



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

“ASOCIATIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE TEXTILES
ARTESANALES DE LA PROVINCIA DE SAN MIGUEL-
CAJAMARCA PARA PROMOVER SU EXPORTACIÓN AL
MERCADO CANADIENSE, 2020”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Autores:

Bach. Díaz del Castillo, María Fernanda
Bach. García Mejía, Mayra Yoseline

Asesor:

MBA Christiaan Michael Romero Zegarra

Cajamarca – Perú
2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **María Fernanda Díaz del Castillo y Mayra Yoseline García Mejía**, denominada:

**"ASOCIATIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE TEXTILES
ARTESANALES DE LA PROVINCIA DE SAN MIGUEL-CAJAMARCA PARA
PROMOVER SU EXPORTACIÓN AL MERCADO CANADIENSE, 2020"**

MBA Christiaan Michael Romero Zegarra

ASESOR

MG. SUSANA VILLANUEVA PEREZ

JURADO

PRESIDENTE

MG. JORGE SALAZAR RIOS

JURADO

MG. LADY SUSAN DELGADO CERNA

JURADO

DEDICATORIA

A NUESTROS PADRES

Por ser ángeles guardianes, por cuidar de nosotros en todo momento, por haber sido nuestra fortaleza, inspiración y motivación en cada paso, por habernos dado la oportunidad de educarnos y formarnos como profesionales y personas de bien.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirnos cumplir una de nuestras más grandes metas, por haber guiado nuestros pensamientos y por haber puesto en nuestro camino a grandes personas que nos apoyaron, tanto en nuestra vida universitaria como en la realización de este proyecto.

A nuestro asesor, MBA Christiaan Michael Romero Zegarra, por el apoyo y tiempo dedicado al desarrollo de la presente tesis, por compartir con nosotras su conocimiento y experiencia en el campo de los negocios.

Y a todas aquellas personas que, con su apoyo, aportaron al desarrollo y culminación de la presente Tesis.

INDICE

INDICE DE TABLAS	9
INDICE DE FIGURAS.....	11
RESUMEN	12
ABSTRACT.....	13
1. INTRODUCCION	14
1.1 Realidad Problemática.....	14
1.2 Formulación del Problema.....	16
1.3 Justificación	16
1.3.1 Justificación Teórica:	16
1.3.2 Justificación Práctica.....	17
1.4 Limitaciones	17
1.4.1 Internas	17
1.4.2 Externas.....	17
1.5 Objetivos	18
1.5.1 Objetivo General	18
1.5.2 Objetivos Específicos.....	18
2. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 Antecedentes	19
2.1.1 Internacionales	19

2.1.2 Nacionales	20
2.2 Bases Teóricas.....	23
2.2.1 Asociatividad.....	23
2.2.2 Exportación	29
2.3 Definición de términos básicos	34
3. METODOLOGÍA.....	35
3.1 Diseño de investigación	35
3.2 Variables	35
3.3 Operacionalización de variables.....	36
3.4 Población.....	37
3.5 Muestra.....	37
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	37
3.7 Métodos y procedimientos de análisis de datos	38
4. RESULTADOS.....	39
5. DISCUSIÓN	47
6. PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACION: Exportación de prendas sport-étnicas de San Miguel-Cajamarca al mercado de Canadá	48
6.1 Idea de Negocio.....	48
6.1.1 Identificación de la idea de negocio	49
6.1.2 Proceso de depuración.....	50

6.1.3 Evaluación y ponderación de las ideas planteadas	52
6.1.4 Matriz de evaluación de ideas	57
6.2 Análisis del entorno.....	62
6.2.1 Análisis del ambiente externo	62
6.2.2 Análisis de la Industria.....	73
6.2.3 Análisis del ambiente interno.....	78
6.2.3.1 Análisis de la ventaja competitiva.....	78
6.2.3.2 Clasificación de las actividades de la empresa	78
6.2.3.3 Cadena de valor de Porter	79
6.2.3.4 Identificación de procesos clave	79
6.2.3.5 Análisis FODA.....	82
6.3 Estudio de Mercado.....	83
6.3.1 Determinación de la muestra.....	87
6.3.2 Objeto de estudio.....	88
6.4 Planeamiento Estratégico	89
6.4.1 Estructura del plan estratégico:	89
6.4.2 Políticas y valores empresariales:	92
6.5. Estructura de la empresa	94
6.5.1 Organización de la empresa	94
6.6 Plan de Marketing	100

6.6.1 Descripción de la empresa	100
6.6.2 Objetivos del plan de Marketing	100
6.6.3 Definición de mercado	101
6.6.4 Segmentación del mercado	104
6.6.5 Posicionamiento del producto o servicio	105
6.6.6 Definición de la mezcla de marketing.....	106
6.7. Plan de Recursos Humanos	117
6.7.1 Definición del plan de recursos humanos:	117
6.7.2 Objetivos del área:.....	117
6.7.3 Puestos necesarios	118
7. PLAN FINANCIERO	129
CONCLUSIONES	137
RECOMENDACIONES.....	139
REFERENCIAS.....	140
ANEXOS	144

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de Variables	36
Tabla 2 Técnicas e Instrumentos	38
Tabla 3 Registro de ideas de negocio.....	49
Tabla 4 Proceso de depuración: Cumplimiento de requisito	51
Tabla 5 Exportación de tragos selváticos	58
Tabla 6 Elaboración de bebidas nutritivas elaboradas a base de maca	59
Tabla 7 Elaboración y exportación de ropa sport-étnica.....	60
Tabla 8 Elaboración de una página web para ofrecer paquetes turísticos.....	61
Tabla 9 Seleccin del Pais Meta	64
Tabla 10 Análisis del Ambiente Externo: Factores Demográfico, Económico, Político/Legal, Sociocultural y Tecnológico	70
Tabla 11 Ubicación del negocio en la CIU	73
Tabla 12 Análisis de las fuerzas de Porter	75
Tabla 13 Actividades de la empresa.....	78
Tabla 14 Identificación de procesos clave	79
Tabla 15 Análisis FODA.....	82
Tabla 16 Matriz de Ansoff	92
Tabla 17 Conformación de partes de la Organización	95
Tabla 18 Segmentación de mercado	104
Tabla 19 Diseño de puesto para el Gerente General	120
Tabla 20 Diseño de puesto para Administrador	122
Tabla 21 Diseño de puesto para el Contador	123

Tabla 22	Diseño de puesto para el jefe de Recursos Humanos.....	125
Tabla 23	Diseño de puesto para el Operarios.....	127
Tabla 24	Tasas.....	129
Tabla 25	Proyección de ventas en cantidad	129
Tabla 26	Proyección de venta en soles	129
Tabla 27	Estimación del costo de venta	130
Tabla 28	Estimación del punto de equilibrio	130
Tabla 29	Estimación del gasto de venta	130
Tabla 30	Inversión.....	131
Tabla 31	Depreciación Anual.....	131
Tabla 32	Gastos para DDP	132
Tabla 33	Gastos en Servicios y Útiles de escritorio.....	132
Tabla 34	Tasas de Fondos de Pensiones	133
Tabla 35	Remuneraciones	133
Tabla 36	Resumen de Remuneraciones	133
Tabla 37	Financiamiento.....	134
Tabla 38	Estado de Resultados	134
Tabla 39	Flujo de Efectivo	135
Tabla 40	Indicadores de Rentabilidad.....	135
Tabla 41	Cálculo del WACC	136
Tabla 42	Balance General Proyectado	136

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Principales mercados de las exportaciones peruanas de textiles y confecciones, cantidad en %.....	43
Figura 2 Exportaciones del sector Textil y Confecciones de Perú, Enero- Junio 2016.	43
Figura 3: Exportación de tragos selváticos.	53
Figura 4 Exportación de bebidas nutritivas elaboradas a base de maca.....	54
Figura 5 Elaboración y exportación de ropa sport-étnica	55
Figura 6 Elaboración de una página web para ofrecer paquetes turísticos	56
Figura 7: Porcentaje de habitantes en Toronto Censo 2016.....	63
Figura 8 Las 5 fuerzas de Porter	74
Figura 9 Cadena de Valor de Porter	79
Figura 10: Partes de una Organización según Mintzberg	94
Figura 11 Organigrama empresarial.....	99
Figura 12: Acuerdos Comerciales de Canadá	101
Figura 13 Marca 1	106
Figura 14 Marca 2	106
Ilustración 15 Isotipo.....	107
Figura 16 Logo y Slogan 1	108
Figura 17 Logo y Slogan 2.....	108
Figura 18 Etiqueta	111
Figura 19 Empaque de Prendas	112
Figura 20 Productos	113

RESUMEN

La presente tesis tuvo como finalidad determinar los beneficios de la asociatividad de las productoras de textiles artesanales de la provincia de San Miguel de la ciudad de Cajamarca para promover su exportación al mercado de Canadá, identificando los mercados más atractivos y el más adecuado para la exportación de estos productos, conociendo su oferta y actual demanda y así exponer las propuestas de mejora para generar la asociatividad

Se realizó una investigación no experimental y de tipo descriptiva; empleando técnicas de recolección de datos como entrevistas las cuales fueron aplicadas a las presidentas de las asociaciones y a cada uno de sus miembros, para conocer el proceso de elaboración de sus productos e identificar si cuentan con una oferta exportable. Se realizó también una revisión documentaria para generar el estudio del mercado Canadiense, lo que permitió determinar y analizar la demanda de los productos textiles en este país.

Como resultado del estudio realizado, se determinó que a través de la asociatividad se puede generar una oferta exportable mayor, así como buscar más mercados de destino para internacionalizar el producto. Por otro lado, se plantearon una serie de recomendaciones las cuales están dirigidas a incentivar el crecimiento de este sector no solo en la provincia de San Miguel sino también en las otras provincias del departamento de Cajamarca.

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to seek the associativity of artisan textile producers in the province of San Miguel in the city of Cajamarca to promote its export to the Canadian market, identifying the most attractive markets and the most suitable for the export of these products, knowing its offer and current demand and thus expose the proposals for improvement to generate the associativity

A non-experimental and descriptive research was carried out; using data collection techniques such as interviews which were applied to the presidents of the associations and to each one of its members, to know the process of elaboration of their products and to identify if they have an exportable offer. A documentary review was also carried out to generate the study of the Canadian market, which allowed to determine and analyze the demand of textile products in this country.

As a result of the study carried out, it was determined that through associativity a greater exportable supply can be generated, as well as searching for more destination markets to internationalize the product. On the other hand, a series of recommendations were proposed, which are aimed at encouraging the growth of this sector not only in the province of San Miguel but also in the other provinces of the Department of Cajamarca.

1. INTRODUCCION

1.1 Realidad Problemática

Vivimos en un mundo globalizado, un mundo en el que si no eres competitivo no avanzas, un mundo cada vez más cambiante, clientes más exigentes, empresas que constantemente luchan por permanecer en el mercado y otras que buscan incursionar en el mismo. Cada país posee recursos, tanto humanos, tecnológicos, financieros como naturales, que los hacen a unos más competitivos que otros; países que buscan generar alianzas con la finalidad de poder incursionar en nuevos mercados, donde las tendencias cambian y los clientes se vuelven cada vez más exigentes; enfrentándose a la posibilidad de que sus productos o servicios sean rechazados.

Somos conscientes de que la diversidad juega un rol muy importante en la satisfacción de los clientes, que mientras más opciones tengan para elegir, mayor es la posibilidad de captar su atención, de que una lluvia de ideas, puede crear la idea perfecta, logrando el encaje perfecto, en pocas palabras, la unión hace la fuerza, y la creatividad e innovación permiten construir cosas que perdurarán en el tiempo. De aquí nace la idea de estudiar la asociatividad, definida como un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas que quieren empezar un proceso de expansión o globalización, donde cada una decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto en busca de un objetivo común, pero mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial. O también puede ser definida como una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente competencia entre empresas del país y el exterior, según El MINCETUR (2013).

La asociatividad, a nivel internacional, está enfocada en la creación de nuevas posibilidades de poder acceder a nuevos mercados, logrando así obtener ingresos cada vez más altos, impulsando el emprendimiento empresarial y fortaleciendo el poder de negociación.

En el caso de Perú, este ha ido mejorando e innovando en algunos sectores productivos, creando productos cada vez más atractivos para el público extranjero y cautivando paladares con su exquisita gastronomía. Pero se observa una gran brecha en la importancia que brinda a algunas actividades respecto a otras, pues, el tema de la minería, ha sido y sigue siendo el eje principal de los negocios, y el atractivo para los inversionistas. Pero nosotros pretendemos cambiar un poco esta ideología que en los últimos años ya está cambiando en cierto modo el rumbo de la economía peruana, pues consideramos que la riqueza cultural que poseemos será la llave que nos abrirá las puertas de nuevos mercados sin perder nuestra esencia cultural milenaria.

En el ámbito regional, la ciudad de Cajamarca es muy reconocida por sus obras textiles, pues en ellas reflejan su riqueza cultural y tradición, a pesar de esto, en la región se ha impulsado de manera muy amplia el desarrollo de la cadena productiva del sector agropecuario, dejando de lado el crecimiento de otros sectores que pueden ser explotados de igual manera. Los textiles Cajamarquinos son conocidos en algunos países del mundo por su calidad y transmisión de identidad cultural, incluso llegan a adoptarlos como una moda, pero esto no ha sido motivo suficiente para poder hacer que el sector textil sea uno de los principales impulsores de la economía peruana, o más aún que lleguen a competir en un mercado internacional.

Esta es una de las razones que ha motivado nuestra investigación, vamos a plantear la asociatividad de productores de textiles artesanales de la provincia de San Miguel-Cajamarca, para promover la exportación de los mismos ; con la finalidad de incursionar en nuevos

mercados, para ello, hemos elegido dirigirnos a Canadá, pues según datos de ICEX, este es un país abierto a nuevas tendencias en cuanto a moda se refiere, además de contar con un tratado que anula todo tipo de arancel para productos como los textiles.

1.2 Formulación del Problema

¿De qué manera la asociatividad de los productores de textiles artesanales de la provincia de San Miguel-Cajamarca, contribuye a la exportación de los mismos al mercado canadiense?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación Teórica:

Esta investigación se realizó con la finalidad de identificar cómo la asociatividad de los productores de textiles artesanales de la provincia de San Miguel Cajamarca contribuye a la exportación de los mismos al mercado canadiense. Para ello, se utilizó la teoría de asociatividad del MINCETUR, la cual se centra en la cooperación entre pequeñas y medianas empresas que quieren empezar un proceso de expansión o globalización, donde cada una decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para alcanzar un objetivo común. De igual manera, se tomó en cuenta la definición de exportación de Daniels, Radebaugh & Sullivan, en la cual indican que la exportación es la venta de bienes o servicios producidos por una empresa con sede en un país a clientes que residen en otro país. Partiendo de lo antes mencionado, se consideró necesario la realización de la presente investigación, para analizar la influencia de la asociatividad en la exportación de los textiles artesanales de la provincia de San Miguel-Cajamarca, basándonos en investigaciones anteriores y utilizando teorías que fortalezcan nuestro estudio.

1.3.2 Justificación Práctica

Se identificó que en Cajamarca no existen empresas que apuesten por promocionar a pequeños productores de textiles en un mercado internacional, dado que estos sólo ofertan sus productos en ferias que se realizan únicamente en su localidad y a precios que no reflejan en lo absoluto la ardua labor que requiere la elaboración de los mismos

1.4 Limitaciones

Durante el desarrollo de la presente investigación, nos hemos encontrado con varias limitaciones:

1.4.1 Internas

- Fuentes limitadas de información primaria.

Las limitaciones internas se lograron superar realizando la búsqueda de información con palabras claves.

1.4.2 Externas

- Disponibilidad de tiempo, esta fue una de las principales limitaciones para la realización de esta investigación por parte de las autoras.
- Información poco actualizada sobre las asociaciones de textiles artesanales en la provincia de San Miguel.

Las limitaciones externas se lograron superar aprovechando los fines de semana (sábados y domingos) para realizar las visitas a la provincia de San Miguel, previa programación de actividades y citas con personas que laboran en algunas entidades, como el centro cívico de dicha provincia, lo cual nos permitió contactarnos de manera directa con algunas de las artesanas y redujo el riesgo de hacer una visita vana.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Determinar los beneficios de la asociatividad de los productores de textiles artesanales de la provincia de San Miguel-Cajamarca para promover su exportación al mercado canadiense, 2020

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar los beneficios de la asociatividad de productores de textiles artesanales de la provincia de San Miguel-Cajamarca para promover su exportación.
- Identificar un mercado de destino para la exportación de textiles artesanales de la provincia de San Miguel-Cajamarca.
- Elaborar un plan de negocios para exportar los textiles artesanales de la provincia de San Miguel- Cajamarca.
- Proponer estrategias para incentivar la asociatividad de los productores de textiles artesanales de la provincia de San Miguel-Cajamarca.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacionales

Armijos (2018) en la investigación que realizó tuvo como objetivo identificar las artesanías del cantón Loja para fortalecer y generar estrategias para la asociación de artesanos de Loja ASEARTRAL para el año 2016, utilizó tres diseños de investigación: exploratoria, deductiva e inductiva. Los resultados obtenidos de esta investigación fueron los siguientes: la asociación ASEARTRAL no cuenta con un plan de márketing, lo cual impide la comercialización efectiva de sus productos a pesar de ser valorados e importados por algunos países como Turquía, Estados Unidos y Hong Kong. Por otro lado, la asociación busca incursionar en nuevos mercados con productos innovadores, pues son conscientes de que sus estos no se venden con frecuencia, ocasionando que lleven varios meses en stock y no puedan generar utilidades para la asociación.

Solórzano (2013) realizó un estudio con la finalidad de evaluar la influencia de estrategias de producción y comercialización de artesanías para el desarrollo socio-económico de la asociación de artesanos herencia cultural de la comuna libertador bolívar mediante un estudio situacional para la creación de un centro de producción y comercialización de artesanías. En esta investigación, los enfoques aplicados fueron la investigación cualitativa y cuantitativa y se obtuvieron los siguientes resultados teniendo en cuenta la respectiva puesta en marcha del centro de producción y comercialización de artesanías, en primera instancia, se pudo apreciar que el 48% de la población acostumbra visitar lugares de venta de artesanías en los diferentes destinos turísticos de la ruta del Spondylus que concurren. Además, se evidencia que el 90% de los encuestados están de acuerdo con la creación del centro de producción y comercialización

de artesanías y entre las estrategias publicitarias que ayudarían a alcanzar el nivel de ventas esperado tenemos: la entrega de volantes, medios radiales y televisivos y finalmente los medios informáticos, debido a que difunden la información de manera eficiente a una gran cantidad de personas. Por otro lado, y como última conclusión se obtuvo que la investigación de mercado ayudó a cumplir algunos objetivos específicos como conocer las preferencias de los consumidores, las condiciones de mercado, el poder adquisitivo del target en qué se basan los consumidores para escoger un producto artesanal, tales como: carteras, sombreros de paja toquilla, entre otros.

2.1.2 Nacionales

Melchor (2016) en su investigación propuso elaborar un plan de marketing para fomentar la exportación de artesanía textil a base de lana de oveja de la asociación APAGROP en el distrito de Incahuasi para el mercado de Estados Unidos, en el año 2016. A través de la entrevista a 4 especialistas y con la revisión documentaria analizada se determinó que la inadecuada promoción de los productos es lo que impide el crecimiento de las ventas y la incursión en el mercado internacional, teniendo en cuenta que la artesanía textil elaborada por APAGROP tiene acogida en mercados como Estados Unidos, el cual es un importante comprador de este tipo de productos a nivel mundial y sumándose a ello el hecho que Perú tiene un tratado con Estados Unidos facilitando aún más el ingreso de productos artesanales a dicho mercado. El autor recomienda la generación de alianzas estratégicas con diferentes instituciones de modo que puedan continuar capacitándose y que mediante estrategias de marketing puedan incrementar su cuota en el mercado y lograr el ingreso al mercado de Estados Unidos.

Miranda (2014) en su investigación pretende determinar la producción y comercialización mejorada de tejidos artesanales, usando el Modelo Neoclásico en los distritos de Cajamarca,

Baños del inca y la Encañada. A través de entrevistas y encuestas realizadas a las personas de organización de base (ODB) y al especialista en tejidos artesanales, se identificó los deficientes conocimientos que existe en cuanto a la comercialización de productos textiles, los integrantes de la asociación no tienen experiencia en el manejo de créditos financieros, tienen limitado equipamiento y tecnología en la producción de textiles dando como resultado la baja calidad en sus productos, un déficit en cuanto al conocimiento de la tendencia del mercado de textiles, un deficiente uso de los recursos, además carecen de acuerdos o alianzas estratégicas con el sector público y sector privado para el apoyo de sus actividades productivas en textiles. El autor sugirió implementar un plan de articulación al mercado y lograr canalizar a través de las vías apropiadas, la comercialización de los productos artesanales, entre las vías que propone el autor encontramos la venta directa al público objetivo (puntos de venta, agencias, hoteles, bazares, etc.), agentes de venta indirecta (intermediarios); y por otro lado la comercialización directa al consumidor en ferias, durante todo el año.

Sucso (2016) se propuso determinar la relación de los factores: inflación, tipo de cambio y el índice de precios al consumidor con las exportaciones de las empresas del sector textil de la región de Tacna, para lo cual hizo uso de la base de datos de la SUNAT, BCR, Cámara de Comercio, encontrando que el tipo de cambio es un factor que explica la exportación de textiles y la inflación no es un factor que se puede considerar que influya sobre la exportación, también se logró confirmar que las exportaciones, en el periodo 2013 – 2014, ha ido incrementándose en forma creciente, es decir que los precios internacionales han sido más elevados que los precios internos de la economía nacional. El autor sugiere realizar un seguimiento permanente al índice de precio al consumidor para predecir los efectos que pudiera darse en razón a las variaciones económicas a las que está expuesto y el tipo de cambio debe ser evaluado acorde

con las políticas del comercio exterior considerando sus dos aplicaciones, el tipo de cambio flexible y el tipo de cambio fijo.

Tiza (2017) realizó un estudio en el cual propuso un plan de exportación de prendas de vestir para damas a Bolivia que permita incrementar la rentabilidad de una empresa textil, después de realizar las entrevistas a las 55 mujeres, concluyó que debido a la reducción de la rentabilidad de la empresa textil se ha visto la oportunidad de proponer un plan de exportación de prendas de vestir para damas de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, con la finalidad de incrementar la rentabilidad de la empresa, aumentar el volumen de ventas y los niveles de producción. Como consecuencia del desarrollo de esta actividad, sugirió que se debe diagnosticar nuevas variables y factores que intervengan en la exportación de prendas de vestir con la finalidad de obtener nueva información relevante del mercado objetivo, lo que permitirá que la empresa textil logre incrementar sus niveles de ventas e internacionalizar su producto.

Vera (2015) se propuso determinar la viabilidad comercial de textiles artesanales de la asociación "Awakuq Makikuna" de la comunidad de Porcón Alto - Cajamarca, para la ciudad de Barcelona - España, después de realizar las encuestas, dedujo que la asociación no contaba con un plan estratégico, lo cual sería ideal plantearlo, para que así la asociación pueda desarrollar estrategias y tener un rumbo hacia dónde dirigirse, concluyó que a pesar de que los productos de la asociación son productos originales, tienen buenos acabados y elaborados de buena materia prima, no pueden ser ofrecidos a mercados externos, debido a que no cuentan con los requisitos exigidos por el mercado español, es así que el autor sugirió trabajar en la mejora continua del producto, capacitación y liderazgo en los artesanos para la realización de un sistema formativo.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Asociatividad

2.2.1.1 Definición:

Según la guía de Asociatividad para el Comercio Exterior publicado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo ([MINCETUR], 2013) define que “la asociatividad nace como un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas que quieren empezar un proceso de expansión o globalización, donde cada una decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto en busca de un objetivo común, pero mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial. Esta asociatividad puede también definirse como una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente competencia entre empresas del país y el exterior.”

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura ([FAO], 2017) citan al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ([PNUD], 2000) el cual menciona que, desde un punto de vista operacional, una organización asociativa es entendida como: “Aquella organización voluntaria y no remunerada de personas o grupos que establecen un vínculo explícito, con el fin de conseguir un objetivo común. La asociatividad así entendida abarca un universo más amplio que el denominado Tercer Sector, restringido por lo general a organizaciones sin fines de lucro (filantrópicas o asistenciales). Incluye a las organizaciones no gubernamentales de promoción y desarrollo, pero también a asociaciones dedicadas principalmente al bienestar de sus propios miembros de agrupaciones juveniles hasta clubes deportivos”.

La Sociedad de Agricultores de Colombia ([SAC], 2013), ha basado su definición en un documento elaborado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), que ha definido “la

asociatividad como la coordinación de varias personas o instituciones para lograr diversos objetivos. Aunque un propósito central de la asociatividad es mejorar la dimensión de generación de ingresos, opera también como un mecanismo que puede ser útil para superar limitaciones en inversión, infraestructura, acceso al mercado y poder de negociación, así como para impulsar el emprendimiento empresarial, la formalización, la integración vertical y la competitividad.”

Según Barrera y Sanhueza (2007) consideran que “La asociatividad se relaciona con la cooperación, el capital social y la confianza. En términos más específicos, y dado que el objeto de estudio de este trabajo es el de la asociatividad económica de la agricultura familiar campesina, se relaciona con el emprendimiento empresarial y los incentivos existentes para iniciar y desarrollar acciones económicas colaborativas.”

