



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA PRODUCCIÓN TEXTIL DE LA ASOCIACIÓN SAN PABLO DE CHALAQUES PARA LA EXPORTACIÓN DE BOLSOS DE LANA BABY ALPACA A LA CIUDAD DE MADRID, 2020”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autoras:

Analy Ramos Zambrano
Lizbeth Lissana Ugarte Roman

Asesor:

MBA. Christiaan Michael Romero Zegarra

Cajamarca - Perú

2020

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicado a mi padre Juan que hizo todo el esfuerzo de brindarme estudios universitarios y motivándome a superar una meta en mi vida profesional.

Analy

A mi hijo Enrique por ser el mejor compañero que he tenido en este camino. No existe mejor paisaje que tu rostro, ni mejor rayo de luz que tu sonrisa.

Liz

AGRADECIMIENTO

A nuestro asesor Christiaan Michael Romero Zegarra por el constante apoyo, disposición y orientación en el desarrollo de la investigación. A mi hijo Gaddiel que me motiva a seguir mejorando como personas y profesional.

Analy

A mis abuelitos Artemio y Claudina, por todo su amor incondicional, por enseñarme que la vida no está hecha para derrumbarnos sino para enfrentarla y avanzar. A Don Lucho por su cariño y aprecio durante muchos años. Gracias.

Liz

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	25
CAPÍTULO III. RESULTADOS	29
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	103
REFERENCIAS	107
ANEXOS	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ponderación de factores.....	32
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	32
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	33
Tabla 4. Matriz (FODA).....	34
Tabla 5. Matriz FODA- CRUZADO.....	35
Tabla 6. Matriz de valor.....	40
Tabla 7. Producción actual de la asociación.....	42
Tabla 8. Herramientas tecnológicas multicanal.....	46
Tabla 9. Proceso de tejido.....	47
Tabla 10. Cálculo de producción.....	49
Tabla 11. Proyección de producción.....	50
Tabla 12. Proyección anual.....	50
Tabla 13. etapas de la distribución.....	51
Tabla 14. características del software.....	51
Tabla 15. Estrategia de posicionamiento de marca.....	55
Tabla 16. Puestos Laborales.....	57
Tabla 17. Stakeholder.....	59
Tabla 18. Áreas de RSE.....	59
Tabla 19. Proceso de Constitución empresarial.....	64
Tabla 20. CIU.....	72
Tabla 21. Partida arancelaria.....	73
Tabla 22. Análisis de las fuerzas de Porter.....	75
Tabla 23. Análisis FODA.....	76
Tabla 24. Ventaja estratégica.....	82
Tabla 25. Matriz ANSOFF.....	82
Tabla 26. Empaque primario.....	84
Tabla 27. Ficha técnica envase primario.....	84
Tabla 28. Información Técnica de la Caja de cartón.....	85
Tabla 30. Etiqueta del producto.....	85
Tabla 31. Presentación del producto.....	86
Tabla 32. Línea de productos.....	86
Tabla 33. Producto de exportación.....	87
Tabla 34. Precio de comercialización.....	88
Tabla 35. Características de la plaza.....	88
Tabla 36. Proyección de producción.....	89
Tabla 37. Análisis de los puestos laborales.....	90
Tabla 38. Cálculo de la remuneración.....	91
Tabla 39. Remuneración anual trabajadores.....	91
Tabla 40. Detalle de inversión.....	92
Tabla 41. Resumen de inversión.....	93
Tabla 42. Costeo del producto.....	94
Tabla 43. Costos productivos.....	95
Tabla 44. Gastos de exportación.....	95
Tabla 45. Punto de equilibrio.....	96
Tabla 46. Financiamiento bancario.....	96
Tabla 47. Flujo de caja.....	97
Tabla 48. Balance general.....	98
Tabla 49. Estado de resultados.....	99
Tabla 50. WACC.....	100
Tabla 51: VAN y TIR.....	100
Tabla 52: Prueba de Hipotesis.....	101
Tabla 53. Matriz de Operacionalización de variables.....	109
Tabla 54. Matriz de consistencia lógica.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor de Porter	39
Figura 2. Logística interna actual - producción bolsos	41
Figura 3. Operaciones de la producción bolsos	41
Figura 4. Proceso logístico externo	42
Figura 5. Marketing y ventas	43
Figura 6. Logística interna - Ventas multicanal.....	45
Figura 7. Flujograma de producción de bolsos de lana de alpaca	48
Figura 8. software Factusol - entradas y salidas de artículos.....	53
Figura 9. Sistema de comercialización	54
Figura 10. Marketing mix	54
Figura 11. Planta de producción	56
Figura 12. Organigrama.....	58
Figura 13. Situación actual cadena de valor	60
Figura 14. Bolsos de lana baby alpaca -Cadena de valor propuesto.....	61
Figura 15. Logo y marca comercial.....	63
Figura 16. Las fuerzas de Porter.....	74
Figura 17. Perfil del encuestado	77
Figura 18. Apreciación del producto	78
Figura 19. Características del producto	78
Figura 20. Medios de información	79
Figura 21. Centros de comercialización especializados	79
Figura 22. Precio de compra.....	80
Figura 23. Organigrama.....	83
Figura 24. Modelo de negocio cambas.....	112

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general Analizar la cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques que permiten la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca a la ciudad de Madrid, 2020. Desarrollada bajo la metodología descriptiva, presenta una muestra de 35 asociados dedicados a la producción artesanal textil, durante el proceso de recolección de datos se utilizó la guía de revisión documentaria basada en el modelo de negocio CANVAS. Los resultados obtenidos fueron que es necesario contar con personal capacitado, e innovación en tecnología. La asociación cuenta con la oportunidad de incrementar el valor de su producción textil, al contar con materia prima de calidad, la implementación de una gama de productos relacionado a la lana de alpaca como son guantes, chompas, que les permitirá ingreso a nuevos mercados competitivos, debido a las nuevas tendencias de consumo que valoran el trabajo de las comunidades.

