
<p>Para el tercer trimestre del 2016, respecto del segundo trimestre del 2016, hubo una variación porcentual del tipo de cambio de -2.7% al 2%⁸¹.</p>	<p>Este incremento significaría que; existe una menor demanda por la moneda local dentro del mercado que puede generar una disminución en exportaciones. <i>Para el caso de un aumento de confianza conviene que el tipo de cambio se haya incrementado para el comercio interno.</i></p>
Variable: Incremento de ingresos por turismo	Efecto
<p>La ministra de Comercio Exterior y Turismo y presidenta del Consejo Directivo de Promperú, Magali Silva Velarde-Álvarez, informó que en marzo del presente año llegaron al Perú 300 mil 342 turistas internacionales, cifra que representó un incremento de 9,6% en</p>	<p>La mayor cantidad de productos de Incalpaca que se venden al extranjero, <i>este incremento de visitantes es una oportunidad de captarlos y ofrecerles los productos que ellos quieren si comprasen el producto en sus países de origen.</i></p> <p><i>Se traducirá en una Amenaza si Perú cambia de política y limite el ingreso de turistas de ciertos países.</i></p>

5.2.1.3. SOCIAL

Cuadro N° 12: Variables Sociales y sus Efectos

Variable: Tasa de crecimiento poblacional	Efecto
<p>Según datos de INEI (2015), la población de Arequipa al año 2015 es de 1287205, la del año 2014 de 1273180⁸³.</p>	<p>De acuerdo a datos proporcionalmente se estima que existió un incremento de la población en el departamento de Arequipa, lo que <i>traduce en mayor demanda de productos.</i></p> <p><i>Este incremento es positivo ya que incrementa una demanda de productos, también que habrá mayor cantidad de obra dentro de la región.</i></p>
Variable: Niveles de empleo	Efecto
<p>Según datos tomados del Ministerio de Trabajo (2013), la población económica activa en el departamento de Arequipa para el año 2013 fue de 661550⁸⁴.</p>	<p>Que los niveles de empleo en el departamento <i>traduce en que incrementa la demanda de servicios y con éste, el nivel de calidad de vida.</i></p> <p>El incremento de los niveles de empleo se debe a la explosión de la actividad económica en los últimos años ha venido impulsado por proyectos mineros en regiones como Puno, Cusco y Apurímac.</p>
Variable: Incidencia en la pobreza	Efecto
<p>En el año 2015, el 4,07% de la población del país se encontraba en situación de pobreza extrema, que equivale a 1 millón 266 mil personas, que tenían un gasto per cápita inferior al costo de la canasta básica de alimentos. Comparando los años 2014 y 2015, la pobreza extrema disminuyó en 0,2 punto porcentual, lo que equivale a 53 mil personas⁸⁵.</p>	<p>La reducción de la pobreza extrema en el país es uno de los factores que ha permitido la mejora de situación laboral y de estudio de manera tal que <i>industrias a ofertar mayores oportunidades.</i></p>
Variable: Educación y cultura	Efecto
<p>Al analizar el indicador de analfabetismo, en el año 2015,</p>	<p>Invertir o mejorar los índices de alfabetización.</p>

5.2.1.4. TECNOLÓGICO

Cuadro N° 13: Variables Tecnológicas y sus Efectos

Variable: Nivel de importaciones	Efecto
<p>En enero 2016 las importaciones peruanas llegaron a US\$ 2 998 millones, lo que representa una caída del 9% con respecto a similar mes del 2015. Las importaciones de Materias Primas y Productos Intermedios (US\$ 1 275 millones) disminuyeron en 16%⁸⁷.</p>	<p>Dentro del apartado de importaciones de materias primas y productos intermediarios, se encuentran ciertos insumos, accesorios y otros utilizados para la confección de distintas prendas así como maquinarias y demás, <i>esta caída afecta al caso de estudio debido a que podría traducirse en una disminución de la demanda interna.</i></p>
Variable: Inversión en innovación	Efecto
<p>Según el portal Semana económica se indica que; La compañía Michell & Cía. ha invertido en el mejoramiento genético de ovejas y ganado y trabaja con fondos australianos con el objetivo de optimizar la calidad del ganado y enfrentar, en un futuro próximo, no sólo al incremento de la demanda sino también a la creciente oferta de exportadores de fibra, provenientes de Estados Unidos y Australia, que han realizado importantes avances en genética de alpacas y han logrado una muy buena</p>	<p>Las industrias cada día más buscan tecnologías que les permitan mejorar sus productos, para el caso de fibras textiles animales, obtener un menor micronaje para obtener prendas d mejor calidad con ciertas características como; mejor textura, livianas, mayor brillo, etc.</p> <p>Se considera que como empresa competente siempre tiene que tenderse a imitar al competidor del sector que lleve la delantera, para poder hacer frente a competidores locales, nacionales y extranjeros.</p>

⁸⁷MINCETUR (2015). Evolución de las importaciones-Enero 2016, de MINCETUR Sitio web: http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/importaciones/2016/RM_Impo_Enero_2016.pdf

calidad de fibra. Si bien estos competidores en el corto plazo no son una amenaza para estas empresas, por la menor disponibilidad de materia prima y por la inversión que implica ingresar a esta industria, sí son un riesgo a considerar en el largo plazo⁸⁸

Fuente: Elaboración propia, 2016

5.2.1.5. AMBIENTAL

Cuadro N° 14: Variables ambientales y sus efectos

Variable: Normativa ambiental	Efecto
<p>Mediante Ley N° 27314, Ley General de Residuos Sólidos, se estableció los derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de la sociedad en su conjunto, para asegurar una gestión y manejo de los residuos sólidos, sanitaria y ambientalmente adecuada, con sujeción a los principios de minimización, prevención de riesgos ambientales y protección de la salud y el bienestar de la persona humana⁸⁹.</p>	<p>De acuerdo a la normativa se tiene que garantizar que cada uno de los procesos de la empresa Incalpaca se manejen de manera responsable a fin de evitar conflictos, multas, sanciones, etc. Y mejorar la imagen de la empresa.</p> <p><i>Invertir en tecnología limpia representa una limitante para empresas pequeñas.</i></p>

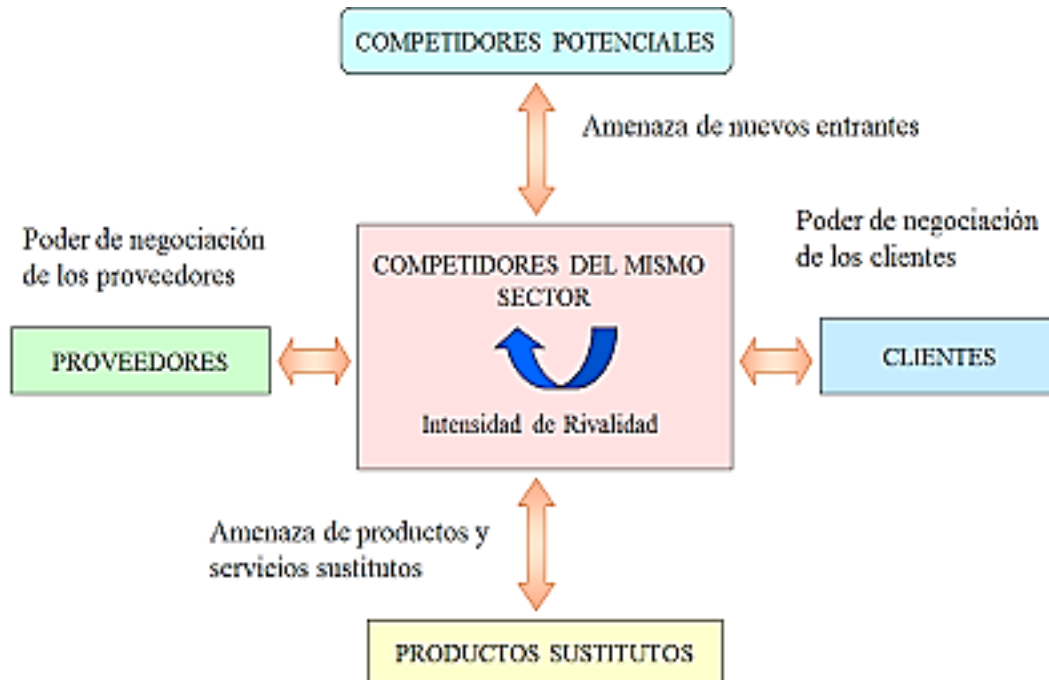
5.2.2. CINCO FUERZAS DE PORTER

⁸⁸ Alcázar J. (2015). Dos empresas sureñas viven un excelente momento. Octubre 15, 2016, de Semana Económica Sitio web: <http://semanaeconomica.com/desdeelsurperuano/2015/02/12/dos-empresas-surenas-viviendo-un-excelente-momento/>

⁸⁹MINEM (2004). Decreto Supremo N° 057-2004-PCM, de MINEM Sitio web: <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGAAM/legislacion/Reglamento%20Ley%2027314%20Residuos%20S%C3%83%C2%B3lidos.pdf>

Para realizar un análisis interno mediante la metodología de las cinco fuerzas de Porter es necesario tener una comprensión de cada una de ellas para poder identificar cada una de las variables que la conforman y poder realizar un diagnóstico adecuado.

Figura N° 18: Fuerzas de Porter



Fuente: Concepto de Administración Estratégica

¿Cómo utilizar la metodología de las cinco Fuerzas de Porter?

Diversos son los autores que desarrollan esta metodología, la que se tomará como referencia para el desarrollo del plan será la proporcionada por los autores Restrepo, L., & Rivera, H., quienes proponen lo resumido en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 15: Pasos para analizar las cinco Fuerzas de Porter

Paso 1	Identificación de las fuentes de cada fuerza del mercado.
Paso 2	Calificación de cada fuente de fuerza.
Paso 3	Elaboración del diagnóstico por fuerza.
Paso 4	Definición del comportamiento global o establecimiento del significado estratégico de todas las fuerzas en conjunto.
Paso 5	Elaboración del informe sobre el análisis de las fuerzas del mercado.

Fuente: Restrepo, L., & Rivera, H. (2006). *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Elaboración propia, 2016

5.2.2.1. Rivalidad entre las empresas

La identificación de la intensidad de la rivalidad en el sector estratégico es la intensión de la fuerza de los competidores de la industria. Se debe tener en cuenta que para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.⁹⁰

En cuanto a competidores, se tiene como principal y único competidor a la empresa Michell y CIA S.A., quien proporciona similares productos; con la misma materia prima, similares insumos, similares procesos productivos.

¿Cuál es la fortaleza del Grupo Inca?

La marca que representa ser Incalpaca TPX S.A., marca que en el mercado se encuentra posicionado que está basada en

⁹⁰ Restrepo, L., & Rivera, H. (2006). *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.

el modelo de negocio de ofrecer siempre lo más reciente en moda en abrigos, impermeables, capas, artículos diversos, telas, etc., productos de calidad y a precios accesibles.

Por lo tanto, frente a los competidores, la ventaja competitiva de la empresa radica en su capacidad de entender el negocio de la moda, según el gusto de los consumidores frente al resto de competidores.

En cuanto a una ventaja competitiva respecto a su principal competidor, es que Incalpaca ofrece sus productos en tienda de fábrica, permitiéndole así comercializar sus productos de manera directa sin necesidad de intermediarios.

Cabe mencionar que, para este sector de la industria, industria textil, el mayor peligro o amenaza en cuanto a competencia la representan los productos textiles que ingresan desde el mercado asiático, son productos más accesibles debido a que éstos incurren en menores costos como mano de obra.

5.2.2.2. Amenaza de los productos entrantes

Esta fuerza tiene como propósito determinar el riesgo de ingreso de nuevas empresas al sector. Un mercado o segmento de mercado se vuelve atractivo en parte por las barreras de entrada que presenta, si son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.⁹¹

Se refiere como su nombre lo indica, la amenaza o el peligro que representan para la empresa la aparición de productos nuevos dentro del mercado al cual la empresa se dirige.

⁹¹ Restrepo, L., & Rivera, H. (2006). *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Existen principalmente tres barreras en esta fuerza; (1) Barrera de entrada por costos, (2) Intervenciones gubernamentales y (3) Respuesta por parte de los rivales.

En cuanto a:

(1) Barrera de entrada por costos: Está constituida por una barrera importante ya que dependiendo de los costos en los cuales incurra para llevar a cabo su proceso productivo, esta podrá ser o no una barrera importante.

Para el caso en estudio, INCALPACA, llevar a cabo sus procedimientos le resultan a la empresa una alta inversión en cuanto a maquinaria, materia prima, instalaciones, recursos humanos, instalaciones físicas y otros, en conclusión, la barrera de costos es una valla alta para los productos nuevos.

(2) Intervenciones gubernamentales: Diversos decretos municipales, leyes, normas, reglamentos, etc. Limitan o son más rigurosos con ciertas actividades industriales, para las empresas procesadoras de fibras textiles existen normativas sobre todo para el control del medio ambiente, seguridad y calidad.

Por lo que este aspecto también representa una barrera alta, ya que se tiene que contar con tecnología sofisticada para el mejor manejo de la actividad productiva.

(3) Respuesta por parte de los rivales: Es la respuesta por parte de otros competidores o rivales de la empresa Incalpaca y su actitud frente al nuevo intruso que intenta ingresar al mercado deseado.

Para la empresa en estudio, representa la amenaza de productos entrantes aquellos productos traídos desde el mercado asiático y también aquellas pequeñas empresas

que van emergiendo. La respuesta que los productos asiáticos manifiestan o se respaldan es que manejan precios más bajos, pero con menor calidad.

5.2.2.3. Poder de negociación de los proveedores

La fuerza de mercado denominada proveedores busca determinar el nivel de poder de negociación del proveedor en el sector estratégico. Es importante indicar que un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengas fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son clave, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.⁹²

De acuerdo a la información recopilada se tienen como principales proveedores de materias primas a: Prosur, Michell, Incatops y Sudamericana de Fibras. Y como proveedores de insumos, accesorios y otros a: Corporación Rey, Tagua Service, entre otros.

¿Cómo se manejan las relaciones con los proveedores?

En cuanto a los pedidos de materia prima, insumos y otros se manejan con un tiempo de anticipación y una parte del pago se hace por anticipado si se trata de lotes grandes, el único problema que en ocasiones se suscita son los retrasos en pagos a proveedores, lo cual genera molestias con éstos, debido a problemas burocráticos en áreas administrativas y gerenciales.