2.2.1.2 Características de la asociatividad

Para el MINCETUR (2013), según la guía de Asociatividad para el Comercio Exterior encontramos las siguientes características que presenta una estrategia asociativa:

- a. Es principalmente un mecanismo de cooperación, aunque puede ocurrir que las empresas asociadas compitan entre sí. Por ejemplo, en una feria de productos similares, los asociados compiten entre sí, pero el hecho de cooperar en la comercialización conjunta les permite darse a conocer, disminuir costos y alcanzar mayor volumen de venta, entre otras ventajas.
- b. Requiere de un cierto grado de organización, es decir, distribuir y coordinar tareas y funciones necesarias para el logro de objetivos comunes.

c. Tiene cierto grado de permanencia. Esto supone una visión de largo plazo de la relación conjunta, que trascienda los problemas coyunturales que puedan dar origen a la estrategia asociativa y se mantenga en el tiempo.

d. Supone una decisión voluntaria al momento de asociarse. Existe libertad para ingresar o retirarse de la estrategia según los mecanismos que acuerden sus miembros.

e. Se orienta al logro de objetivos comunes fijados por los asociados. Éstos pueden aprovechar ventajas o resolver problemas conjuntos y conservar el control sobre su negocio, es decir, mantener su autonomía.

2.2.1.3 Beneficios de la asociatividad

En cuanto a los beneficios que busca una asociatividad se pueden resumir en los siguientes puntos: Económico, Político, Social y Cultural. (MINCETUR, 2013)

a. En el ámbito económico, los beneficios pueden derivarse de afrontar con mayor fuerza los riesgos de un nuevo proyecto, mejorar el desarrollo tecnológico de los asociados, o diferenciar el producto, el servicio o la forma de comercialización para obtener ventajas competitivas, entre otros.

b. En el ámbito político, participar en una estrategia asociativa permite obtener mayor representatividad o apoyo ante organismos públicos o privados, conseguir apoyo financiero, legal o estatal, entre otros. Dicho de otro modo, “la unión hace la fuerza”.

c. En el ámbito social y cultural, la asociatividad permite generar espacios y conductas para compartir o desarrollar conocimientos, innovaciones o mejoras, lograr mayor flexibilidad organizacional para reaccionar rápidamente a las necesidades del mercado, o desarrollar mayor tolerancia para el trabajo con los demás.

2.2.1.4 Etapas en el proceso Asociativo

- I. **Etapa de Gestación:** Durante este período se despierta el interés de los participantes al iniciarse un proceso de acercamiento. Aquí comienzan las acciones para la creación e integración del grupo asociativo. Se analiza el potencial de cada una de las empresas y las ventajas de llevar adelante el proyecto.
- II. **Etapa de Estructuración:** En esta etapa, los empresarios ya han definido su rol dentro del grupo y han aceptado al mismo como herramienta para alcanzar el o los objetivos planteados. En este momento se definen las estrategias para el logro de los objetivos comunes. Es la etapa en dónde se define la forma de trabajo para lograr los objetivos.
- III. **Etapa de Madurez:** A esta altura del proceso de desarrollo, los empresarios ya han definido pautas de organización del grupo, el mismo ha adquirido identidad como tal y existe claridad sobre cuáles acciones seguir. En esta etapa se define la forma jurídica, basada en las necesidades planteadas por la actividad. Así se crean las bases para la autosostenibilidad del grupo. Es la etapa donde se establecen los sistemas de control para el desarrollo futuro de la organización.
- IV. **Etapa Productiva:** Este es el período donde se llevan a cabo las acciones para la obtención de los resultados esperados. Los procesos operativos internos se agilizan para llevar adelante la gestión empresarial. Es la etapa clave donde se debe consolidar la gerencia y el planeamiento estratégico para el futuro.
- V. **Etapa de Declinación:** Esta etapa comienza cuando los rendimientos de la gestión disminuyen y la relación costo beneficio del accionar del grupo es negativa. Es aquí donde deberá tomarse la decisión de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos.

2.2.1.5 Ventajas de la Asociatividad

Las ventajas de la asociatividad, desde el punto de vista de la demanda, son variadas y van desde agrupar producción para cumplimientos de volumen hasta vender capacidad instalada a otros asociados. (MINCETUR, 2013)

Entre las ventajas que brinda la asociatividad las detallamos a continuación:

1. Ventajas empresariales y competitividad

- Diversificación de demanda
- Mejor imagen empresarial
- Mayor poder de negociación con clientes
- y otros agentes
- Mejora la gestión de la cadena de valor
- Mejora del posicionamiento en los
- mercados
- Acceso a mercados de mayor envergadura
- Búsqueda de ventajas competitivas
- Aplicar nuevas formas de hacer negocios

2. Disminuir costos

- En diseño de productos
- Con proveedores
- En mano de obra

- En insumos
- Con clientes e intermediarios
- En tecnología
- Menores costos de producción
- Realización de compras asociativas

3. Crear mayor y mejor oferta

- Crear volúmenes de oferta exportable
- Crear oferta para el mercado interno
- Incremento de la productividad
- Desarrollo de economías de escala
- Facilita los procesos de encadenamientos y alianzas productivas
- Certificaciones de calidad

4. Tener acceso a mejor información, capacitación y capital

- Beneficios derivados de la difusión de la información
- Nuevos conocimientos
- Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos
- Mejora la gestión del conocimiento técnico productivo y comercial
- Capacitación de recursos humanos
- Captación de recursos financieros

2.2.1.6 Modelos Asociativos más comunes en el Perú

En el Perú, los modelos asociativos más comunes, utilizados en muchos sectores comerciales y no comerciales son:

- A. La Asociación
- B. La Cooperativa
- C. Los contratos asociativos (Consortios, entre otros).

Es importante mencionar que estos modelos asociativos no persiguen necesariamente un objetivo comercial. Cada uno tiene algunas características que deben analizadas para elegir el más conveniente, según el sector y la actividad que se quiera realizar. Pues cada modelo tiene ventajas y desventajas. Todo depende del objetivo general que busquen sus integrantes. (MINCETUR, 2013)

Después de haber buscado la información necesaria para definir lo que se refiere al término asociatividad, se considera aplicar la definición del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo al trabajo de investigación porque nos habla de una manera más precisa y clara acerca de lo que es asociatividad, tomando en consideración que al ser aplicada habrá una mejora en la calidad de vida de los productores además que se podrá generar mayor competitividad en el mercado.

2.2.2 Exportación

2.2.2.1 Definiciones Básicas

“La exportación es la venta de bienes o servicios producidos por una empresa con sede en un país a clientes que residen en otro país. Las exportaciones incluyen cualquier bien o servicio comercializado entre vendedores localizados en un país y compradores ubicados en otro país,

incluyen bienes, servicios o propiedad intelectual” (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2013, p.483)

“El comercio exterior es aquella actividad económica basada en los intercambios de bienes, capitales y servicios que lleva a cabo un determinado país con el resto de países del mundo, regulado por normas internacionales y acuerdos bilaterales” (Ballesteros, 2005, p. 11)

Porter (1990), menciona que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de la presiones y retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes” (p.163)

“La internacionalización de empresas se puede definir, de una manera amplia, como el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen en su entorno geográfico natural, por lo que el grado de internacionalización de una empresa se determinará según la proporción de las actividades que desarrolla en el exterior.” (De Arroyabe y Arranz, 1999, p. 192)

“La Internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas. La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países” (Araya, 2009, p. 18). El autor nos da a entender en su definición que la internacionalización es un proceso en donde las empresas tienen que compenetrar con la globalización, generando un

desarrollo internacional mediante estrategias de penetración y selección de mercados para lograr un aprovechamiento de las oportunidades en el exterior.

2.2.2.2 Tipos de exportación

2.2.2.2.1 Exportación directa.

Esta es la modalidad más ambiciosa, donde el exportador debe administrar todo el proceso de exportación, desde la identificación del mercado hasta el cobro de lo vendido.

Las ventajas de una exportación directa son: mayor control ejercido sobre todo el proceso de exportación; potencialmente mayores ganancias; relación directa con los mercados y con los clientes. Este tipo de exportación es el camino más directo para aumentar las ganancias y obtener un sólido crecimiento empresarial a mediano y largo plazo.

Cuando la empresa está por emprender el camino hacia la exportación directa, debe reflexionar acerca de los canales de distribución más apropiados. Estos canales de distribución incluyen: agentes, distribuidores, minoristas y consumidores finales.

2.2.2.2.2 Exportación indirecta.

A través de la venta a clientes nacionales, que luego exportan el producto. Es como vender a cualquier otro cliente nacional. En esta situación, es otro el que decide qué producto puede ser vendido en un mercado extranjero, asumiendo las tareas de investigación de mercados y la gestión de la exportación. Es una forma interesante de comenzar a colocar los productos propios en el extranjero.

A través de intermediarios. En este caso la empresa exporta, por ejemplo, a través de una "Trading" (sociedad intermediaria) que busca o tiene los compradores en los mercados del extranjero.

Esta forma de exportar es utilizada por pequeñas empresas que no se sienten en condiciones de comprometerse con la exportación directa; o bien por empresas que ya exportan, pero que eligen la vía del intermediario para ingresar a nuevos mercados.

La principal ventaja de la exportación indirecta, para una pequeña o mediana empresa, es que ésta es una manera de acceder a los mercados internacionales sin tener que enfrentar la complejidad de la exportación directa. (Ministerio de Agricultura y riesgo – MINAGRI, s.f.)

2.2.2.2.3 Teoría de la Ventaja Competitiva

“La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva” (Porter, 2015)

2.2.2.2.4 Teoría clásica de la Ventaja Absoluta.

La teoría de la ventaja absoluta planteada por Adam Smith destaca la importancia del libre comercio para que la riqueza de las naciones se incremente, basándose en el ejemplo de que ningún jefe de familia trataría de producir en casa un bien que incurriera en un costo mayor que comprarlo. Si se aplicara este ejemplo concretamente a un país extranjero "A", se llegaría a la conclusión de que "A" podría proveer a otro país "B" de un bien más barato de lo que el país

"B" pudiera producirlo. De esta manera se puede definir a la ventaja absoluta como la capacidad de producir un bien a un costo absolutamente menor medido en términos de unidades de trabajo. Adam Smith aclara su teoría por medio de un ejemplo sencillo, considerando a dos países, Estados Unidos e Inglaterra, los cuales están dotados de trabajo homogéneo y dedicado a la producción de dos bienes que son alimentos y tela. Para el caso de Estados Unidos ser parte del supuesto de que se requiere de ocho unidades de trabajo para producir una unidad de alimento, y de cuatro unidades de trabajo por cada unidad de tela que se produzca. Para el caso de Inglaterra, necesita de diez unidades de trabajo por cada unidad de alimento y dos unidades de trabajo por cada unidad de tela que se produzca. De esta manera se hace notorio que Estados Unidos es más eficiente en la producción de alimentos, mientras que Inglaterra lo es en la producción de telas; dicho en otras palabras, Estados Unidos tiene una ventaja absoluta en la producción de alimentos e Inglaterra la tiene en la producción de tela. De esta manera Adam Smith afirma que el comercio internacional entre ambos países es rentable, ya que una ventaja absoluta implica necesariamente una especialización en aquel bien en el que se tenga mayor eficiencia, dando como resultado un aumento en la producción mundial de todos los bienes. A pesar del planteamiento tan claro que hace esta teoría, hoy en día mucha gente considera que los exportadores deben tener una ventaja absoluta sobre sus competidores extranjeros, y aunque hasta cierto punto es cierto, esta teoría llega a ser superficial y engañosa. Si el comercio se basara en esta teoría se llegaría a la absurda conclusión de que Estados Unidos debería producir tanto tela como alimentos, e Inglaterra por su parte no debería producir nada; cosa que solo tendría sentido si existiera libre movilidad del trabajo de un país a otro, pero esto no es posible por lo menos en la actualidad, por lo que se puede afirmar que la rentabilidad del comercio internacional no depende de una ventaja absoluta, sino más bien de una ventaja competitiva. (Smith, 1974)

Con respecto a la teoría de Adam Smith acerca de la ventaja absoluta podemos decir que es la capacidad de una persona, empresa o país para producir un bien, teniendo que usar menos factores de producción que otro, es decir logra ser el mejor en algo que otros no pueden, definiendo esto como una ventaja absoluta sobre otros.

2.3 Definición de términos básicos

Exportar: Es un régimen aduanero por el cual, se permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. Para ello la transferencia de bienes debe efectuarse a un cliente domiciliado en el extranjero. (Superintendencia Nacional De Administración Tributaria, SUNAT, 2018)

Producto: Es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. El concepto no está limitado a objetos físicos; cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto. (Kotler y Amstrong, 2003, p. 7)

Asociatividad: La asociatividad es un mecanismo de cooperación empresarial, en donde cada una de las empresas que participan mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su integración en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para el logro de objetivos comunes. (Narváez, Fernández, Gutiérrez, Revilla y Pérez, 2009, p. 159)

Artesanía Textil: Tejer en el Perú es una actividad que se puede rastrear hasta más de 3000 años en nuestro pasado. La finura y calidad de los tejidos peruanos son destacadas en todo lugar como una obra de paciencia, conocimiento, y habilidad de los tejedores. (MINCETUR, 2008, p. 10)

3. METODOLOGÍA

3.1 Diseño de investigación

Nuestra investigación es No Experimental, Transversal, Descriptivo. A continuación, se define cada punto:

- La investigación no experimental es aquella en la que no se controlan ni manipulan las variables del estudio. Para desarrollar la investigación, los autores observan los fenómenos a estudiar en su ambiente natural, obteniendo los datos directamente para analizarlos posteriormente.
- La investigación transversal es aquella que recopila y analiza datos de una población en un momento determinado, lo que permite extraer conclusiones acerca de los fenómenos a través de una amplia población.
- Investigación Descriptiva: También conocida como la investigación estadística, se describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio.

3.2 Variables

- Asociatividad de los productores de textiles de la provincia de San Miguel.
- Exportación al mercado Canadiense.

3.3 Operacionalización de variables

Tabla 1
Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Asociatividad de las productoras de textiles de la provincia de San Miguel.	"La asociatividad nace como un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas que quieren empezar un proceso de expansión o globalización, donde cada una decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto en busca de un objetivo común, pero mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial. Esta asociatividad puede también definirse como una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente competencia entre empresas del país y el exterior." (MINCETUR, 2013)	Productividad	Ventas
			Capacidad de producción
Exportación al mercado de Canadá	"La exportación es la venta de bienes o servicios producidos por una empresa con sede en un país a clientes que residen en otro país. Las exportaciones incluyen cualquier bien o servicio comercializado entre vendedores localizados en un país y compradores ubicados en otro país, incluyen bienes, servicios o propiedad intelectual" (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2013, p.483)	Estudio de mercado	Tendencias del mercado
			Relacion bilateral
		Logística	Incoterms
			Tipo de transporte
Competitividad	Canal de distribución		
	FODA		
			Valor agregado
			Posicionamiento del mercado

En la tabla 1 se han dividido las variables, cada una con su respectiva definición, así también se identificaron las dimensiones e indicadores para cada una.

3.4 Población

- **Población 1:** 10 presidentas de las asociaciones de textiles artesanales de San Miguel.
- **Población 2:** Mercado de Canadá

3.5 Muestra

Como muestra hemos considerado utilizar el muestreo por conveniencia, en el cual los sujetos son seleccionados dada la conveniente de accesibilidad y proximidad de estos para el investigador. Por lo cual se ha optado trabajar con las 10 presidentas de las asociaciones de textiles artesanales en la ciudad de San Miguel – Cajamarca

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos se ha considerado aplicar entrevistas para la primera población y una respectiva revisión documentaria para la segunda población; la entrevista es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación, el investigador realiza preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo, donde una de las partes busca recoger información y la otra es la fuente de esa información, la cual es proporcionada para buscar una solución al problema y una correcta verificación de la hipótesis. En cuanto al segundo instrumento de aplicación, nos permitirá conseguir datos relevantes como costumbres, tendencias, gustos y preferencias de nuestro mercado de destino, facilitando así el análisis del mercado.

Tabla 2
Técnicas e Instrumentos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	- Cuaderno de campo
Encuesta	- Cuestionario

En la tabla número 2 se muestran las técnicas que se utilizaron para la recolección de datos en la población número 1, así como los instrumentos que fueron utilizados.

- **Cuaderno de campo**

Se utilizó un cuaderno de campo para realizar anotaciones de datos relevantes que no son tomados en los cuestionarios, como nombres, empresas y productos a comercializar.

- **Cuestionario**

Se elaboró un cuestionario a las 10 presidentas de las asociaciones, las cuales están ubicadas en la provincia de San Miguel- Cajamarca, se aplicaron también los cuestionarios a cada una de las artesanas de cada asociación de la provincia de San Miguel, al finalizar la aplicación del cuestionario se recolectaron los datos obtenidos y fueron de ayuda para la investigación.

3.7 Métodos y procedimientos de análisis de datos

Para realizar el análisis de datos que se obtuvieron mediante los instrumentos anteriormente mencionados, se hizo uso del programa Microsoft Excel y el programa Word, donde la información obtenida fue tabulada respectivamente para luego ser presentada en tablas y figuras, permitiéndonos una mejor comprensión y visualización de la información obtenida.

4. RESULTADOS

En este capítulo presentaremos los resultados obtenidos en nuestra investigación, en donde se analizó la situación actual de las asociaciones de artesanas de la provincia de San Miguel-Cajamarca, con la finalidad de asociar a las artesanas, poder comercializar y dar un valor agregado a sus productos en el mercado internacional.

El instrumento que se aplicó a la muestra es una entrevista, en la cual se plantearon diez preguntas, y en algunos casos, la cantidad de estas aumentó, por que surgieron algunas en el momento, de acuerdo a la información que se iba recopilando. Los datos obtenidos son los siguientes:

1. ¿Quiénes son sus principales clientes?

Las asociaciones no cuentan con un determinado mercado, solo ofrecen sus productos en algunas ferias locales como la que se desarrolló del 19 al 22 de septiembre por celebrarse el día del artesano en esta provincia, aprovechan al máximo la visita de turistas para ofrecer sus productos, pero aseguran que este año las ventas han sido mínimas, puesto que, por las fuertes lluvias, el turismo ha tenido su punto más bajo este año.

Por otro lado, se considera importante que las asociaciones reciban capacitaciones y tengan más acceso a las TIC's para que de este modo puedan buscar los medios necesarios para ofrecer sus productos, no solo localmente sino hasta llegar a un mercado extranjero, que son quienes valoran nuestra cultura.

2. ¿Cuál es el porcentaje de ganancia que generan sus ventas?

El porcentaje de ganancia que obtienen, varía de acuerdo al tipo de producto, por ejemplo, cuando venden un chal, su porcentaje de ganancia es de un 20%, mientras que el porcentaje de ganancia para una bufanda es de 10%.

Al haber visitado la ciudad y haber visto los productos de las artesanas podemos confirmar la calidad y el esmero que ponen para realizar estos productos los cuáles podrían dejar mayores ganancias si fueran vendidos en un mercado diferente que apreciara más el valor de los mismos

3. ¿Cuál es su capacidad de producción mensual?

La elaboración de sus productos es netamente manual, no hacen uso de ninguna máquina para poder agilizar el proceso de elaboración de sus productos, por este motivo, los productos terminados obtenidos no superan los 5, y también se toma en cuenta el tamaño de los mismos, puesto que, por ejemplo, el tiempo que emplean para elaborar un individual, no es el mismo que les toma para elaborar un mantel o un chal.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente consideramos que las artesanas de San Miguel, deben asociarse, de esta manera se logrará incrementar el número de productos elaborados.

4. ¿Qué tipo de materia prima utilizan para elaborar sus productos?

Los materiales que utilizan para elaborar sus productos son los siguientes:

- Hilo de Algodón Mercerizado
- Telar a Cintura:
 - ✓ Callua
 - ✓ Cungalpo

✓ Siquicha

- Urdidores

5. ¿Tienen alguna dificultad en la obtención de materia prima? Si o no ¿Por qué?

De acuerdo a la información recopilada, se identificó que todas las asociaciones existentes en esta provincia (son un total de 12 asociaciones), llevan elaborando sus productos desde hace diez años, y han recurrido a una sola persona para obtener el insumo principal que es el hilo de algodón mercerizado, esta persona ha sido quien les ha abastecido durante todo este tiempo, pero hace un año ha fallecido y hoy por hoy, elaboran sus productos con lo restante que les queda, pues no logran encontrar un nuevo proveedor.

Desde nuestro punto de vista es un tema complicado ya que en la zona de San Miguel los textiles son parte de su cultura y si estos se pierden esta también se perdería, al ver un problema en cuanto al insumo consideramos que se puede hacer una búsqueda en la ciudad de Lima para identificar al proveedor y mantenerlo siempre en contacto con las artesanas.

6. ¿Cuáles son las características que hacen que el producto sea competitivo en el mercado?

La calidad y el diseño son el valor diferencial en todos los casos, pues cada quien trabaja sus productos a creatividad y con diseños propios, sin embargo no pueden mantener una estandarización de sus productos en caso de que reciban un pedido de mayor cantidad.

En este caso se considera que las artesanas deben empezar a buscar un mercado más estable para que así logren generar mayores ganancias, esto se puede lograr generando una propuesta a las autoridades de San Miguel para abrir un mayor mercado a los textiles, teniendo en cuenta que en muchos países este tipo de productos son muy bien apreciados.

7. ¿Qué dificultades encuentra al elaborar sus productos?

La principal dificultad que encuentran las diferentes asociaciones para elaborar sus productos, son la obtención de materia prima, puesto que actualmente no cuentan con un proveedor.

Anteriormente se mencionó el hecho de considerar una búsqueda en la ciudad de Lima para encontrar un proveedor estable para las artesanas pues de esta manera no tendrán más preocupaciones por conseguir este tipo de hilo y se enfocarán en generar mayor cantidad de productos y además de buscar capacitaciones para su constante mejora.

8. ¿Cuál es la posición competitiva del producto dentro del mercado?

En cuanto al punto de posición competitiva dentro del mercado del producto, según la Sra. Barbarita Mendoza Hernández informó que los productos son llevados a mercados como Italia y Ecuador, además que los mismos son presentados en diferentes ferias y llaman la atención de clientes extranjeros. (Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016). Sin embargo, al haber visitado la zona se obtuvo otros resultados en donde se hace referencia que los productos únicamente son vendidos dentro de la ciudad de Cajamarca y a los visitantes extranjeros.

En este punto podemos agregar que no solo los mercados como USA o Alemania son los países que aprecian los textiles, en este punto un mercado muy llamativo es el mercado de Indonesia en el cual los textiles son más que apreciados, en el país no pagan por el tamaño de la prenda o el color sino por el diseño y lo que se quiere dar a conocer en la prenda, es así que se puede concluir que los textiles tienen un mercado internacional, pero hace falta explotarlo.

9. ¿Qué países demandan los productos que usted produce?

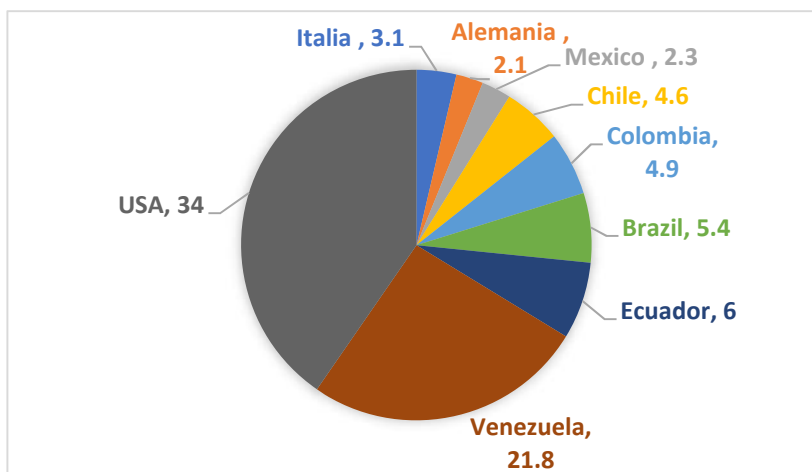


Figura 1 Principales mercados de las exportaciones peruanas de textiles y confecciones, cantidad en %.

En la figura 1, Principales Mercados de las Exportaciones Peruanas de Textiles y Confecciones, encontramos que la mayoría de exportaciones de este tipo de prendas se dirigen a USA con un 34 %, por otro lado, el menor país que importa estos productos es Alemania con un 2.1 %.

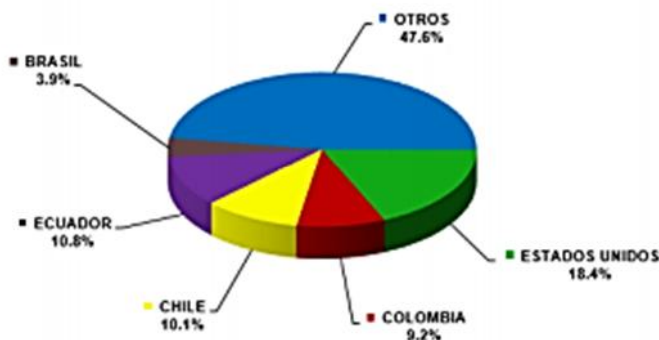


Figura 2 Exportaciones del sector Textil y Confecciones de Perú, Enero- Junio 2016.

En la figura 2, encontramos que los principales mercados de las exportaciones peruanas del sector textil y confecciones en el año 2016 se dirigen a USA con un 18.4 %, por otro lado, el menor país que importa estos productos es México con un 3.9 %; sin embargo, el 47.6% se dirigen a otros mercados internacionales.

10. ¿Cuál es el mejor Incoterm para negociar el envío de la mercancía al exterior?