El estudio concluye que siendo el nivel de significancia bilateral $p=0,000 < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir que a un nivel de significancia de 0,05: Las actividades de la cadena de valor en los productores de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques que permiten la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca a la ciudad de Madrid, 2020, son el acopio y tejido. Existe la viabilidad económico financiera de la propuesta de comercialización, asimismo la inversión inicial es de S/.171,643.35, e igualmente presenta los siguientes indicadores financieros WACC de 10.98%, VAN Económico S/. 106,555.99 y TIR Económico 29%.

Palabras clave: Cadena de valor, Textil, Canvas

ABSTRACT

The general objective of this research was to analyze the value chain of the textile producers of the San Pablo de Chalaques Association that allow the export of Baby Alpaca wool bags to the city of Madrid, 2020. Developed under the descriptive methodology, it presents a sample of 35 associates dedicated to textile artisan production, during the data collection process the document review guide based on the CANVAS business model was used. The results obtained were that it is necessary to have trained personnel, innovation in technology. The association has the opportunity to increase the value of its textile production, by having quality raw materials, the implementation of a range of products related to alpaca wool such as gloves, sweaters, which will allow them to enter new competitive markets, due to new consumer trends that value the work of the communities.

The study concludes that since the bilateral significance level is $p = 0.000 < 0.05$, the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted, that is, at a significance level of 0.05: The activities of the value chain in The producers of the textile producers of the San Pablo de Chalaques Association that allow the export of Baby Alpaca wool bags to the city of Madrid, 2020, are the collection and weaving. There is economic and financial viability of the marketing proposal, also the initial investment is S / .171,643.35, and also presents the following financial indicators WACC of 10.98%, Economic VAN S / . 106,555.99 and Economic IRR 29%.

Keywords: Value chain, Textile, Canvas

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Una asertiva gestión y análisis de una cadena de valor, reflejan mayor eficiencia en sus procesos relacionados con su producción, el cual ha sido complicado y en muchos casos inexistentes en la asociación San Pablo de Chalaques, ya que actualmente utilizan procesos obsoletos en sus ventas, manejo de inventarios, y todo aquello que incluya a un mejor control y gestión de la organización e incluso desde el proceso de acopio, el cual limita los tiempos de entrega del producto, a pesar que éste es solicitado y demandado por los turistas en el sector textil, por sus tejidos hechos a mano con diseños simples y pintorescos tejidos por los socios aledaños a la zonas turísticas de San Pablo.

Esta deficiencia en su cadena de valor ha limitado a la asociación en aspectos generales a realizar una mayor producción, por su falta de conocimientos en organización, análisis y conceptualización en sus procesos, y mejora continua, dejando un público insatisfecho en cuanto su adquisición. Una cadena de valor es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones, de producción, transformación, comercialización de un producto, en un entorno determinado. MINCETUR (2008) los productos artesanales peruanos se encuentran entre los más variados del mundo, como lo prueba la existencia de una amplia red de exportadores a nivel nacional, que cada año logran ingresar a nuevos mercados, como son los mercados europeos, asiáticos y norteamericanos, a partir de la creatividad e innovación de muchos de estos productos, no existe un análisis de las cadenas de

valor en la producción textil y no se conoce con precisión el potencial exportador de los productos artesanales.

La Asociación de Exportadores (ADEX) en su informe anual sobre las exportaciones de artesanía menciona que nuestro país al cierre del 2019 exporto a 62 destinos que sumaron 43 millones 625,000 dólares americanos, siendo esta cifra menor en 5.4 % a los 46 millones 123,000 dólares correspondientes al 2016 (Mejía, 2018). El principal exportador mundial de productos del sector artesanías es China con 17.22%, seguido de India con 11.60%, y Estados Unidos de América con 9.76%. Los principales países a los que se les exporta artesanías son EE.UU. que registro un alza de 8.4%, seguido por Nueva Zelanda que presento un retroceso de -40% en relación a las exportaciones del 2017, de igual forma Alemania con-18.9% y Reino Unido -18.6%, (MINCETUR,2018).

Los artesanos peruanos buscan mejorar su competitividad, innovando, mejorando la calidad de sus productos y preservando el valor cultural del país, elementos que están plasmados en el Plan Estratégico Nacional de Artesanía (PENDAR) del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo ADEX (2018), a través de la asociatividad, en la actualidad la asociatividad solo se limitó a la producción y comercialización de los productos textiles, sin la generación de un valor agregado que permita poder generar incremento en las utilidades del productor.