5.2.2.4. Amenaza de los productos sustitutos

⁹² Restrepo, L., & Rivera, H. (2006). *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Se parte de la situación que un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. Todo se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar con precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria, afectando de una u otra forma la estabilidad del precio de venta en el mercado.⁹³

Existen infinidad de productos que bien pueden suplir a los productos ofrecidos por la empresa, chompas, telas, casacas, polos, poleras, chalinas, etc., cuyo material no serán fibras textiles de auquénidos sino serán: algodón, seda, sintéticos, lanas, gasa, etc. Que son comercializados y producidos por muchas empresas, por lo tanto, existen sí muchos productos sustitutos. ¿Cuál es el arma a usarse? Seguir produciendo productos de calidad a precios cada vez más accesibles en cuanto se puedan y publicitarlos a través de sus tiendas de fábrica. Sin embargo, el arma más importante de la empresa respecto a los productos sustitutos es la marca ya posicionada en la mente de los consumidores.

5.2.2.5. Poder de negociación de los clientes

Generalmente, un mercado o segmento no será atractivo cuando los compradores están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de

⁹³ Restrepo, L., & Rivera, H. (2006). *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.

mayor calidad y servicios, y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.⁹⁴

El principal mercado que adquieren los diferentes productos, es el mercado extranjero, si bien es cierto, este mercado está constantemente amenazado. En cuanto al análisis en estudio, tienda de fábrica, los clientes están claramente identificados y son; turistas nacionales y extranjeros, personas con poder adquisitivo, empresas de turismo, hoteles, algunas empresas como; aerolíneas u otras que realizan obsequios a sus empleados en ciertas fechas. Estos clientes que son los principales visitantes de las tiendas de fábrica no tienen poder, ya que los precios ya están dados y raramente son sujetos a una disminución.

5.3. **ANÁLISIS DE LA OFERTA**

Son todos aquellos bienes y/o servicios que son puestos a disposición del mercado bajo ciertas condiciones y que los consumidores están dispuestos a adquirir a cambio de un valor.

La ciudad de Arequipa está posicionada como una de las ciudades donde la industria textil, a mediana y gran escala, ha ido fortaleciéndose más. Para la realización de un mejor estudio y formular las estrategias es necesario identificar a los competidores directos e indirectos.

5.3.1. **COMPETENCIA DIRECTA**

Dentro de la industria textil, tanto la empresa en estudio y sus competidores tienen estrategias establecidas ya, que buscan la mayor comercialización de sus productos a través de diferentes mecanismos, de manera tal que siempre se busca satisfacer las

⁹⁴ Restrepo, L., & Rivera, H. (2006). *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.

necesidades de los consumidores locales, regionales, nacionales e internacionales.

La empresa Incalpaca tiene como logro, ser uno de los pioneros en impulsar la industria textil en Perú, como competidor directo dentro de la región se tiene a la empresa Michell & CIA.

¿Qué se entiende por competidores directos o quiénes son? -

Son todas aquellas empresas que ofrecen al mercado al que nosotros también nos dirigimos, un producto, bien o servicio con características similares o iguales a las de nuestros productos, intentando satisfacer las necesidades de ese sector objetivo.

Cuadro N° 16: Competidores directos

EMPRESA	SERVICIOS
Michell & CIA S.A.	Empresa dedicada a la producción y exportación de tops de alpaca y lana e hilados

Fuente: Elaboración propia, 2016

5.3.2. COMPETENCIA INDIRECTA

Dentro de los competidores indirectos están comprendidas aquellas empresas capaces de producir bienes o servicios similares o capaces de suplir al producto original. En torno a las fibras textiles se tiene como sustitutos a; (a) Fibras Vegetales, (b) Fibras sintéticas y (c) Fibra mineral.

¿Qué se entiende por competidores indirectos o quiénes son? -

Serán todas aquellas empresas que brindan productos, bienes o servicios capaces de suplir al producto original, que no precisamente posean las mismas características, pero sí algún atributo en específico, determinante como para decidir la compra del cliente; bajo precio, mayor variedad, etc.

Dentro de la región se han identificado a las empresas; Franky & Ricky, Art Atlas, Textil Viso S.A., entre otros. Si bien es cierto estas empresas no producen productos con fibras animales al 100%, si producen productos similares a base de algodón o una mixtura de fibras vegetales y animales, todas ellas tienen un nombre ya bien establecido y se les considera como competidores indirectos dado que el cliente constantemente está sujeto a su decisión de compra dependiendo de muchas características que buscan en el producto.



Cuadro N° 17: Competidores indirectos

EMPRESA	SERVICIOS
Franky & Ricky	Empresa Arequipeña dedicada a la fabricación de prendas de algodón.
Art Atlas	Es una empresa peruana especializada en la confección de prendas de vestir, accesorios y línea para el hogar, hechos a base de fibras naturales originarias del Perú, tales como la alpaca y el algodón orgánico.
Textil Viso S.A.C.	Es una empresa del rubro textil, dedicada a la fabricación de medias, estilo casual, deportivo y de vestir, de algodón y alpaca.

Fuente: Elaboración propia, 2016

5.3.3. MATRIZ DE PERFIL DE COMPETITIVIDAD

Una vez identificados los principales competidores de la empresa en estudio, se procede a elaborar la MPC, herramienta analítica en la que se identifican a los competidores importantes y contraponen sus fortalezas y debilidades, otorgándoles una ponderación y valor. La asignación de estos valores se hizo de acuerdo a lo dicho por el encargado de Ventas y Comercialización.

El objeto de realizar esta matriz es saber si se tiene la delantera en torno a la competencia en muchos factores estimados, saber en qué factores se está fallando para poder trabajar en ellos y rebasar a la competencia directa e indirecta.

Cuadro N° 18: Matriz de Competitividad

Matriz de perfil competitivo directo									
Factores de Éxito	Peso	Incalpaca		Michell & CIA		Art Atlas		Franky & Ricky	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Calidad de producto	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Lealtad de clientes	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Cualificación del personal	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Precios	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3	3	0.45
Posicionamiento en el mercado	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Desarrollo tecnológico	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2
Posición financiera	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Total	1		3.4		3.45		2.75		2.9

Fuente: Elaboración propia, 2016 .

Nota. 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

- La matriz de competitividad se elaboró en colaboración con el responsable de ventas y comercialización. De acuerdo a la matriz, la empresa con mayor ponderación es la empresa Michell y CIA S.A., por lo cual se manifiesta que esta tiene ventaja frente a otras empresas del rubro textil, dentro de la ciudad de Arequipa.
- El factor; Calidad del producto, tiene el mayor peso en comparación a los demás factores, que contribuye a garantizar el éxito dentro de la industria textil. Seguido por los factores; Precio, posicionamiento, capacidad del personal y posición financiera.
- Para el caso en estudio, el factor posicionamiento en el mercado, tiene una mayor ponderación en comparación a las demás empresas. Pese a que la marca pocas veces destina recursos para publicidad.

5.4. **ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

La demanda de prendas de fibra de alpaca se incrementa en países como Corea del Sur, Taiwán, Estados Unidos y Nueva Zelanda, ante la calidad del producto peruano. Así lo afirmó ayer el presidente ejecutivo de Sierra Exportadora, Alfonso Velásquez. Los compradores de la fibra de alpaca son principalmente intermediarios y empresas que la comercializan como tal y con valor agregado (prendas), que son demandadas por los mercados internacionales principalmente. El año pasado, los envíos de prendas de vestir con fibra de alpaca tuvieron una contracción de 18%; sin embargo, se observan crecimientos hacia Corea del Sur (181%), Taiwán (33%), EEUU (10%) y Nueva Zelanda (52%)⁹⁵.

En recientes informes tanto del Ministerio de Producción como de COMEX, se indicaron que diferentes dotaciones de la región sur crecieron y

⁹⁵ Diario La República. (2016). Crece la demanda de finas prendas de alpaca del Perú. octubre 17, 2016, de Diario La República Sitio web: <http://larepublica.pe/impresia/economia/758581-crece-la-demanda-de-finas-prendas-de-alpaca-del-peru>

decrecieron, entre las que destacaron los recursos minerales, energéticos, naturales, turísticos, ubicación geográfica, entre otras.

Una dotación que no fue mencionada y que representa la principal fuente de ingresos para más de 100,000 familias de los departamentos del sur del Perú es la amplia presencia de camélidos sudamericanos en buena parte de este territorio. Según datos del Ministerio de Agricultura, el Perú es el primer productor de fibra de alpaca en el mundo, con 87% de la población mundial de este animal; esta población se concentra en el sur del país, en las regiones de Puno (39.6%), Cusco (14.8%) y Arequipa (12.7%).⁹⁶

Es importante recalcar que la existencia de esta dotación, conjunto de medios que están al servicio de una actividad, permiten la creación o existencia de toda una cadena de valor, que para la industria textil, van desde criadores de zonas altas, intermediarios, productores, clientes, distribuidores de productos terminados. Dentro de esta industria se recalca la participación de las empresas sureñas Inca Tops y Michell & Cía.

Estas dos empresas son las más importantes del sector textil que tienen su base en la ciudad de Arequipa. Su enfoque va principalmente hacia el mercado extranjero que han crecido significativamente en los últimos años y vienen proyectando importantes niveles de crecimiento.

En la región Arequipa, las exportaciones textiles, en general, han crecido en los últimos cinco años a una tasa promedio anual de 4.8%, y representan más del 30% de las exportaciones de productos no tradicionales⁹⁷.

¿A qué se debe esta explosión y aceptación de esta fibra?

Según han manifestado los gerentes generales de ambas empresas a medios locales de gestión, ambas cabezas coinciden en que el auge de esta fibra se debe a que cada vez más países están conociendo la fibra de la alpaca, actualmente la fibra de alpaca, es la fibra de moda en países como Estados

⁹⁶ Alcázar J. (2015). Dos empresas sureñas viven un excelente momento. Octubre 15, 2016, de Semana Económica Sitio web: <http://semanaeconomica.com/desdeelsurperuano/2015/02/12/dos-empresas-surenas-viviendo-un-excelente-momento/>

⁹⁷ Alcázar J. (2015). Dos empresas sureñas viven un excelente momento. Octubre 15, 2016, de Semana Económica Sitio web: <http://semanaeconomica.com/desdeelsurperuano/2015/02/12/dos-empresas-surenas-viviendo-un-excelente-momento/>

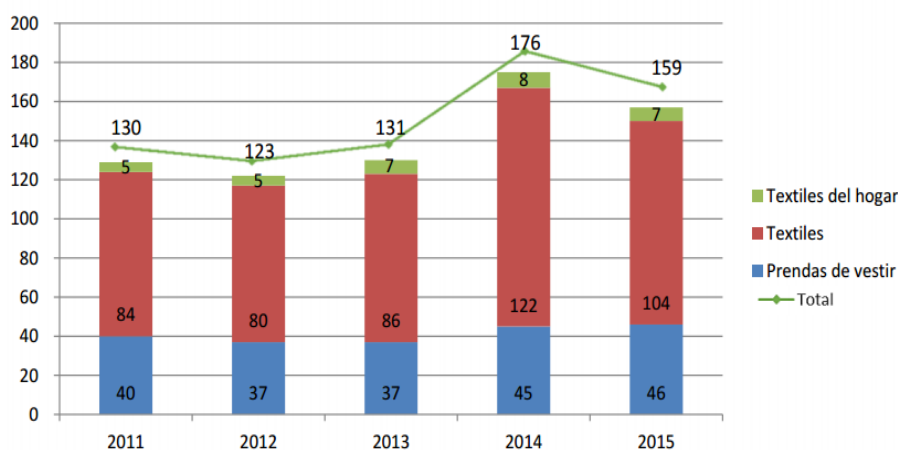
Unidos, Europa y Australia, lo que hace naturalmente que se incremente su demanda por este producto.

Las exportaciones de la fibra de alpaca entre enero y noviembre del 2015 alcanzaron los US\$ 149 millones, informó el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur).

Del total de exportaciones de alpaca, US\$ 98 millones corresponden a envíos de textiles (fibra, hilado, tejido), en tanto que US\$ 7 millones corresponden a exportaciones de textiles del hogar.

En prendas de vestir las exportaciones sumaron US\$ 44 millones, 3% más en relación al mismo periodo del año anterior. Dentro del rubro, las prendas de tejido plano sumaron US\$ 12 millones, 40% más que en similar período del año anterior.⁹⁸

Figura N° 19: Evolución de las exportaciones (USD millones) – Línea de alpaca



Fuente: SUNAT

Comentarios⁹⁹:

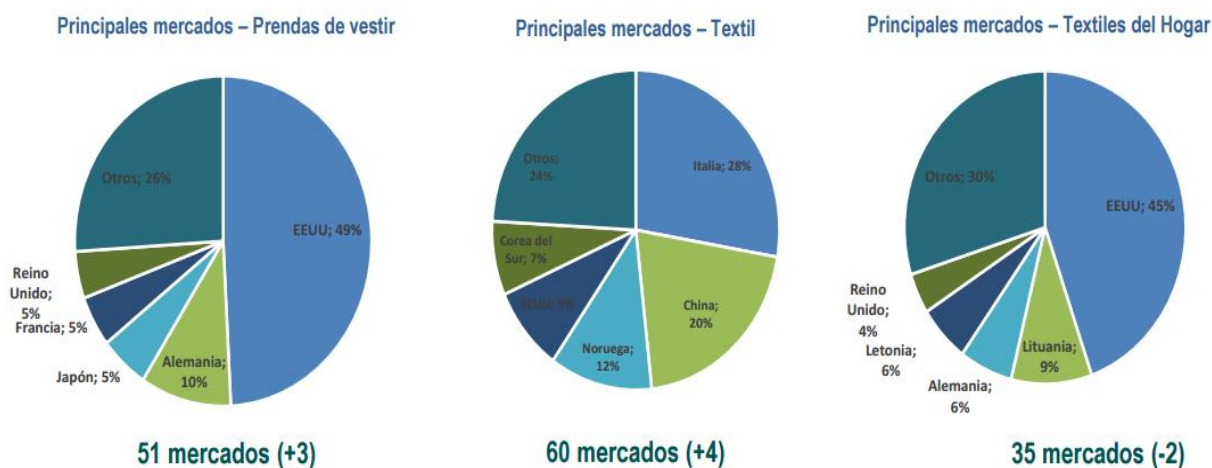
- La línea de Alpaca creció en +5.1% (+US\$ 29 millones) durante los últimos cinco años.