De acuerdo a información obtenida en páginas web, podemos identificar que si nuestra posición es la de exportadores, es recomendable trabajar ya sea con el Incoterm CFR-CIF, puesto que nuestra única responsabilidad sería hacer llegar la mercancía al lugar de destino, además es un Incoterm muy competitivo y menos riesgoso, nos permite, como vendedores, controlar los costes de transporte Internacional hasta el puerto de destino, lo que posibilita el ahorro en costes, puesto que podemos valorar distintas navieras, conseguir mejores tarifas o decidir cuáles son los tiempos de tránsito más convenientes, sin embargo no nos vemos comprometidos en cuanto a nuestras obligaciones como exportadores trabajando con los incoterms DDP O DAP.

11. ¿Cuál es el modo de transporte más apropiado para realizar el envío del producto?

De acuerdo a información obtenida, los medios de transporte más utilizados son el aéreo y el marítimo, cada uno de ellos cuenta con ciertas ventajas y desventajas, pero, queda a criterio de los involucrados, optar por el que mejor se adapte a nuestros intereses y necesidades. Por ejemplo, si deseo que la mercadería llegue en un lapso de tiempo mínimo, debo optar por el aéreo, pero si deseo un transporte más económico, entonces de debe optar por el marítimo.

1. **Transporte marítimo:** principalmente para cargas de gran tamaño, carga en contenedores y carga suelta de regulares dimensiones.

Ventajas:

- Capacidad: Tienen un alto volumen de carga.
- Competitividad: Fletes más bajos por el alto volumen de carga.
- Flexibilidad de carga: Existe gran variedad de modalidades disponibles.

- Continuidad de operaciones: El exportador tiene seguridad a la hora de planificar el transporte.

Desventajas:

- Accesibilidad: los buques están solo disponibles en los puertos y el exportador generalmente no está cerca de ellos.
- Embalaje: la velocidad de los buques es muy lenta.
- Frecuencia: Es menor, ya que son lentos y las cargas son grandes.

2. **Transporte aéreo:** principalmente para cargas de pequeño volumen, carga de valor, perecibles, animales vivos y carga de urgencia.

Ventajas:

- Rapidez: genera un buen servicio en la entrega. Oportuno para productos perecederos.
- Embalaje: No tienen que ser especializados y son más livianos.
- Inventarios bajos: Por la alta frecuencia de los viajes.

Desventajas:

- Límites en su capacidad: La capacidad máxima para naves de pasajeros es de hasta 35TM. Y 105TM, para cargueros.
- Costo Unitario: Fletes muy costosos.
- Artículos peligrosos: Tiene gran dificultad para ser trasladados por esta modalidad.

12. ¿Cuál es el canal utilizado para exportar este tipo de mercadería?

De acuerdo a la información obtenida del análisis de documentos, si bien es cierto, el canal predominante debería de ser el directo, pero para el tema textil, esto no ocurre, puesto que los productores, en este caso los artesanos, no tienen ningún conocimiento de medios de promoción para sus productos e incluso no saben qué precio asignar a los mismos en caso de una venta de

mayor volumen, lo que ocasiona que personas lejanas a la región, provenientes en su mayoría de Lima, compren estos productos a un precio mínimo y lo ofrezcan a uno mayor ya sea en su misma ciudad e incluso en el exterior, haciendo que ese canal directo, se convierta en uno más extenso y con la intervención, en algunos casos de hasta más de un intermediario.

5. DISCUSIÓN

Después de haber realizado la investigación acerca de los textiles artesanales en la provincia de San Miguel, a través de una entrevista, la cual fue validada por expertos conocedores del tema, se obtuvo que la mayoría de las productoras no cuentan con un mercado específico para ofrecer sus productos, por ende, no logran comercializarlos de manera adecuada, ofreciéndolos únicamente en ferias locales y a visitantes que lleguen a la zona. La mayoría de los productos elaborados por las artesanas en San Miguel están hechos a base de hilo de algodón mercerizado permitiendo dar un mejor acabado a las prendas, las cuales son elaboradas en telares haciendo uso únicamente de las manos, descartando la posibilidad de obtener productos en mayor volumen y sobre todo con cierto grado de estandarización.

En la investigación realizada al grupo de artesanas en San Miguel se concluyó que la calidad y el diseño de los productos son el valor diferencial que tienen; sin embargo, para las comunidades que trabajan este arte textil en San Miguel suele ser un punto débil ya que al no tener un pedido adecuado no mantienen la estandarización de sus productos.

A través de la entrevista aplicada a los artesanos para saber acerca del mercado al cual van sus productos se obtuvo que son llevados por intermediarios sin que ellas tengan conocimiento de a qué mercado son dirigidos, es así que se puede decir que los productos artesanales logran tener mercado en el exterior, sin embargo, los productores no están lo suficientemente capacitados para realizar sus propias exportaciones.

Por otro lado según información encontrada en páginas web y documentos de consulta se confirmó que las exportaciones en el rubro textil y confecciones peruanas, llegan a ser acogidas en el mercado internacional gracias a la calidad de materia prima que se utiliza.

6. PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACION: Exportación de prendas sport-étnicas de San Miguel-Cajamarca al mercado de Canadá

6.1 Idea de Negocio

Un negocio exitoso empieza con una buena idea de negocio. Al realizar una idea, lo que se busca es crear una oportunidad, ya sea para penetrar en un determinado mercado o generar empleo y crecimiento para el país o región.

Antes de impulsar cualquier acción con miras a formar una empresa, es preciso generar e identificar ideas nuevas que puedan dar pie a una oportunidad de negocio. A continuación, se detallará de manera ordenada el proceso realizado para obtener la idea de negocio, aquella que va a impulsar nuestro espíritu emprendedor.

6.1.1 Identificación de la idea de negocio

Tabla 3
Registro de ideas de negocio

N°	IDEA DE NEGOCIO
1	Exportación de tragos selváticos
2	Exportación de bebidas nutritivas elaboradas a base de maca
3	Regalos corporativos
4	Elaboración de juguetes únicos
5	Elaboración y exportación de ropa sport-étnica
6	Infusión de romero
7	Jugos dietéticos elaborados a base de paleta de tuna
8	Elaboración de una página web para ofrecer paquetes turísticos
9	Creación de una agencia de niñeras
10	Restaurant para niños

En la tabla 3 para la identificación de la idea de negocios, se realizó un brainstorming, comúnmente conocido como lluvia de ideas, haciendo un listado total de 10 ideas, de las cuáles tendrá que ser trabajada solo una

6.1.2 Proceso de depuración

El siguiente paso fue evaluar las ideas planteadas y seleccionar la idea más atractiva. Para realizar dicha selección, se realizó el proceso de depuración, en el cual se tendrá en cuenta tres criterios:

- **Criterio 1: Potencial rentabilidad de la Idea de Negocio**

En este criterio se analiza cuan rentables son las ideas de negocio, es decir cuáles de ellas nos van a generar la suficiente utilidad o ganancia, aquella idea que nos va a generar mayores ingresos.

- **Criterio 2: El interés que el emprendedor tenga por una idea de negocio específica.**

Nosotras nos mostramos muy interesadas con la realización de esta idea, pues al diseñar el producto buscamos hacer una mezcla de colores, diseños, formas y sobre todo buscamos crear un accesorio dirigido tanto a niños, jóvenes y personas de la tercera edad.

- **Criterio 3: Impacto Social que generaría**

De acuerdo a este criterio, lo que buscamos con la elaboración de este accesorio es lograr que nuestros clientes o público objetivo encuentren en este una forma más práctica de poder combinar estilo, comodidad, seguridad y sobre todo impulsar nuestra cultura, mostrar el Perú al mundo.

Tabla 4
Proceso de depuración: Cumplimiento de requisito

N°	Idea de Negocio	Rentabilidad	Interés	Impacto	Aplica	
					Social	SI NO
1	Exportación de tragos selváticos	X	X	X	X	
2	Exportación de bebidas nutritivas elaboradas a base de maca	X	X	X	X	
3	Regalos corporativos		X			X
4	Elaboración de juguetes únicos		X			X
5	Elaboración y exportación de ropa sport-étnica	X	X	X	X	
6	Infusión de romero		X			X
7	Jugos dietéticos elaborados a base de paleta de tuna		X			X
8	Elaboración de una página web para ofrecer paquetes turísticos	X	X	X	X	
9	Creación de una agencia de niñeras		X			X
10	Restaurant para niños		X			X

Una vez concluido el proceso de identificación de criterios de preselección por cada idea de negocio generada, se debe depurar entre aquellas que cumplen el requisito y aquellas que no. El análisis que se debe realizar es el siguiente: aplican las ideas que comparten los criterios 1 y 2 o los tres a la vez, más no aplican aquellas que sólo cumplen con los criterios 2 y 3. Es así que después de haber realizado la evaluación según los tres criterios, las ideas más atractivas para ser realizadas y que cumplen con los tres requisitos fundamentales son:

- Exportación de tragos selváticos
- Exportación de bebidas nutritivas elaboradas a base de maca
- Elaboración y exportación de ropa sport-étnica
- Elaboración de una página web para ofrecer paquetes turísticos

6.1.3 Evaluación y ponderación de las ideas planteadas

Una vez concluida la preselección de ideas generadas en el proceso de lluvia de ideas mediante el proceso de depuración, estas se someten a una evaluación para elegir la idea de la cual se elaborará el plan de negocio. Para ello se va a realizar una metodología de evaluación, cuyo objetivo es establecer un proceso universal para evaluar las ideas de negocio y seleccionar la más conveniente. La metodología propuesta establecerá un proceso a seguir, compuesto por los siguientes conceptos.

- Factores de evaluación.
- Sub factores por calificar.
- Ponderación y asignación de calificación.

Dentro de los factores de evaluación tenemos: proveedores, mercado objetivo, recursos financieros y proceso de producción.

La asignación de los sub factores está determinada de acuerdo al tipo de factor que hayamos considerado en cada caso; por ejemplo, para el factor proveedores, los sub factores serían: número de proveedores en el mercado, acceso al crédito de proveedores y poder de negociación con los proveedores. Para el factor mercado objetivo, los sub factores a considerar serían: tamaño del mercado, nivel socio económico y poder adquisitivo. Para el factor recursos financieros, los sub factores serían: acceso al crédito, deudas o préstamos actuales e inversión necesaria. Para el factor proceso de producción, los sub factores serían capital inicial requerido, maquinaria y equipo y conocimiento del proceso productivo; y así sucesivamente, además de asignar una determinada puntuación de acuerdo a la importancia que tiene cada uno de estos

ítems, alcanzando una suma de 1. En los siguientes cuadros se aprecia el proceso antes mencionado para cada idea de negocio planteada.

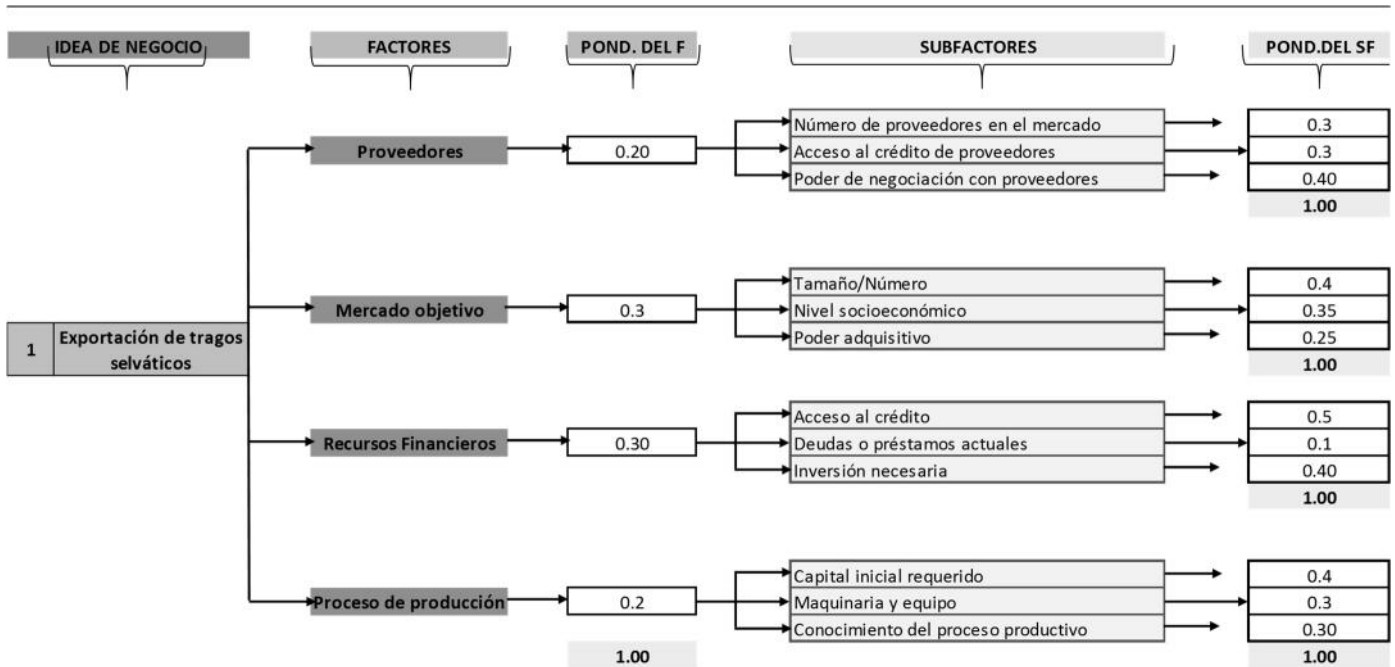


Figura 3: Exportación de tragos selváticos.

En la figura 3 se puede verificar la calificación que se aplicó para cada factor y subfactor, en este caso se realizó para la idea de negocio exportación de tragos selváticos, en donde se consideraron factores como: proveedores, mercado objetivo, recursos financieros y proceso de producción; así mismo se debe tener en consideración que la calificación dada, va de acuerdo al nivel de importancia de cada factor para el investigador.

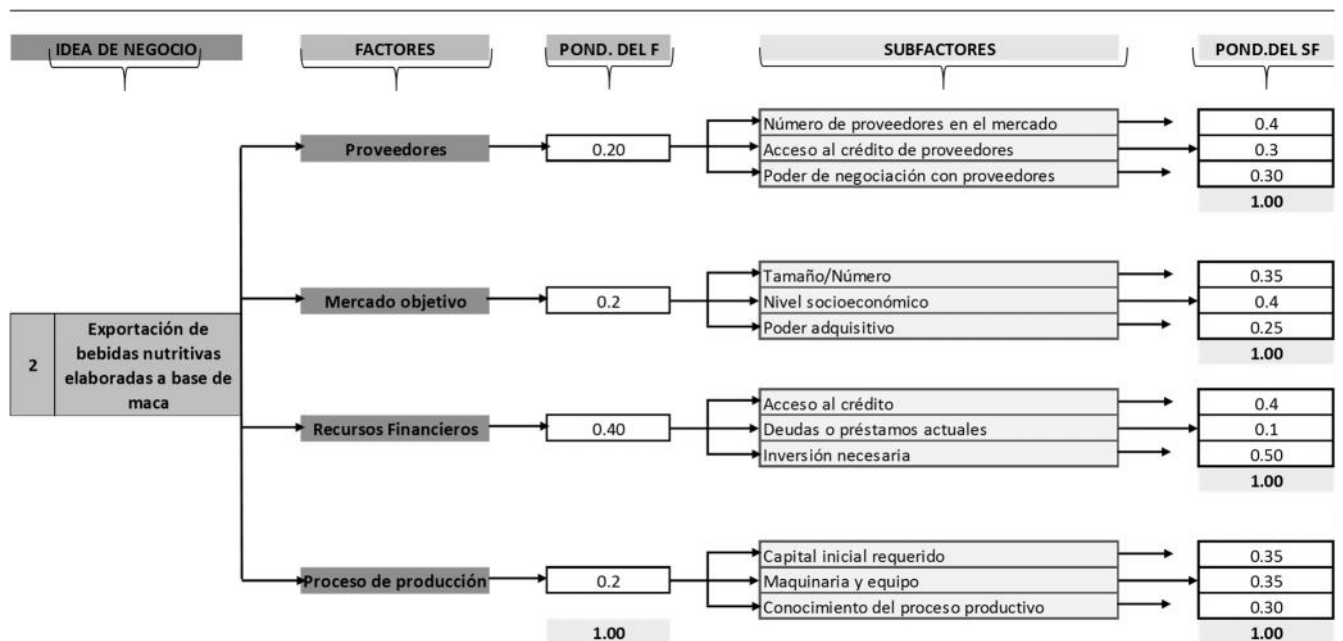


Figura 4 Exportación de bebidas nutritivas elaboradas a base de maca

En la figura 4 se puede verificar la calificación que se aplicó para cada factor y subfactor, en este caso se realizó para la idea de negocio exportación de bebidas nutritivas elaboradas a base de maca, en donde se consideraron factores como: proveedores, mercado objetivo, recursos financieros y proceso de producción; así mismo se debe tener en consideración que la calificación dada, va de acuerdo al nivel de importancia de cada factor para el investigador.

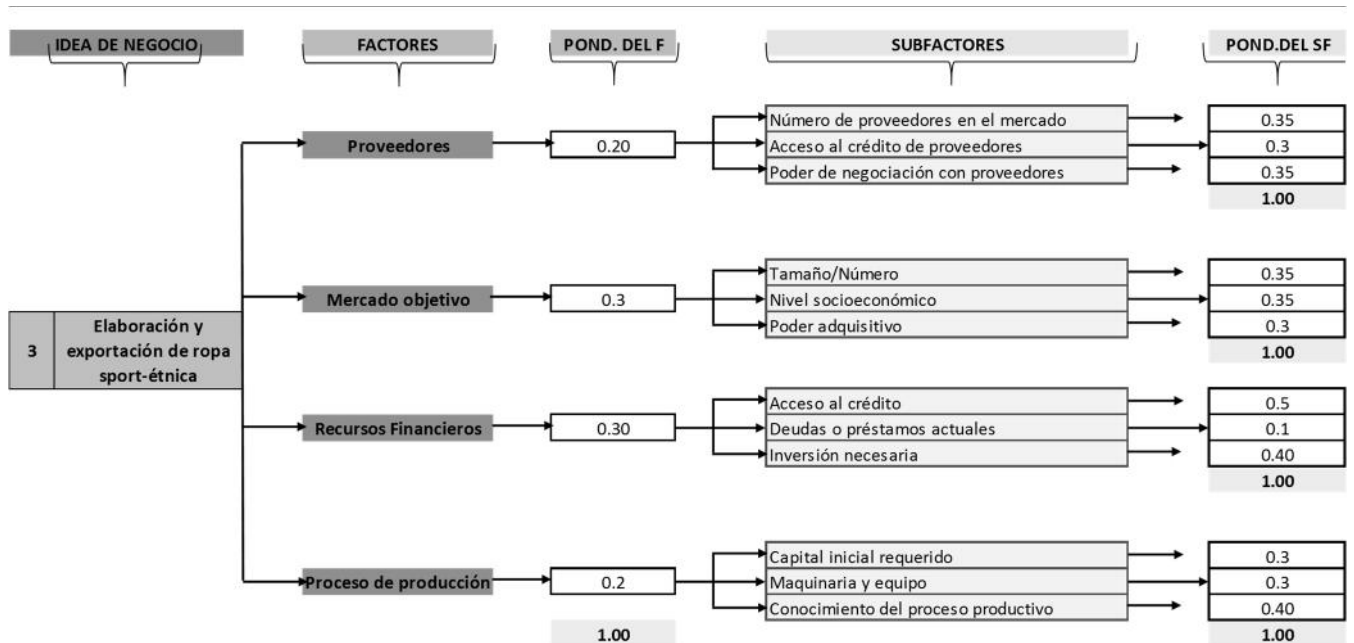


Figura 5 Elaboración y exportación de ropa sport-étnica

En la figura 5 se puede verificar la calificación que se aplicó para cada factor y subfactor, en este caso se realizó para la idea de negocio elaboración y exportación de ropa sport-étnica, en donde se consideraron factores como: proveedores, mercado objetivo, recursos financieros y proceso de producción; así mismo se debe tener en consideración que la calificación dada, va de acuerdo al nivel de importancia de cada factor para el investigador.

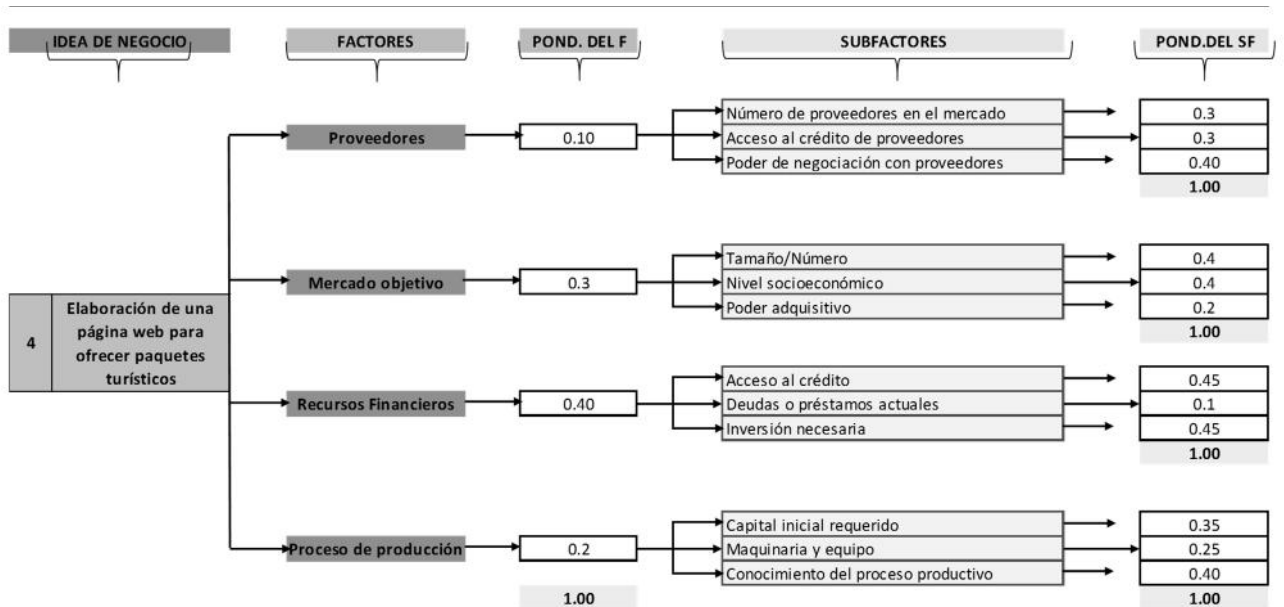


Figura 6 Elaboración de una página web para ofrecer paquetes turísticos

En la figura 6 se puede verificar la calificación que se aplicó para cada factor y subfactor, en este caso se realizó para la idea de negocio elaboración de una página web para ofrecer paquetes turísticos, en donde se consideraron factores como: proveedores, mercado objetivo, recursos financieros y proceso de producción; así mismo se debe tener en consideración que la calificación dada, va de acuerdo al nivel de importancia de cada factor para el investigador.

6.1.4 Matriz de evaluación de ideas

Después de realizar la ponderación de factores, pasamos a la asignación de notas. Esta etapa se basa en calificar mediante el sistema vigesimal, es decir con una calificación entre 0 y 20, a cada uno de los subfactores, evaluando el conocimiento o facilidades que tenemos respecto a cada uno de los temas respectivos. La calificación que se le asigne a cada subfactor dependerá del conocimiento que se tenga sobre el tema y la ventaja que dicha comprensión significaría en el proceso de efectuar la idea de negocio. Una vez asignadas las calificaciones a los subfactores, el siguiente paso consiste en realizar una sumatoria de la calificación asignada a cada sub factor multiplicada por su respectiva ponderación. Cada una de estas sumatorias da como resultado la consolidación del valor de cada factor respectivo. Estos resultados representan la calificación de los factores. Seguidamente realizamos el paso previo a la obtención del resultado final que se obtiene para la idea de negocio. En este paso, se debe realizar una sumatoria de las multiplicaciones del valor consolidado del factor por la ponderación que se le había asignado a cada uno de ellos anteriormente. A cada uno de estos factores se le llamará valor ponderado del factor. Y finalmente procedemos a sumar los valores ponderados alcanzados de los factores, obteniendo así el resultado final de la evaluación de la idea de negocio. Todo este proceso se puede modelar en la matriz de evaluación de ideas de negocio.

Tabla 5
Exportación de tragos selváticos

FACTOR	Ponderación de Factor	Subfactor	Ponderación de subfactor	Asignación de notas (1 AL 20)	Consolidación (Valor-Factor)	Pond.*Valor Factor	
Exportación de tragos selváticos	Proveedores	Número de proveedores en el mercado	0.3	12	11.3	2.26	
		Acceso al crédito de proveedores	0.3	11			
		Poder de negociación con proveedores	0.40	11			
	Mercado objetivo	Tamaño/Número	0.4	12	11.4	3.42	
		Nivel socioeconómico	0.35	11			
		Poder adquisitivo	0.25	11			
	Recursos Financieros	0.30	Acceso al crédito	0.5	11	11.0	3.30
			Deudas o préstamos actuales	0.1	11		
	Proceso de producción	0.2	Inversión necesaria	0.40	11	11	2.20
			Capital inicial requerido	0.4	11		
Maquinaria y equipo			0.3	11			
		Conocimiento del proceso productivo	0.30	11			
					RESULTADO	11.18	
					FINAL		

El puntaje obtenido después de haber calificado cada factor es de 11.18 para la idea de negocio exportación de tragos selváticos, estos puntajes nos ayudarán a identificar la mejor idea que desarrollaremos.