Es necesario un análisis de la cadena de valor para una adecuada estructuración de la Asociación San Pablo de Chalaques para la exportación de bolsos

de lana baby alpaca a la ciudad de Madrid, 2020. Sobre este tema existen investigaciones como:

Schultz (2017). En la investigación análisis de la ventaja competitiva en el sector textil peruano y los factores que influyen en ella, se menciona, que un modelo de gestión de la producción, en cuanto su cadena de valor, permite garantizar el éxito de las empresas, proponiendo una adecuada Implementación y Aplicación de un Sistema de Planificación y Control de la Producción, teniendo como resultado el aumento de la eficiencia productiva y rentabilidad, a través de la mejora de procesos productivos y logísticos. También que, de acuerdo a los resultados obtenidos en un cuestionario realizado a las pequeñas y medianas empresas del sector textil, basado en sus procesos, se obtuvo que el 84% de empresas que incorporan un modelo de gestión de procesos en toda su cadena de valor en general se mantienen en el mercado por más de 10 años. Este resultado evidencia que analizando e incorporando un buen uso de gestión de procesos y cadena de valor de una empresa se puede mantener por más años en el mercado, incluso la necesidad de implementar mecanismos de control, permiten desarrollar siempre de manera eficiente un mejor manejo de todos sus procesos y objetivos, como metas trazadas por la organización, aumento de capacidad de recursos, mejora continua, disminución de ciclos de tiempo, y valor agregado.

Coronel (2017). La presente investigación menciona que la comunidad José Carlos Mariátegui, dedicados a la confección de prendas textiles en base a fibra de alpaca, en un inicio fueron deficientes, por la falta de capacidades técnicas de los comuneros y la tecnología incipiente. Pero con una eficiente realización de diseño y análisis de cadena de valor los resultados son favorables en todas sus actividades

primarias, y extensas, permitiendo incrementar su productividad y rentabilidad ante un mercado tan competitivo y exigente a la vez, tomando en cuenta los factores económicos y sociales. Como resultado general se menciona que las organizaciones pueden lograr alcanzar una mayor rentabilidad, y mejor manejo situacional frente sus competidores, analizando la realidad interna y empresarial de la organización proponiendo el mejoramiento del diseño de sus procesos en su cadena de valor.

Chandi y Villamar (2015) La presente tesis realizó la observación y análisis de los procesos fundamentales de la empresa Incoltextil- Salomé cimentados en la cadena de valor, se menciona que al realizar un análisis de todo el proceso de las actividades de la empresa , se obtuvo que en cuanto a sus actividades como, control de inventarios, compras, ventas y todo lo concerniente a logística de entrada y salida son eficientes, dado que el compromiso y la responsabilidad son pilares fundamentales por parte de la organización y sus trabajadores , incluso a pesar que la empresa mantiene métodos tradicionales sin utilización completa de tecnología, éstos pilares permiten un adecuado control de todos su procesos. No obstante, se toma en cuenta que el ingreso de nuevas tecnologías en sus procesos permitiría reducción de tiempos, e incluir un mejor valor agregado a sus productos, maximizando todo su proceso con mayor eficiencia y estándares de competitividad en su producción.

Gonzales y Martínez (2018), La presente investigación menciona que los pequeños productores del Valle Viejo de Olmos presentan diversos problemas debido a la débil cultura asociativa, atomización de la tierra, problemas de organización, entre otros, los cuales reflejan una baja competitividad ante un mercado tan exigente. Ante esto el objetivo de la investigación fue diseñar un análisis y propuesta que incluía contribuir a mejorar todo su desarrollo en base a su cadena de valor, asociatividad e innovación; tomando también como paradigma interpretativo el comprender la realidad de los actores involucrados para mejorar su situación actual. En conclusión, se dio como resultado que un buen manejo de procesos ha incrementado la producción, asociatividad y formulación de planes de negocio para los pequeños productores del valle. Es decir, la propuesta de mejora de competitividad ahora tiene un enfoque sistémico basado en el desempeño de la administración municipal, la asistencia técnica (productiva y económica), la articulación con la cadena productiva y la innovación (contribución de las universidades) a través de las 25 acciones contenidas en la propuesta podría mejorar la competitividad de los pequeños productores del valle viejo de Olmos.

Vásquez (2018). En su investigación menciona que las empresas pueden acceder y lograr una mayor participación posible de mercado, si es que éstas realizan, gestionan y analizan todas las estrategias que les permitan maximizar sus recursos en su cadena de valor, obteniendo como resultado final calidad del servicio y producción. Asu vez, muestra q como resultado favorable el impacto que daría una adecuada integración de la cadena de valor en cuanto a costos, el cual permite aportar un enfoque nuevo de gestión para las empresas de diferentes rubros.

Gamboa y Guerrero (2018). En su investigación menciona que se analizó la cadena de valor de la producción de textiles sublimados de la asociación Santa Polonia para la exportación, el cual presentaba como problema fundamental el primer proceso de la cadena de valor, siendo éste la recepción de materia prima y que más allá de otras deficiencias por la asociación, otro punto importante fue el precio de venta ya que éste no estaba acorde a sus costos de producción. Por ello se propuso realizar e incorporar la metodología de Porter en actividades primarias y secundarias, las cuales permitirían mejorar sus procesos e incremento de sus ganancias.

Tirado y Ugaz (2016) La presente tesis realizó un análisis de la cadena de valor en cuanto a los procesos de producción de sombreros de palma tejidos en los productores artesanales de Bambamarca, el cual dio como resultado la necesidad de priorizar un buen manejo de su cadena de valor en todos sus procesos, dado que incluso a pesar que los productores se encontraban localizados en un mercado altamente potencial por la utilización de este tipo de producto en la vida diaria , no iniciaron una adecuada gestión en cuanto su organización. Ante esto se planteó y recomendó la realización de una mejora en sus procesos que permitan maximizar la calidad del producto, y su valor agregado para la exportación considerando que una adecuada gestión y control de una cadena de valor es el éxito para ingresar a nuevos mercados.