⁹⁸ Diario Gestión. (2016). Exportaciones de alpaca suman US\$ 149 millones entre enero y noviembre del 2015. octubre 17, 2016, de Diario Gestión Sitio web: <http://gestion.pe/economia/exportaciones-alpaca-suman-us-149-millones-entre-enero-y-noviembre-2015-2152909>

⁹⁹ BCRP. (2016). Diagnóstico sectorial - Línea de alpaca. octubre 17, 2016, de Banco Central de Reserva del Perú Sitio web: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/er-arequipa-2016-rojas.pdf>

- Destaca el crecimiento de: Prendas de vestir +4.0% (+US\$ 7 millones)
Textil : +5.5% (+US\$ 20 millones) Textiles para el hogar +7.2% (+US\$ 2 millones)

Figura N° 20: Evolución de las exportaciones (USD millones)



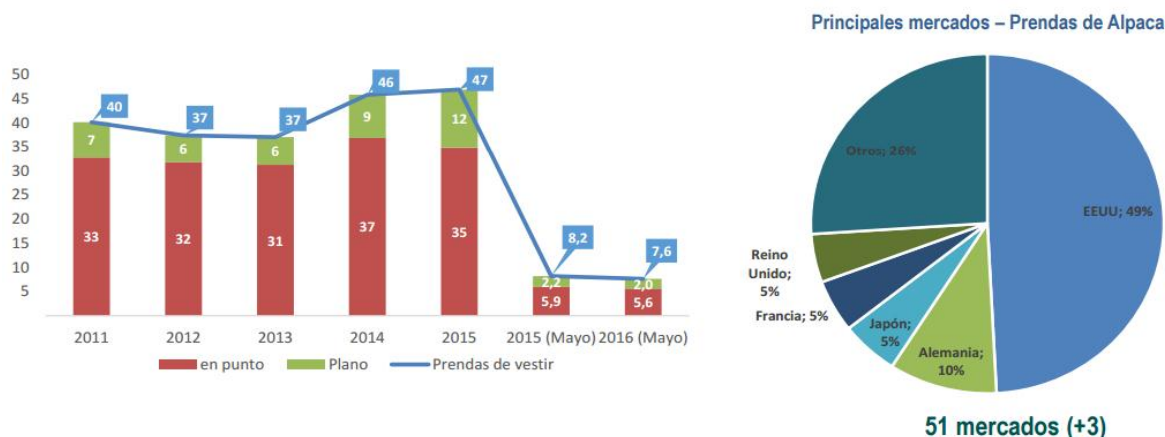
Fuente: SUNAT

Comentarios¹⁰⁰:

- La línea de Alpaca creció en +5.1% (+US\$ 29 millones) durante los últimos cinco años.
- Destaca el crecimiento de: Prendas de vestir +4.0% (+US\$ 7 millones)
Textil: +5.5% (+US\$ 20 millones) Textiles para el hogar +7.2% (+US\$ 2 millones).

¹⁰⁰ BCRP. (2016). Diagnóstico sectorial - Línea de alpaca. octubre 17, 2016, de Banco Central de Reserva del Perú Sitio web: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ee-arequipa-2016-rojas.pdf>

Figura N° 21: Evolución de las exportaciones (USD millones) – Prendas de alpaca



Fuente: SUNAT

Comentarios¹⁰¹:

- Prendas de vestir +4.0% (+US\$ 7 millones) en los últimos cinco años. / +2,3% en el periodo 2014/2015./ A mayo 2016 -6,8%.
- Tejido de punto representa el 74% de las exportaciones y crece en (+1,6%) 2011/2015.
- Tres productos representan el 57% de nuestras exportaciones (Suéteres (33%), Chalitas (12%), Abrigos (12%).
- Los cinco principales mercados para prendas de alpaca representan el 74% del total del mercado.



¹⁰¹ BCRP. (2016). Diagnóstico sectorial - Línea de alpaca. octubre 17, 2016, de Banco Central de Reserva del Perú Sitio web: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ee-arequipa-2016-rojas.pdf>

6. CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO

Concluida la primera etapa del proceso estratégico, sigue continuar con la etapa de formulación, la que tiene por objeto elaborar y seleccionar las estrategias elaboradas mediante las distintas matrices de planeamiento estratégico.

Las matrices se elaborarán de forma secuencial iniciándose con; MEFE, MEFI, MFODA, PEYEA, GE, MD y finalmente la MCPE.

6.1. ANÁLISIS FODA

Una herramienta muy utilizada y que es sumamente útil en planes estratégicos, es el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presente en el micro y macro entorno, que nacen del análisis realizado en los apartados anteriores; Porter y PESTA.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser utilizada en cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc. Que es objeto de estudio en cierto momento, bajo ciertas circunstancias.

Para su construcción primero ha de considerarse los aspectos externos e internos más relevantes a través de las matrices EFE y EFI.

El objeto de utilizar esta herramienta es para poder identificar todos los aspectos positivos y negativos y a partir de contrarrestar cada una de ellas poder elaborar estrategias que puedas ayudar a mejorar las actividades de la empresa.

6.1.1. MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de factores externos permite evaluar y resumir la información política, económica, social, tecnológica y ambiental y las fuerzas presentes dentro del entorno.

Se inicia con la identificación de factores críticos o determinantes para el éxito, estos factores salen a relucir tras la auditoria externa que se hizo en puntos anteriores.

Cuadro N° 19: Matriz EFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos			
FACTOR CLAVE	Ponderación	Clasificación	Resultado
OPORTUNIDADES			
Mejora de Regímenes Tributarios	0.05	3	0.15
Disminución de pobreza por crecimiento de empleos	0.06	4	0.24
Incremento de turismo en la región	0.07	4	0.28
Incremento del PBI; incremento de producción	0.04	3	0.12
Incremento de poder adquisitivo, hábitos de compra	0.05	3	0.15
Conocimiento de precios manejados por proveedores	0.04	2	0.08
Poder para poder fijar precios	0.05	3	0.15
Disminución de riesgo país; mayor confianza de proveedores extranjeros	0.04	3	0.12
Perú abarca el 87% de población de alpacas a nivel mundial	0.03	3	0.09
Disponibilidad de mano de obra	0.04	4	0.16
Ferias internacionales contribuyen a dar mejor imagen de productos textiles peruanos	0.03	3	0.09
Sub - Total	0.5		1.63
AMENAZAS			
Existencia de productos alternativos	0.07	3	0.21
Productos asiáticos a costos bajos	0.06	3	0.18
Inestabilidad política	0.05	3	0.15
Disminución de importaciones; insumos	0.08	3	0.24
Exigencia de tecnología cada vez más limpia	0.08	4	0.32
Incremento de confianza por parte de inversionistas extranjeros, competidores	0.06	3	0.18
Nuevas tendencias de consumo	0.03	3	0.09
Creciente producción de alpaca en países como Australia y EEUU.	0.07	3	0.21
Sub - Total	0.5		1.37
Total	1		3

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota. 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

Teniendo como peso ponderado total de las oportunidades un total de 1.63, frente al de las amenazas con un total de 1.37, se concluye que el entorno externo es favorable para la organización.

6.1.2. **MATRIZ EFI**

La matriz de evaluación de factores internos, es un procedimiento que se realiza para identificar las fuerzas y debilidades más relevantes dentro de las distintas áreas de la empresa o el negocio, además de ello permite identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Este procedimiento se da gracias a una auditoría interna realizada previamente y que consta en los apartados anteriores; AMOFHIT.

Al realizar esta matriz fue necesario aplicar juicios intuitivos apoyados en entrevistas a encargados de áreas analizadas.

En el cuadro N° 20, se concluyó que; teniéndose como peso ponderado de las fortalezas con un total de 1.54 frente al de las debilidades con un total de 1.17, se concluye que las fuerzas internas son favorables para la organización.

Cuadro N° 20: Matriz EFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos			
FACTOR CLAVE	Ponderación	Clasificación	Resultado
FORTALEZAS			
Conocimiento de gusto de consumidores	0.04	2	0.08
Comercialización directa en tiendas de fábrica	0.07	4	0.28
Ningún competidor posee tienda de fábrica	0.07	3	0.21
Productos diferenciados y de calidad	0.06	3	0.18
Prestigio de la empresa	0.05	3	0.15
Diseño de nuevos productos	0.04	3	0.12
Local propio	0.06	4	0.24
Recurso humano capacitado y preparado	0.05	2	0.1
La empresa posee un zoológico	0.06	3	0.18
Sub - Total	0.5		1.54
DEBILIDADES			
Pago a proveedores con retrasos	0.04	3	0.12
Zona poco transitada, poca afluencia	0.07	3	0.21
Costos de insumos altos	0.04	3	0.12
Mal manejo de la tienda, debido al desconocimiento del cómo mejorar ventas	0.07	2	0.14
Falta de compromiso de los trabajadores respecto a los objetivos de rentabilidad de la tienda	0.05	2	0.1
Alto nivel de prendas en stock fuera de temporada y existencia de prendas con fallas imperceptibles	0.07	3	0.21
Poca inversión en publicidad	0.05	3	0.15
Demora en acopio de materia prima	0.04	3	0.12
Carencia en investigación para la innovación	0.05	3	0.15
Carencia de visión estratégica	0.02	2	0.04
Sub - Total	0.5		1.17
Total	1		2.71

Fuente: Elaboración propia, 2016

Nota. 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

6.1.3. MATRIZ FODA

Cuadro N° 21: Matriz FODA

MATRIZ DOFA - ANALISIS ESTRATÉGICO		
ANÁLISIS EXTERNO	ANÁLISIS INTERNO	
	FORTALEZAS	
	F1: Conocimiento de gusto de consumidores	D1: Pago a proveedores
	F2: Comercialización directa en tiendas de fábrica	D2: Zona poco transitada
	F3: Ningún competidor posee tienda de fábrica	D3: Costos de instalación
	F4: Productos diferenciados y de calidad	D4: Mal manejo de inventario
	F5: Prestigio de la empresa	D5: Falta de competencia de la tienda
	F6: Diseño de nuevos productos	D6: Alto nivel de precios y fallas imperceptibles
	F7: Local propio	D7: Poca inversión
	F8: Recurso humano capacitado y preparado	D8: Demora en atención
F9: La empresa posee un zoológico	D9: Carencia en infraestructura D10: Carencia de servicios	
OPORTUNIDADES		
O1: Mejora de Regímenes Tributarios	FO F1-F2-F3/O1-O2: Aprovechar que existen productos con pequeñas fallas imperceptibles y promoverlos a menor costo: "Yayas y MiniYayas" con grandes descuentos que servirán como gancho para vender otros productos. F4-F5-F6-F9/O3-O9: Captar a turistas que optan por conocer la ciudad en "Mirabuses" y trasladarlos hacia las instalaciones, ofrecerles productos especiales y como plus, la visita al zoológico. F7-F8-F9/O4-O5-O8: Crear eventos en puntos de venta; BTL en tienda, aprovechar visita masiva de turistas de mirabuses, para hacer circular modelos vestidos por la tienda. F1-F2-F8/O3-O5-09-O11: Aprovechar visita de cada cliente; sobre todo si se trata de turistas, por medio de Mirabuses, comercializar CD's de música que ambienta la tienda, por medio de ella, recordarles una grata experiencia.	
O2: Disminución de pobreza por crecimiento de empleos		
O3: Incremento de turismo en la región		
O4: Incremento del PBI; incremento de producción		
O5: Incremento de poder adquisitivo, hábitos de compra		
O6: Conocimiento de precios manejados por proveedores		
O7: Poder para poder fijar precios		
O8: Disminución de riesgo país; mayor confianza de proveedores extranjeros		
O9: Perú abarca el 87% de población de alpacas a nivel mundial		
O10: Disponibilidad de mano de obra		
O11: Ferias internacionales contribuyen a dar mejor imagen de productos textiles peruanos		
AMENAZAS		
A1: Existencia de productos alternativos	FA F1-F2-F3-F4/A1-A6: Aprovechar instalaciones propias para el mejor fomento de los diversos productos a través de ellas.	

6.1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

FO

- F1-F2-F3/O1-O2: Aprovechar que existen productos con pequeñas fallas imperceptibles y promoverlos a menor costo: “Yayas y MiniYayas” con grandes descuentos que servirán como gancho para vender otros productos.
- F4-F5-F6-F9/O3-O9: Captar a turistas que optan por conocer la ciudad en “Mirabuses” y trasladarlos hacia las instalaciones, ofrecerles productos especiales y como plus, la visita al zoológico.
- F7-F8-F9/O4-O5-O8: Crear eventos en puntos de venta; BTL en tienda, aprovechar visita masiva de turistas de mirabuses, para hacer circular modelos vestidos por la tienda.
- F1-F2-F8/O3-O5-O9-O11: Aprovechar visita de cada cliente; sobre todo si se trata de turistas, por medio de Mirabuses, para comercializar un CD de música que ambienta la tienda, por medio de ella, recordarles una grata experiencia. Así como distinguir a los clientes por medio de pulseras que los identifican como pasajeros de los mirabuses, que se les será otorgado a los dueños de buses.

En los objetivos estratégicos FO: Se trata entonces de utilizar las fuerzas o capacidades internas de la empresa para sacarle el mayor provecho a las oportunidades del entorno.

A través de la formulación de las estrategias FO se estará en una mejor posición frente a la competencia.

FA

- F1-F2-F3-F4/A1-A6: Aprovechar instalaciones propias para el mejor fomento de los diversos productos a través de ellas, causar buena impresión a visitantes locales, nacionales y extranjeros. Por medio de mejores ofertas, mejor presentación

de productos a través de vitrinas, pasarela, folletos, portafolios de clientes, productos, etc.

- F5-F6-F7/A3-A4-A6: Mantener calidad e innovar diseños de productos, pese a que el ambiente externo es difícil de manejar y predecir, dado que la competitividad es cada más creciente y exigente.
- F9/A3: Buscar constantemente nuevos proveedores que puedan ofrecer costos bajos a sus competidores.
- F5-F7/A5-A6-A7-A8: Considerar invertir en tecnología de innovación, en mejorar procesos, etc. Para hacer frente a competidores a futuro.