Tabla 6
Elaboración de bebidas nutritivas elaboradas a base de maca

FACTOR	Ponderación de Factor	Subfactor	Ponderación de subfactor	Asignación de notas (1 AL 20)	Consolidación (Valor-Factor)	Pond.*Valor Factor
Exportación de bebidas nutritivas elaboradas a base de maca	Proveedores	Número de proveedores en el mercado	0.4	11	11	2.2
		Acceso al crédito de proveedores	0.3	11		
		Poder de negociación con proveedores	0.30	11		
	Mercado objetivo	Tamaño/Número	0.35	11	11	2.2
		Nivel socioeconómico	0.4	11		
		Poder adquisitivo	0.25	11		
	Recursos Financieros	Acceso al crédito	0.4	11	11.0	4.40
		Deudas o préstamos actuales	0.1	11		
		Inversión necesaria	0.50	11		
	Proceso de producción	Capital inicial requerido	0.35	11	11	2.20
Maquinaria y equipo		0.35	11			
Conocimiento del proceso productivo		0.30	11			
					RESULTADO	11.00
					FINAL	

El puntaje obtenido después de haber calificado cada factor es de 11 para la idea de negocio exportación de bebidas nutritivas elaboradas a base de maca, estos puntajes nos ayudarán a identificar la mejor idea que desarrollaremos.

Tabla 7
Elaboración y exportación de ropa sport-étnica

FACTOR	Ponderación de Factor	Subfactor	Ponderación de subfactor	Asignación de notas (1 AL 20)	Consolidación (Valor-Factor)	Pond. *Valor Factor	
Elaboración y exportación de ropa sport-étnica	Proveedores	Número de proveedores en el mercado	0.35	16	15.35	3.07	
		Acceso al crédito de proveedores	0.3	15			
		Poder de negociación con proveedores	0.35	15			
	Mercado objetivo	Tamaño/Número	0.35	15	15	4.5	
		Nivel socioeconómico	0.35	15			
		Poder adquisitivo	0.3	15			
	Recursos Financieros	0.30	Acceso al crédito	0.5	15	15.0	4.50
			Deudas o préstamos actuales	0.1	15		
			Inversión necesaria	0.40	15		
	Proceso de producción	0.2	Capital inicial requerido	0.3	15	15	3.08
Maquinaria y equipo			0.3	15			
Conocimiento del proceso productivo			0.40	16			
					RESULTADO	15.15	
					FINAL		

El puntaje obtenido después de haber calificado cada factor es de 15.15 para la idea de negocio elaboración y exportación de ropa sport-étnico, estos puntajes nos ayudarán a identificar la mejor idea que desarrollaremos.

Tabla 8
Elaboración de una página web para ofrecer paquetes turísticos.

FACTOR	Ponderación de Factor	Subfactor	Ponderación de subfactor	Asignación de notas (1 AL 20)	Consolidación (Valor-Factor)	Pond.*Valor Factor
Elaboración de una página web para ofrecer paquetes turísticos	Proveedores	Número de proveedores en el mercado	0.3	12	11.3	1.13
		Acceso al crédito de proveedores	0.3	11		
		Poder de negociación con proveedores	0.40	11		
	Mercado objetivo	Tamaño/Número	0.4	12	11.4	3.42
		Nivel socioeconómico	0.4	11		
		Poder adquisitivo	0.2	11		
	Recursos Financieros	Acceso al crédito	0.45	11	11.0	4.40
		Deudas o préstamos actuales	0.1	11		
	Proceso de producción	Inversión necesaria	0.45	11		2.28
		Capital inicial requerido	0.35	11	11	
Maquinaria y equipo		0.25	11			
		Conocimiento del proceso productivo	0.40	12		
					RESULTADO	11.23
					FINAL	

El puntaje obtenido después de haber calificado cada factor es de 11.23 para la idea de negocio elaboración y exportación de ropa sport-étnico, estos puntajes nos ayudarán a identificar la mejor idea que desarrollaremos.

Después de haber realizado el proceso de evaluación de ideas de negocio, se obtuvieron los siguientes puntajes para cada idea de negocio : la idea de exportación de tragos selváticos obtuvo una puntuación de 11.18; la idea de exportación de bebidas nutritivas elaboradas a base de maca, obtuvo un resultado de 11.00; la idea de elaboración y exportación de ropa sport-étnica, obtuvo un puntaje de 15.15 y la idea de la elaboración de una página web para ofrecer paquetes turísticos, obtuvo un puntaje de 11.13.

Finalmente, la idea elegida fue "Elaboración y exportación de ropa sport-étnica", puesto que pasó todos los filtros realizados durante todo el proceso.

6.2 Análisis del entorno

6.2.1 Análisis del ambiente externo

El ambiente externo está formado por una serie de factores que salen del alcance de las empresas y que tienen un impacto en diferentes grados sobre todas estas, como emprendedores, debemos de estar en la capacidad de poder medir el impacto del entorno en nuestra organización, y una manera de lograr esto es reconociendo las amenazas y las oportunidades a las cuales nos estamos enfrentando. Debemos de responder ante estos acontecimientos y adaptarnos rápidamente a los cambios del mercado.

El mercado al cual se ha decidido exportar las prendas sport étnicas es al mercado de Toronto, Ontario; CANADÁ, siendo Ontario una de las provincias más grandes en este país, la cual está ubicada al centro-este de Canadá, mientras que su capital Toronto se ubica a la orilla noroeste del lago Ontario.

Según datos estadísticos de pro Chile, Ontario tiene el 38% de los habitantes de Canadá, siendo hasta el año 2016 un total de 13 millones de habitantes aproximadamente, de los cuáles 2 millones aproximadamente conforman su capital Toronto. Canadá es un país multicultural que ha recibido gran cantidad de inmigrantes alrededor de los años, sus habitantes residen en diferentes provincias; sin embargo, Toronto es la urbe principal del país y es el lugar que más ciudadanos extranjeros ha recibido, en la composición racial del lugar encontramos lo siguiente:

- **Composición Racial:** Blanca, 50.2%, India oriental, 12.7% (10.8% china, 1.4% coreana, 0.5% japonesa) Sudeste asiático, 12.3%, Negra, 8.5%, Sudeste asiático, 7.0% (5,1% filipino), Latinoamericano, 2,8%, Asiático Occidental, 2,0%, Árabe, 1,1%, Aboriginal, 0,7% (0,5% Primeras Naciones, 0,2% Metis)

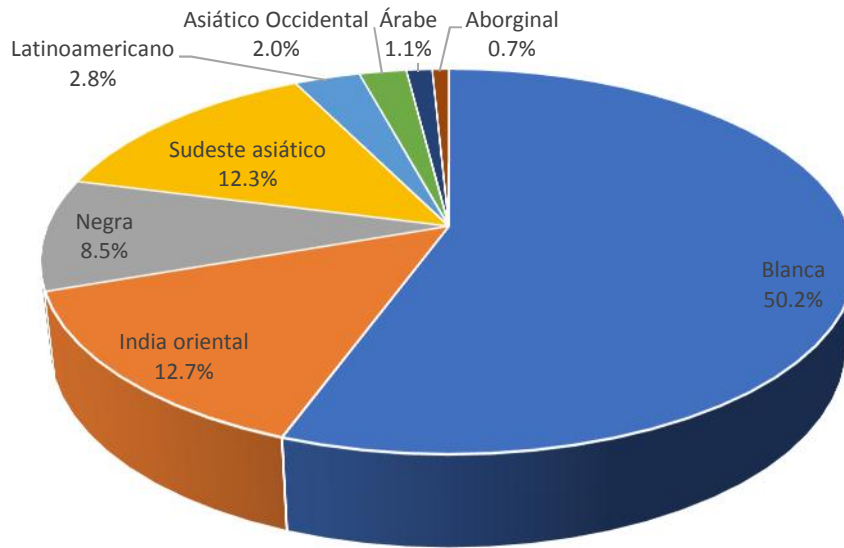


Figura 7: Porcentaje de habitantes en Toronto Censo 2016

Según el censo realizado en el 2016 se pudo obtener que la mayor cantidad de habitantes en Toronto son las personas con tez blanca, siendo un 50.2% del total y la menor cantidad es la cultura árabe con un 1.1%.

- **Idioma:** En general la región de Canadá se caracteriza por ser un estado bilingüe, en donde priman el Inglés y el Francés; en la provincia de Ontario, Toronto no hay diferencia, aunque el idioma que más es hablado por sus habitantes es el inglés, especialmente al realizar negociaciones.
- **Tipo de moneda:** Dólar Canadiense / 1 CAD=2.52 PEN

Tabla 9
Selección del País Meta

SELECCIÓN DE PAÍS META				
PARÁMETROS	PAÍS 1	PAÍS 2	PAÍS 3	PAÍS 4
	ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	CHILE	CANADÁ	ARGENTINA
POBLACIÓN	330 249 336 Millones de Hab.	18 619 333 Millones de Hab.	37 247 812 Millones de Hab.	44 994 819 Millones de Hab.
Masculina	P. Masculina: 163 035 333 Millones de Hab.	P. Masculina: 9 205 506 Millones de Hab.	P. Masculina: 18 479 768 Millones de Hab.	P. Masculina: 22 010 486
Femenina	P.Femenina: 167 214 Millones de Hab.	P.Femenina: 9 414 027	P.Femenina: 18 768 045 Millones de Hab.	P.Femenina: 22 984 333
PBI/PIB	PIB: 20.513.00 (Miles de Millones de USD)	PIB: 299.89 (Miles de Millones de USD)	PIB: 1.733,71 (Miles de Millones de USD)	PIB: 475,43 (Miles de Millones de USD)
	PIB Per Cápita (USD) 62.518	PIB Per Cápita (USD) 16.143	PIB Per Cápita (USD) 46,733	PIB Per Cápita (USD) 14.463
CRECIMIENTO DEL PBI %	2,9%	4,0 %	2,1%	-2,6%
REQUERIMIENTOS NORMATIVOS PARA EL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> - Exige reglas en el Embalaje - Exige reglas en el etiquetado: los productos deben contener la información de sus fibras y las instrucciones del cuidado de la tela. - Exige marcado de Origen "Hecho en" (Obligatorio) Cabe resaltar que cuenta con entidades que se encargan exclusivamente de la protección hacia los consumidores (FEDERAL TRADE COMMISSION) y también de verificar que se cumpla toda la normativa, por ejemplo de 	<ul style="list-style-type: none"> - Los embalajes deben ser suficientemente resistentes para aguantar las condiciones metereológicas (calor, humedad, etc.), el hurto y la manipulación. - Las etiquetas deben estar redactadas en español, pero se autoriza el uso de otros idiomas adicionales. - El país de origen debe estar obligatoriamente indicado en el embalaje. - En la mayoría de los sectores, las normas no son obligatorias en 	<ul style="list-style-type: none"> - Embalaje: la identidad de un producto debe figurar en los dos idiomas oficiales (inglés y francés). El nombre y la dirección del proveedor puede aparecer en cualquiera de las lenguas oficiales. - Marcado de origen: "HECHO EN" - Normativa relativa al etiquetado: las siguientes informaciones deben aparecer en el 	<ul style="list-style-type: none"> - Embalaje: El embalaje debe contener las siguientes informaciones: nombre, nombre del país de procedencia o del fabricante del producto, calidad, pureza o mezcla y el peso neto del contenido. - Idiomas permitidos en el embalaje y etiquetado: no hay restricciones. El consumidor debe poder comprender los detalles presentes en la etiqueta. - Marcado de origen "HECHO EN": Obligatorio y controlado

que los productos cuenten con algunas certificaciones como la ISO.

Chile. Sin embargo, ciertos productos importados, como aquellos relacionados con la seguridad industrial, la construcción y materiales de construcción, y con industrias de la electricidad y el gas, deben estar conformes con las exigencias específicas del organismo que los supervisa.

embalaje/etiquetado de los bienes de consumo vendidos en Canadá: la declaración de identidad del producto, la declaración de la cantidad neta, el nombre del vendedor y la dirección principal de la empresa.
- **Evaluación del Sistema de normalización:** los canadienses están cada vez más sensibilizados con las normas, sobre todo las referentes a seguridad y alimentación. La mayoría de los consumidores están bien informados y se aseguran de que los productos que compran y consumen respeten las normas canadienses.

por las aduanas. Se considera el país de origen, el país donde comenzó la producción.
- **Normativa relativa al etiquetado:** Según la ley argentina en vigor, los productos prohibidos para un cierto público deben mencionarlo en la etiqueta (prohibida la venta a menores, etc.) Por ejemplo, en las botellas de alcohol se debe indicar: prohibida la venta a menores.
- **Evaluación del sistema de Normalización:** los argentinos son propensos a respetar la normativa; la norma IRAM o las certificaciones ISO 9000 y HACCP son bastante conocidas por consumidores y empresas, y apreciadas como señal de calidad y seguridad de productos y servicios.
Productos que estén conformes con el reglamento, debe mostrar la marca oficial de seguridad "S" en su empaque.

VALOR Y/O VOLUMEN DE IMPORTACIONES	CIF: 2,248,209 millones	CIF: 58,804 millones	CIF : 402,966 millones	CIF: 55,610 millones
---	-------------------------	----------------------	------------------------	----------------------

**TAMAÑO
Y
TENDENCIA DE
MERCADO**

- **En cuanto a la distribución de la población por edades**, el 56,6% lo ocupan personas de 25 a 69 años de edad.

- **La crisis mundial** ha generado que se vuelvan más sensibles a los precios, lo que ha llevado a algunos estadounidenses a cambiar sus marcas habituales por unas menos caras (esta tendencia se visualiza más en hispanos). De cualquier forma, menos del 10% de ellos compraría marcas más baratas o productos de marcas propias antes que sus marcas preferidas.

- **El consumidor estadounidense** es relativamente acomodado y muy diverso en sus intereses y gustos. Valora la comodidad en casa, la alimentación y los coches. Sin embargo, la recesión ha cambiado el panorama económico y parece que ha modificado radicalmente el comportamiento de los numerosos consumidores de EE.UU, que ahora están aprendiendo a vivir con menos productos de valor elevado.

- **En cuanto a las oportunidades de marketing**, Estados Unidos dispone del mayor mercado mundial de publicidad en línea. El gasto en publicidad digital sobrepasó a la televisión por primera vez en 2016, y la brecha se extenderá en los próximos años. Según las predicciones, el gasto digital tendrá un crecimiento de dos cifras cada año, elevándose de 38

- **El mercado en expansión y crecimiento de Chile** ha implicado una explosión de la demanda de los consumidores, un alza progresiva de los sueldos reales y un aumento moderado del crédito han sostenido el consumo privado. Aunque el precio sigue siendo un factor importante en las decisiones de compra, también se toma en cuenta la calidad, durabilidad, tecnología, el servicio al cliente y la disponibilidad del servicio. En efecto, se dice que Chile entró en una "fase de consumerismo", en que el consumo es percibido como una forma de gratificación y estatus social, más allá de solo cubrir las necesidades de los consumidores. Los chilenos también aprecian una buena experiencia durante la compra.

- **En términos de decisión de compra en línea**, los chilenos buscan buenos precios (79%), entrega rápida (58%), condiciones de devolución (48%) y seguimiento de envíos (48%). Las plataformas de comercio electrónico son complementarias a las tiendas, ya que los chilenos en general revisan los productos en línea antes de realizar una compra materialmente. El comercio electrónico del negocio al consumidor (B2C) en Chile representó 3 mil millones USD en 2017, lo que representa un crecimiento de 15% en

- **El consumidor canadiense** actualmente se fija más en la calidad del producto, su origen, composición y precio, especialmente desde la crisis financiera mundial de 2009. Aun así, sigue siendo excesivamente sensible a la publicidad y tiende a comprar productos de moda. Los consumidores canadienses exigen un servicio de venta y posventa de alta calidad. Es sumamente útil proponer una atención telefónica gratuita para mantener el contacto con los consumidores. Los consumidores canadienses son cada vez más sensibles a los problemas relacionados con el medio ambiente y el hiperconsumo, y recurren cada vez más a Internet para sus compras: en la última década las ventas por internet han crecido a un ritmo mayor que las ventas en comercios tradicionales (el gasto per cápita en compras por Internet aumentó 17% únicamente entre 2015 y 2016, con una cifra de 661 CAD). Los consumidores más jóvenes lideran el crecimiento de la compra en línea a través del uso creciente de los smartphones y aparatos móviles al comprar en Internet.

- **La población de Canadá** quizá sea la más diversa entre los países occidentales modernos, y esta tendencia debiera prolongarse en los años venideros con la llegada de más inmigrantes. Cada vez más, las

- **Las preferencias de consumo de los argentinos** se asemejan más a los estándares europeos que a los de los otros países latinoamericanos. Aunque la llegada de productos brasileños y chinos al mercado ha reanimado la compra de electrodomésticos, aún hay un mercado creciente de electrodomésticos debido a que existe una preferencia por reparar en lugar de reemplazar aparatos. Tras la crisis de 2001-2002, los argentinos adaptaron su consumo dándole prioridad al precio del producto. Como resultado, las compras suelen enfocarse en marcas inferiores u ofertas especiales. Más aún, los argentinos prefieren los productos nacionales a los importados, sobre todo porque las importaciones pueden ser hasta tres veces más caras.

- **Los consumidores argentinos** tienden a ser racionales y conservadores con su dinero: compran solo lo que es estrictamente necesario, dándole prioridad al precio, sin malgastar.

- **Los consumidores argentinos** evitan recurrir al crédito de los bancos, salvo emergencias.

- **En cuanto a la distribución de la población por edades**, con un 51,2% lo ocupa el rango de 25 a 69 años.

mil millones USD en 2017 a 129 mil millones en 2021. Los móviles fueron el principal impulsor del crecimiento de lo digital en 2017, representando más de 70% del gasto en digital y más de 25% del gasto total en los medios.

comparación con 2016. - **Otro elemento importante sobre el consumidor chileno** es que el crecimiento demográfico del país se ha ralentizado. La edad promedio era de 35,2 años en 2016, y la población mayor (de 60 años o más) debiera aumentar durante los próximos diez años, generando oportunidades en la "economía de plata" (dedicada a los jubilados). - **En cuanto a la distribución de la población** por edades, el 47% lo ocupa personas de 25 a 69 años de edad.

olas de inmigrantes influyen el perfil del consumidor canadiense y los hábitos de compra. - **La mayor cantidad** de la población está ubicada en Toronto. - **Oportunidades de Marketing:** Cerca de 22 millones de canadienses utilizan Internet mensualmente. Internet se ha convertido en un medio irremplazable de comunicación, contacto, búsqueda y compra para consumidores y empresas por igual. La publicidad on-line ejerce un impacto mayor que la televisión en la intención de compra de los canadienses. Los anunciantes estudian a los consumidores e invierten una parte cada vez mayor de su presupuesto publicitario en los medios de comunicación interactivos. La publicidad on-line se centra sobre todo en la población de 18 a 34 años.

**BARRERAS
ARANCELARIAS**

- **A partir de 2009**, el Acuerdo de Promoción Comercial vigente entre el Perú y los EE.UU. ha empezado a permitirnos potenciar el desarrollo económico del Perú a través del comercio, con expectativas de comercio nunca antes experimentadas, teniendo de forma consolidada un acceso perenne a mercados muy grandes.

- **El Acuerdo de Libre Comercio (ALC)** entre Perú y Chile fue suscrito el 22 de agosto de 2006, en la ciudad de Lima y se encuentra vigente desde el 1° de marzo de 2009. El ALC establece una zona de libre comercio y tiene como objetivos, entre otros, promover el desarrollo equilibrado y armónico; intensificar las relaciones económicas y comerciales; estimular la expansión y la diversificación del comercio; eliminar los obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de mercancías y servicios; promover las condiciones de competencia leal; y, aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión.

- **EL Tratado de Libre Comercio (TLC)** se firmó en Lima el 29 Mayo de 2008; y entró en vigencia el 1° Agosto 2009.
- **En 2010 Canadá** ha sido el cuarto mercado de destino de exportación de productos Peruanos.
- **Los principales productos** que se exportan a Canadá son: oro, gasolina, minerales de plata, cobre y plomo, plata en bruto, aceite de pescado, mineral de zinc, harina de pescado, gas natural productos agropecuarios, mandarina, uvas frescas, artesanía, maderas y papeles, metal-mecánico, minería no metálica, pesquero, pieles y cueros, químicos, siderometalúrgico, textiles, joyería.

- **Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Mercosur (ACE 58)**: Vigente desde enero 2006, este acuerdo fue firmado por el Perú con los países del Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay).

**ESTABILIDAD
POLÍTICA Y
SOCIAL**

- **EEUU posee la primera economía del mundo, delante de China.** La economía creció 2,3% en 2017, por sobre la cifra de 1,5% de 2016. Este crecimiento fue ralentizado en parte por un alza de las importaciones en el último cuarto del año (fue la mayor alza de las importaciones en siete años).
- **Por otro lado, el año 2017** estuvo marcado por el primer año de gobierno del republicano Donald Trump, el nuevo presidente electo en 2016, tras una campaña presidencial sin precedentes contra la candidata demócrata Hillary Clinton. En su primer año, Trump

- **Coyuntura económica:** Como en el caso de otros países de Sudamérica, Chile, el mayor exportador de cobre del mundo, ha sufrido una ralentización de su economía desde 2015, principalmente debido a la caída de los precios de las materias primas. No obstante, el impacto en el crecimiento del país ha sido menos notorio en Chile que en otras economías de América Latina, principalmente gracias a la salud financiera del país. El crecimiento fue de 1,7% en 2017, y podría subir a 2,5% en 2018 (FMI). El precio del cobre subió a fines de 2016 y

- **La economía de Canadá**, que se apoya con fuerza en las exportaciones, y que se ha visto afectada por la caída del precio del petróleo y de otras materias primas en los últimos años, logró un crecimiento de 3% en 2017, según Statistics Canada (tras marcar un crecimiento de solo 1,5% en 2016).
- **La elección en 2015 del primer ministro Justin Trudeau** (Partido Liberal), le dio nuevas esperanzas a una población seducida por su enfoque progresista. Desde entonces, el gobierno ha implementado diferentes medidas para apoyar a la clase media,

- **Después de experimentar una contracción** de -2,2% en 2016, la economía repuntó en torno a 2,5% en 2017. El FMI prevé que el PIB vuelva a crecer en 2018 en 2,5%. La inflación, una preocupación de peso en Argentina, fue de 26,9% en 2017, muy superior al objetivo del gobierno (entre 12% y 17%). Sin embargo, se prevé que esta cifra baje progresivamente, llegando a 17,8% en 2018 según las estimaciones del FMI. Argentina tiene un fuerte potencial en materias primas (litio, las segundas reservas mundiales de gas de esquisto y la

firmó una orden ejecutiva que congeló el ingreso de refugiados y prohibió temporalmente la entrada a EEUU de personas de siete países con mayoría musulmana.
- **Por último, el año 2017** estuvo caracterizado por tensiones permanentes entre Washington y Pyongyang. Donald Trump y Kim Jong-un mantuvieron una guerra de palabras (mientras que Corea del Norte siguió realizando ensayos de armas nucleares).

2017, lo que contribuyó a un repunte de la economía.
- **Chile es considerado un modelo de transparencia política** y financiera en América Latina.

incluyendo un recorte de la reducción del gobierno federal a la segunda tasa más baja del impuesto personal sobre la renta de 22% a 20,5% (aunque algunos opositores aseguran que los cambios principales del gobierno de Trudeau al sistema de impuesto personal sobre la renta generó un aumento del peso fiscal para la mayoría de los canadienses con renta media).

cuarta reserva de petróleo), pero desde el colapso de los precios de las materias primas en 2013, el gobierno ha buscado constantemente una estabilidad financiera y económica.
- **A pesar de sus recientes problemas económicos**, Argentina sigue jugando un papel importante en la economía global, sobre todo por su producción agrícola. A nivel mundial, Argentina es el primer exportador de productos derivados de la soja y el tercer productor. El cultivo de soja y caña de azúcar sirve para elaborar el biocarburante, una especialidad del país que es el mayor exportador de biodiesel y el cuarto productor mundial. Rica en recursos energéticos, Argentina además tiene un gran potencial en materias primas: es el primer productor de gas en América Latina, tiene el segundo yacimiento más importante de gas de esquisto a nivel mundial, la cuarta reserva de petróleo y litio.