Pesantez (2019) En su investigación menciona la aplicación de la cadena de valor como una herramienta de gestión, dentro de una empresa de Calzado, en la ciudad de Cuenca, el cual permitió obtener la realización de estrategias que ayuden,

soporten y sostengan todos los procesos de la fábrica e integrándolos como ventaja competitiva. Es así que al reestructurar la cadena de valor se obtuvo cronometrar los tiempos y disminuir los costes.

Flores (2019) En su investigación a la empresa textil Astro Sport, ubicada en la ciudad de Otavalo, al ver los deficientes procesos en su cadena de valor, más aún en su organización, en cuanto a trabajadores, jefes y miembros de la empresa, se optó como propuesta realizar mecanismos de comunicación horizontal para mejorar la participación de todos, generando un desarrollo integral en todas las áreas de producción y mejor clima laboral, obteniendo ventajas competitivas en su rubro comercial como aumento de producción, clientes y fidelidad.

Alzamora (2006) Afirma que la Cadena de Valor fue concebida por Porter partiendo de clasificar las actividades de la empresa en dos grandes grupos, las Primarias (producción) y las que denominó de Apoyo (gestión, innovación, administración y control). Porter (1980) Menciona que la cadena de valor tiene como objetivo el demostrar cómo influye en la ventaja competitiva de la empresa, demostrando que las actividades de valor de una empresa están eslabonadas.

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que nos ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva, y que no solo depende de comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general, que permite poder realizar estudios sobre los costos, la mejora de la eficiencia en la gestión de los recursos. Porter (1985), desarrolla el

concepto de cadena de valor y establece que la misma se subdivide en dos etapas actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias son las actividades que están directamente relacionadas con la elaboración del producto. Dentro de estas actividades podemos distinguir:

- La logística es una gestión operativa que se ocupa de aprovisionar, mantener y distribuir los diferentes flujos, de bienes u personas que se dan dentro de la Cadena de Suministro con el objetivo complicado de cumplir una misión. (Ruíz ,2012)
- La rotación del inventario es un indicador empleado para el control de la gestión comercial de una empresa, es un índice sobre la calidad de la gestión del suministro por parte de los proveedores, gestión del stock y prácticas de ventas. (Chacón,2010).
- La gestión de almacenes tiene como objetivo optimizar un área logística funcional que actúa en dos etapas de flujo como lo son el abastecimiento y la distribución física, constituyendo por ende la gestión de una de las actividades. (Ruíz,2012)
- El Transporte es la etapa de la cadena de suministro, en la cual se encuentra el abastecimiento y la distribución o comercialización del producto terminado, así se menciona en "La importancia del transporte en la logística". (Urrutia,2016).
- Marketing identifica las necesidades insatisfechas y deseos. Se define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el potencial de ganancias. (Kotler ,1999).

- Las actividades de apoyo son las que proporcionan los inputs y la infraestructura que hace posible desarrollar las actividades principales de un modo continuo. (Porter,1980)
- El aprovisionamiento: Va dirigido a obtener los inputs comprados, ya sean materias primas, servicios contratados, maquinarias y otros. La cadena de suministros abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados. (Ballou,2004).
- Tecnología: Abarca todas las actividades necesarias para diseñar el producto, así como para idear y mejorar las diversas actividades de la cadena de valor.
- La gestión de recursos humanos: consiste en contratar, formar y desarrollar al personal. Todas las actividades de la empresa requieren recursos humanos y por esa razón la actividad de gestión de recursos humanos se extiende por toda la cadena de valor.
- La infraestructura: Las actividades de la cadena de valor de una empresa no son independientes, sino que están conectadas mediante “conexiones”. Existen muchas conexiones que relacionan las distintas actividades, tanto en el interior de la empresa como con las actividades de sus proveedores, sus canales, y en ultimo términos de sus compradores.

La exportación se define como el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales, estos envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales y controles impositivos que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre países. Lastre (2012) considera que las exportaciones

se pueden clasificar en exportaciones directas, es decir la venta del producto en otro mercado utilizando única y exclusivamente recursos propios hasta el destino/cliente final y exportaciones indirectas.

Martínez y Lambona (2013) menciona que la exportación es el proceso 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. SUNAT (2015). Los Incoterms son un conjunto de reglas internacionales que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional (Mondragón, 2015). Porter (2013), define 6 barreras comunes del proceso de exportación que debe superar un nuevo competidor para entrar a un determinado sector del mercado.

- Economías de escala: Los volúmenes de producción impactan en la eficiencia; así, las economías de escala ocurren cuando los costos de producción disminuyen con el aumento de las cantidades producidas.
- Alta inversión inicial: Se da cuando el negocio requiere de un gran capital inicial para operar eficientemente.
- Acceso a proveedores y canales de distribución: Puede ser una barrera si la producción de alguno de los insumos claves está concentrada en manos de pocas empresas.
- Alta diferenciación de algún producto existente: Si alguno de los competidores en el Sector cuenta con un producto muy bien posicionado en la mente del consumidor resulta muy difícil competir.

- Falta de experiencia en la industria: En ciertas actividades, por ejemplo, diseño, asesoría profesional, salud y otras - la especialización y la experiencia real resultan factores clave de éxito.
- Barreras legales: En algunos sectores la entrada de nuevos competidores está sujeta a la aprobación de algún organismo oficial que fija los cupos máximos o requiere el cumplimiento de requisitos especiales.