En los objetivos estratégicos FA: Mediante la formulación de las estrategias se busca aprovechar las fuerzas o fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las consecuencias de las amenazas presentes en el entorno. Sin embargo, estas estrategias no garantizan que la empresa pese a fortalezas siempre les haga frente a las amenazas por ser estas fuerzas incontrolables.

DO

- D1-D3-D5-/O1-O4-O6: Afianzar relaciones con proveedores locales y/o extranjeros, pagándose a tiempo las deudas evitándose así incremento de costos de producción y no afectar así al consumidor final.
- D10/O7: Aprovechar población de alpacas para buscar más y mejores proveedores e incentivar a pequeños productores a permanecer en el negocio.
- D2/O3-O5-O9: Entregar volantes a pasajeros de los “mirabuses”, con información acerca de las propiedades de la fibra de alpaca, vicuña, llama.
- D4-D6-D9-D10/O3-O5-O9: Realizar contratos de mutuo acuerdo con mirabuses: Bus Tour, Panorámico, Tour Class, Tawantinsuyo, Tranvía y Cruzero. Este acuerdo se basará en

llevar a pasajeros y permanecer en las instalaciones por lo menos media hora.

- D7/O2: Fomentar charlas y capacitaciones in situ a vendedores y administrador de la tienda a fin de fortalecer relaciones con la empresa y permitir opiniones. Es decir, crear calidad en el servicio y atención al cliente
- D8/O3-O5: Ofrecer promociones para estos productos, dependiendo de cada uno de ellos con grandes descuentos.

En los objetivos estratégicos DO: Por medio de la elaboración de las estrategias se busca superar las debilidades de la empresa sacándole provecho a las oportunidades del entorno externo. Como se vio en el análisis existen ciertas oportunidades externas que son clave y que hay debilidades de la empresa que impiden llevarlas a cabo o explotarlas.

DA

- D1-D3-D5/A4-A7: Informar a clientes acerca de Productos, insumos, Equipos y Tecnologías y los esfuerzos de la empresa por brindar productos cada vez más responsables y amigables y mantener competitividad mundial, mediante una carpeta visual de clientes.
- D4-D6-D9-D12/A1-A6: Mejorar el Merchandising Visual ya que prendas, accesorios y demás productos pueden verse más no olerse o tocarse para ello explotar sus características visuales; color, modelo, tamaño, forma, etc., para llamar la atención del cliente.
- D2-D10/A6-A7: Utilizar la herramienta de marketing; Mailing para enviar a clientes actuales o potenciales correos electrónicos con las novedades de la empresa, información, promociones o descuentos con el objetivo de mejorar la relación comerciante-cliente, fidelizar y estimular las ventas.

- D7-D8/A2-A3-A5: Afianzar relaciones con trabajadores, garantizando fortaleza de un pilar de la empresa, debido a que los otros entornos son incontrolables.

En los objetivos estratégicos DA: Por medio de la elaboración de estas estrategias se busca utilizar tácticas defensivas que buscan disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

6.2. **MATRIZ PEYEA**

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción, es una herramienta sencilla de elaborar y muy utilizada en la planificación estratégica en las empresas. Permitiendo mostrar la imagen actual de la empresa.

6.2.1. **FUERZAS FINANCIERAS (FF)**

Se eligieron los factores: Solvencia, Apalancamiento, Liquidez, Capital de trabajo, Riesgos del negocio y Flujos de efectivo, debido a que son factores que la empresa maneja y dependiendo de ellos se asignan recursos financieros a cada departamento, permitiendo a la empresa ver sus responsabilidades con proveedores, sacar ventaja frente a competidores, etc.

6.2.2. **FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)**

Se considerarán los factores: Diversidad de insumos y proveedores, Potencial de crecimiento, Conocimiento tecnológico, Productividad, Demanda y Regulaciones del sector. Factores que son relevantes y representativos en la industria que permitirán tenerlos en cuenta a la hora de iniciar el ciclo productivo.

6.2.3. VENTAJA COMPETITIVA (VC)

Se consideran para el análisis factores como: Participación en el mercado, calidad del producto, Lealtad de los clientes, Control sobre proveedores y distribuidores y Utilización de la capacidad competitiva, debido a que son factores representativos de la empresa frente a los competidores.

6.2.4. ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)

Cambios tecnológicos, Tasa de inflación, Variabilidad de la demanda, Presión competitiva y Estabilidad política y social, debido a que son factores que están presentes en el entorno de la empresa y que influyen en el desenvolvimiento de la empresa ya sea de manera positiva o negativa.



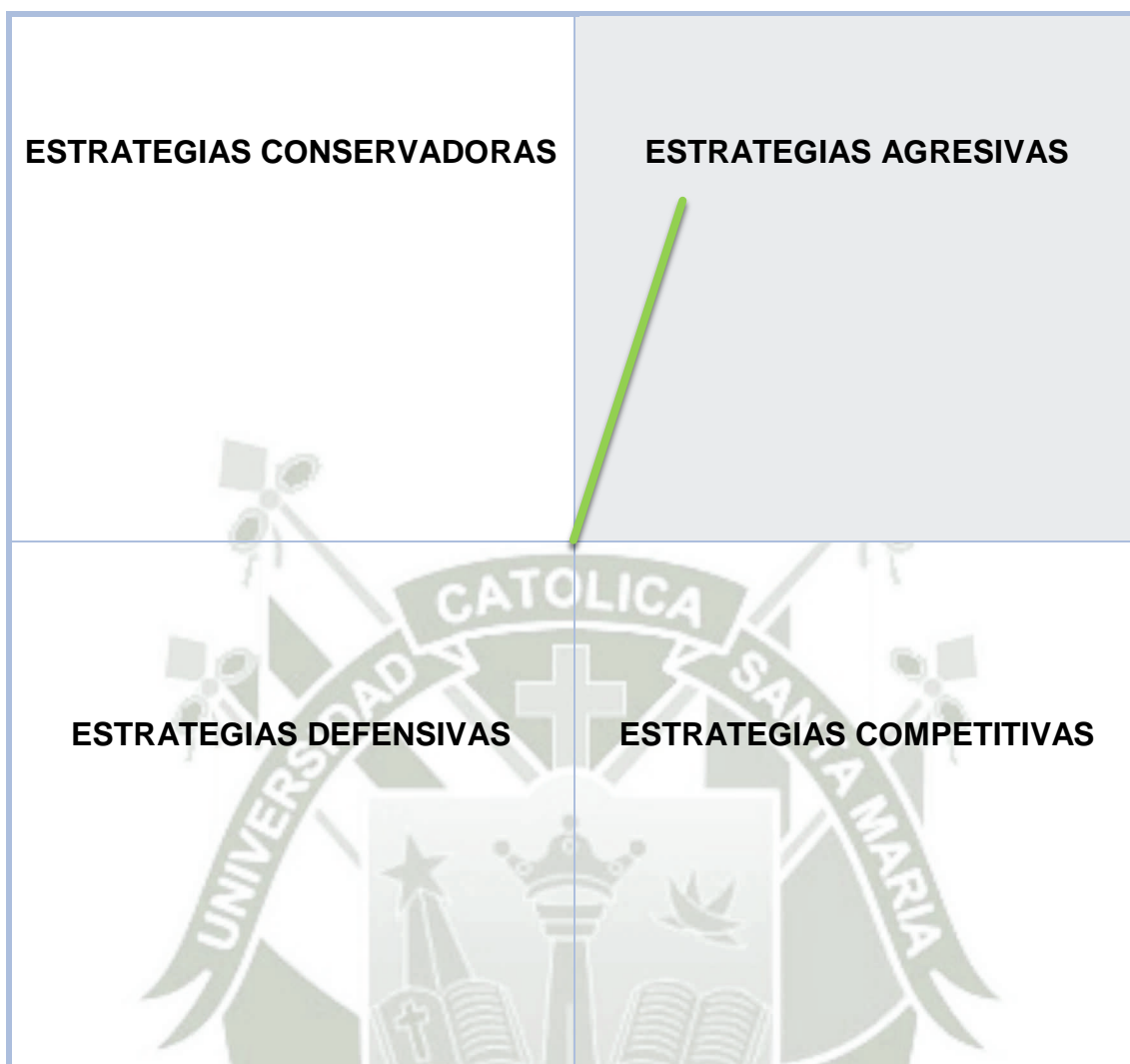
Cuadro N° 22: Matriz PEYEA

MATRIZ PEYEA				
VARIABLES A EVALUAR	FUERZAS FINANCIERAS	VALOR	SUMATORIA	
	Solvencia	4	EJE X	EJE Y
	Apalancamiento	3	0.13	1.5
	Liquidez	3		
	Capital de Trabajo	3		
	Riesgos Implícitos del Negocio	3		
	Flujos de Efectivo	4		
	PROMEDIO	3.3		
	FUERZAS DE LA INDUSTRIA	VALOR		
	Diversidad de insumos y proveedores	4		
	Potencial de Crecimiento	4		
	Conocimientos Tecnológicos	3		
	Productividad	3		
	Demanda	5		
	Regulaciones del sector	4		
	PROMEDIO	3.83		
	VENTAJAS COMPETITIVAS	VALOR		
	Participación en el mercado	-2		
	Calidad del producto	-1		
	Lealtad de los clientes	-2		
	Control sobre proveedores y distribuidores	-2		
	Utilización de la capacidad competitiva	-2		
	PROMEDIO	-1.8		
	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	VALOR		
Cambios tecnológicos	-4			
Tasa de Inflación	-3			
Variabilidad de la demanda	-3			
Presión competitiva	-3			
Estabilidad política y social	-3			
PROMEDIO	-3.2			

Nota: Adjudicar valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables FF y FI. Adjudicar valor numérico de -1 (mejor) y -6 (peor) a cada una de las variables VC y EA.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Figura N° 22: Tipo de Estrategia - PEYEA



Fuente: Elaboración propia, 2016

- Para el caso de estudio se debe seguir estrategias del tipo agresivas
- La empresa posee una fuerza financiera de manera tal que es dominante en la industria.
- La empresa además a través de esta fuerza financiera ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria que por el momento se mantiene estable y creciente.
- La empresa deberá asumir riesgos de acuerdo a posibilidades de la empresa y no caer en realizar riesgos excesivos.

6.3. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Continuando con el análisis estratégico, se utilizará esta herramienta con el fin de afinar y evaluar las estrategias ya elegidas para la tienda en fábrica de la empresa Incalpaca.

Esta herramienta contrarresta **el crecimiento del mercado** (rápido o lento) y la **posición competitiva de la empresa** (fuerte o débil).

Realizada la evaluación en función a estas dos variables, se categoriza a la empresa por su posición competitiva fuerte dentro de un mercado de lento crecimiento, posicionándose así dentro del Cuadrante IV, por lo tanto la empresa tiene la capacidad suficiente para comenzar programas diversos en áreas con crecimiento más exitoso.

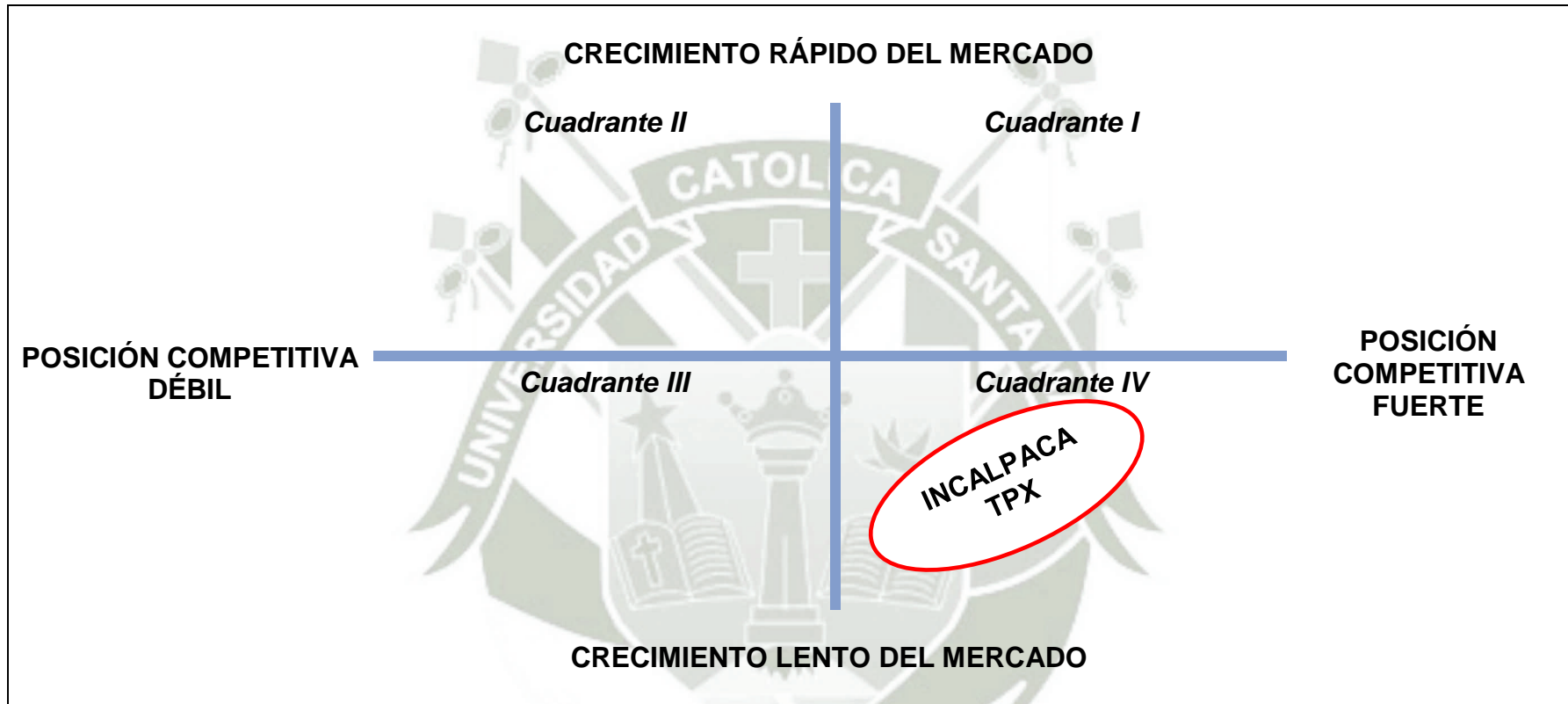


Figura N° 23: Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Elaboración propia, 2016

Figura N° 24: Matriz de la Gran Estrategia – INCALPACA TPX



Fuente: Elaboración propia, 2016

Estrategias según la matriz de la gran estrategia:

- **Diversificación Concéntrica:** La empresa, para el área de comercialización, en su tienda de fábrica podrá sugerir al área de operaciones la posibilidad de incorporar nuevos productos que tengan que ver con el giro del negocio y aprovechar las tiendas de fábrica para comercializarlo y exhibirlo por este medio.
- **Diversificación Horizontal:** La empresa, para el área de comercialización, en su tienda de fábrica podrá ver la posibilidad de incorporar productos o servicios nuevos, que no se relacionen con el giro de la empresa. En este caso ofrecer en un principio ofrecer visitas gratuitas al zoológico que se encuentra en Sachaca, más adelante ver la posibilidad de diversificar más este lugar y cobrar una entrada.
- **Diversificación en conglomerado:** La empresa, para el área de comercialización, en su tienda de fábrica podrá ver la posibilidad de incorporar productos no relacionados al giro de la empresa, pensando en futuros clientes potenciales. Aprovechando los nuevos hábitos de los clientes.
- **Empresas de riesgo compartido:** La empresa, para el área de comercialización, en su tienda de fábrica podrá darse en una sinergia o unión entre dos o más empresas, para el caso; se dará con la unión de la empresa y empresas turísticas de transporte; mirabuses. Se traduce en un consorcio temporal por el cual ambas empresas obtendrán beneficios económicos.