**DISTANCIA
GEOGRÁFICA**

5580 KM Avión

2966 KM Avión

7816 KM Avión

4798 KM Avión

Tabla 10
*Análisis del Ambiente Externo: Factores Demográfico, Económico, Político/Legal,
Sociocultural y Tecnológico*

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO- CONSOLIDACION DE FACTORES		
FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
DEMOGRÁFICO	Tamaño del público objetivo	<ul style="list-style-type: none"> La cantidad de habitantes que existe en Ontario es de 13,448 494; siendo 6,889 105 la cantidad de residentes mujeres y 6,559 390 los residentes varones. La cantidad de habitantes que existe en Toronto provincia de Ontario es de 2,731 575; siendo 1,417 985 habitantes mujeres y 1,313 590 varones.
	Género de los clientes	<p>En cuanto al género del cliente principalmente nos enfocaremos en el público femenino, sin embargo, no se descarta la idea de tomar en consideración al público masculino. Es importante conocer el género de nuestros clientes para poder diseñar nuestro producto con colores, formas, etc. adecuados para estos. Por otro lado, es necesario tener en claro el cliente al cual nos dirigiremos para buscar los medios de captar su atención, ya que los hombres a diferencia de las mujeres son menos susceptibles a verse atraídos por la moda.</p>
	Edad de los clientes	<p>Toronto cuenta con una población total de 2,731 575, el segmento al cual hemos optado dirigirnos es al que está entre 25 a 64 años que hacen un total de 1,906 495, en donde 981,420 de los habitantes son mujeres y 925,070 son varones.</p>
ECONÓMICO	Características del Consumidor	<p>Promperú considera al consumidor canadiense como una persona sensibilizada con los problemas del medio ambiente y el exceso de consumo. Por ello, tiende a concentrarse en el origen y calidad de los productos, sin dejar de lado el precio de este, orientando su consumo hacia los productos naturales, aunque sigue siendo propenso a comprar productos de moda. El canadiense está familiarizado con las plataformas virtuales de ventas, las cuales han crecido en la última década.</p>
	Marco económico general	<p>Toronto es la urbe principal de Canadá, es el centro empresarial y financiero principal, donde mas de la mitad de las empresas de importancia, bancos e instituciones financieras tienen su casa matriz. Aquí se ubica la mayor cantidad de importadores y departamentos de compras de los grandes minoristas canadienses que en toda otra</p>
	Instituciones financieras existentes	<p>parte, por lo que esto viene a ser un punto focal para los nuevos proveedores a Canadá.</p> <p>En nuestra ciudad las Instituciones Financieras juegan un rol muy importante, pues nos van a dar la facilidad de poder emprender nuestra idea de negocio (capital semilla). Sin embargo es importante el apoyo de las</p>

		entidades en el país de destino, las cuales han abierto sus puertas a la inversión extranjera directa.
	Evolución del tipo de cambio	Es necesario tener en cuenta, que el dólar canadiense, conocido popularmente como el Loonie, generalmente se mueve en la dirección del mercado, sin embargo, es importante evaluar las condiciones económicas en los EE.UU. Esto se debe a Canadá comparte una relación comercial estrecha con los EE.UU., y por lo tanto cualquier factor que impacta la economía de EE.UU. afecta a la circulación de la moneda canadiense.
	Poder adquisitivo de consumidores	El poder adquisitivo del consumidor canadiense es bastante estable, y mas aún si hablamos de las personas que están entre los 30 y 45 años, los cuales llegar a ser un buen segmento a mediano y largo plazo que aún no se han explotado. Además, este segmento particular se caracteriza por tener un alto poder adquisitivo y gusta por prendas de vestir de alta calidad. (SIICEX, 2014)
	Estabilidad política del país	<ul style="list-style-type: none"> • Canadá es formalmente una monarquía constitucional, siendo su jefa del Estado la Reina Isabel II de Inglaterra, que es representada por un Gobernador General. Se constituye, además, como un Estado federal dotado de un sistema político democrático parlamentario. Canadá es un país políticamente estable, además de ser parte de diferentes organizaciones. (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2018) • En el Perú la estabilidad política se ha ido recuperando, según informó el presidente Vizcarra, que ha habido un crecimiento en los meses de enero, febrero y marzo. (Diario Andina, 2018)
POLÍTICO/LEGAL		En 1994, Canadá firmó un acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (OMC), el cual elimina las cuotas sobre importaciones en textiles y vestimentas originarias de algunos países de bajos ingresos. Cabe precisar que el TLC entre Canadá y Perú entró en vigencia el 1 de Agosto del 2009, y ofrece un abanico de nuevas oportunidades para desarrollar el comercio entre ambos países. De los 8470 productos que exporta Perú a Canadá, el 97% ingresa sin pagar arancel, según la lista para Exportar Mercancías a Canadá que brinda MINCETUR. (SIICEX,2015)
	Apoyo del gobierno al sector	
SOCIOCULTURAL	Comportamiento del consumidor	El consumidor canadiense tiende a ser una persona exigente e informada, es una persona sensibilizada con los problemas del medio ambiente y el exceso de consumo. Por ello, tiende a concentrarse en el origen y calidad de los productos, sin dejar de lado el precio de este, orientando su consumo hacia los productos naturales, aunque sigue siendo propenso a comprar productos de moda. El canadiense está familiarizado con las plataformas virtuales de ventas, las cuales han crecido en la última década.

TECNOLÓGICO

Nuevos medios de promoción

El medio más usado para ofrecer el producto será por internet, ya que en la actualidad el consumidor canadiense tiende a hacer la mayor cantidad de compras a través de este medio, sin embargo no se descartan otros medios de promoción que nos permitan captar la atención de nuestro público objetivo.

Nuevos métodos de postventa

El ofrecer un nuevo servicio post-venta contribuye a la fidelización del cliente con nuestra marca, por ende podemos crear una manera de buscar contacto directo con nuestros compradores, por ejemplo: cuando realicen la compra, hacerles pequeñas encuestas de qué otros accesorios podría tener el producto, en que color lo prefiere, si le gusta el modelo, etc. o crear una página en la que ellos personalicen sus diseños.

AMBIENTAL

Control de impacto en medio ambiente

En cuanto al tema medioambiental, Canadá se ha convertido en uno de los países que trabaja por el medio ambiente constantemente, el gobierno canadiense creó los llamados cargos de usuario, impuestos aplicados a quien emplea un servicio que afecta el medio ambiente para desalentar su uso. Con el dinero obtenido se pagan los costes del agua potable, el tratamiento de aguas residuales y el manejo de desechos, además por supuesto, de una inversión para la investigación de medidas nuevas.

Disponibilidad de recursos naturales

Antes de poder cortar un solo árbol en tierras públicas canadienses, una compañía necesita un plan de gestión forestal aprobado por diversos organismos, especialmente por la FSC (Forest Stewardship Council) una organización que vela a nivel mundial por una gestión responsable de los recursos forestales públicos y así poder aprovechar todos los valores forestales, no solo la madera.

En la tabla N° 9 se ha hecho la descripción de cada uno de los entornos del ambiente externo, tales como el Factor Demográfico, en donde, se estudia la población, el mercado al cual queremos llegar (TARGET), así mismo nos ayuda a identificar a cuál de los géneros irá dirigido el producto, en este caso se ha considerado a la población femenina, sin embargo no se deja de lado el interés por la moda que ha ido incrementando en la población masculina; el Factor Económico, que está altamente ligado y es de suma importancia en el país, ya que afecta no solo a consumidores sino también a proveedores; un cambio en la economía del país puede ser crucial para el

desarrollo de un negocio; el Factor Político/Legal, es de alta importancia no solo en el país de destino sino también en el país de origen, esto es porque las decisiones en cuanto a política y relaciones gubernamentales que se tomen , afectan directamente al desarrollo de las organizaciones; en cuanto al Factor Sociocultural, es importante analizarlo para conocer la cultura de nuestro mercado y estar a disposición de los nuevos cambios que se presenten; el Factor Tecnológico, es uno de los más dinámicos del entorno, esto se debe a la aceleración de los cambios tecnológicos que existe en la actualidad, la tecnología ha ido incursionando en el mercado global, llegando a facilitar en muchos aspectos a los consumidores; finalmente encontramos el Factor Ambiental, que hoy en día ha puesto en alerta al mundo entero, y en muchos países en un factor esencial, ya que está altamente ligado al efecto y al cuidado que se tiene con los recursos naturales.

6.2.2 Análisis de la Industria

6.2.2.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

El Instituto de estadística e informática define a la CIIU con una clasificación de actividades cuyo alcance abarca a todas las actividades económicas, las cuales se refieren tradicionalmente a las actividades productivas, es decir, aquellas que producen bienes y servicios.

Tabla 11
Ubicación del negocio en la CIIU

UBICACIÓN DEL NEGOCIO EN LA CIIU

DIVISIÓN	GRUPO	CLASE	DESCRIPCIÓN
13			<i>Fabricación de productos textiles</i>
	131		Hiladura, tejedura y acabado de productos textiles
		1313	Acabado de productos textiles

En la tabla 10 podemos ubicar nuestra idea en la división 13 que viene a ser fabricación de productos textiles, ubicado en el grupo 131 perteneciente a hiladura, tejedura y acabado de productos textiles y clase 1313 Acabado de productos textiles

6.2.2.2 Las 5 fuerzas de Porter

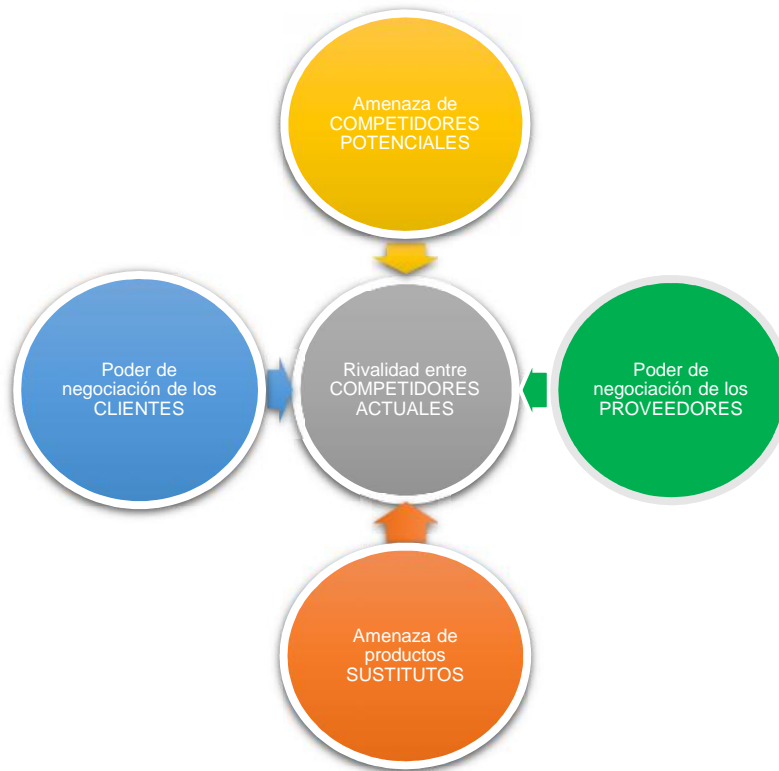


Figura 8 Las 5 fuerzas de Porter

En la figura 8, al analizar las 5 fuerzas de Porter consideramos como competidores potenciales a empresas que ya están posicionadas en el mercado y han fidelizado a los clientes con su marca, sin embargo el valor que se le de a las prendas será lo que marque la diferencia en el mercado; la amenaza de productos sustitutos existe en el mercado Canadiense, con productos que ya se han posicionado y que por el material que se ha usado son apreciados por los consumidores, por esto se buscará trabajar con materia de calidad que se adapte a las necesidades y gustos de lo clientes, así mismo se buscará una diversificación en la línea de los productos. El poder de negociación con los clientes radica en la materia fina con la que se trabajan las prendas, ofreciendo al consumidor canadiense un producto de calidad y un diseño exclusivo con lo que se logre llamar su atención; por otro lado el poder de negociación con los proveedores radica en la cantidad de prendas que demande el mercado y el tiempo en que se requiera elaborarlas ya sea por su complejidad o diseño, por lo cual se pagará un precio justo a los productores, esto dependerá también de la comercialización de los productos en el mercado extranjero, si hay una acogida adecuada por el mercado, el beneficio para los productores aumentará, manejando así un comercio estable.

Tabla 12
Análisis de las fuerzas de Porter

FUERZA DE PORTER	ASPECTO POR ANALIZAR	ANÁLISIS	PUNTUACIÓN DE 0 Ó 1	CONCLUSIÓN (ALTO O BAJO)
<i>Rivalidad entre competidores actuales</i>	Número de competidores directos	En cuanto a competidores, existen un número elevado, que han logrado un posicionamiento no solo en el mercado sino también en la mente del consumidor. En Canadá, existen variedad de empresas y marcas que se dedican al rubro textil, las cuales han logrado el cierre de muchas otras marcas	1	ALTO
	Crecimiento de la industria en los últimos años	La industria textil ha ido en auge en el mercado global, en Canadá es uno de los sectores que mas se demanda, buscando nuevas oportunidades de inversión.	1	
	Diversidad de competidores	La diversidad no es un aspecto que se observe en mayor grado en este negocio, pues sólo existen pequeñas empresas dedicadas a la elaboración de prendas textiles, la mayoría de tiendas por departamento ofrecen productos similares.	1	
	Características que diferencian el producto de los demás	Las empresas buscan la diferenciación en la calidad y el precio del producto, dejando de lado en gran parte el diseño y la producción del mismo. El valor agregado que le estamos dando a nuestro producto es la de una prenda de vestir con una variedad en diseños, calidad en el material utilizado, colores pero sobre todo la promoción de la cultura étnica Peruana.	1	
	Barreras de salida	Las posibles barreras de salida serían los costos por la salida del producto, además de las regulaciones que se exigen con respecto al etiquetado y empaque de las prendas.	0	
TOTAL			4/5	
<i>Amenaza de competidores potenciales</i>	Identificación de marcas participantes en la industria	En la industria textil existen ciertas empresas que se encargan de fabricar prendas de vestir y ofrecerlas al público entre las cuales encontramos las siguientes marcas: Reitmans, H&M y YM Inc.	1	ALTO
	Requerimientos de capital para ingresar a la industria	Necesitamos un capital semilla para poder emprender nuestra idea de negocio, por ende vamos a hacer uso de este para poder llevarla a cabo. El capital se podrá adquirir a través de préstamos en entidades financieras o con asociación empresariales	1	
	Experiencia en el sector	No contamos con experiencia alguna en el sector industrial, pero esto tampoco es impedimento para adentrarnos en él, nuestro objetivo es hoy por hoy empaparnos de más información para saber manejar de manera efectiva nuestras actividades, tanto transacciones y trato con clientes y proveedores.	0	

	Acceso a canales de distribución	Este aspecto no sería problema si ofrecemos un producto innovador y a un precio accesible.	0	
	Possibilidades de acceso a tecnología	Hoy en día existe tecnología de punta, la cual nos puede facilitar la reducción de tiempo en producción y a distribución de nuestro producto, pero lo que necesitamos es contar con los recursos necesarios para adquirirla.	1	
	TOTAL		3/5	
	Disponibilidad de productos sustitutos al alcance de los clientes	Existen diversidad de productos sustitutos, pero estos aún no satisfacen completamente las necesidades de nuestro público objetivo. Por ende debemos de explotar al máximo nuestro valor diferenciador.	1	
	Precios del producto sustituto	Los productos sustitutos, por la misma razón de estar posicionados ya en el mercado tienen facilidad de manejar sus precios y ofertas. Nuestro objetivo en ingresar al mercado con precios competitivos más no bajos (Estrategia de precios).	1	
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	Grado en que satisface la misma necesidad/cumple la misma función	Los productos sustitutos cumplen casi en un 100% la misma función que nuestro producto.	0	ALTO
	Costos de cambio de los clientes	El costo de cambio no es significativo, pero este puede elevarse por factores como cercanía, confianza, fidelidad, entre otros. Por ello nosotros buscaremos los medios de fidelizar a nuestros clientes con nuestra marca y buscar puntos de venta estratégicos.	0	
	Innovación del producto sustituto respecto al propio	Lo que nosotros ofrecemos a diferencia de nuestra competencia son diseños nuevos exclusivos que buscan incursionar al mercado extranjero no solo mostrando esta diferencia sino también llevando la cultura étnica peruana.	1	
	TOTAL		3/5	
	Número de proveedores importantes	Los proveedores son un elemento fundamental para emprender nuestro negocio, por eso nuestro objetivo será la asociación de las artesanas de San Miguel para la elaboración de los productos étnicos.	1	
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	Costos de cambio de proveedor	De poseer proveedores definidos, el cambio de los mismos conllevaría un costo elevado, debido a la dependencia que tendríamos de los mismos para fabricar nuestro producto.	1	ALTO
	Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Nuestros proveedores no tendrían la necesidad de realizar una integración hacia adelante por que el margen de ganancia que estos obtendría sería mínimo.	0	

	Disponibilidad de sustitutos para suministros del proveedor	Debemos de estar pendientes de lo que nuestros proveedores nos ofrecen, por que nos pueden mostrar un tipo de material en el momento y luego, comprar otro de menor calidad y hacerlo pasar como si fuera el mismo.	1
	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Es de vital importancia, ya que nosotros recurrimos a ellos por la calidad reconocida de sus productos y también porque de ello depende el hecho de que nosotros vayamos a obtener un buen producto terminado.	1
	TOTAL		4/5
	Número de clientes y/o tamaño del mercado meta	El número de clientes que poseemos es bastante regular, dado que el porcentaje de personas que se encuentran dentro del rango al que va dirigido nuestro producto abarca una proporción considerable del total de la población.	1
	Disponibilidad de sustitutos en la industria	El número de sustitutos que existen para nuestro producto es elevado, y el mercado siente sus necesidades logran satisfacerse, por ende, se tendrá que buscar una estrategia que nos permita ingresar a la mente del consumidor.	1
	Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	Dada la fuerte atracción que posee nuestro producto, podría ser copiada y realizada, sin embargo, la calidad de la materia prima sería totalmente distinta y el producto no sería el mismo.	0
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	Costos del cambio de cliente	El costo de cambio de nuestros clientes no es elevado, pero podría incrementarse por los precios o atención que ofrezcan nuestros sustitutos. Por ende, debemos de estar pendientes de este tipo de situaciones que se pueden presentar y que pueden perjudicarnos.	1
	Rentabilidad de los clientes	El producto que ofrecemos cubre una necesidad primaria, si el cliente lo adquiere y obtiene los resultados que espera, puede recomendarlo a alguien más.	0
	TOTAL		3/5

ALTO

En la tabla 11 se hace un análisis general de las fuerzas de Porter, en las 5 fuerzas se tiene un porcentaje alto, en donde se identificó un alto nivel de rivalidad entre competidores actuales, un alto porcentaje de competidores potenciales, existe una alta amenaza en productos sustitutos, también encontramos un alto poder de negociación de los proveedores y un alto poder de negociación con los clientes. Para estos puntos el negocio debe tener una estrategia de contingencia y así enfrentar a cada factor.

6.2.3 Análisis del ambiente interno

6.2.3.1 Análisis de la ventaja competitiva

El producto que se ofrece, debido al sector que pertenece, cuenta con demanda en el mercado, es un producto basado en la cultura étnica Cajamarquina, utilizando materia prima fina de calidad de nuestra ciudad, además de un proceso de elaboración bastante cuidadoso. Por otro lado, en cuanto al tema de responsabilidad social cabe mencionar que es un producto que contribuye no solo socialmente sino en un entorno medioambiental.

6.2.3.2 Clasificación de las actividades de la empresa

Tabla 13
Actividades de la empresa

Actividades primarias	Actividades secundarias
Operaciones	Compras
Logística interna	Recursos humanos
Marketing y ventas	Infraestructura de la empresa
Logística externa	Desarrollo de la tecnología
Servicio	

En la tabla N°12, dividimos las actividades de la empresa en dos rangos; el primero, actividades primarias, que están estrictamente relacionadas con la producción y comercialización del producto y el segundo, actividades secundarias, las cuales sirven para poder realizar de manera eficaz las actividades primarias

6.2.3.3 Cadena de valor de Porter



Figura 9 Cadena de Valor de Porter

En la figura 9, la cadena de valor de Porter muestra las actividades primarias y secundarias y la relación que tienen, en la figura se muestra también la secuencia que siguen las actividades para mejorar el valor que tiene el producto. De esta manera se busca mejorar el proceso de comercialización del producto.

6.2.3.4 Identificación de procesos clave

Tabla 14
Identificación de procesos clave

PRIMARIAS	
Logística Interna	La gestión adecuada de las actividades tanto de almacenamiento y producción, permite asegurar un adecuado nivel de servicio al cliente, con el menor costo posible.
Operaciones	La adecuada gestión de las operaciones generará un valor mayor en el producto, por lo cual debemos tener un mayor enfoque en actividades que involucren al 100% al producto, tal como control de calidad, embalaje, etiquetado, clasificación de productos y mantenimiento.
Logística externa	Si manejamos bien nuestra logística externa, vamos a poder cumplir con el Just in Time, y vamos a lograr que nuestros productos lleguen a nuestros clientes en el momento en el que lo necesitan y como lo desean.
Marketing y ventas	Si buscamos los medios más adecuado para poder ofrecer y distribuir nuestro producto, vamos a obtener mayores ingresos. Así mismo el realizar campañas de promoción y participar en las ferias internacionales ayudarán a fidelizar al cliente.
Servicio	Si logramos ofrecer un servicio muy bien diferenciado, vamos a lograr que nuestros clientes se fidelicen con nuestra marca. Por otro lado atender las dudas, ya sean reclamos o garantías que el cliente tenga o necesite, va a ayudarnos a tener mas clientes satisfechos.
SECUNDARIAS	

Compras	Nuestra empresa debe de abastecerse de todos lo necesario para la comercialización, de lo contrario no se llegará a cumplir con la demanda. Para esto se debe tener en cuenta la relación que se tiene con los proveedores.
Recursos humanos	Contar con el personal adecuado, capacitado y satisfecho con las remuneraciones que se le brinda va a permitir que el producto llegue al destino de la mejor manera
Infraestructura de la empresa	Una adecuada infraestructura nos va a permitir alcanzar la estandarización de nuestro producto. Para esto se debe llevar adecuados sistemas de contabilidad y costeos, por otro lado el manejo comercial es importante para lograr la comercialización.
Desarrollo de la tecnología	Conocer y hacer uso de nuevas tecnologías nos va a permitir adecuar nuestro producto a las exigencias tan constantes de nuestros clientes y llegar a ellos con mayor facilidad. Haciendo uso de programas de diseño además de la creatividad e innovación se podrá lograr lo esperado

En la tabla 13 se describe las actividades a tener en cuenta en la cadena de valor de Porter, las cuales nos ayudarán a comercializar mejor el producto.

1. Actividades primarias

Logística Interna

- Administración de materia prima
- Almacenamiento adecuado de materia prima

Operaciones

- Clasificación de productos
- Control de calidad
- Supervisión de empaque y etiquetado

Logística Externa

- Distribución adecuada de manera nacional e internacional

Marketing y ventas

- Selección del canal de venta
- Selección de clientes
- Negociación de precios
- Participación en ferias comerciales

Servicios

- Uso de páginas web para conocer la opinión de los clientes
- Servicios postventa para ver la satisfacción del cliente

2. Actividades secundarias o de apoyo

Compras

- Relación con los proveedores
- Compra de insumos que intervengan en la producción y comercialización del producto

Recursos Humanos

- Selección del personal de trabajo
- Incentivos
- Sistema de capacitaciones, talleres presenciales – vivenciales
- Sistemas de seguridad del personal de trabajo

Infraestructura de la empresa

- Sistemas de contabilidad y costeo
- Dirección de manejo comercial

Desarrollo tecnológico

- Implementación de tecnologías para optimizar los tiempos de elaboración de los productos
- Emplear programas de diseño para mejorar su estilo

Como empresa comercializadora nuestra actividad principal se enfoca en operaciones, ya que de aquí parte la eficiencia para generar un mayor valor agregado al producto, la supervisión de las actividades no solo se enfoca en las políticas de calidad o en embalaje y etiquetado, por

el contrario, viene desde una adecuada logística interna, ya que de aquí parte que nuestro producto sea el más adecuado

6.2.3.5 Análisis FODA

Tabla 15
Análisis FODA

FODA	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Producto innovador, con diseños étnicos exclusivos. - Precios accesibles - Mano de obra con experiencia en la elaboración de productos textiles - Somos un país productor de textiles por tradición. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacitación a las artesanas para un mejor trabajo en equipo - Recursos financieros limitados - Falta de asistencia técnica y capacitación en procesos de confección y elaboración de textiles
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas tecnologías que permiten una estandarización y promoción de los productos - Mercados con nuevas oportunidades de acceso en el sector textil. - Existe un reconocimiento y aprecio por las prendas peruanas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una elevada amenaza por parte de los productos sustitutos - Marcas ya posicionadas y fidelizadas con el cliente

Según las fortalezas y oportunidades existe una oportunidad amplia de competir en el mercado, pero se debe elaborar una estrategia consistente para seguir fortaleciendo estos puntos; por otro lado, las debilidades y amenazas son desventajas que deben ser superadas conforme se logre una mayor experiencia en el campo y a través de planes de contingencia.

6.3 Estudio de Mercado

Un estudio de mercado parte de una idea de negocio, pues es aquí donde nace la incertidumbre de saber si esta tendrá o no aceptación en el mercado al cual nos queremos dirigir (target) y surge la iniciativa del emprendedor por querer buscar un mercado que cumpla con todas las características de acogida para el nuevo producto o servicio que quiera lanzar al mercado. La realización de un estudio de mercado es de suma importancia para aquellos que quieren incursionar en estos o incluso si buscan una expansión en el mismo.

Un buen estudio de mercado nos va a permitir conocer el entorno, competidores, público objetivo (consumidores), pues este último es un factor clave, ya que nos permite pronosticar el éxito o fracaso de nuestra idea de negocio en el mercado al cual pretendemos dirigirnos. Por ello es de vital importancia tener bien definidos cuáles son nuestros objetivos, con la finalidad de no caer en un panorama más amplio y hacer que estos se desvanezcan en el camino.

El producto que estamos ofreciendo al mercado es ropa sport-étnica, somos una empresa dedicada a la comercialización de prendas sport-étnicas, ofrecemos una amplia variedad en diseños y colores, buscando transmitir nuestra identidad cultural en cada componente de estas, haciendo tendencia con la misticidad de nuestra creatividad y elaborando prendas exclusivas elaboradas por manos San Miguelinas.

Para la realización de nuestro estudio de mercado, hemos considerado la formulación de las siguientes preguntas, con sus respectivas respuestas, las cuales nos van a permitir formular nuestros objetivos.

Preguntas y respuestas acerca del mercado de destino

P1. ¿A qué público va dirigido nuestro producto?

- R1. El público al que nos dirigimos, lo conforman las personas de sexo femenino entre 25 y 64 años.

P2. ¿Quiénes serán nuestros competidores?

- R2. En cuanto a competidores (directos), no poseemos, puesto que estamos ingresando a este mercado con una idea nueva tanto en la elaboración del producto como en los insumos utilizados para la elaboración de los mismos.

P3. ¿Cuál es el poder adquisitivo de mi cliente?

- R3. El nivel de vida en Canadá es uno de los más altos del mundo, según datos recientes de Conference Board de Canadá, se observa un cambio en las tendencias de compra, sobre todo entre los jóvenes canadienses, quienes se están adentrando a realizar la mayoría de sus compras vía internet. Por otro lado, es importante resaltar que la economía de Canadá creció 2,4% en 2014, las tasas de inflación se mantuvieron por debajo del 3% en las últimas dos décadas y en este país hay más hombres que mujeres, factor clave para nuestra segmentación de mercado.