La exportación es el proceso de enviar bienes y servicios de un país a otro. Al término de una exportación se recibe dinero. Existen diferentes maneras en que una empresa puede exportar sus bienes y servicios. Una manera de exportación la que se realiza entre la empresa exportadora y una empresa relacionada. En ocasiones, las empresas exportan a clientes independientes o directamente a los compradores por medio de intermediarios. Las empresas también pueden exportar bienes semi acabados que otras empresas relacionadas utilizan en su proceso de manufactura (Mondragón ,2015).

Etapas de la exportación la exportación se puede dar por accidente y no como consecuencia de un plan de negocios, es por esto que las empresas muchas veces se encuentran en situaciones imprevistas y nuevas. Alzamora (2006) menciona que conforme las empresas adquieren mayor experiencia en este rubro, estas tienden a ampliar más su mercado y a diversificar sus productos:

- Etapa 1: compromiso inicial dentro de la primera etapa se encuentran las empresas que venden sus productos o servicios en el mercado doméstico y las empresas interesadas en ser futuras exportadoras.
- Etapa 2: exportación inicial en la segunda etapa se consideran a las empresas que realizan exportaciones esporádicas, empresas con potencial en los mercados de exportación y, por último, empresas incapaces de cumplir las expectativas de exportadoras.
- Etapa 3: avanzada es la última etapa se consideran a las empresas se realizan exportaciones regulares, empresas que tienen experiencia realizando ventas en otros países, y empresas capaces de usar diferentes estrategias para ingresar a los mercados.

El arte textil del Perú tiene sus primeros inicios en el Imperio Incaico y es considerado como una de las más antiguas de los Andes. Esto gracias a sus técnicas innovadoras y por los materiales que usaron en ese entonces. Entre las principales características del textil peruano artesanal se encuentran sus diseños geométricos. Letsdu (2017). considera que con el paso de los años el textil peruano ha continuado evolucionando y adaptándose a las nuevas tendencias de prendas de vestir. Un claro ejemplo de ello es la ciudad de Huancayo y Cusco, aún vemos a muchos artesanos textiles trabajar con plumas de aves exóticas, lana de alpaca, e incluso bordados de oro y plata.

Letsdu (2017) menciona que a partir del ingreso de los productos artesanales a mercados altamente competitivos y exigentes, los pequeños productores se han visto en la necesidad de evaluar e implementar la cadena de valor en la elaboración

de sus productos artesanales, la cadena de valor permite determinar el buen funcionamiento de la empresa u organización, en base a la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos y la reducción de costos de forma eficiente, de manera que se pueda ampliar el margen de utilidad de la empresa u organización, generando así una ventaja competitiva en el mercado.

En palabras de Abad (2017), la cadena de valor es un concepto acuñado por Porter en el que a raíz de las actividades de una empresa se crea una serie de relaciones o eslabones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente. Hoy en día, la cadena de valor se entiende como una herramienta estratégica de análisis para identificar las ventajas competitivas de un negocio frente al mercado. Este concepto analiza las diferentes actividades o departamentos de la empresa comparándolas las de la competencia, dando así información muy valiosa sobre la posición que nuestro negocio ocupa en el mercado y la estrategia que debería seguir a nivel de procesos internos o externos.

La cadena de valor textil y confecciones es uno de los sectores de más larga tradición en la historia de la industrialización de nuestro país y se ha desarrollado en cada uno de sus eslabones, aportando calidad y diseño propio a sus productos. Es una cadena con una fuerte presencia de empresas Pymes (Acosta,2012). La artesanía peruana es un conjunto de bellos objetos hechos a mano. La característica principal de ser trabajos con poca o ninguna intervención de maquinaria es necesario resaltarlos, porque muchas veces son obras de arte de irrepetible belleza, y que justamente evidencian a una comunidad o un país como singular y se les destaca sobre otros pueblos (MINCETUR,2006).

En el Perú existe un gran número de personas dedicadas a la pequeña producción y comercialización independiente como medio de subsistencia, que involucra alrededor de 100,000 talleres que ocupan directamente a 500,000 personas aproximadamente. La gran mayoría de estos talleres son micro y pequeñas empresas que enfrentan los mismos problemas de formalización, acceso a la información y acceso a mercados que las empresas de otros sectores. (MINCENTUR,2018)

La producción artesanal se desarrolla en líneas principales de producción artesanal como son las actividades textiles, fibras vegetales, tallado en piedra, etc.; estas actividades se encuentran relacionadas al desarrollo de la actividad turística, a continuación, se detalla las principales actividades artesanales que se desarrollan en la Zona Turística Regional Nor Amazónica, que incluye a las siguientes ciudades Cajamarca desarrolla, San Martín, Piura, Tumbes, Amazonas, Loreto, Lambayeque.