6.4. MATRIZ DE DECISIÓN

Las estrategias 2 y 15 son las que más se repiten, mientras que entre las estrategias 4, 5, 6, 7, 8, 14, 16, 17, 18 y 19 tendrá que elegirse a la más idónea.

Cuadro N° 23: Matriz de Decisión

ESTRATEGIAS	EFE-EFI	FODA	PEYEA	GE	TOTAL
1. Aprovechar normativas que ayudan a promover las Pymes	X	X			2
2. Aprovechar pequeñas fallas en productos y promoverlas a menor costo "Yayas y MiniYayas", con grandes descuentos.	X	X	X	X	4
3. Sugerir la inversión en tecnología e innovación	X	X			2
4. Captar a turistas que usan "Mirabuses" y trasladarlos hacia la tienda	X	X		X	3
5. Ofrecer a turistas visitas gratuitas a zoológico de la empresa, ubicada en Sachaca		X	X	X	3
6. Crear eventos en puntos de venta, BTL en tienda		X	X	X	3
7. Comercializaar CD´s con música que ambienta tiendas		X	X	X	3
8. Aprovechar local propio para fomentar todos los productos de la empresa por medio de vitrinas, folletos, portafolio de clientes	X	X	X		3
9. Mantener calidad e innovar diseños de productos	X	X			2
10. Buscar constantemente nuevos proveedores	X	X			2
11. Considerar invertir en tecnología de innovación	X	X			2
12. Afianzar relaciones con proveedores locales y/o extranjeros, pagando deudas a tiempo	X	X			2
13. Incentivar a pequeños productores de fibras a permanecer en el negocio	X				1
14. Informar a pasajeros de mirabuses a través de volantes a cerca de los productos y calidad de materia prima	X	X	X		3
15. Realizar contratos de mutuo acuerdo con distintas empresas de mirabuses	X	X	X	X	4
16. Fomentar compromiso de trabajadores por medio de charlas y capacitaciones	X	X		X	3
17. Utilizar carpetas visuales para clientes informando a cerca del producto, insumos, equipos, etc., que los hacen cada vez más responsables y amigables	X	X		X	3
18. Mejorar Merchandising Visual para mejorar comercialización de productos	X	X		X	3
19. Utilizar Mailing a través de e-mails, informando a cerca de promociones, descuentos, etc.	X	X		X	3
20. Sugerir al área de operaciones, la incorporación de nuevos productos que tengan que ver con el giro del negocio, para promoverlas a través de la tienda de fábrica	X			X	2
21. Buscar nuevos mercados	X			X	2

Fuente: Elaboración propia, 2016

6.5. MATRIZ MCPE

De acuerdo a la Matriz de Decisión, se plasman en la Matriz MCPE, Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, las estrategias que más sobresalen y son analizadas de acuerdo a los criterios de esta matriz.

En esta matriz la columna izquierda contiene la información obtenida en la MEFI y MEFE con sus respectivos pesos. La fila superior contiene todas las estrategias generadas en la MFODA, MPYEA Y MD.

La manera de realizar la matriz es la siguiente:

- i. Incluir toda la información obtenida en las matrices MEFE y MEFI, incluyendo los mismos factores críticos de éxito, externos e internos.
- ii. Colocar los pesos considerados anteriormente en la MEFE y MEFI
- iii. Colocar las estrategias obtenidas a través de la MD
- iv. Determinar las calificaciones del atractivo o puntaje (AS), que son valores numéricos que indican el atractivo de cada estrategia en un conjunto de alternativas. Es decir, se asignan calificaciones de atractivo a cada una de las estrategias, para indicar el atractivo relativo de una estrategia sobre las demás. Los rangos para las calificaciones son: 4: Altamente atractiva (muy aceptable), 3: Razonablemente atractiva (aceptable), 2: Algo atractiva (algo aceptable), 1: No atractiva (no aceptable).
- v. Sigue multiplicar los pesos de los factores críticos por las calificaciones o puntajes obteniéndose el TCA (Total de calificaciones del atractivo).
- vi. Calcular la suma de totales de calificaciones TCA, respecto a cada columna, Esta suma de calificaciones de atractivo revela cuál estrategia es la más atractiva en cada conjunto de alternativas.

Donde;

A: Realizar contratos de mutuo acuerdo con distintas empresas de “mirabuses”.

B: Aprovechar pequeñas fallas en productos y promoverlas a menor costo "Yayas y MiniYayas", con grandes descuentos.

C: Crear eventos en puntos de venta, BTL en tienda

D: Aprovechar local propio para promocionar todos los productos de la empresa por medio de vitrinas, folletos, portafolio de clientes

E: Utilizar Mailing a través de e-mails, informando a cerca de promociones, descuentos, etc.

F: Comercializar CD´s con música que ambienta tiendas.

G: Fomentar compromiso de trabajadores por medio de charlas y capacitaciones.

Como resultado de la Matriz MCPE se concluye que:

- E1: La primera mejor estrategia es la de; **Realizar contratos de mutuo acuerdo con distintas empresas de “mirabuses” con un TCA de 6.27.** Estrategia a ejecutarse en el corto plazo, que consistirá en realizar acuerdos con las empresas; Bus Tour, Panorámico, Tour Class, Tawantinsuyo, Tranvía y Cruzero.

Estos acuerdos se basan en: diariamente los buses deberán llevar sus pasajeros a la tienda de Tahuaycani y permanecer en las instalaciones por lo menos 30 minutos para que sus respectivos pasajeros compren los productos de la tienda.

A cambio la empresa, Incalpaca, ofrecerá visitas gratuitas a su zoológico, único con camélidos sudamericanos y además se pagará a cada bus el 10% de la venta total por cada bus.

Para cada bus se darán entre dos a tres visitas, con 30 personas en cada visita.

A cada pasajero de los buses se le harán pulseras con sus respectivos logos y colores con promociones especiales para pasajeros,

permitiendo así ofrecer los descuentos a aquellos productos con menor rotación dentro de la tienda.

- E2: La segunda mejor estrategia es la de; **Aprovechar pequeñas fallas en productos y promoverlas a menor costo "Yayas y MiniYayas", con grandes descuentos.**
- E3: **Crear eventos en puntos de venta, BTL en tienda.**
- E4: **Aprovechar local propio para promocionar todos los productos por de la empresa por medio de vitrinas, folletos y portafolio de clientes.**
- E5: **Fomentar el compromiso de los trabajadores por medio de charlas y capacitaciones.**
- E6: **Comercializar CD's con música peruano andina.**
- E7: **Utilizar mailing a través de e-mails, informando a cerca de promociones, novedades, liquidaciones, descuentos, etc.**

Cuadro N° 24: Matriz Cuantitativa para Valorar Estrategias

Factores Críticos para el Éxito	PESO	A		B		C		D	
		AS	TCA	AS	TCA	AS	TCA	AS	TCA
OPORTUNIDADES									
Mejora de Regímenes Tributarios	5%	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
Disminución de pobreza por crecimiento de empleos	6%	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Incremento de turismo en la región	7%	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
Incremento del PBI; incremento de producción	4%	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08
Incremento de poder adquisitivo, hábitos de compra	5%	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Conocimiento de precios manejados por proveedores	4%	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08
Poder para poder fijar precios	5%	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Disminución de riesgo país; mayor confianza de proveedores extranjeros	4%	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12
Perú abarca el 87% de población de alpacas a nivel mundial	3%	2	0.06	3	0.09	2	0.06	1	0.03
Disponibilidad de mano de obra	4%	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08
Ferias internacionales contribuyen a dar mejor imagen de productos textiles peruanos	3%	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09
Subtotal	50%		1.48		1.52		1.40		1.32
AMENAZAS									
Existencia de productos alternativos	7%	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21
Productos asiáticos a costos bajos	6%	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Inestabilidad política	5%	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Disminución de importaciones; insumos	8%	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16
Exigencia de tecnología cada vez más limpia	8%	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Incremento de confianza por parte de inversionistas extranjeros, competidores	6%	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18
Nuevas tendencias de consumo	3%	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09
Creciente producción de alpaca en países como Australia y EEUU.	7%	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07
Subtotal	50%		1.33		1.06		1.09		1.03
FORTALEZAS									
Conocimiento de gusto de consumidores	4%	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16
Comercialización directa en tiendas de fábrica	7%	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Ningún competidor posee tienda de fábrica	7%	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Productos diferenciados y de calidad	6%	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18
Prestigio de la empresa	5%	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20
Diseño de nuevos productos	4%	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16
Local propio	6%	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24
Recurso humano capacitado y preparado	5%	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20
La empresa posee un zoológico	6%	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Subtotal	50%		1.9		1.68		1.74		1.82
DEBILIDADES									
Pago a proveedores con retrasos	4%	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04
Zona poco transitada, poca afluencia	7%	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21

7. CAPÍTULO VII: PROPUESTAS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO

Terminado todo el análisis, habiéndose utilizado todas las herramientas del planeamiento estratégico queda formular el último capítulo donde se desarrollarán las propuestas para el plan estratégico a través de cuatro elementos: objetivos de la propuesta, estructura organizacional, la formulación estratégica y el costo de llevar a cabo cada estrategia. También entra en juego la motivación al personal.

7.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

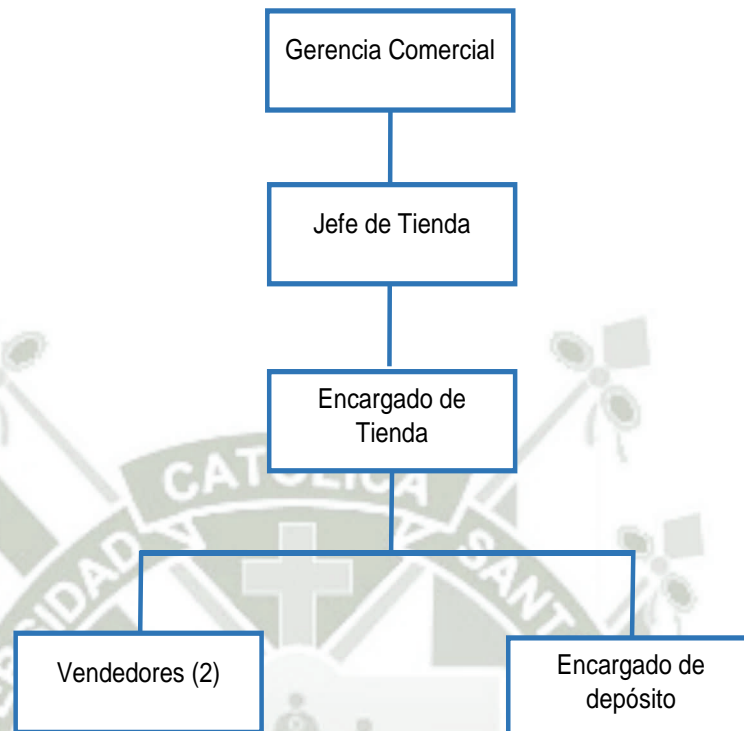
7.1.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO

A corto plazo se establece que serán entre 1 y 2 años

- Incrementar ventas en tienda de fábrica, durante estos 2 años.
- Enfocarse en estrategias agresivas; sugerir diversificación en productos, crear alianzas estratégicas.
- Buscar nuevos mecanismos para fidelizar a clientes; promociones, descuentos.
- Crear más valor para los productos mediante programas de marketing.
- Crear programas motivacionales para afianzar compromiso de trabajadores.

7.2. ORGANIGRAMA

Figura N° 25: Organigrama Tienda de Fábrica



Fuente: Elaboración propia, 2016

7.3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

7.3.1. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PARTE ADMINISTRATIVA

Para administrar la tienda se tendrá que seguir los lineamientos, normativas y procedimientos establecidos por la Alta Gerencia, establecidos de acuerdo a las metas y objetivos de la empresa.

Será vital que el Administrador lleve controles de información para una mejor administración de la tienda. *No se trata de vender por vender*, sino proyectarlas mediante indicadores, informar a jefatura superior y trazarse metas mes a mes.

a. Control de Inventarios

Evitar llevar controles basados en “al ojo”, para evitar desabastos y ocasionar pérdidas en ventas, para ello capacitar a los trabajadores.

Los encargados de llevar este control serán el Administrador y como apoyo los vendedores, para ello tendrán que ser capacitados en; tiempos de rotación de productos, tiempos de reposición, características de los productos, etc. Para así mantener el inventario bajo control

b. Control de Costos

Para la optimización o mejor control de costos, el Administrador tendrá que manejar de manera cuidadosa sus costos:

Costos variables: Utilización de bolsas, empaques, daños a productos. Costos que varían y dependen de los artículos a venderse.

Costos directos: Papel, tinta y otros materiales.

Costos indirectos: Movilidad de trabajadores.