P4. ¿Cómo vamos a captar la atención de nuestros clientes?

- R4. Para lograr atraer o captar la atención de nuestros clientes, vamos a ofrecer productos con colores vivos, diseños exclusivos, diferentes texturas y a medida que vayamos avanzando, ofreceremos descuentos, promociones, y expandiremos nuestro segmento de mercado, dirigiéndonos al público masculino. Por otro lado, vamos a ofrecer un servicio post-venta, con la finalidad de reforzar los lazos con nuestros clientes, que va a consistir en

estar pendientes de su nivel de satisfacción en cuanto al producto y la atención que reciban, mediante llamadas telefónicas, incluso en nuestra página web, vamos a incluir un espacio para poder interactuar con los mismos.

P5. ¿Qué tecnología se usará para ofrecer el producto?

- R5. Vamos a trabajar principalmente con nuestra página web, con la finalidad de llegar a más clientes, y crear un espacio en el cual podamos interactuar con nuestros clientes, prestando atención a sus sugerencias, y buscando una mejora continua.

P6. ¿Qué medios utilizan nuestros clientes para realizar sus compras?

- R6. El consumidor canadiense actualmente se fija más en la calidad del producto, su origen, composición y precio, pero aun así sigue siendo excesivamente sensible a la publicidad y tiende a comprar productos de moda. Los consumidores canadienses son cada vez más sensibles a los problemas relacionados con el medio ambiente y el hiperconsumo, y recurren cada vez más al Internet para realizar sus compras, cabe resaltar que, en la última década, las ventas por internet han crecido a un ritmo mayor que las ventas en comercios tradicionales (el gasto per cápita en compras por Internet aumentó 17% únicamente entre 2015 y 2016).

P7. ¿Qué precio están dispuestos a pagar mis clientes por el producto que estoy ofreciendo?

- R7. La propuesta de negocio que estamos ofreciendo al mercado canadiense, es totalmente nueva, y según el análisis que venimos haciendo podemos identificar que la población de este país está abierta a nuevas ideas como las que estamos ofreciendo, además de que cuenta con el poder adquisitivo que esperamos, pero esto no implica que vamos a fijar precios

elevados. Para ello debemos de crear una buena estrategia de precios, para evitar crear una mala impresión en nuestros clientes.

Objetivos según preguntas

- O1. Validar, en el plazo de una semana, las características de nuestro mercado objetivo, conformado por las personas de sexo femenino entre 15 y 64 años.
- O2. Identificar en el plazo de dos semanas quienes son mis principales competidores indirectos.
- O3. Analizar en el plazo de una semana el poder adquisitivo del sector escogido.
- O4. Identificar, en una semana, la forma en la que vamos a captar la atención de nuestros clientes.
- O5. Establecer en el plazo de dos semanas, los medios tecnológicos que vamos a utilizar para llegar a nuestros clientes.
- O6. Determinar, en el plazo de cinco días que medios utilizan con más frecuencia nuestros clientes para realizar sus compras.
- O7. Identificar, en el plazo de una semana, el nivel de precios mis clientes están dispuestos a pagar por el producto que estoy ofreciendo.

6.3.1 Determinación de la muestra

Nuestro siguiente paso será determinar nuestra muestra, el objetivo es que la muestra sea aleatoria y representativa. Una muestra aleatoria implica que cada elemento tiene igual de probabilidad de ser seleccionado de la población total; por otro lado, para que una muestra sea representativa se debe hallar el tamaño mínimo de muestra a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{p}{N}}$$

Donde:

N= tamaño de la población

Z= desviación estándar, para un nivel de confianza del 95% es 1,96.

p= proporción de la población que posee la característica que se desea estudiar.

q= 1-p

E= margen de error que estamos dispuestos a aceptar.

El contar con estas dos características (aleatorias y representativas), nos va a permitir que nuestro estudio de mercado se pueda proyectar al total de nuestra población, con cierto margen de error y confianza.

Considerando la fórmula presentada anteriormente, vamos a aplicarla a nuestro proyecto, obteniendo así la siguiente información:

N= 981 420 (mujeres)

Z= 1.96

p= 0.5

$$q = 1 - 0.5 = 0.5$$

$$E = 0.05$$

Reemplazando datos en la fórmula anterior tenemos:

$$n = \frac{0.5 * (1 - 0.5)}{\frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{0.5 * (1 - 0.5)}{981420}}$$

$$n = 384$$

Finalmente obtenemos un tamaño mínimo de 384.

La muestra que se identificó anteriormente muestra la cantidad de mujeres canadienses que se deben identificar para hacer el estudio de mercado respectivo. Sin embargo, en este caso se aplicará la revisión documentaria para adquirir los datos necesarios.

6.3.2 Objeto de estudio

Después de haber calculado nuestra muestra, pasamos a formular nuestro objeto de estudio, este punto es de mucha importancia, pues va de la mano con los objetivos de la investigación, lo cual nos va a permitir delimitar nuestro estudio de mercado.

- Estudiar el mercado del sexo femenino con poder adquisitivo entre 15 y 64, que realicen compras de prendas de vestir étnicas, en Toronto – Canadá

6.4 Planeamiento Estratégico

Después de haber hecho un exhaustivo análisis del entorno y haber concluido con el estudio de mercado, se procederá a organizar y estructurar las pautas que regirán el comportamiento de la organización en todas sus filas, es decir que se procederá a realizar el planeamiento estratégico organizacional

6.4.1 Estructura del plan estratégico:

6.4.1.1 Misión:

Somos una empresa dedicada a la comercialización de prendas sport étnicas ubicada en la ciudad de Cajamarca. Buscamos ofrecer con nuestros productos la comodidad, calidad y diseño que nuestros clientes necesitan

6.4.1.2 Visión:

Para el 2022, seremos una empresa posicionada en el mercado internacional, abarcando el 55 % de las exportaciones totales, ofreciendo productos de alta calidad, diseños exclusivos, personalizados y que superen las expectativas de nuestros clientes, siendo para los mismos su primera opción de compra

6.4.1.3 Objetivos:

1. Objetivos a corto plazo:

- Lograr el posicionamiento de nuestro producto en el mercado al cual nos estamos dirigiendo.
- Lograr que nuestros clientes adquieran de dos a más prendas en un año (de manera individual)
- Fidelizar a los clientes con nuestra marca

2. Objetivos a mediano plazo:

- Contar con puntos de venta en los diferentes departamentos del Perú y en el mercado de destino Toronto, Ontario, Canadá.
- Recuperar la inversión inicial en los dos primeros años de funcionamiento.

3. Objetivos a largo plazo:

- Incursionar en otros mercados Internacionales.
- Fortalecer el sector textil en nuestro país, incrementando los ingresos del mismo.

6.4.1.4 Estrategia

La estrategia sirve a las organizaciones para dirigir los esfuerzos de todas las áreas de la empresa hacia el cumplimiento exitoso de los objetivos de la organización y sobrevivir en el tiempo. Existen tres etapas según se menciona en el libro planes de negocio: una metodología alternativa, éstas son:

1. ETAPA I: Estrategias Competitivas Genérica.

Según Michael Porter, las estrategias genéricas ayudan a las empresas a tomar una postura para competir en la industria; esta postura puede ser agresiva (ofensiva) o pasiva (defensiva). Para Porter las estrategias están definidas por dos características: el tamaño del mercado y la percepción de exclusividad del cliente. Porter propone tres estrategias genéricas liderazgo en costo, diferenciación y enfoque. A continuación, presentamos cada una de estas estrategias aplicadas a nuestra empresa.

- **LIDERAZGO EN COSTOS:** una de las alternativas que tendríamos sería adecuar el producto que estamos ofreciendo al mercado a las distintas edades, es decir, prendas sport étnicas con diseños exclusivos para niños, jóvenes y adultos del sexo masculino. De este modo vamos a poder producir en lotes más grandes y vamos a abarcar un mayor porcentaje

de mercado, pues ya no tendríamos como clientes solamente a la población femenina de 15 a 64, sino también a niños, jóvenes y adultos del sexo masculino, sin perder el complemento principal, que viene a ser la prenda sport étnica.

- **DIFERENCIACIÓN:** en cuanto a la diferenciación de nuestro producto, podemos optar por generar un valor agregado en el envase del mismo, pues tanto en tiendas, centros comerciales, etc. venden los productos como el que ofrecemos en una bolsa. Por otro lado, son prendas elaboradas con materia textil fina y con diseños exclusivos. Lo que se pretende hacer es que tanto el envase como el producto lleguen a llamar la atención del cliente.
- **ENFOQUE:** aquí podemos optar por vender nuestro producto por temporadas, es decir adaptar los diseños a las temporadas que existen en el mercado, ya sea verano, invierno, primavera u otoño, logrando así captar mayor interés de compra por el consumidor.

De acuerdo a los tres enfoques trabajados optamos por elegir la **estrategia de diferenciación**, pues nos va a permitir aprovechar el valor agregado de nuestro producto para captar nuestro propio segmento de mercado y posicionar nuestra marca, esta estrategia nos permite darle a nuestro producto mayor exclusividad, y por ende un mayor costo. Sin embargo, se debe analizar las necesidades del cliente cada cierto tiempo para evitar perder la exclusividad.

2. ETAPA II: Estrategia de Crecimiento.

Toda empresa en algún momento de su operación, desea y tiene oportunidades de crecer, por lo que es necesario estructurar y analizar la forma en que lo realizará. Para esta labor, se utiliza la matriz de Ansoff, también llamada “matriz de estrategias de crecimiento”, la cual consiste en elegir opciones de crecimiento según el tipo de producto que se va a ofertar (actual o nuevo) y el mercado al cual se desea servir (actual o nuevo).

Tabla 16
Matriz de Ansoff

MERCADOS	PRODUCTOS	
	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

En la tabla 15 se identifican los mercados actuales y los nuevos mercados, la misma identificación se hace para los productos.

Analizando cada una de estrategias y considerando que alguna de ellas implica la existencia de productos ya posicionados en el mercado, para nosotros es más que obligatorio hacer uso de la estrategia de **Diversificación**, dado que somos un nuevo producto introduciéndonos a un nuevo mercado.

3. ETAPA III: Estrategia de Cooperación.

No vamos a considerar el hecho de asociarnos con otras empresas, buscamos a ser una empresa independiente y buscaremos posicionar nuestra marca en el mercado canadiense.

6.4.2 Políticas y valores empresariales:

6.4.2.1 Políticas empresariales:

- Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes ofreciendo productos elaborados con materia prima fina y diseños únicos.
- Buscamos fortalecer el compromiso de nuestros colaboradores y proveedores con la organización.
- Buscamos que nuestros proveedores y colaboradores alcancen un alto nivel de eficiencia en el desarrollo de sus actividades.
- Estamos comprometidos con el bienestar del medio ambiente y la responsabilidad social.

- Mantenemos un alto nivel de respeto hacia nuestros productores, colaboradores, clientes y como organización en sí.

6.4.2.2 Valores empresariales:

- **Compromiso:** lograr que nuestros proveedores y colaboradores se sientan comprometidos e identificados con la organización.
- **Trabajo en equipo:** de esta manera vamos a alcanzar la eficiencia de las actividades de nuestros colaboradores y proveedores, lo que traerá como consecuencia un avance a nivel empresarial, además de el desarrollo no solo de nuestros colaboradores sino también el de nuestros proveedores.
- **Puntualidad:** de este modo buscamos que nuestros colaboradores no desperdicien sus horas de trabajo, para así poder agilizar los procesos y aumentar la producción.
- **Respeto:** alcanzar un nivel de respeto mutuo entre colaboradores, proveedores y dirigentes de la empresa.
- **Pasión innovación:** buscaremos conquistar nuevos mercados con diseños exclusivos gracias al talento humano y la innovación.

6.5. Estructura de la empresa

6.5.1 Organización de la empresa

6.5.1.1 Diseño de la estructura organizacional

Según Mintzberg, las partes de una organización son las siguientes:

- **Ápice estratégico:** propietario (dueño del negocio)
- **Línea media:** administrador (encargado de la tienda)
- **Núcleo operativo:** cajeros, auxiliares de tienda, auxiliares de almacén.
- **Tecno estructura:** tercerización de analistas (por ejemplo: para realizar un estudio de mercado).
- **Staff de apoyo:** personal de limpieza y seguridad tercerizado.
- **Ideología o cultura:** cultura de excelencia.

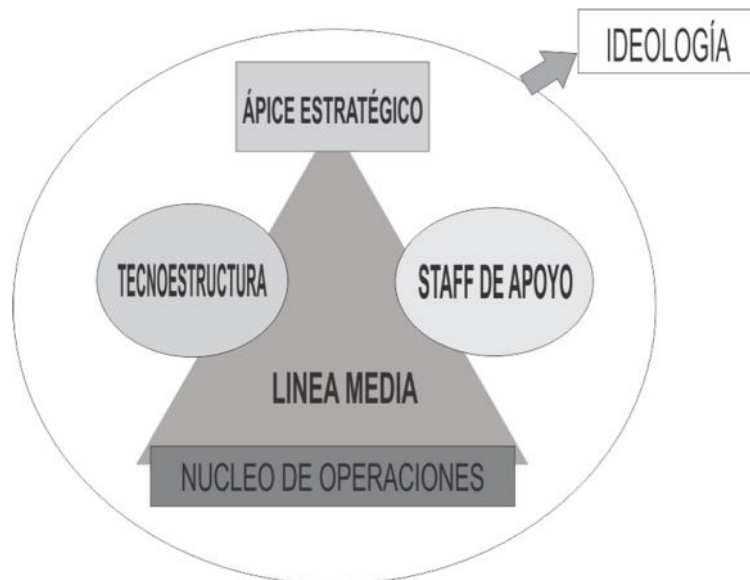


Figura 10: Partes de una Organización según Mintzberg

Tabla 17
Conformación de partes de la Organización

PARTES DE LA ORGANIZACIÓN	CONFORMADA POR
Ápice estratégico	María Fernanda, Díaz del Castillo
Línea Media	Mayra, García Mejía
Staff de apoyo	Personal de limpieza
Núcleo de operaciones	Encargado de caja, encargados de almacén, auxiliares de tienda.
Tecnoestructura	Lo realizará tanto el administrador como el dueño.

6.5.1.2 Parámetros del diseño organizacional

Los parámetros del diseño organizacional son los componentes que determinan la división del trabajo y la coordinación. Los principales parámetros son los siguientes:

- **Especialización del trabajo:** la empresa será manejada por nosotras mismas en lo que concierne al tema de dirección (administradora); María Fernanda como propietaria de la empresa, mientras que Mayra García es una persona de entera confianza para esta primera. Mayra estará a cargo de manejar la administración de la tienda, ella se va a encargar de asegurar el funcionamiento eficiente de todas las áreas, pero esto no lo logrará involucrándose en todas las funciones existentes, lo ideal será una especialización vertical, es decir, ella va a realizar una determinada función (manejo de la empresa), pero a la vez va a mantener un alto control y supervisión del desempeño de los colaboradores. De este modo se va a lograr la unión de todas las áreas de la empresa y a la vez la toma de buenas decisiones en torno a esta.
- **Formalización del comportamiento:** Nuestra empresa tiene como prioridad ofrecer productos de calidad a nuestros clientes, cumplir con sus expectativas y brindar a los mismos una buena atención.

La empresa contará con ocho áreas, en cada una de ellas habrá de 1 a diez personas para la realización de cada actividad. Estas áreas son:

1. **Área de administración:** en esta área habrá una sola persona encargada del manejo de toda la organización, esta velará por el correcto funcionamiento de la misma y a la vez velará por la integración de sus colaboradores para la persecución de un mismo objetivo, el correcto desarrollo de la empresa
 - Especialización vertical: el trabajador se limita a realizar sus tareas sin poder controlar prácticamente ningún aspecto relacionado con dichas tareas. Separa la realización del trabajo y la administración/ control del mismo.
2. **Área de recursos humanos:** esta área estará conformada por dos personas, las cuales van a desarrollar funciones como, control de asistencia del personal, aprobación de participación en eventos, programación de reuniones, reclutamiento del personal, entre otras. Las decisiones que puedan tomar siempre van a ser con consentimiento de la administradora. De ellos depende en gran parte el hecho de que la empresa cuente con colaboradores eficientes, pues ellos evalúan a cada postulante a las distintas áreas que posee la empresa.
3. **Área de operaciones:** de esta área depende el hecho de poder ofrecer productos de calidad al mercado, contaremos con una persona que desarrolle las actividades necesarias (desde elección de material, diseños, combinaciones, formas, etc.) para obtener un buen producto terminado. Éstas estarán capacitadas en cada función que realicen para así poder obtener mejores resultados.
4. **Área de compras:** esta área estará conformada por dos personas, estas se van a encargar de comprar los materiales necesarios para la elaboración de nuestro producto. Su función principal será comprar los materiales necesarios, en el momento indicado y destinarlos

al área indicada, todo esto persiguiendo un solo fin evitar la paralización de las actividades de la empresa.

5. **Área de almacenaje:** en esta área vamos a contar con tres personas, una de ellas se va a encargar de registrar la entrada y salida de los productos (control de inventario), y las otras dos se van a encargar de fijar los espacios para cada lote obtenido en el proceso de producción y de movilizar a los mismos de un lugar a otro de ser necesario.
6. **Área de ventas:** en esta área vamos a contar con cinco personas de las cuales una estará en caja, la segunda se encontrará en despacho y las dos restantes se van a encargar de atender a los clientes. La cantidad de colaboradores que van a haber en esta área va a depender del tamaño de nuestras filiales y del encargado de cada una de ellas.
7. **Área de distribución:** esta área juega un rol muy importante, dado que se va a encargar de hacer llegar nuestros productos a las distintas tiendas que vamos a tener, así como a los clientes del mercado internacional. Aquí contaremos con cuatro personas, una de ellas llevará el control de la mercadería, la segunda estará en el camión recibiendo la mercadería y las dos restantes realizando el procedimiento de poner al alcance de la persona que se encuentra en el camión la mercadería.
8. **Área de marketing:** esta área está conformada por dos personas, estas se van a encargar de la correcta promoción de nuestros productos en los distintos medios de comunicación, estarán pendientes de los cambios de nuestros consumidores e investigar constantemente para saber exactamente como llegar a ellos.

- **Formación:** en este punto consideramos de vital importancia las capacitaciones constantes de nuestros colaboradores, para fortalecer el desempeño del personal que labora en cada área existente.
- **Adoctrinamiento:** es otro de los puntos clave que debemos de tomar en cuenta, debemos de buscar siempre dar a conocer a nuestros colaboradores los pilares de la organización, es decir, los valores que posee esta, como lo son: compromiso, trabajo en equipo, puntualidad, respeto, pasión e innovación, si ellos son conscientes de la existencia de estos valores, es más que seguro que se van a esforzar por formar parte del equipo que va a transformar la dirección de la organización.
- **Agrupación de unidades:** este punto está reflejado en las distintas áreas que posee la empresa, pues en estos podemos observar que de acuerdo al perfil que presenta cada uno de ellos, es que se les ha asignado un determinado puesto, esto va a permitir que en los grupos que conforman, se esmeren por mejorar sus puntos débiles, compartiendo los conocimientos que posee cada uno.
- **Tamaño de la unidad:** las personas que van a formar parte de cada una de las áreas y sus respectivas funciones están detalladas en el punto de formación.
- **Sistemas de planificación y control:** en nuestro caso los sistemas de planificación y control no van a jugar un rol muy relevante, puesto que solo ofrecemos un solo producto y por ende no manejamos gran cantidad de inventarios.
- **Dispositivos de enlace:** el hecho de formar comités para evaluar de manera permanente la situación de la empresa, es una buena idea, dado que nos va a permitir tomar decisiones en el mismo momento en que suceden los hechos, además de evaluar posibles riesgos y actuar a tiempo.

- **Descentralización:** en nuestra empresa lo ideal sería que exista un bajo grado de descentralización, es decir que el poder de decisión se concentre principalmente en la persona encargada de la administración de la tienda.

6.5.1.3 Organigrama:

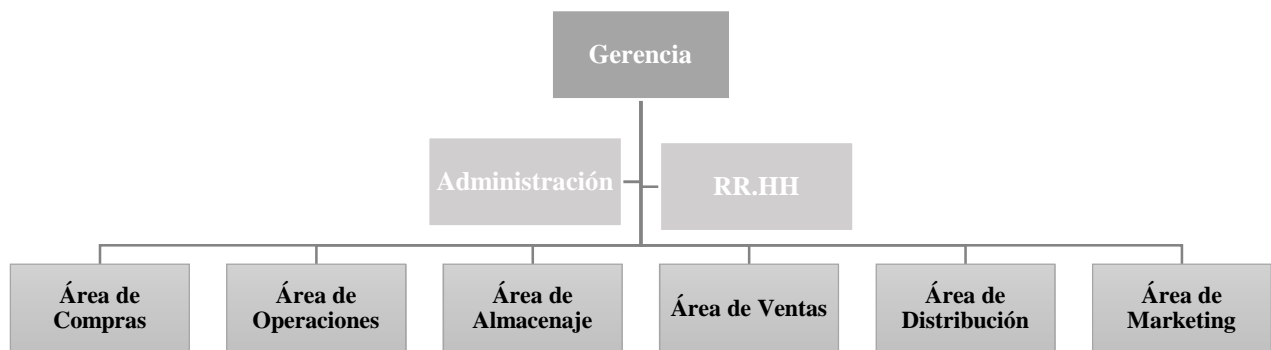


Figura 11 Organigrama empresarial

En la figura 11 encontramos el organigrama empresarial dividido en las 8 áreas con las cuales contara nuestra empresa

6.6 Plan de Marketing

6.6.1 Descripción de la empresa

La empresa denominada "MYSTIC", es una empresa dedicada a la comercialización de prendas sport-étnicas, ofrecemos una amplia variedad en diseños y colores, buscando transmitir nuestra identidad cultural en cada componente de estas, haciendo tendencia con la misticidad de nuestra creatividad y elaborando prendas exclusivas elaboradas por manos San Miguelinas.

6.6.2 Objetivos del plan de Marketing

- **Objetivos a corto plazo:**

- Lograr el posicionamiento de nuestro producto en el mercado al cual nos estamos dirigiendo.
- Lograr que nuestros clientes adquieran de dos a más prendas en un año (de manera individual)
- Fidelizar a los clientes con nuestra marca.

- **Objetivos a mediano plazo:**

- Contar con puntos de venta en los diferentes departamentos del Perú y en el mercado de destino Toronto, Ontario, Canadá.
- Recuperar la inversión inicial en los dos primeros años de funcionamiento.

- **Objetivos a largo plazo:**

- Incursionar en otros mercados Internacionales.
- Fortalecer el sector textil en nuestro país, incrementando los ingresos del mismo.

6.6.3 Definición de mercado

6.6.3.4 Mercado total

Una de las principales razones por los cuales se decidió exportar a Canadá es el tratado de libre comercio que existe entre Perú y Canadá. Además según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior ([SIICEX], 2015) Canadá firmó un acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (OMC), el cual elimina las cuotas sobre importaciones en textiles y vestimentas originarias de algunos países de bajos ingresos. Cabe precisar que el TLC entre Canadá y Perú entró en vigencia el 1 de Agosto del 2009, y ofrece un abanico de nuevas oportunidades para desarrollar el comercio entre ambos países.

<p>Acuerdos de Libre Comercio en Efecto con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Panamá a partir de Abril 2013 ▪ Jordania a partir de Octubre 2012 ▪ Colombia a partir de Agosto 2011 ▪ Perú a partir de Agosto 2009 ▪ Asociación europea de Libre Comercio a partir de Julio 2009 ▪ Costa Rica a partir de Noviembre 2002 ▪ Chile a partir de Julio 1997 ▪ Israel a partir de Enero 1997 ▪ Acuerdo Norte Americano de Libre Comercio (NAFTA) a partir de Enero 1994 	<p>Las negociaciones de Acuerdo de Libre Comercio continúan con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Países de la Comunidad Andina ▪ Comunidad Caribeña (CARICOM) ▪ América Central Cuatro (CA4) ▪ República Dominicana ▪ Unión Europea: Negociaciones de Acuerdo Económico y Comercial Global (AECG) ▪ India ▪ Japón ▪ Corea ▪ Marruecos ▪ Singapur ▪ Negociaciones de Asociación Trans-Pacífica ▪ Turquía ▪ Ucrania ▪ Costa Rica para modernizar el Acuerdo vigente
<p>Las negociaciones para el Acuerdo de Libre Comercio concluyeron con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Honduras en Agosto 2011 	<p>Discusiones exploratorias para Acuerdo de Libre Comercio con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Turquía ▪ Israel para modernizar el Acuerdo vigente ▪ Tailandia ▪ MERCOSUR (discusiones de comercio en general)

Figura 12: Acuerdos Comerciales de Canadá

En la figura 12 se identifican los acuerdos comerciales de Canadá con el mundo. El acuerdo comercial de Canadá con Perú se puso en marcha en Agosto del año 2009.