En la región de Cajamarca y en especial en la provincia de San Pablo se buscó impulsar la mejora de la cadena de valor mediante el desarrollo de la asociación de productores textiles que les permita poder ser competitivos frente a las exigencias del mercado. El gobierno regional a través de los planes regionales de fomento de la oferta exportable a capacitado los pequeños productores textiles de la provincia de San Pablo en nuevas técnicas de producción. El MINCETUR asumió el compromiso de repotenciar las cadenas de productivas de los Textiles con finalidad de incrementar la competitividad. Frente a esta necesidad de mejorar la calidad del

producto a través de la generación de valor es importante poder analizar el estado situacional de la cadena de valor de la producción textil de la provincia. Esto permitirá poder incrementar la oferta exportable de los productos artesanales de la provincia, que repercutirá en la mejora socioeconómica de sus pobladores, que genera desarrollo.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo las actividades de la cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques permiten la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca a la ciudad de Madrid, 2020?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la situación de las actividades de la cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques para la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca?
- ¿Cómo la mejora de la cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques permite la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca?
- ¿Cómo el diseño de un plan de exportación de bolsos de lana Baby Alpaca permite la mejora de las actividades de la cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Analizar la cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques que permiten la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca a la ciudad de Madrid, 2020.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques para para la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca.
- Elaborar un plan de exportación de bolsos de lana Baby Alpaca según las actividades de la cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

Las actividades de la cadena de valor en los productores de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques que permiten la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca a la ciudad de Madrid, 2020, son el acopio y tejido.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

La investigación es básica o pura tiene como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente. (Lozada,2014)

2.2. Diseño de investigación

- **Según su profundidad:** el propósito principal de los estudios descriptivos consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. (Lozada,2014)
- **Según su naturaleza:** la investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes como son encuestas, revisión documentaria. (Lozada,2014)
- **Según la manipulación de variable:** No experimental, es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. (Lozada,2014)

La investigación propuesta es una investigación es de tipo básica con un nivel de profundidad descriptivo debido que se analizara como las actividades de la cadena valor de la producción textil en provincia de San Pablo de la región Cajamarca, permiten la exportación a los diferentes mercados internacionales, además presenta una naturaleza cuantitativa debido que durante el estudio se analizaran datos históricos sobre producción, tipo de materia prima, fallas, capacitaciones y mejora continua de las actividades relacionados a la cadena de valor, según el nivel de manipulación de variable es no experimental debido a que no se contara con el control de las variables de estudio.

2.3.Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

2.3.1. Unidad de estudio

Con relación a la unidad de estudio estará conformada por los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques en la región Cajamarca.

2.3.2. Población

La población de la investigación está conformada por 35 productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques en la región Cajamarca.

2.3.3. Muestra

Con la finalidad de poder determinar la muestra emplearemos el método no probabilístico que consiste en seleccionar a los individuos que convienen al investigador. Para determinar la muestra se establecieron los siguientes criterios de inclusión y exclusión.

- **Criterio de inclusión:** ser productores de la Asociación San Pablo de Chalaques en la región Cajamarca, contar con más de 5 años dedicados a la producción textil.
- **Criterio de exclusión:** ser productores de la Asociación San Pablo de Chalaques en la región Cajamarca, contar con menos de 2 años dedicados a la producción textil.

La muestra de investigación es de 35 personas productores de la Asociación San Pablo de Chalaques en la región Cajamarca.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Las técnicas e instrumentos que se desarrollaran durante el proceso de recolección de datos son:

Análisis documental, nos permite realizar búsquedas retrospectivas y recuperar el documento que necesitamos cuando lo necesitamos. Por lo tanto, podemos decir que el Análisis Documental va unido a la Recuperación de Información.

Igualmente, para la evaluación de las variables de estudio: se elaboró una guía de análisis documental según el modelo de negocios Canvas diseñado por Alex Osterwalder, que permitirá poder evaluar las características de la cadena de valor de

textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques en la región Cajamarca. Para analizar la información recolectada se utilizará estadística descriptiva, asimismo se utilizará las siguientes herramientas tecnológicas: Microsoft Excel, SPSS 27, Microsoft Word.

- Microsoft Word: se utiliza para la transcripción, redacción del informe final de la investigación
- Microsoft Excel y Spss 27: permitirá el análisis estadístico de la información recolectada durante la aplicación de los instrumentos en la unidad de estudio

CAPÍTULO III. RESULTADOS

En relación al objetivo general: Analizar la cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques que permiten la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca a la ciudad de Madrid, 2020.

1. Introducción

La asociación de productores textiles de San Pablo de Chalaques requieren contar con mecanismos que les permitan responder a las exigencias del entorno actual, incrementar su competitividad y contribuir a disminuir la pobreza extrema y desigualdad social, en la que se encuentran inmersos, dado que no les permite poder competir acorde a las exigencias del mercado. Para resolver estas exigencias es necesario contar con instrumentos que identifiquen los puntos claves que requieren atención inmediata sobre los cuáles la asociación debería dirigir sus esfuerzos, en el proceso de la cadena de valor textil.

2. Planificación estratégica

El nuevo concepto de planificación estratégica, la ubica como una herramienta para administrar y ordenar los cambios, definir los objetivos de la empresa y establecer las estrategias para lograrlos. (Sallenave, 1991). Una buena estrategia debe: ser aquella capaz de alcanzar el objetivo deseado, realizar una buena conexión entre el entorno, los recursos de la organización y la competencia; dándole a la organización una ventaja competitiva.

2.1. La estrategia de acción

La estrategia de acción que la organización implemente será aquella que permita encontrar la coincidencia entre los valores individuales y el interés común dirigido hacia las mejores acciones a tomar en la organización, las cuales dependerán de la posición de la empresa en relación con su entorno y la cultura de sus miembros (Rodríguez,2006).