Costos fijos: En cuanto a éstos, le corresponde manejarlos al área de contabilidad

El administrador deberá evitar excederse en gastos no presupuestados y optimizar la utilización de los recursos de la tienda, manejarlos de acuerdo a los planes de ejecución que tienen un presupuesto.

c. Control de Efectivo

El Administrador de la tienda tiene que llevar un control minucioso a diario del dinero físico que llega y el dinero que sale.

d. Control de Deudas

La tienda genera deudas en corto y mediano plazo como son; pagos de servicios, pagos de sueldos y otros servicios, que son manejados por el departamento de Contabilidad. El encargado de

la tienda tendrá que llevar un control minucioso del personal en cuanto a faltas, permisos, horas extras, incentivos, etc., e informar a tiempo para evitar retrasos en pagos a distintos proveedores. Es decir, mantenerse al tanto y mantener constante comunicación con el departamento encargado.

e. Mejorar Comunicación

Se tiene que garantizar que la comunicación entre las diferentes áreas, entre empleados, encargados y superiores fluya de manera inmediata, para ello se sugiere la utilización de herramientas como: Telefonía, Skype y E-mail, *existen muchas otras herramientas gratuitas que podrían ser mejor utilizadas como:* (a) Google Hangouts para una mejor colaboración en cuanto a documentos y archivos , (b) Dropbox para acopiar información pertinente en la nube electrónica, (c) OneDrive de Microsoft que brinda herramientas de negocios para gestionar y (d) Slack que crea salas privadas por la cual comunicarse con colaboradores de manera eficaz.

7.3.2. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PROMOCIÓN

Se trata de comunicar e informar al cliente a cerca de la empresa, de los productos y las ofertas y promociones que la tienda tiene preparado para ellos. A través del plan estratégico se formularon para la promoción las estrategias: **Realizar contratos de mutuo acuerdo con distintas empresas de “mirabuses” y Utilizar Mailing a través de e-mails, informando a cerca de promociones, descuentos, etc.**

Que implica llevar a cabo actividades de publicidad, alianzas estratégicas, canales, servicio al cliente a través de medios de información.

Cuadro N° 25: Alianza Estratégica con Mirabuses



- ✚ Contrato de mutuo acuerdo con empresas de servicio turístico “mirabuses”
- ✚ Las empresas contactadas serán: Bus Tour, Panorámico, Tour Class, Tawantinsuyo, Tranvía y Cruzero.
- ✚ Los acuerdos consistirán en que cada empresa deberá llevar a sus pasajeros a la tienda de Tahuaycani y permanecer allí por lo menos 30 minutos a fin de que los pasajeros realicen el proceso de compra
- ✚ Se estima que cada bus podrá realizar entre dos a tres visitas.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Cuadro N° 26: Promoción de producto – Proyección de documental en buses



- ✚ Cuando los mirabuses se estén dirigiendo a la tienda, se les proyectará un video con una duración de 1 a 1.5 minutos.
- ✚ En la cinta se proyectará la misión, visión de la empresa, todo el proceso productivo de la empresa.
- ✚ Se emitirán tanto en los idiomas de español e inglés.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Cuadro N° 27: Promoción a través de Mailing



- ✚ Se sugiere utilizar herramientas de marketing libre, “MailRelay, Mailchimp, etc.” Que son de bajo costo y así enviar de manera masiva información pertinente para el cliente como; eventos, promociones, descuentos, adelantos de temporada, etc.
- ✚ Así como también se creará una carpeta virtual de clientes en los que se adjunte archivos fotográficos de éstos y sus experiencias relacionadas.

Fuente: Elaboración propia, 2016

7.3.3. PLAN ESTRATÉGICO PARA LOS PRODUCTOS

Debido a que al área de comercialización no le corresponde realizar modificaciones en cuanto a productos, a través del administrador, se enviarán informes en cuanto a porcentaje de prendas dañadas durante procesos de comercialización, traslado, acopio, etc. Se trata de indicadores que permitan al área pertinente tomar medidas de control y precaución.

Se seguirá destinando esfuerzos en continuar con la promoción de los productos dentro de las instalaciones, mediante el dialogo entre vendedores y clientes. Para ello el personal deberá enfatizar en características del producto, en los procesos de producción responsables, insumos amigables y otros.

a. **Atributos del Producto**

Resaltar y difundir propiedades de las fibras de las que están compuestos los productos comercializados

Cuadro N° 28: Hoja informativa - Cualidades Materia Prima

 	 INCALPACA TPX <ul style="list-style-type: none">➤ Fibras con más de 20 colores naturales➤ Fibra fuerte y resistente➤ Ligera➤ Suave y delicada➤ Brillo natural➤ Fina➤ Hipo alérgica
--	---

Fuente: Elaboración propia, 2016

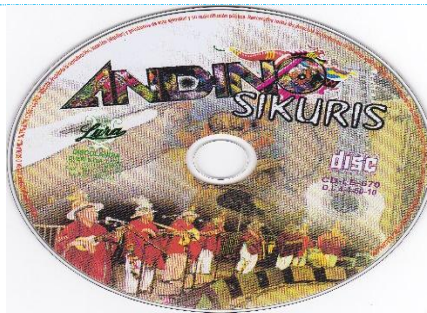
b. Posicionamiento del Producto

Para lograr este posicionamiento y fidelización en clientes nuevos y re compradores, de acuerdo al análisis estratégico, se lanzarán las estrategias de: **Otorgar pulseras distintivas a dueños de buses para distinguir a sus pasajeros, Venta de CD's a un precio simbólico con música y finalmente el Acceso gratuito a zoológico de Tahuaycani.**

Cuadro N° 29: Posicionamiento de producto – Pulseras de papel

Fuente: Elaboración propia, 2016

Cuadro N° 30: Posicionamiento de producto – CD de música



- ✚ Aprovechar visita de pasajeros - turistas nacionales o extranjeros, que lleguen a la tienda a través de los mirabuses para ofrecerles y comercializar al final de su visita, un disco o CD con música de la tienda
- ✚ El precio será de \$ 5
- ✚ El disco contiene música que ambienta la tienda, con el propósito de recordarle al cliente su grata experiencia de visita y compra a la tienda.
- ✚ Contiene música peruano andina

Fuente: Elaboración propia, 2016

Cuadro N° 31: Posicionamiento de Producto – Visitas Gratuitas Zoológico



- ✚ Dirigido a todos los clientes que lleguen a la tienda a través de los mirabuses
- ✚ Visitas gratuitas
- ✚ Zoológico ubicado dentro de las instalaciones de Tahuaycani
- ✚ Actualmente las instalaciones del zoológico se encuentran en condiciones no aptas para la visita masiva de turistas, es decir, no son atractivas.
- ✚ Se deberá de remodelar las instalaciones a fin de darle un aspecto más atractivo a la vista, la apariencia de un mini zoológico con una temática rupestre.
- ✚ Actualmente se cuenta con; 01 Alpaca, 01 Vicuña, 01 Llama y 01 Guanaco. Cuatro auquénidos sudamericanos con los que cuenta la empresa
- ✚ Se proyecta adquirir de cada tipo de auquénido, todas las razas y colores existentes.

Fuente: Elaboración propia, 2016

7.3.4. PLAN ESTRATÉGICO PARA LOS PRECIOS

Cada una de las prendas lleva consigo una etiqueta en la que se especifican los precios, estos precios son aceptados por la mayoría de los clientes, sin embargo, las personas que se encuentran ante la interrogante de si llevar a cabo el proceso de compra, lo dudan por

estos precios altos, muchas veces uno desea probar antes el producto para convencerse de que son buenos y volver a comprar en adelante.

Para ello a manera de fidelizar, de captar a nuevos clientes y a través del plan estratégico se formuló la estrategia: **Aprovechar pequeñas fallas en productos y promoverlas a menor costo "Yayas y MiniYayas"** y **Crear eventos en puntos de venta, BTL en tienda,** Propuesta para Rotación de Productos no Conformes.

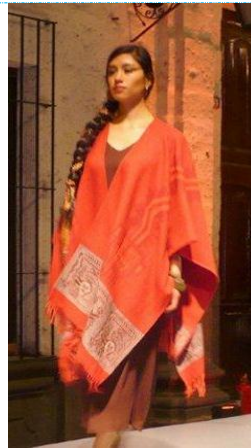
Cuadro N° 32: Yayas y MiniYayas



- ✚ Dentro de almacén de productos terminados se hallan prendas con fallas imperceptibles ya sea por procesos defectuosos, por daños en su acopio, almacenaje, etc.
- ✚ Son productos que se agrupan y por ende con escasa rotación
- ✚ Dado que se necesita bajar los niveles en inventarios, se propone vender estos productos a clientes que llegan a través de mirabuses
- ✚ La promoción indica que se podrán acceder a las prendas con descuento, dependiendo del grado de falla, calidad, diseño, etc.
- ✚ Este porcentaje de descuento será calculado por el departamento de diseño o logística.
- ✚ Denominada promoción "Yayas" y "MiniYayas", del vocablo quechua "Yaya" que en su traducción es herida.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Cuadro N° 33: BTL en Punto de Venta



- ✚ Destinado a clientes que lleguen a la tienda a través de mirabuses o por cuenta propia.
- ✚ Eventos mensuales con modelos arequipeñas
- ✚ Permite la cercanía con el cliente
- ✚ Experiencia visual, a través de la cual podrá observarse mejores cualidades de las prendas
- ✚ Modalidad de costeo; por canje

Fuente: Elaboración propia, 2016

7.3.5. PLAN ESTRATÉGICO PARA DISTRIBUCIÓN

Consiste en hacer la plaza, un lugar grato y agradable para el cliente. La distribución es directa y sin intermediarios, por ello a través del plan estratégico se elaboró la estrategia: **Aprovechar local propio para promocionar todos los productos de la empresa por medio de vitrinas.**

Cuadro N° 34: Exhibición a través de Vitrinas



- ✚ Aprovechar instalaciones amplias, equiparlas con vitrinas para la mejor exposición del producto de mayor cuidado y gran valor
- ✚ Estas vitrinas podrían estar en movimiento
- ✚ Tener efectos de luces

Fuente: Elaboración propia, 2016

7.3.6. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RECURSO HUMANO

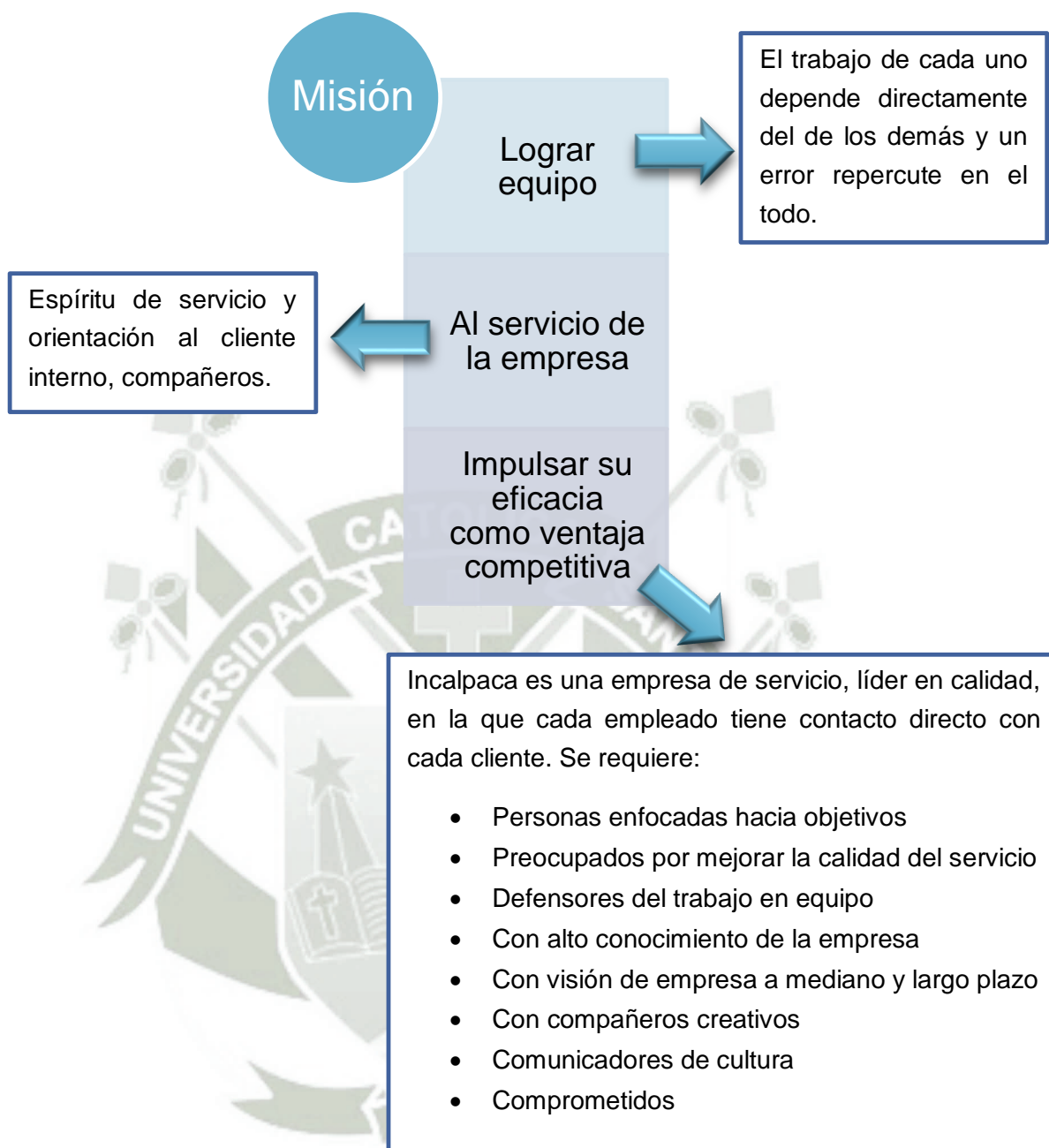
Por medio del plan estratégico se definió como última de las estrategias más importantes: **Fomentar compromiso de trabajadores por medio de charlas y capacitaciones.**

Es importante tener en cuenta las personas que van a participar dentro de este proceso y son; el administrador, el equipo de recursos humanos y los trabajadores.

Las etapas llevadas a cabo fueron: la de análisis en la que se obtuvo como resultado la falta de compromiso, la de documentación en la que el resultado fue la redacción de un plan estratégico y por último se aborda el tema de desarrollo o puesta en marcha y de control o seguimiento.

El contenido que se manejará deberá incluir: (a) Misión y valores, (b) Políticas y objetivos, (c) Planes de acción y (d) Coordinación, seguimiento y evaluación.