6.6.3.5 Mercado potencial:

En este punto se escogieron dos potenciales mercados, debido a que son las ciudades con más crecimiento económico en Canadá, aunque una de estas ha llegado a importar de Perú más continuamente. Estos mercados son los siguientes:

- **Quebec-Montreal:** Montreal es el segundo centro urbano más grande de Canadá y una de las ciudades más grandes en el mundo donde se habla francés. A pesar que la provincia de Quebec es menos próspera que otras áreas de Canadá, Montreal es una ciudad afluyente con consumidores sofisticados. Un número significativo de grandes corporaciones tienen su base aquí, especialmente en el rubro de tecnología de la información y las comunicaciones, transporte, productos electrónicos, moda, ingeniería, aeroespacio, farmacéutica y servicios financieros. Con su gran puerto y un buen número de importadores, Montreal es el centro de coordinación para proveedores que tratan de ingresar al mercado de Quebec. Quebec es la única provincia con un mayor porcentaje de tiendas independientes y no cadenas. Esto es particularmente cierto para Vendedores gourmet, boutiques de moda y exhibiciones de diseño que ofrecen productos únicos y de gama alta a un mayor precio. (Expertos en comercio al servicio de los países en desarrollo – TFO Canadá, 2014, p.28)
- **Ontario-Toronto:** Toronto es el centro urbano más grande en Canadá, la capital de Ontario y el motor de la base industrial de esta provincia. También es el centro financiero y empresarial de Canadá, donde más de la mitad de las principales empresas, bancos e instituciones financieras del país tienen su casa matriz. Aquí se ubican más importadores y departamentos de compras de los grandes minoristas canadienses que en toda otra parte, por lo que es un punto focal para los nuevos proveedores a Canadá. Toronto es reconocida como la ciudad más multicultural en el mundo. Ontario atrae a más inmigrantes que otras

provincias. Con grandes poblaciones de todas las esquinas del mundo, la provincia ofrece buenas oportunidades para introducir nuevos productos étnicos. (TFO Canadá, 2014, p.27)

6.6.3.6 Mercado objetivo

Una de las principales razones por lo que escogimos el mercado de Toronto es gracias a su multiculturalidad, lo que permite la introducción de productos étnicos. En cuanto a su economía, al ser una de las principales ciudades económicas y con mayor afluencia empresarial en Canadá tiene una economía bastante estable, también, existe mayor cantidad de habitantes que están dispuestos a optar por nuevos productos y buscan nuevas tendencias.

6.6.4 Segmentación del mercado

Tabla 18
Segmentación de mercado

VARIABLES GEOGRÁFICAS	POSIBLES SEGMENTOS
Ciudad	La ciudad de Toronto como provincia de Ontario, CANADÁ
Clima	En Toronto, los veranos son cómodos; los inviernos son helados, secos y ventosos y está parcialmente nublado durante todo el año. Durante el transcurso del año, la temperatura generalmente varía de -8 °C a 25 °C y rara vez baja a menos de -17 °C o sube a más de 30 °C.
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	POSIBLES SEGMENTOS
Edad	Personas entre 15 y 64 años
Sexo	Femenino
Nacionalidad	En Toronto existe un gran porcentaje de habitantes que pertenecen a diferentes lugares, es una ciudad multicultural.
Estado Civil	Solteras, Casadas, viudas o divorciadas
VARIABLES PSICOGRÁFICAS	POSIBLES SEGMENTOS
Personalidad	Informado y exigente
Estilo de vida	Dueño de casa, consciente de la salud y el medio ambiente.

En la tabla 17 se han identificado 3 variables que nos permiten analizar las características del mercado de destino, las cuales nos ayudarán para una mejora en el producto y para saber cómo comercializarlo en el país.

6.6.5 Posicionamiento del producto o servicio

El posicionamiento del producto en la mente del consumidor define o no el éxito del desarrollo del mismo, el mensaje con el cual el consumidor identifique al producto debe estar siempre presente en su mente y debe ser recordado con facilidad.

El mensaje en este caso que queremos que el consumidor canadiense recuerde será de la siguiente manera:

“Para el comprador canadiense, MYSTIC es la empresa comercializadora que ofrece prendas sport-étnicas con una amplia variedad en diseños, texturas y combinaciones únicas, transmitiendo la identidad cultural, por las que el comprador está dispuesto a pagar un mayor precio y a la vez tomarnos como primera opción de compra”

Nuestros productos están elaborados con la intervención de manos de mujeres San Miguelinas, madres que luchan día a día por sacar adelante a su familia, elaboran sus prendas con materiales finos ofrecidos en tiendas exclusivas, de confianza y sobre todo con ambientes adecuados para que se realice la compra.

6.6.6 Definición de la mezcla de marketing

6.6.6.1 Marca



Figura 13 Marca 1



Figura 14 Marca 2

La marca **MYSTIK** en español Místico, nació con la idea de englobar la riqueza cultural que alberga nuestro valle de Cajamarca, resaltando sus colores en los trajes étnicos. Simboliza la creatividad que existe en los diseños que las productoras de San Miguel elaboran, además simboliza nuestra identidad cultura.

6.6.6.2 Isotipo

El isotipo es una interpretación iconográfica de la chakana, principal símbolo de poder del Imperio Inca; símbolo en el cual se ha utilizado el color palo rosa que se identifica como el color unisex universal del siglo XXI. El centro amarillo representa el color del sol inca, deidad principal de nuestros antepasados. Estos colores forman parte de la historia del Perú ya que anteriormente se usaban colores tierra como rojo oscuro y naranja para hacer la combinación de colores en los tejidos.



Ilustración 15 Isotipo

6.6.6.3 Logo y slogan

El logo es mystic con su personalización en cuanto a tipografía, color e interletraje. El diseño del logo se enfoca básicamente en los productos textiles, por este motivo el color exclusivamente es de telares, son colores que hacen alusión a nuestra cultura. La tipografía corrida y a la vez moderna, refleja el arte que tienen nuestros productos y la textura de los tejidos multicolores le otorgan la personalidad propia del arte San Miguelino

El slogan publicitario es “hand knitting your confort” y “tisser votre confort” en español Tejiendo tu comodidad, la frase ha sido elaborada tanto en inglés como en francés respectivamente, haciendo referencia a los dos idiomas que son usados en Canadá. El slogan complementa el logotipo adicionándole el sentido humano que simboliza el espíritu de Mystik.

En suma, el logotipo de Mystik combina elementos que reflejan la identidad peruana y ancestral de nuestra marca.



Figura 16 Logo y Slogan 1



Figura 17 Logo y Slogan 2

6.6.6.2 Producto:

El producto es el medio con el cual se busca satisfacer un deseo o una necesidad. Esto puede lograrse a través de un bien tangible o intangible, a los que llamaremos producto o servicio respectivamente.

En nuestro caso, ofrecemos al mercado canadiense un prendas tangibles, finas y exclusivas elaboradas a base de hilo de algodón mercerizado, y sumado a ello otras fibras que harán de los diferentes diseños, una expresión viva de belleza.

Las prendas étnicas que queremos ofrecer al mercado son prendas elaboradas con un hilo de calidad, son prendas que se adaptan para cada temporada, los diseños son variados y al gusto del cliente. En este caso al ser nuestra población mujeres, el diseño será un factor clave para la adquisición del producto.

6.6.6.2.1 Etiquetado y empaque

Los estatutos referentes a este tema se mencionan en la Ley de Empaquetado y Etiquetado. Para acceder al mercado canadiense, las etiquetas deben mostrar obligatoriamente las siguientes características.

- **Idioma:** el contenido de las etiquetas debe estar en inglés y francés, los dos idiomas oficiales de Canadá.
- **Identidad del producto:** se debe indicar el nombre genérico o común con el que se identifica al producto o, en su defecto, su función. En muchos casos se trata de productos con una declaración de identidad bilingüe, de lo contrario, se colocará en los dos idiomas oficiales. Además, debe ser legible y estar ubicada en un lugar visible.

- **Cantidad neta:** debe expresarse en unidades de volumen, métricas o cantidad, según las características del producto. Esta información debe detallarse de forma clara y prominente en el panel principal de la etiqueta, con una precisión de tres cifras decimales.
- **Nombre del proveedor y localización del negocio:** es la declaración de la identidad de la persona que produce el bien y la dirección de su centro de operaciones. Esta información se solicita para propósitos de entregas postales. En este aspecto, cualquiera de las siguientes opciones cumple con los requisitos de bienes importados:
 - Nombre y dirección del proveedor canadiense (quien recibe la importación).
 - El origen geográfico del producto junto al nombre y dirección del proveedor canadiense.
 - El nombre y dirección del proveedor fuera de Canadá.

En cuanto a los productos textiles se sigue la siguiente normativa:

- En la Ley de Etiquetado Textil (Textile Labelling Act) y en las regulaciones sobre Etiquetado y publicidad Textil (Textile Labelling and Advertising Regulations), nos indican que el producto de tener en la etiqueta lo siguiente:
 - Nombre genérico de cada fibra textil que corresponda al 5% o más del total del artículo, ordenada de forma descendente, según participación en la composición del artículo.
 - Nombre y dirección del proveedor.
 - El nombre del país de origen si el total del producto o alguna fibra ha sido importada.
 - La etiqueta debe ser de un material resistente que permita leerse tras 10 lavados del producto.

- Se permite incluir en las etiquetas información voluntaria sobre el cuidado del producto.

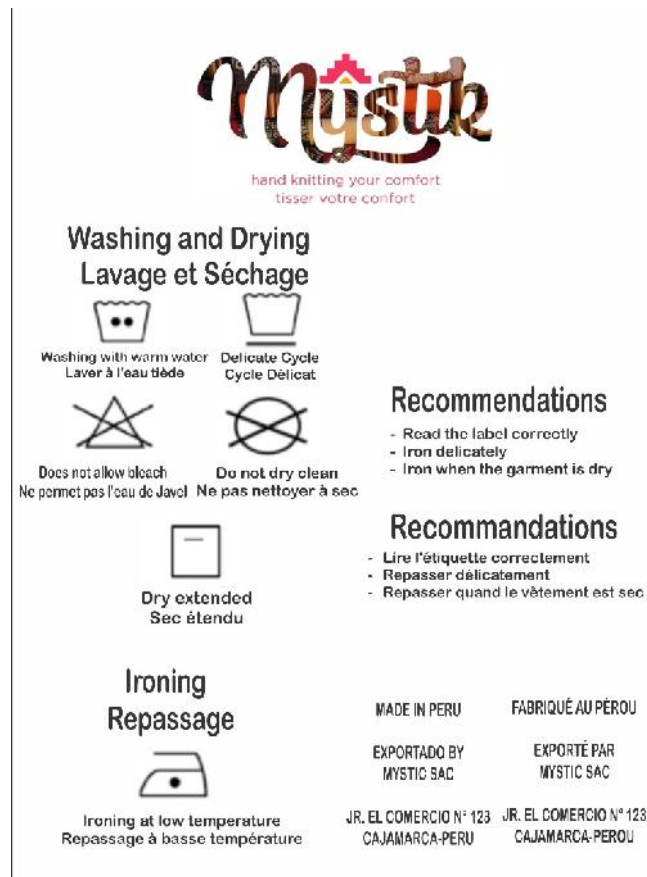


Figura 18 Etiqueta



Figura 19 Empaque de Prendas

En cuanto al empaque del producto se decidió ofrecerlo en pequeñas cajas de DMF acorde al tamaño de cada prenda, así también irán envueltas en bolsa de organza, las cuales podrán a volver ser reutilizadas por el cliente



Figura 20 Productos

6.6.6.3 Plaza

La distribución se basa en la ruta que siguen los productos hasta llegar al mercado, y consecuentemente, al consumidor, esta ruta es la que se conoce como canal de distribución o cadena de intermediarios. El transporte de las mercancías lograría llegar al mercado de destino por vía aérea o marítima, ya que Toronto cuenta con ambas vías de transporte.

En Canadá existen 26 aeropuertos que forman el National Airport System, siendo 13 de ellos aeropuertos internacionales. Los aeropuertos más importantes son: Toronto (Lester B. Pearson International), Montreal (Pierre Elliot Trudeau), Vancouver, Calgary y Ottawa, por otro lado encontramos que los principales puertos marítimos son Halifax, Toronto, Montreal y Vancouver. El principal punto de entrada de los productos peruanos no tradicionales a Canadá es el puerto de Toronto. (SIICEX, 2011, p. 21)

En nuestro caso, nos estamos dirigiendo a Toronto, puesto que es aquí donde se concentran las principales exportaciones no tradicionales del Perú además de haber un porcentaje alto de inmigrantes y por ende un ambiente de multiculturalidad abierto a la posibilidad de adoptar productos como los nuestros. Por otro lado, la participación en ferias internacionales en este país nos abrirá un abanico de oportunidades para hacer negocios de éxito, entre las principales ferias encontramos:

- **Mode Accessories:** es la única feria comercial de Canadá dedicada a los accesorios de moda para mujeres, ropa informal y artículos de moda. Es el mercado definitivo para que los minoristas adquieran accesorios de moda de mayoristas e importadores. Los productos que se exhiben van desde bolsos, joyas, sombreros, bufandas, accesorios para el cabello, gafas de sol, cinturones, relojes, medias, prendas de vestir, productos de belleza, modas corporales, paraguas, zapatos y otros accesorios. Establecido desde 1987, Mode Accessories se lleva a cabo

semestralmente en enero y agosto. La sede actual del espectáculo es el Delta Hotel by Marriott Toronto Airport & Conference Center (anteriormente International Plaza Hotel), ubicado en 655 Dixon Road en Toronto, Ontario. Mode Accessories es una exposición para el comercio solamente. Todos los asistentes deben estar registrados y verificados con identificaciones comerciales.

Lugar donde se realiza la feria: Delta Hotels by Marriott Toronto Airport & Conference Center (Formerly International Plaza Hotel) 655 Dixon Road, Toronto, Ontario M9W 1J3

- **Apparel Textile Sourcing**, es una feria en donde se logra conocer a líderes y fabricantes internacionales de ropa, textiles, moda y telas. Es la primera y única feria comercial de ropa y textiles que conecta compradores con fabricantes de todo el mundo. La exposición presenta talleres y seminarios de los mejores expertos mundiales en moda, abastecimiento, logística, marketing, gobierno y muchos otros temas. Es aquí donde se puede conocer proveedores de China, India, México, USA, Honduras y también tenemos la participación de Perú. Esta feria se realiza en las ciudades de Montreal y Toronto, en el mes de agosto. (TFO Canadá, 2018)

6.6.6.4 Precio

Es importante resaltar que la economía de Canadá creció 2,4% en 2014, las tasas de inflación se mantuvieron por debajo del 3% en las últimas dos décadas y en este país hay más hombres que mujeres, factor clave para nuestra segmentación de mercado. Debido a la calidad de nuestra materia prima y al acabado de los productos, estos van a tener un precio algo elevado, teniendo en cuenta que el consumidor canadiense gasta aproximadamente 2 126 dólares en lo que refiere a accesorios de moda y ropa. Teniendo en cuenta esto el precio será fijado en conjunto con los productores de san miguel, viendo la rentabilidad que se generará tanto para las productoras

como para nosotras. Al ser un nuevo producto, hemos considerado como estrategia la de precios **descremada o selectiva**, ya que lanzaremos el producto a un precio regular, de esta manera se busca dar al cliente la idea de que es un producto con un margen de importancia alto, además de un producto innovador.

6.6.6.5 Promoción

Vamos a trabajar principalmente con una página web, con la finalidad de llegar a más clientes, y crear un espacio en el cual podamos interactuar con los mismos, prestando atención a sus sugerencias, y buscando una mejora continua.

El consumidor canadiense actualmente se fija más en la calidad del producto, su origen, composición y precio, pero aun así sigue siendo excesivamente sensible a la publicidad y tiende a comprar productos de moda.

Los consumidores canadienses son cada vez más sensibles a los problemas relacionados con el medio ambiente y el hiperconsumo, y recurren cada vez más al Internet para realizar sus compras, cabe resaltar que, en la última década, las ventas por internet han crecido a un ritmo mayor que las ventas en comercios tradicionales (el gasto per cápita en compras por Internet aumentó 17% únicamente entre 2015 y 2016).

6.7. Plan de Recursos Humanos

6.7.1 Definición del plan de recursos humanos:

El plan de recursos humanos es un documento en el cual se plantea la estrategia general de recursos humanos y que sirve para la gestión de los colaboradores. Este plan incluye la definición de los siguientes aspectos:

6.7.2 Objetivos del área:

El área de recursos humanos es mucho más que un área de reclutamiento, constituye un factor estratégico dentro de la organización y tiene como objetivos los siguientes:

- Lograr alcanzar el máximo rendimiento del capital humano dentro de la organización, a través de modelos que permitan el desarrollo y crecimiento (profesional y personal) de los colaboradores.
- Buscar una mayor innovación en cuanto a los métodos de descubrimiento y reclutamiento de los talentos necesarios para la organización, con la finalidad de fortalecer cada una de las áreas que la componen, con personal capacitado y potencial de crecimiento.
- Hacer que los colaboradores adopten los objetivos de la empresa como propios. El área de recursos humanos se encarga de enseñar a cada uno de los colaboradores cuál es su papel dentro de la organización.
- Se encarga de distribuir los recursos económicos disponibles para la selección y contratación del personal.
- El área de recursos humanos se encarga de organizar, planear y poner en práctica la participación de cada uno de los empleados en las actividades que se realizan dentro de la organización.

- Evalúa el desempeño de los trabajadores y determina la posibilidad de crecimiento profesional de los trabajadores de acuerdo a su aptitud y actitud.

6.7.3 Puestos necesarios

De acuerdo al organigrama fijado para nuestra organización, esta contará con ocho áreas bien diferenciadas, quienes tendrán a la cabeza (dueño de la empresa), a la Srta. María Fernanda Díaz del Castillo

- La primera es el área de administración, la persona que ocupe el puesto de gerencia es Srta. Mayra García Mejía, Bachiller en Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Privada del Norte
- La segunda es el área de Recursos humanos, esta área estará conformada por tres personas, la primera se encargará de realizar el ingreso de datos al sistema, la segunda se va a encargar del reclutamiento del personal y la tercera velará porque todos los colaboradores desempeñen adecuadamente sus actividades dentro de la organización. Cabe resaltar que cuando uno de ellos no se encuentre en su puesto por motivos externos, cualquiera de los dos que quedarán estarán en la facultad de poder reemplazar a su otro compañero (a).
- La tercera es el área de compras, esta área se va a encargar de aprovisionar todos los materiales que sean necesarios para la producción o las operaciones diarias de la empresa. Es decir, la adquisición de cierres, tela, hilo, folletos para la tienda, maniquís, etc. También se va a encargar de que siempre haya suficientes productos en las estanterías o en los depósitos para mantener a los clientes satisfechos y al negocio correctamente abastecido. Evaluará continuamente los precios, es decir, saber si se encuentran recibiendo los materiales al mejor precio posible para de este modo poder maximizar las ganancias. En cuanto al trabajo administrativo y de contabilidad, el departamento de compras maneja todo el trabajo

administrativo relativo a la compra y entrega de suministros y materiales, se aseguran de realizar la entrega de los materiales de los proveedores a tiempo y trabaja conjuntamente con el departamento de recepción y el de contabilidad para asegurarse de que las entregas prometidas se reciban en su totalidad y sean abonadas a tiempo.

- La cuarta es el área de operaciones, esta área tiene como función principal, el tema de calidad, etiquetado, empaque y embalaje en los productos finales, en este caso las prendas étnicas
- La quinta es el área de almacenaje, en esta área como lo dice su nombre se van a guardar los productos terminados, y a la vez se designará un espacio para colocar también los insumos que se necesitarán para el proceso de producción.
- La sexta es el área de ventas, esta es el área que se va a encargar de colocar los productos terminados en tienda para su respectiva venta. Aquí entra a tallar el tema de caja (recepción de efectivo).
- La séptima es el área de distribución, esta se va a encargar de distribuir todos los productos terminados, de ser necesario a nuestras otras sedes o también de brindar el servicio de delivery.
- La octava y última área de marketing, esta se va a encargar de promocionar al producto, de diseñar la propaganda que se realizará, los medios a utilizar, entre otros aspectos.

A continuación, se muestran las descripciones de cada puesto que se necesitará en la organización:

Tabla 19
Diseño de puesto para el Gerente General

Descripción del puesto	
A. Identificación del puesto	
Título del puesto	Gerente General
Departamento	Alta gerencia
Local	Cajamarca
Periodicidad	Diaria(Lun-Vie.)
Tipo de trabajo	Tiempo completo
Información de contacto	recursoshumano@empresa.com
Fecha de elab.	18/11/2016
B. Deberes	
Función Principal	
Mantener el crecimiento de la organización, así como velar por el bienestar de los colaboradores, mostrando una adecuada presentación y preocupación por el entorno organizacional	
Tareas y responsabilidades	
1. Manejo de áreas	
Se encarga de supervisar a los gerentes de área.	
Designar todas las posiciones gerenciales.	
Conocer cada una de las áreas y el funcionamiento de éstas.	
Realizar las labores administrativas en conjunto con el área específica para esta función.	
2. Coordinación con los departamentos	
Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.	

Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y los análisis se están ejecutando correctamente.

Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

Atender las quejas de los empleados, clientes y proveedores, por pequeñas que sean.

Conocer el mercado y tomar las medidas necesarias para que su empresa o negocio funcione con éxito.

C. Perfil del puesto

Formación	Estudios universitarios completos
Atributos personales	Amigable, cortés, responsable y positivo
Habilidades	Supervisión del entorno para detectar y solucionar problemas Proveer de información a las áreas de la empresa para el correcto desempeño de los colaboradores Comunicación con los altos cargos de cada área para una correcta difusión de información Presentación personal adecuada
Conocimientos	Conocimiento del negocio Conocimiento de políticas de seguridad, sanitarias y de personal
Experiencia	Mínima de 5 años
Idiomas	Conocimientos Intermedio de inglés

En la tabla 18 se describe las características necesarias para poder aplicar al puesto de gerente general.

Tabla 20
Diseño de puesto para Administrador

Descripción del puesto	
A. Identificación del puesto	
Título del puesto	Administrador
Departamento	Administración
Local	Cajamarca
Periodicidad	Diaria(Lun-Vie.)
Tipo de trabajo	Tiempo completo
Reporta a	Gerente general
Información de contacto	recursoshumano@empresa.com
Fecha de elab.	18/11/2016
B. Deberes	
Función Principal	
Dirigir a las personas dentro de la empresa para lograr un grupo común de metas, así como delegar la autoridad, la responsabilidad y el control a otros miembros de supervisión.	
Tareas y responsabilidades	
Ejecutar los planes a corto y a largo plazo que establecen a un grupo claro de objetivos que ayuden a la organización a llegar a donde lo tiene planeado.	
Coordinar con recursos humanos y otros departamentos dentro de la empresa para la selección del personal	
Negociar los diferentes contratos de la organización	
C. Perfil del puesto	
Formación	Estudios universitarios completos, Bachiller
Atributos personales	Amigable, líder, emprendedor

Habilidades	Trabajo en equipo Convocar y reunirse con personas para mantenerse comunicación Saber resolver problemas Idear nuevas formas de procesar productos y servicios.
Conocimientos	Conocimiento en marketing y logística Conocimiento en negociación internacional Conocimiento en políticas de seguridad de empleados
Experiencia	Mínima de 3 años
Idiomas	Conocimientos Intermedio avanzado de inglés

En la tabla 19 se describe las características necesarias para poder aplicar al puesto de administrador.

Tabla 21
Diseño de puesto para el Contador

Descripción del puesto	
A. Identificación del puesto	
Título del puesto	Contador
Departamento	Contabilidad y finanzas
Local	Cajamarca
Periodicidad	Diaria(Lun-Vie.)
Tipo de trabajo	Tiempo completo
Reporta a	Gerente general
Información de contacto	recursoshumano@empresa.com
Fecha de elab.	18/11/2016
B. Deberes	
Función Principal	

Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener la consolidación de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Tareas y responsabilidades

1. Elaboración de estados financieros

Elaborar estados financieros mensuales con información oportuna y verídica.

Verificar y depurar cuentas contables.

2. Supervisión de las finanzas por áreas

Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.

Colaborar con el Área Administrativa para mantener establecer las mejoras prácticas contables.

C. Perfil del puesto

Formación	Estudios universitarios completos, Bachiller
Atributos personales	Amigable, cortés, responsable y positivo
Habilidades	Trabajo en equipo Seguir indicaciones adecuadamente Comunicación con los altos cargos de cada área para una correcta difusión de información
Conocimientos	Conocimiento de planes contables Conocimiento de principios de contabilidad y las normas internacionales, al igual que las políticas de la Entidad y las normas fiscales vigentes.
Experiencia	Mínima de 6 años
Idiomas	Conocimientos Intermedio de inglés

En la tabla 20 se describe las características necesarias para poder aplicar al puesto de contador.

Tabla 22
Diseño de puesto para el jefe de Recursos Humanos

Descripción del puesto	
A. Identificación del puesto	
Título del puesto	Vendedor
Departamento	Ventas
Local	Cajamarca
Periodicidad	Diaria(Lun-Vie.)
Tipo de trabajo	Tiempo completo
Reporta a	Jefe de recursos humanos
Información de contacto	recursoshumano@empresa.com
Fecha de elab.	18/11/2016
B. Deberes	
Función Principal	
Detectar necesidades, asesoramiento, venta de productos y servicios a los clientes que acudan a la tienda.	
Tareas y responsabilidades	
1. Atención al cliente	
Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.	
Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.	
Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.	
Controlar la evolución del consumo de los clientes.	
2. Control de productos	
Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.	

Informar sobre eventuales novedades de productos y sus aplicaciones

Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.

C. Perfil del puesto

Formación	Estudios universitarios completos, Bachiller
Atributos personales	Amigable, activo, emprendedor, positivo
Habilidades	Trabajo en equipo Comunicar a los superiores de los resultados Saber manejar los problemas
Conocimientos	Conocimiento en ventas Conocimiento en atención al cliente Conocimiento del producto
Experiencia	Mínima de 1 año
Idiomas	Conocimientos básicos de inglés

En la tabla 21 se describe las características necesarias para poder aplicar al puesto de jefe de recursos humanos.