Su objetivo consiste en determinar las líneas de acción a seguir para administrar y ordenar los cambios y definir los objetivos de la empresa, lo que permite concebir una visión de futuro del cómo la organización. La estrategia de acción así definida requiere contar con instrumentos que le faciliten alcanzar sus objetivos, la trilogía conformada por: el Diagnóstico, el análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y las Cadenas de Valor son tres herramientas que constituyen los pilares de la estrategia de acción (Rodríguez,2006).

2.1.1. Diagnostico situacional

a) Análisis de a factores externos

La organización es un sistema en permanente contacto con su entorno con el que interactúa de diversas formas, por ello, es importante conocer la manera en que los factores económicos, demográficos, ambientales sociales, jurídicos, políticos y culturales pueden favorecer u obstaculizar su gestión (Garza, 1995).

El conocimiento de estos factores permite a la asociación evaluar su posición y aprovechar los espacios favorables, y estar preparada para contrarrestar los que la pueden perjudicar.

b) Análisis de a factores internos

En toda organización internamente existen valores compartidos, una estrategia, estructura, sistemas, estilo, recursos humanos y habilidades desarrolladas, su conocimiento permite identificar los márgenes de acción, detectar las fortalezas y debilidades y las oportunidades de mejora (Garza, 1995).

c) Posición estratégica interna y externa

Para determinar la posición estratégica de los factores internos y externos en los que la Asociación de productores textiles San Pablo de Chalaques desarrolla sus actividades, se evaluará la Matriz de evaluación de factores internos (EFI) y la Matriz de evaluación de factores externos (EFE). En la siguiente tabla se establecerá los valores de ponderación de los principales factores internos y externos identificados previamente.

Tabla 1.

Ponderación de factores

Ítem	Puntaje
Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Tabla 2.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FORTALEZAS	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
Diversidad de textiles artesanales	0.13	3	0.39
Valor del textil artesanal peruano en el mercado	0.13	4	0.52
Manos de Obra disponible	0.13	2	0.26
Tendencia de consumo hacia productos artesanales	0.13	3	0.39
DEBILIDADES			
Falta de especialización de los artesanos.	0.13	2	0.26
Escaso uso de la tecnología	0.13	3	0.39
El desarrollo no estrategias de comercialización	0.13	2	0.26
Implementación de mejora continua	0.13	1	0.13
TOTAL	1.0		2.6

El puntaje obtenido en la matriz EFI es de 2.6, lo que indica que la posición estratégica interna general de la Asociación textil San Pablo de Chalaques se encuentra arriba de la media, lo que significa que en relación a los factores internos es favorable para la Asociación y su desarrollo.

Tabla 3.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

OPORTUNIDADES	PESO	CLASIF.	PUNTAJE POND.
Materia prima de calidad	0.13	2	0.26
Crecimiento constante de la artesanía textiles	0.13	3	0.39
Crecimiento de los indicadores financieros del sector productivo	0.13	2	0.26
Acceso a nuevos mercados	0.13	1	0.13
AMENAZAS			
Creciente competencia de países exportadores	0.13	3	0.39
Falta de entidades gubernamental que permitan el acceso a fuentes de financiamiento.	0.13	2	0.26
Incremento de las exportaciones de materia prima (lana)	0.13	3	0.39
Deficiente infraestructura (carreteras, energía, etc.)	0.13	2	0.26
TOTAL	1.0		2.34

El puntaje obtenido en la Matriz EFE es de 2.34, lo que indica que la posición estratégica externa general de la Asociación textil San Pablo de Chalaques se encuentra arriba de la media, lo que significa que en relación a los factores externos que la empresa responderá de manera positiva a las oportunidades y amenazas existentes en el sector artesanal.

Con la finalidad de poder conocer el estado situacional de la Asociación de productores textiles San Pablo de Chalaques y que factores la afectan, se estructuró el siguiente análisis sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

Tabla 4.

Matriz (FODA)

Fortalezas		Debilidades	
F1	Diversidad de textiles artesanales	D1	Falta de especialización de los artesanos.
F2	Valor del textil artesanal peruano en el mercado	D2	Escaso uso de la tecnología
F3	Manos de Obra disponible	D3	El desarrollo no estrategias de comercialización
F4	Tendencia de consumo hacia productos artesanales	D4	Implementación de mejora continua
Oportunidades		Amenazas	
O1	Materia prima de calidad	A 1	Creciente competencia de países exportadores
O2	Crecimiento constante de la artesanía textiles	A 2	Falta de entidades gubernamental que permitan el acceso a fuentes de financiamiento.
O3	Crecimiento de los indicadores financieros del sector productivo	A 3	Incremento de las exportaciones de materia prima (lana)
O4	Acceso a nuevos mercados	A 4	Deficiente infraestructura (carreteras, energía, etc.)

Posterior al análisis FODA se realizará la evaluación de los puntos fuertes y débiles de Asociación de productores textiles San Pablo de Chalaques, a través del cruce FODA; que permitirá un análisis integral de las estrategias a desarrollar.

Tabla 5.