Figura N° 26: Misión y valores como directrices



Fuente: Elaboración propia, 2016

Figura N° 27: Políticas de recursos humanos y objetivos como directrices



Fuente: Elaboración propia, 2016

Como planes de acción y coordinación, se desarrolla lo siguiente:

a. Evaluaciones al personal

La evaluación de rendimiento se tendrá que realizar de forma periódica, el propósito es conocer las fortalezas y debilidades del recurso humano.

- Número de clientes con los que se concretó el proceso de venta
- Dominio del puesto; conocimiento de la línea de productos
- Buenas relaciones con los clientes
- Orden y limpieza en el área designada
- Capacidad de escucha
- Honestidad de trabajadores
- Dominio de idiomas; inglés, alemán y mandarín

b. Capacitaciones de personal

El fin de capacitar al recurso humano es otorgarles mayores herramientas para el mejor desempeño de sus funciones. Se sugiere que estas capacitaciones sean llevadas a cabo por los responsables del área y/o el administrador de tienda.

El objeto de estas capacitaciones será mejorar los niveles de ventas, utilidades de la empresa, satisfacción del cliente, es decir, el beneficio total para todos los integrantes de la empresa.

La capacitación no solo abarca a los conocimientos acerca del proceso de venta sino también el saber atender al cliente y la satisfacción que a éste se le produce.

c. Empowerment (Empoderamiento)

Se trata sobre todo de mejorar la actitud de los trabajadores frente a su ambiente diario, sacar lo mejor de cada uno, buscar despertar en el recurso humano:

- Solidaridad y unión
- Voluntad y el hacer las cosas bien
- Orgullo e identidad con la empresa, con el equipo de trabajo

- Compartir puntos de vista y sugerencias
- Valores de la empresa

Figura N° 28: Ciclo del Empoderamiento

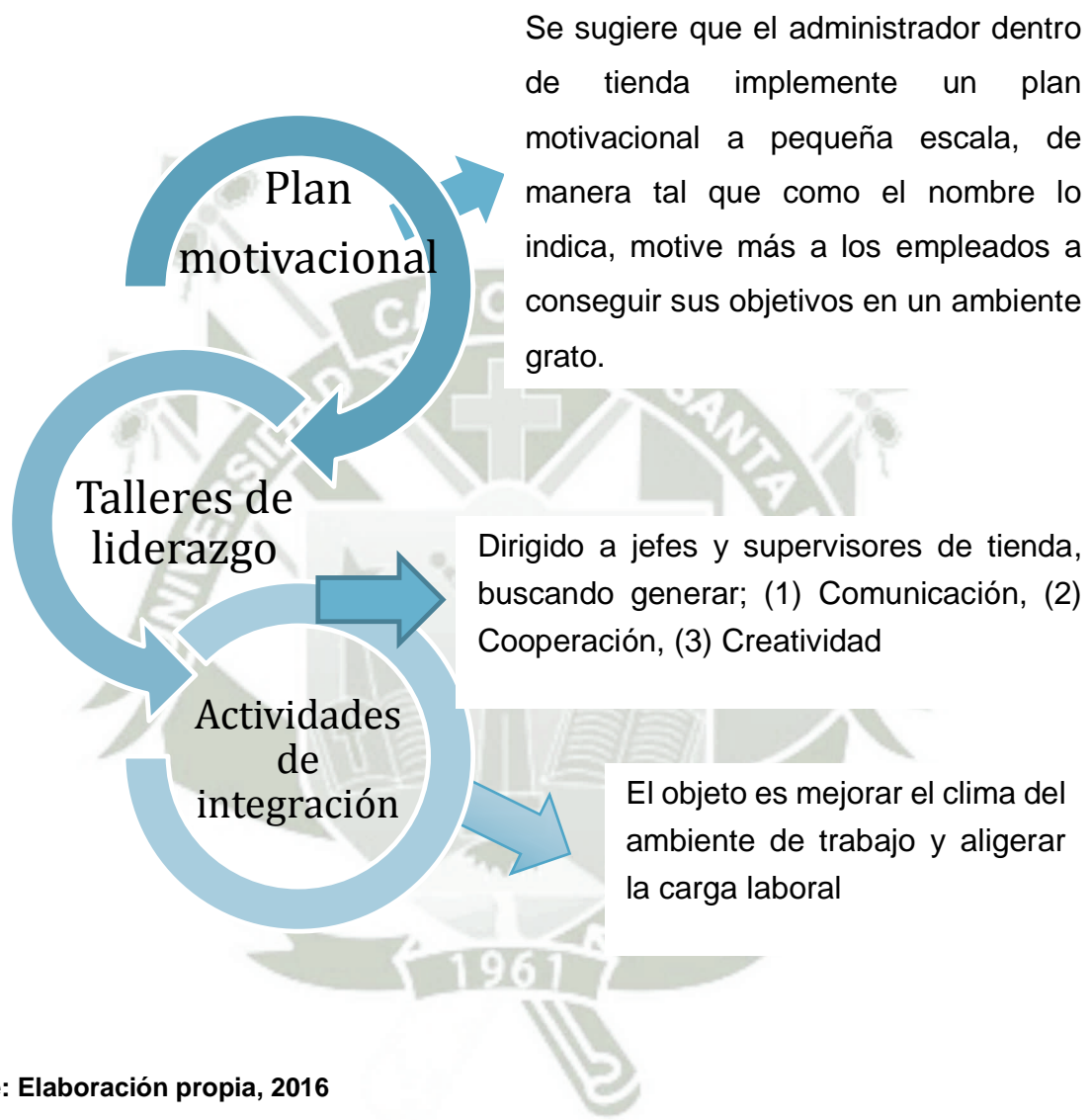
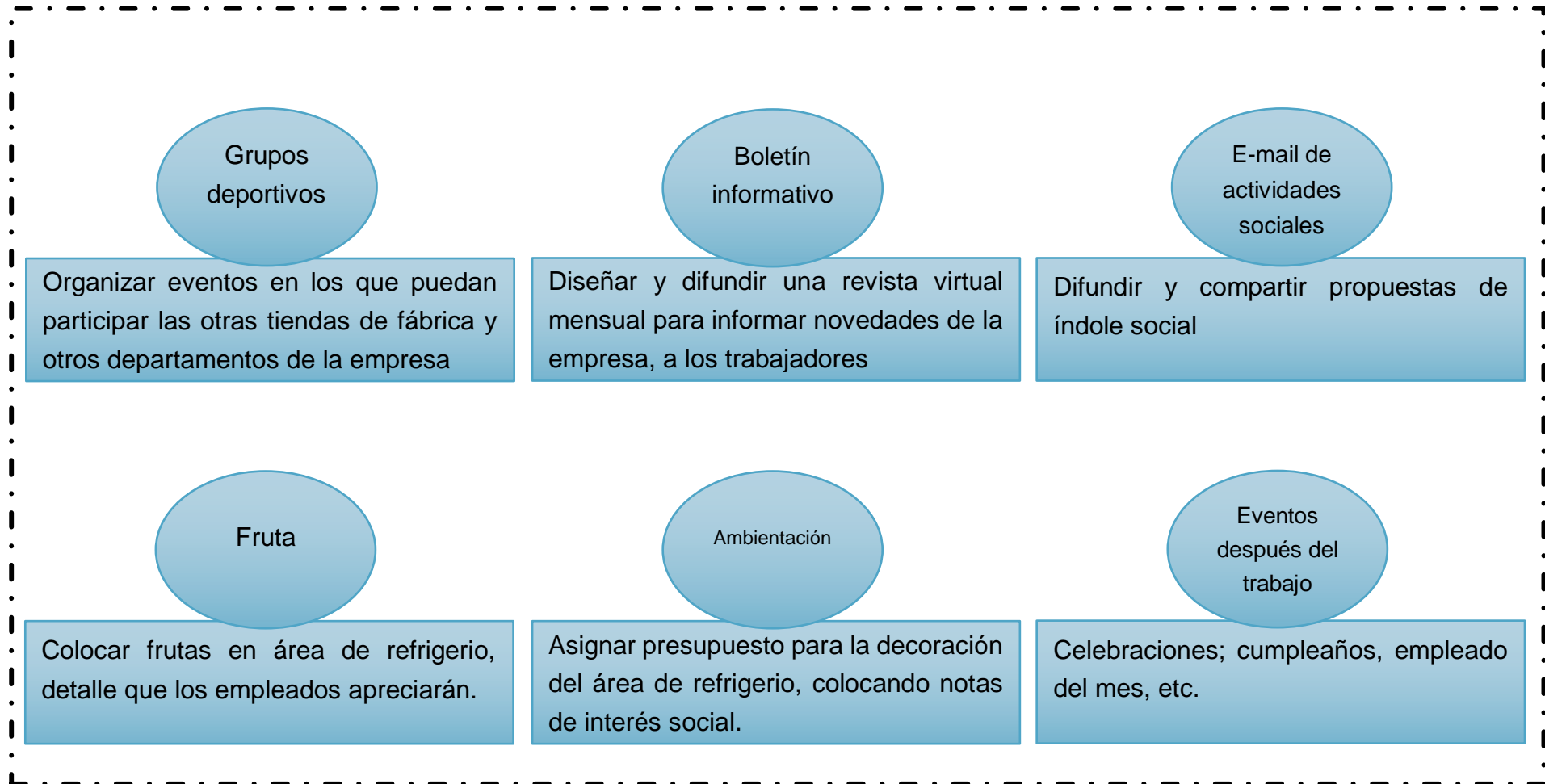


Figura N° 29: Plan Motivacional, Liderazgo y Motivación



Fuente: Elaboración propia, 2016

7.4. COSTOS POR IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

El costo o coste es aquel gasto económico que representa la adquisición de un producto o servicio, en este caso, el costo incurrido para llevar a cabo la implementación estratégica será el esfuerzo económico que debe realizar para lograr un objetivo estratégico.

Dentro de todas las estrategias elaboradas dentro de la formulación estratégica, se han hecho estimaciones basadas en cotizaciones a cerca del monto que se invertirá en cada una de ellas.

Existen estrategias en las que la administración de la tienda de fábrica tendrá que brindar constantes capacitaciones, para lo cual los montos incurridos no son elevados, ya que solo implican la compra de refrigerios, snacks, bebidas o gaseosas, es por ello que el costo estimado mensual no excede los S/100.00.

En cuanto a los costos por realizar contratos con mirabuses, estos consisten en otorgarles el 10% de las ventas totales a los propietarios de los buses.

Para la estrategia de Mailing, se estima que estas se actualizarán en cuanto a su diseño, promociones, concepto, etc., hasta tres veces por año, teniendo como costo cuatrimestral el monto de S/100.00 y como costo anual S/300.00.

Para las proyecciones audiovisuales, éstos se harán entrega a los conductores de los buses, el costo por CD con el material informativo es de S/. 15.00. Las pulseras son de material papel y el costo por millar es S/. 300.00, entregadas a cada pasajero para identificarlos y permitirles el acceso a ciertas promociones (ingreso a zoológico, prendas en descuento). Las hojas informativas a entregarse se adquirirán por millares con el costo de S/. 195.00.

Los discos estarán contenidos en estuches temáticos, los estuches serán realizados con cartulinas por docena (S/. 250.00) por gomas (S/. 50.00) e hilos, retazos de las prendas cuyos costos no son considerados. Los discos en blanco tienen un costo de S/ 350.00.

Para que los visitantes accedan a las instalaciones del pequeño zoológico, por el estado descuidado, tendrán que destinarse recursos para su

remodelación; (a) remodelación de la instalación que implica la compra de mallas metálicas, alambres, refacciones de paredes, sembrío de césped, reparación de techos entre otros pequeños trabajos con un costo de S/. 8000.00. Los gastos por alimentación para los auquénidos se estiman en S/. 1800.00 mensuales que incluyen un tipo de alimentación balanceada entre granos, pastos, alfalfa y avena. La adquisición por, tener contacto cercano, con comunidades se estiman en aproximadamente S/. 1500.00 por los cuatro auquénidos y los costos de mantenimiento de las instalaciones como son orden, limpieza, etc. Tienen un costo de S/ 500.00 anuales aproximadamente.

Para la clasificación de los productos con pequeñas fallas o de menor rotación se contará con los propios trabajadores quienes como parte de sus funciones las ejecutan dentro de sus labores cotidianas, aquí se hace un costo estimado en cuanto a gastos de necesitarse horas extras de S/. 576.00.

Para las actividades en punto de venta, tienda de Tahuaycani, se requerirán de 05 modelos, el método de pago se sugiere que sea por canje aprovechado prendas de baja rotación o pasadas de temporada, se sugiere que los costos de las prendas estén dentro de los S/. 30 a S/ 50.00, siendo aproximadamente el monto igual a S/. 200.00 por evento mensual. El acomodo de vitrinas tiene un costo de S/. 1900.00, la creación de portafolios tiene un costo de S/ 120.00 por tres unidades y los costos de folletos tienen un costo de S/. 150.00.

Finalmente, en cuanto a las actividades de motivación hacia los empleados de la tienda se realizarán de manera quincenal a mensual y consistirá en realizar dinámicas, lluvia de ideas, cuestionarios, puntos de vida, etc., siendo los costos por compra de refrigerios, bocadillos, bebidas entre otros.

A continuación, el cuadro detallado por costos mensuales y anuales.