Tabla 23
Diseño de puesto para el Operarios

Descripción del puesto	
A. Identificación del puesto	
Título del puesto	Operario de producción
Departamento	Producción
Local	Cajamarca
Periodicidad	Diaria(Lun-Vie.)
Tipo de trabajo	Tiempo completo
Reporta a	Jefe de recursos humanos
Información de contacto	recursoshumano@empresa.com
Fecha de elab.	18/11/2016
B. Deberes	
Función Principal	
Realizará un seguimiento de la producción y de su progreso, asegurando de que todo esté funcionando sin problemas y eficientemente. Tomará los datos y mantendrá registros de la velocidad, la eficiencia y los resultados de la producción. Con esta información, sugerirán cambios que puedan mejorar el proceso.	
Tareas y responsabilidades	
Transformar las materias primas en un producto terminado	
Responsable de el empaque y estibado de los productos	
Responsable del mantenimiento y adecuado funcionamiento de maquinas herramientas y equipo	
Informar oportunamente sobre las anomalías que se presenten	
Recibir e inventariar los materiales y elementos que ingresen al almacén	
C. Perfil del puesto	
Formación	Estudios universitarios completos
Atributos personales	Amigable, activo, colaborador
Habilidades	Trabajo en equipo

	Comunicar a los superiores de los resultados
	Acatar las órdenes de los superiores
	Saber manejar los problemas
Conocimientos	Conocimiento en manejo de maquinaria
	Conocimiento en empaque y embalaje
	Conocimiento en diseño
Experiencia	Mínima de 2 años
Idiomas	Conocimientos básico de inglés

En la tabla 22 se describe las características necesarias para poder aplicar como operario.

7. PLAN FINANCIERO

Tabla 24
Tasas

Item	Valor
Tasa de crecimiento anual para el negocio	3.0%
Impuesto a la Renta	29.0%
Tasa Bancaria – BCP	16.0%
IVA	13.0%
Beneficios Sociales	9.0%
CTS	8.3%
Tipo de Cambio	0.49
Tiempo de evaluacion	5 Años

Las tasas mostradas en la tabla serán utilizadas para elaborar nuestro plan financiero, son tasas vigentes en Sunat, la tasa bancaria-BCP, es la tasa para préstamos dirigidos al comercio internacional.

Tabla 25
Proyección de ventas en cantidad

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prenda Étnica	24,000.00	24,720.00	25,462.00	26,226.00	27,013.00

En la tabla se muestra la cantidad esperada a producir durante 5 años teniendo en cuenta que se espera crecer un 3.0% anual

Tabla 26
Proyección de venta en soles

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prenda Étnica	1,200,000.00	1,236,000.00	1,273,080.00	1,311,272.00	1,350,610.00

En la tabla se muestra lo que se espera producir durante 5 años pero en valores monetarios

Tabla 27
Estimación del costo de venta

Costos Directos															
Descripción	U. Medida	Cantidad	Costo unitario	Total 2018 (S/.)	Total 2019 (S/.)	Total 2020 (S/.)	Total 2021 (S/.)	Total 2021 (S/.)	Total 2021 (S/.)						
Compra de Prenda	Mes	2,000.00	S/.	30	S/.	720,000	S/.	741,600	S/.	763,848	S/.	786,763	S/.	810,366	
Etiqueta		2,000.00	S/.	0.5	S/.	12,000	S/.	12,360	S/.	12,731	S/.	13,113	S/.	13,506	
Empaque		2,000.00	S/.	2	S/.	36,000	S/.	37,080	S/.	38,192	S/.	39,338	S/.	40,518	
Descripción	U. Medida	Cantidad	Costo unitario	Total 2018 (S/.)	Total 2019 (S/.)	Total 2020 (S/.)	Total 2021 (S/.)	Total 2021 (S/.)	Total 2021 (S/.)						
Servicios				S/.	14,532	S/.	14,532	S/.	14,532	S/.	14,532	S/.	14,532	S/.	14,532
Remuneraciones				S/.	47,985	S/.	47,985	S/.	47,985	S/.	47,985	S/.	47,985	S/.	47,985
Costo de Venta				S/.	830,517	S/.	853,557	S/.	877,288	S/.	901,731	S/.	926,908	S/.	926,908

Tabla 28
Estimación del punto de equilibrio

Concepto	Total Año 1 (S/.)	Total Año 2 (S/.)	Total Año 3 (S/.)	Total Año 4 (S/.)	Total Año 5 (S/.)
Costo Variable Unitario	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00
Costo Fijo Unitario	3	2.70	2.43	2.19	1.97
Costo Total Unitario	35	35	34	34	34
Precio del Producto en soles	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Margen de Contribución en Soles	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00
Punto de equilibrio en cantidad	3,473.17	3,473.17	3,473.17	3,473.17	3,473.17
Punto de Equilibrio en Soles	173,658.33	173,658.33	173,658.33	173,658.33	173,658.33

Tabla 29
Estimación del gasto de venta

	Total 2018 (S/.)	Total 2019 (S/.)	Total 2020 (S/.)	Total 2021 (S/.)	Total 2021 (S/.)
Gastos de Exportación	29,400	29,400	29,400	29,400	29,400
Publicidad y Ferias	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
	44,400	44,400	44,400	44,400	44,400

Tabla 30
Inversión

Concepto	Und. Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total(S/.)
Inversión Tangible				
Adecuación de Local	servicio	1	20,000.00	20,000.00
Computadora	unidad	2	2,500.00	5,000.00
Impresora	unidad	1	850.00	850.00
Extintor	unidad	3	200.00	600.00
Lámpara automática de emergencia	unidad	3	700.00	2,100.00
Muebles	juego	2	4,500.00	9,000.00
Estantes	unidad	4	800.00	3,200.00
Subtotal de Inversión en Activo Tangible				40,750.00
Inversión Intangible				
Búsqueda de nombre	servicio	1	5.00	5.00
Reserva de nombre	servicio	1	20.00	20.00
Elaboración de Minuta	servicio	1	250.00	250.00
Inscripción en SUNARP	servicio	1	350.00	350.00
Búsqueda de antecedentes de marca	servicio	1	60.00	60.00
Registro de marca	servicio	1	450.00	450.00
Publicación de marca en diario oficial	servicio	1	120.00	120.00
Licencia Municipal	servicio	1	150.00	150.00
Legalización de Libros Contables	servicio	1	500.00	500.00
Subtotal de Inversión en Activo Intangible				1,905.00
Inversión Total				42,655.00

Tabla 31
Depreciación Anual

Concepto	Valor Actual	% Depreciación	Depreciación Anual
Computadora	5,000.00	25%	1,250.00
Impresora	850.00	25%	212.50
Total Depreciación Anual			1,462.50

Tabla 32
Gastos para DDP

Concepto	Und. Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total(S/.)	Total Año 1 (S/.)	Total Año 2 (S/.)	Total Año 3 (S/.)	Total Año 4 (S/.)	Total Año 5 (S/.)
Agente de aduana	mes	12	250.00	3,000.00	3,000.00	3,090.00	3,183.00	3,278.00	3,376.00
Otros gastos de exportación	mes	12	100.00	1,200.00	1,200.00	1,236.00	1,273.00	1,311.00	1,350.00
Seguro	mes	12	350.00	4,200.00	4,200.00	4,326.00	4,456.00	4,590.00	4,728.00
Arancel	mes	12	-	-	-	-	-	-	-
Transporte externo	mes	12	1,000.00	12,000.00	12,000.00	12,360.00	12,731.00	13,113.00	13,506.00
Transporte interno	mes	12	400.00	4,800.00	4,800.00	4,944.00	5,092.00	5,245.00	5,402.00
Gastos bancarios	mes	12	350.00	4,200.00	4,200.00	4,326.00	4,456.00	4,590.00	4,728.00
Total de gastos DDP					29,400.00	30,282.00	31,191.00	32,127.00	33,090.00

Tabla 33
Gastos en Servicios y Útiles de escritorio

Concepto	Und. Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total(S/.)	Total Año 1 (S/.)	Total Año 2 (S/.)	Total Año 3 (S/.)	Total Año 4 (S/.)	Total Año 5 (S/.)
Servicios									
Alquiler del local	mes	12	1,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Sub Total Servicios				12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Útiles de Escritorio									
Tinta para Impresora	unidad	1	40	40	40	40	40	40	40
Archivadores	unidad	3	12	36	36	36	36	36	36
Papel Bond	millar	5	27	135	135	135	135	135	135
Sub Total Útiles de Escritorio				2,532	2,532	2,532	2,532	2,532	2,532
Total de Gastos de Ventas por año					14,532	14,532	14,532	14,532	14,532

Tabla 34
Tasas de Fondos de Pensiones

Fondo	Tasa	Ap.Oblig.	Comisión	Seguro
Integra	12.88%	10%	1.55%	1.33%
Prima	12.93%	10%	1.60%	1.33%
Profuturo	13.02%	10%	1.69%	1.33%
ONP	13.00%	13%	0.00%	0.00%

Tabla 35
Remuneraciones

Personal	Ingresos Mensuales S/.		Aportes de trabajador		Aportes del Empleador					Costo Total Mensual	
	Sueldo Mensual	Cant.	Remuneración Bruta	AFP	Sueldo	CTS	Gratificación	Essalud	Asignación Familiar		Total Aportes
						8.33%	16.75%	9%	10%		
Mano de Obra Indirecta											
Gerente	1,500.00	1	1,500.00	193.95	1,306.05	124.95	251.25	135.00	150.00	661.20	1,967.25
Administrador	1,200.00	1	1,200.00	155.16	1,044.84	99.96	201.00	108.00	120.00	528.96	1,573.80
Jefe RRHH	1,200.00	1	1,200.00	155.16	1,044.84	99.96	201.00	108.00	120.00	528.96	1,573.80
Operarios	950.00	1	950.00	122.84	827.17	79.14	159.13	85.50	95.00	418.76	1,245.93

Tabla 36
Resumen de Remuneraciones

Personal	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	1	19,720	19,720	19,720	19,720	19,720
Asistente de Administración	1	15,776	15,776	15,776	15,776	15,776
Contabilidad y Asesor Legal	1	12,489	12,489	12,489	12,489	12,489
Total Remuneraciones		47,985	47,985	47,985	47,985	47,985

Tabla 37
Financiamiento

Datos	S/
Inversión	42,655.00
Capital de Trabajo de seis meses	415,258.50
Total a Financiar	457,913.50
Aporte Propio	50%
Préstamo	50%
Tasa del Banco	16%
Periodos	3

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Monto a Financiar	228,956.75				
Interés	36,633.08	26,183.21	14,061.35	-	-
Amortización	S/.65,311.72	S/.75,761.59	S/.87,883.44	S/.0.00	S/.0.00
Cuota	S/.101,944.80	S/.101,944.80	S/.101,944.80		
Saldo	163,645.03	87,883.44	-		

Tabla 38
Estado de Resultados

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas netas de bienes		S/. 1,200,000	S/. 1,236,000	S/. 1,273,080	S/. 1,311,272	S/. 1,350,610
(+) Prestación de servicios						
Total de ingresos de actividades ordinarias		S/. 1,200,000	S/. 1,236,000	S/. 1,273,080	S/. 1,311,272	S/. 1,350,610
(-) Costo de Ventas (costo de producir)		S/. 830,517	S/. 853,557	S/. 877,288	S/. 901,731	S/. 926,908
Utilidad bruta		S/. 369,483	S/. 382,443	S/. 395,792	S/. 409,541	S/. 423,702
(-) Gastos de ventas y distribución		S/. 44,400	S/. 44,400	S/. 44,400	S/. 44,400	S/. 44,400
(-) Depreciación						
Utilidad operativa		S/. 325,083	S/. 338,043	S/. 351,392	S/. 365,141	S/. 379,302
(+) Ingresos financieros	S/. 228,957					
(-) Gastos financieros		S/. 101,945	S/. 101,945	S/. 101,945	S/. -	S/. -
Utilidad antes de impuesto a las ganancias	S/. 228,957	S/. 223,138	S/. 236,098	S/. 249,447	S/. 365,141	S/. 379,302
(-) Gastos por impuesto a la renta (29% iR)		-S/. 64,710	-S/. 68,468	-S/. 72,340	-S/. 105,891	-S/. 109,998
Utilidad neta del ejercicio	S/. 228,957	S/. 158,428	S/. 167,630	S/. 177,107	S/. 259,250	S/. 269,305

Tabla 39
Flujo de Efectivo

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos por ventas		1,200,000	1,236,000	1,273,080	1,311,272	1,350,610
(-) Costos y gastos operativos		874,917	897,957	921,688	946,131	971,308
(-) Impuestos		64,710	68,468	72,340	105,891	109,998
(=) Flujo de caja operativo		260,373	269,575	279,052	259,250	269,305
(-) Inversión	457,914					
(=) Flujo Económico	457,914	260,373	269,575	279,052	259,250	269,305
(+) Desembolso de préstamo	228,957					
(-) Gasto financiero		36,633	26,183	14,061	-	-
(-) Amortizaciones		65,312	75,762	87,883	-	-
(+) Escudo Financiero		10,990	7,855	4,218	-	-
(=) Flujo Financiero	228,957	169,418	175,485	181,326	259,250	269,305

Tabla 40
Indicadores de Rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad	Resultados
VAN Económico (VANE) – (S/.)	S/. 547,012.94
TIR Económica (TIRE) - %	50.70%
VAN Financiero (VANF) – (S/.)	S/. 532,525.14
TIR Financiero (TIRF) - %	76.06%

Según los indicadores de rentabilidad obtenidos, el proyecto a elaborar es viable y a la vez rentable.

Tabla 41
Cálculo del WACC

Concepto	Beta	Valor
Beta	Beta	1
Tasa libre de riesgo	Rf	2.83%
Riesgo de mercado menos tasa libre de riesgo	Rm-Rf	6%
Porcentaje de deuda del negocio	D/D+E	50%
Porcentaje de capital de tu negocio	E/E+D	50%
Tasa de interés del banco	Kd	16%
Impuesto a la renta	t	29%
Riesgo país	Rp	1.50%
Coste de capital	Ke	10.33%
WACC		10.85%

Según los datos obtenidos en la tabla a la empresa le cuesta financiarse el 10.85% combinando la financiación con terceros y la financiación con patrimonio. En la tabla se obtuvieron los datos de diferentes fuentes como, Damodaran (2018), Yahoo Finance (2018), Banco Central del Perú (2018) y la SUNAT (2018).

Tabla 42
Balance General Projectado

Conceptos	Pre Operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Efectivo y equivalente de efectivo	228,956.75	169,418.05	175,484.69	181,325.78	259,249.87	269,304.59
Mercadería		830,517.00	853,557.00	877,288.20	901,731.34	926,907.77
Inmuebles, maquinaria y equipos	456,008.50	40,750.00	40,750.00	40,750.00	40,750.00	40,750.00
Depreciación acumulada		1,462.50	2,925.00	4,387.50	5,850.00	7,312.50
Intangible	1,905.00	1,905.00	1,905.00	1,905.00	1,905.00	1,905.00
Total Activos	227,051.75	1,039,222.55	1,066,866.69	1,094,976.48	1,195,881.21	1,229,649.85
Pasivos						
Impuesto general a las ventas		-	-	-	-	-
Impuesto a la renta		64,710.08	68,468.48	72,339.63	105,890.79	109,997.65
Remuneraciones por pagar		47,985.00	47,985.00	47,985.00	47,985.00	47,985.00
Obligaciones Financieras	228,956.75	163,645.03	87,883.44	-	-	-
Otras cuentas por pagar		21,540.43	11,355.81	1,030.43	3,056.45	1,171.62
Total Pasivos	228,956.75	125,379.53	56,044.16	23,324.20	54,849.35	60,841.03
Patrimonio Neto						
Capital social	228,956.75	152,633.94	216,362.40	292,055.24	319,298.52	324,766.69
Utilidades retenidas	230,861.75	158,428.13	167,629.73	177,107.37	259,249.87	269,304.59
Reserva legal		-	-	-	-	-
Total Patrimonio Neto	1,905.00	311,062.06	383,992.12	469,162.61	578,548.39	594,071.28
Total Pasivos y Patrimonio Neto	227,051.75	436,441.59	440,036.28	445,838.42	523,699.04	533,230.25

CONCLUSIONES

En la presente investigación se determinaron los beneficios de la asociatividad de los productores de textiles artesanales de la provincia de San Miguel-Cajamarca para promover su exportación al mercado canadiense, 2020, logrando confirmar que la asociatividad de las productoras y el uso de tecnologías generaría un incremento en las ventas.

Luego de realizar la investigación se pudo concluir que los tejidos artesanales de San Miguel tienen el potencial para lograr ser exportados, sin embargo, las artesanas necesitan generar un mayor índice de producción, para lo cual unir a todas las asociaciones sería una forma de cumplir con este cometido ya que se generaría mayor cantidad de productos y por ende se abastecería mejor al mercado. Por otro lado, el uso de herramientas textiles más avanzadas mejoraría el desarrollo y la calidad de las prendas además de un considerable incremento en la cantidad.

Al realizar las visitas a las asociaciones se pudo observar la falta de integración entre estas y la falta de apoyo que existe en la zona, lo cual sería indispensable para el desarrollo de este sector en San Miguel. Así mismo, si hablamos de la producción de estos productos se consideró que el uso de maquinaria mejoraría los procesos, aunque según las artesanas, mencionaron que el desarrollo manual es lo que genera la calidad y el diseño del producto.

Según las investigaciones realizadas acerca del mercado Canadiense, las prendas textiles tienen acogida en este país, la calidad, origen, composición y precio es lo principal para un consumidor canadiense, es así que si hablamos de las prendas textiles peruanas, estas llegan a tener una gran acogida internacional gracias a la calidad de algodón que se utiliza al elaborarlas.

La exportación de las prendas textiles artesanales de San Miguel, pueden tener éxito en el exterior ya que son productos originales, tienen un acabado muy especial y son elaborados con

una materia prima de primera, sin embargo, la debilidad de las artesanas es la dificultad de elaborar grandes cantidades de prendas, para lo cual lo más lógico sería una unión entre las asociaciones, así habría más posibilidades de abastecer mejor al mercado.

RECOMENDACIONES

- Como recomendación principal se considera la unión de todas las asociaciones, brindándoles una serie de capacitaciones acerca de exportación y mejora en la elaboración de productos.
- Como apoyo para las artesanas se ha considerado proponer un proyecto con el objeto de que las autoridades se interesen por desarrollar más ampliamente el sector textil, facilitándoles la obtención de materia prima, además de nuevas herramientas para mejorar la calidad de los productos.
- Al ver los productos elaborados por las artesanas sería una oportunidad de generar ventas la creación de una página web en la cual los productos sean ofrecidos, de esta manera se generaría una mayor rentabilidad.
- Las artesanas deberían incluir nuevas tecnologías en la elaboración de sus productos para alcanzar una estandarización en los mismos y a la vez generar una oferta exportable.

REFERENCIAS

- Banco Central del Perú (2018) Tasas activas en soles. Recuperado de <https://ww3.viabcp.com/tasasytarifas/TasasDetalle.aspx?ATAS=1&O=003&PCTAS=>
- Barrera, A. & Sanhueza, R, (Julio del 2007). Consultoría acerca de Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos. Chile.
- Damodaran (2018). Betas by sector. Recuperado de <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pc/datasets/betas.xls>.
- España exportación e Inversiones (2016). Canadá, ambición sin límite. En revista el exportador. España. Recuperado de Statistics Canada (2017). oronto, C [Census subdivision], Ontario and Toronto, CDR [Census division], Ontario. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/invertir/REP2016643567.html>
- Export Enterprises (2018) Canadá: Empaques y Normas Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/canada/empaques-y-nomas>" "Export Enterprises (2018) Argentina: Empaques y Normas Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/argentina/empaques-y-nomas>.
- Export Enterprises (2018) Canadá: Política y Economía Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/politica-y-economia>" "Export Enterprises (2018) Argentina: Política y Economía Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Export Enterprises (2018) Chile: Empaques y Normas. Recuperado de https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/chile/empaques-y-nomas#reglas_de_embalaje_y_etiquetado_en_chile"

- Export Enterprises (2018) Chile: Política y Economía Recuperado de
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>
- Export Enterprises (2018) Estados Unidos: Empaques y Normas Recuperado de
<https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/estados-unidos/empaques-y-nomas>"
- Export Enterprises (2018) Estados Unidos: Política y Economía Recuperado de
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>"
- FedEx.Express (2017). Servicios y tarifas de exportación. Recuperado de
http://images.fedex.com/downloads/lac/rates_2017/pe_2017.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riesgo. (s.f.). Formas de exportación. Recuperado de
[http://www.minagri.gob.pe/portal/comercio-exterior/icom-exportar/introduccion62/677-
formas-de-exportacion](http://www.minagri.gob.pe/portal/comercio-exterior/icom-exportar/introduccion62/677-formas-de-exportacion)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2013). Guía de Asociatividad para el Comercio Exterior. Lima: Edición de textos, diseño e ilustraciones: Digired.net
- Miranda, O. (2014) la producción y comercialización mejorada de tejidos artesanales, usando un modelo neoclásico. en los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y la Encañada (Tesis Economista). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Municipalidad Provincial de San Miguel (2015) Atractivos Turísticos y Artesanía de San Miguel. Recuperado de <http://www.muni-sanmiguel.gob.pe/index.php/ciudad/turismo-y-artesan%C3%ADa.html#2-asociaciones-de-artesanas-san-miguel>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, (2017). Experiencias exitosas de asociatividad de los agricultores familiares en los sistemas agroalimentarios: El caso de la Red Andina de Productores de Quinoa. Santiago: Diseño y diagramación: Ana Periche Acosta

- Panta, J. (2016) plan de marketing para fomentar la exportación de artesanía textil a base de lana de oveja de la asociación apagrop en el distrito de incahuasi hacia el mercado de estados unidos, en el año 2016 (Tesis de Licenciatura). Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.
- Porter, M. (2015) Que es una ventaja competitiva. (6 de Septiembre de 2015). CreceNegocios. Recuperado el 28 de Julio de 2016, de <http://www.crecenegocios.com/quees-una-ventaja-competitiva/>
- S.n. (2018) Población de Canadá. Reloj de población de Canadá. Recuperado de <https://countrymeters.info/es/Canada>
- S.n. (2018) Población de Canadá. Reloj de población de Canadá. Recuperado de <https://countrymeters.info/es/Canada>
- S.n. (2018) Población de Chile. Reloj de población de Chile. Recuperado de <https://countrymeters.info/es/Chile>
- S.n. (2018) Población de los Estados Unidos de América. Reloj de población de los Estados Unidos de América. Recuperado de [https://countrymeters.info/es/United_States_of_America_\(USA\)](https://countrymeters.info/es/United_States_of_America_(USA))
- Sociedad de Agricultores de Colombia, 2013. Asociatividad para el bienestar del campo. En revista nacional de Agricultura, 285 pp.18. Recuperado de <https://www.sac.org.co/images/contenidos/revistanacional/2baja.pdf>
- Statistics Canada (2017). oronto, C [Census subdivision], Ontario and Toronto, CDR [Census division], Ontario. Recuperado de <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=E&Geo1=CSD&Code1=3520005&Geo2=CD&Code2=3520&Data=Count&SearchText=toronto&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=All&TABID=1>
- Sucso, D. (2016) factores que afectan en la exportación de las empresas del sector textil de la región de tacna periodo 2013-2014 (Tesis de licenciatura). Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú.

Superintendencia de Banca y Seguros (s.f). Información de pensiones. Recuperado de
<http://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-de-pensiones>

Tiza, L. (2017) Exportación de prendas de vestir para damas a Bolivia para incrementar la rentabilidad de una empresa textil ubicada en Gamarra, 2016. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Norbert Wiener, Lima, Perú.

Vera, K. (2015) Estudio De Viabilidad Comercial De Productos Textiles Artesanales De La Asociación "Awakuq Makikuna" De La Comunidad De Porcon Alto, Cajamarca Para La Ciudad De Barcelona, España (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

ANEXOS

ANEXO N° 1: GUÍA DE ENTREVISTA A LAS PRESIDENTAS DE LAS ASOCIACIONES DE TEXTILES ARTESANALES

La presente entrevista tiene por finalidad recopilar información para poder generar propuestas de mejora en la cadena productiva de los textiles artesanales, logrando que estos alcancen una ventaja competitiva y puedan ser exportados al mercado Canadiense.

PRODUCTOS

1. ¿Qué materiales utiliza para elaborar sus productos?
2. ¿Logra obtener con facilidad los materiales que necesita para elaborar sus productos?
3. ¿Qué tipo de productos elabora?

COMPETENCIA

4. ¿Qué diferencia a sus productos de los de su competencia?
5. ¿Quiénes son sus principales compradores?

PRODUCCIÓN Y VENTAS

6. ¿Cuántos productos logran producir en un mes?
7. La cantidad anteriormente mencionada, ¿abastece con todos sus pedidos o ventas?
8. En temas monetarios, ¿Cuánto venden en un mes?
9. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de ganancia tiene al vender uno de sus productos? Mencione un ejemplo.
10. ¿Qué dificultades encuentra al elaborar sus productos?
11. ¿Qué soluciones se han intentado dar para mejorar esta situación?
12. ¿Qué resultados se han obtenido?

ANEXO N° 2: GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTARIA

GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTARIA	
1	Sobre posicionamiento de mercado
1	¿Cuál es la posición competitiva del producto dentro del mercado?
2	Sobre el Estudio de mercado
1	¿Qué países demandan los productos que usted produce?
3	Sobre Logística
1	¿Cuál es el mejor Incoterm para negociar el envío de la mercadería al exterior?
2	¿Cuál es el modo de transporte mas apropiado para realizar el envío del producto?
3	¿Cuál es el canal utilizado para exportar este tipo de mercadería?

**ANEXO N° 3: FOTOGRAFÍAS DE LAS ASOCIACIONES DE ARTESANAS DE LA
PROVINCIA DE SAN MIGUEL**