Cuadro N° 35: Costos incurridos en la implementación estratégica

Estrategia	Recursos	Cantidad	Costo Total Mensual	Costo Total Anual
Estrategia para la parte administrativa (Control de inventarios, costos, efectivo, deudas y comunicación)	Capacitación	100	S/.8.33	S/.100.00
Realizar contratos de mutuo acuerdo con distintas empresas de "mirabuses".	Se otorgará el 10%de ventas a Mirabuses			
Utilizar Mailing a través de e-mails, informando a cerca de promociones, descuentos, etc.	Internet, Folleto virtual	100	S/.25.00	S/.300.00
Proyección audiovisual en mirabus con información de la empresa	CD audiovisual	20	S/.15.00	S/.300.00
Atributos: Hoja informativa, cualidades de la materia prima	Folleto millar	1	S/.16.25	S/.195.00
Posicionamiento: Pulseras distintivas para acceder a productos a precios especiales	Accesorios millar	1	S/.25.00	S/.300.00
Posicionamiento: Venta de CD´s de música peruano andina	CD millar	1	S/.29.17	S/.350.00
	Estuche (cartón, hilos, gomas)	1	S/.25.00	S/.300.00
Posicionamiento: Ingreso a zoológico	Remodelación instalación	1	S/.666.67	S/.8,000.00
	Alimentación	4	S/.1,800.00	S/.21,600.00
	Adquirir auquénidos	4	S/.125.00	S/.1,500.00
	Mantenimiento	1	S/.41.67	S/.500.00
Aprovechar pequeñas fallas en productos y promoverlas a menor costo "Yayas y MiniYayas", con grandes descuentos	Personal para inspección	2	S/.48.00	S/.576.00
Crear eventos en puntos de venta, BTL en tienda	Modelos, Infraestructura	5	S/.200.00	S/.2,400.00

Aprovechar local propio para promocionar todos los productos de la empresa por medio de vitrinas, folletos, portafolio de clientes	Vitrinas	2	S/.190.00	S/.1,900.00
	Portafolio	3	S/.10.00	S/.120.00
	Folletos millar	1	S/.12.50	S/.150.00
Fomentar compromiso de trabajadores por medio de charlas y capacitaciones.	Capacitación	1	S/.50.00	S/.600.00
TOTAL			S/.3,287.58	S/.39,191.00

Fuente: Elaboración propia, 2016



7.5. RESPONSABLES

Cuadro N° 36: Estrategias a Implementarse, Recursos y Plazo

Estrategias	Recursos				Plazo	
	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros	a 1 año	a 2 años
Realizar contratos de mutuo acuerdo con distintas empresas de "mirabuses".	Administrador y Departamento de Ventas	Infraestructura - tienda y zoológico	Ofimática	Capital propio		X
Aprovechar pequeñas fallas en productos y promoverlas a menor costo "Yayas y MiniYayas", con grandes descuentos	Personal administrativo y de logística	Infraestructura - tienda/Almacén	Sistemas de información	Capital propio	X	
Crear eventos en puntos de venta, BTL en tienda	Departamento de Ventas y Administrador	Infraestructura - tienda	Base de datos, sistemas de información	Capital propio	X	
Aprovechar local propio para promocionar todos los productos de la empresa por medio de vitrinas, folletos, portafolio de clientes	Administrador y Personal de Ventas	Infraestructura - tienda	Base de datos	Capital propio	X	
Utilizar Mailing a través de e-mails, informando a cerca de promociones, descuentos, etc.	Administrador	Oficina administrativa	Ofimática, Sistemas de comunicación	Capital propio		X
Comercializar CD's con música que ambienta tiendas.	Personal de Ventas	Infraestructura - tienda	Sistemas de información	Capital propio		X
Fomentar compromiso de trabajadores por medio de charlas y capacitaciones.	Administrador	Infraestructura - tienda	Ofimática, Telecomunicaciones, Proyector	Capital propio		X

Fuente: Elaboración propia, 2016

8. CONCLUSIONES

PRIMERA.- Se realizó el análisis estructural que permitió identificar los principales **factores positivos**; El incremento de turismo en la región, Incremento de poder adquisitivo, La mejor imagen de productos textiles peruanos en ferias internacionales, La comercialización directa de los productos de la empresa en tiendas de fábrica, El prestigio de la empresa y **como negativos**; La entrada de productos asiáticos más baratos, Nuevas tendencias de consumo, Zona poco transitada, Falta de compromiso de trabajadores Y finalmente la poca inversión en publicidad, a partir de este diagnóstico se elaboró el plan estratégico para la tienda de fábrica.

SEGUNDA.- A través de la descripción actual de la empresa, se identificó la forma de organización de la empresa, su misión, visión y valores. Se describió el proceso productivo que inicia con el acopio, escojo, descordado, lavado y secado, cardado, peinado, teñido, hilado, tejido punto, tejido plano, confección y empaquetado, control de calidad y comercialización, así como los insumos y las fuentes de materia prima; fibra de vicuña, fibra de guanaco, fibra de alpaca, fibra de llama, lana o wool y algodón, que utilizan y la línea de productos que comercializan; tejido punto, accesorios, abrigos, telas y accesorios para el hogar.

TERCERA.- Se diagnosticó el entorno interno para la empresa Incalpaca en base al Análisis AMOFHIT, donde se identificaron 09 fortalezas y 10 debilidades. Se diagnosticó el entorno externo de la empresa Incalpaca en base a dos análisis: PESTE, donde se identificó 11 oportunidades y 8 amenazas y de las cinco fuerzas de Porter se identificaron 6 factores clave de éxito. Del análisis de la oferta y de las cinco fuerzas de Porter se desprendió la MPC dando como resultado 3.4 para Incalpaca, liderando por sobre sus tres principales competidores: Michell & Cía (3.45), Franky & Ricky (2.9) y Art Atlas (2.75).

CUARTA.- Se formuló un total de 21 estrategias tras haber construido y analizado las matrices productoras o creadoras de estrategias, las cuales son la MEFI, MEFE,

MFOA y MPEYEA, las 21 estrategia se sometieron a dos matrices de filtro o de decisión: MD y MCPE, de las cuales 7 estrategias se retuvieron por ser las que más se ajustan a los objetivos a corto plazo de la empresa y 14 estrategias se mantienen como contingencia para ser ajustados a los objetivos a largo plazo de la empresa.

QUINTA.- Se formuló los objetivos a corto plazo, a 1 año y 2 años, a ser alcanzados por medio de las 7 estrategias formuladas. Se especificó los mecanismos a realizarse para cada estrategia dentro de los aspectos; administrativo, promoción, producto, precio, distribución y recurso humano. Y finalmente se realizó la estimación de costos incurridos para llevar a cabo el plan estratégico y sus responsables a fin de verificarse su cumplimiento.



9. RECOMENDACIONES

PRIMERA.- Se recomienda poner en marcha el presente plan estratégico para la tienda de fábrica ubicada en Tahuaycani, de la empresa Incalpaca, debido a los aportes generados en el estudio, ya que la implementación de plan estratégico mejorará su competitividad e incrementará los ingresos, colocando así a la tienda de fábrica en el escenario deseado.

SEGUNDA.- Se recomienda que una vez implementado el plan estratégico, se tenga presente la misión, visión y valores de la empresa y se ajusten. De presentarse mejoras, en el proceso productivo, uso de materias primas (mejoras genéticas), insumos (materiales más amigables) y nuevos y más productos, sean acomodados o considerados para el reajuste del plan estratégico.

TERCERA.- Se recomienda tener en cuenta que los valores arrojados a través del uso de las herramientas de planeamiento estratégico, se mantienen vigentes en torno a las referencias utilizadas, es decir, se tomaron datos económicos, políticos, monetarios, etc., en base al año en estudio 2016 y 2017, por lo tanto, los valores arrojados por el análisis interno y externo variarán.

CUARTA.- Se recomienda que si las estrategias formuladas para el corto plazo funcionan, implementar las otras estrategias de contingencia para el cumplimiento de objetivos en un largo plazo.

QUINTA.- Se recomienda someter las actividades para el cumplimiento de las estrategias a evaluaciones periódicas para conocer el estado de su cumplimiento respecto a los objetivos, a fin de controlar y tomar decisiones de retroalimentación.

10. BIBLIOGRAFIA

- Abril, Enríquez & Sánchez. (2006). *Manual para la integración de Sistemas de Gestión*. Madrid: FC Editorial.
- Alcázar J. (2015). Dos empresas sureñas viven un excelente momento. Octubre 15, 2016, de Semana Económica Sitio web: <http://semanaeconomica.com/desdeelsurperuano/2015/02/12/dos-empresas-surenas-viviendo-un-excelente-momento/>
- APTT. (2016). La industria textil y confecciones. Junio 20, 2017, de Asociación peruana de técnicos textiles Sitio web: <http://apttperu.com/la-industria-textil-y-confecciones/#>
- BCRP. (2016). Diagnóstico sectorial - Línea de alpaca. Octubre 17, 2016, de Banco Central de Reserva del Perú Sitio web: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ear-arequipa-2016-rojas.pdf>
- Bohlander, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott. (2001). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning Editores.
- Camino, V. & Muller, S. (1991). *La Definición de Sostenibilidad, Las Variables Principales Y Bases Para Establecer Indicadores*. México: Reverte.
- Cruz, J. (Julio 07, 2016). La importación de ropa china crece hasta más de 3.000%. 2016, de Diario el Comercio Sitio web: <http://elcomercio.pe/economia/peru/importacion-ropa-china-crece-hasta-mas-3000-noticia-1888772>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F, México: Pearson.

- Diario Gestión. (2016). Perú es el tercer mejor país para hacer negocios en la región. Octubre 16, 2016, de Diario Gestión Sitio web: <http://gestion.pe/noticia/283455/peru-tercer-mejor-pais-hacer-negocios-region>
- Diario Gestión. (2016). Exportaciones de alpaca suman US\$ 149 millones entre enero y noviembre del 2015. Octubre 17, 2016, de Diario Gestión Sitio web: <http://gestion.pe/economia/exportaciones-alpaca-suman-us-149-millones-entre-enero-y-noviembre-2015-2152909>
- Diario El Comercio. (2016). BCR mantiene en 4% proyección de crecimiento del PBI para 2016. Octubre 16, 2016, de Diario el Comercio Sitio web: <http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-mantiene-4-proyeccion-crecimiento-pbi-2016-noticia-1910050>
- Diario La República. (2016). Crece la demanda de finas prendas de alpaca del Perú. Octubre 17, 2016, de Diario La República Sitio web: <http://larepublica.pe/impresia/economia/758581-crece-la-demanda-de-finas-prendas-de-alpaca-del-peru>
- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de Marketing: Teoría y Práctica. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Fred, R. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.
- García, R. (2002). Marketing internacional. Madrid: ESIC Editorial
- Frischknecht, D. & Lanzarini, E. (1995). *Estrategia; Lógica, Teoría y Práctica*. Buenos Aires: El ateneo.
- Gálvez, R. (2004). Dirección estratégica. Málaga: Editorial Vértice.

INEI (2015). Población 2000 al 2015, de INEI Sitio web:
<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

INEI (2015). Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015, de INEI Sitio web:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf

MINCETUR (2015). Evolución de las importaciones-Enero 2016, de MINCETUR
Sitio web: http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/importaciones/2016/RM_Impo_Enero_2016.pdf

Otto, M. (1997). *Procesos industriales*. Lima: Fondo Editorial PUCP.

Lira, J. (marzo 13, 2016). Comex: Si industria textil no se somete a una reingeniería estará condenada a desaparecer. 2016, de Diario Gestión
Sitio web: <http://gestion.pe/economia/comex-si-industria-textil-no-se-somete-reingenieria-estara-condenada-desaparecer-2156288>

Lockuán, F. (2013). *La industria textil y su control de calidad*. México; Editorial Limusa

Merli, G. (1197). *La gestión eficaz*. España, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

MINCETUR. (2016). Llegada de turistas internacionales creció 9.6% en marzo de 2016. Octubre 16, 2016, de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
Sitio web: <http://ww2.mincetur.gob.pe/llegada-de-turistas-internacionales-crecio-96-en-marzo-de-2016/>

MINTRA (2013). Distribución de la pea ocupada por rama de actividad económica, según departamento, 2013, MINTRA Sitio Web:
http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/oferta_laboral/region/2013/peru_total_region_005_2001-2013.pdf

- Restrepo, L., & Rivera, H. (2006). Análisis estructural de sectores estratégicos. Bogotá: Centro editorial universidad del rosario.
- Rosales, J. (2000). Elementos de Microeconomía. España: Editorial EUNED.
- Rosales, J. (2000). Elementos de Microeconomía. España: Editorial EUNED.
- Russell L. (2001). *Rediseñando el futuro*; México; Editorial Limusa
- Sainz, J. (2012). El plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC Editorial.
- SIICEX (2016). Informe anual de exportaciones_ Enero – diciembre 2016, de Sistema integrado de informacion de comercio exterior Sitio web: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/475365896rad8069C.pdf>
- Solano S. (abril 05, 2016). Marca Perú lanza nueva campaña internacional: 'Perú, dedicado a ti, dedicado al mundo'. 2016, de Perú 21 Sitio web: <http://peru21.pe/actualidad/marca-peru-lanza-nueva-campana-internacional-peru-dedicado-ti-dedicado-al-mundo-2251404>
- SUNAT. (2014). Sobre Importación para el consumo. Octubre 16, 2016, de SUNAT Sitio web: <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/importacion/>
- Parmerlee, D. (1999). Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing. México: Ediciones Granica S.A.
- Valdés, L. (2005). Planeación estratégica. México: Fondo Editorial FCA.
- UNAM. (2015). Sistema político en Perú. Octubre 16, 2016, de Universidad Nacional Autónoma de México Sitio web: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/2/537/4.pdf>
- VV. AA. (1998). Estrategias de crecimiento. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- VV. AA. (1998). Estrategias de crecimiento. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Warshaw, L. (2013). La industria textil: historia y salud y seguridad en la industria textil: Hi. 2016, de Industrias textiles Sitio web: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf>

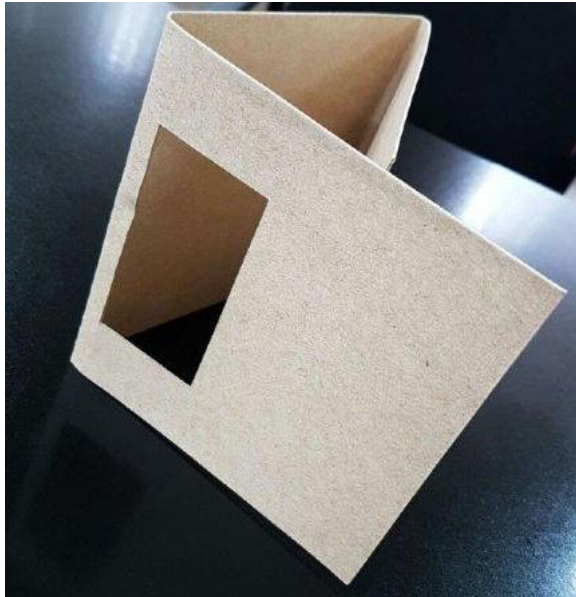
Warshaw, L. (2013). La industria textil: historia y salud y seguridad en la industria textil: Hi. 2016, de Industrias textiles Sitio web: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf>

Weber, M. (2012). Historia Económica General. México: Editorial Fondo de la Cultura Económica.



11. ANEXOS

Anexo 1: Elaboración Porta CD's



Anexo 2: Proceso Productivo