Matriz FODA- CRUZADO

FODA CRUZADO		Fortalezas				Debilidades											
		F1	Diversidad de textiles artesanales			D1	Falta de especialización de los artesanos.										
		F2	Valor del textil artesanal peruano en el mercado			D2	Escaso uso de la tecnología										
		F3	Mano de Obra disponible			D3	El desarrollo no estrategias de comercialización										
		F4	Tendencia de consumo hacia productos artesanales			D4	Implementación de mejora continua										
Oportunidades		Fortalezas y oportunidades				Debilidades y oportunidades											
		Estrategia	Peso	Clasif.	Puntaje		Estrategia	Peso	Clasif.	Puntaje							
O1	Materia prima de calidad	F01	0.13	4	0.52	DO	D01	0.13	3	0.39							
O2	Crecimiento constante de la artesanía textiles	F02	0.13	3	0.39		D02	0.13	2	0.26							
O3	Crecimiento de los indicadores financieros del sector productivo	F03	0.13	3	0.39		D03	0.13	3	0.39							
O4	Acceso a nuevos mercados	F04	0.13	2	0.26		D04	0.13	2	0.26							
Amenazas		Fortalezas y amenazas				Debilidades y amenazas											
		Estrategia	Peso	Clasif.	Puntaje		Estrategia	Peso	Clasif.	Puntaje							
A 1	Creciente competencia de países exportadores	FA1	0.13	2	0.26	DA	DA1	0.13	3	0.39							
A 2	Falta de entidades gubernamental que permitan el acceso a fuentes de financiamiento.	FA2	0.13	2	0.26		DA2	0.13	3	0.39							
A 3	Incremento de las exportaciones de materia prima (lana)	FA3	0.13	3	0.39		DA3	0.13	3	0.39							
A 4	Deficiente infraestructura (carreteras, energía, etc.)	FA4	0.13	1	0.13		DA4	0.13	2	0.26							
TOTAL		TOTAL				TOTAL											
		1				2.60				1				2.73			

Las fortalezas y oportunidades , en relación al desarrollo de la estrategia de la Asociación de productores textiles San Pablo de Chalaques; cuenta con la oportunidad del incremento del valor del textil peruano en los mercados internacionales, al contar con materia prima de calidad, la oferta de diversidad textil, el crecimiento económico constante del sector artesanal ha permitido el ingreso a nuevos mercados altamente competitivos, debido a las nuevas tendencias de consumo que valoran el trabajo de las comunidades. Asimismo, las principales amenazas por las que atravesaría la asociación es el crecimiento de las exportaciones de países no tradicionales, la falta de entidades no gubernamentales que permitan el acceso financiamiento, asimismo el incremento de las exportaciones de materia prima, la deficiencia de infraestructura vial que permita la mejora de las cadenas logísticas.

La asociación presenta la debilidad de la falta de especialización de los artesanos que no brindan un manejo adecuado a la materia prima que reduce la calidad de la misma, el crecimiento textil del sector artesanal está sujeto a la implementación de la mejora continua; el acceso a nuevos mercados está relacionado al uso inadecuado de tecnología que facilite la promoción de sus productos , la estrategia de comercialización no está enfocada a su público objetivo , la creciente exportación de países no tradicionales supervisado por sus gobiernos locales que facilitan el acceso a financiamiento el usos de tecnologías y capacitaciones constantes a los artesanos sobre producción y gestión empresarial como sucede en Chile , Colombia y Ecuador, limitan la competitividad de la Asociación de productores textiles San Pablo de Chalaques.

2.2. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Como instrumento de decisión proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identificar las actividades que le generan una Ventaja Competitiva sustentable (Porter, 1998). Las actividades fundamentales: Necesarias para que el producto o servicio que la empresa ofrece llegue al cliente. Estas actividades se ubican en la parte inferior:

- a) Logística Interna: Hace referencia a todas las actividades desarrolladas para la recepción, compra, almacenamiento y distribución de las materias primas e insumos adquiridos para la elaboración del producto.
- b) Operaciones: Esta sección está referida al proceso de producción como tal, que inicia con la recepción de la materia prima e insumos que son sujetos a los procesos de transformación. Cada etapa del proceso puede ser medida y sus resultados cuantificados hasta la elaboración del producto final.
- c) La logística externa: se refiere a todas aquellas actividades comprendidas desde el momento que el departamento de producción libera el producto y este es inventariado como producto terminado y almacenado hasta su distribución final hacia el mercado para su uso.
- d) Marketing y Ventas: Considera todas las actividades que la organización desarrolla para dar a conocer su producto y efectuar los procesos de intercambio con el mercado, comprende aspectos como publicidad, promociones, encuestas de satisfacción y venta.

- e) Servicios: Son actividades posventa que permiten mantener una retroalimentación adecuada y tener conocimiento del estado de servicio y satisfacción de sus clientes.

Las actividades de soporte: Son aquellas que resultan fundamentales para la producción y comercialización del producto, son el marco donde las actividades fundamentales pueden desarrollarse y resultan imprescindibles para calcular el valor del producto final.

- a) La infraestructura de la empresa: este concepto va más allá de la construcción de la planta, maquinaria, equipo y herramientas, y mantenimiento; también incluye la planificación, finanzas, contabilidad, organización, actividades de control y retroalimentación.
- b) Los recursos humanos: en este rubro se consideran todas aquellas relaciones que se generan en la organización, derivadas de la presencia de trabajadores en la empresa, donde se valoran elementos que van desde las técnicas de selección, contratación, formación, empleo y retención de los colaboradores de la empresa, identificación y reconocimiento de sus competencias y capacidades; su cultura, deseos de superación, motivaciones y posibles incentivos, donde los mejores resultados pueden obtenerse si se logra hacer coincidir la estrategia de la organización con las políticas de las relaciones y recursos humanos.
- c) El desarrollo tecnológico está referido a los niveles de investigación y desarrollo de la tecnología que en la elaboración del producto o servicio se requieren y el nivel de esta tecnología que la empresa es capaz de emplear en función de su accesibilidad y la capacidad

financiera de la organización.

- d) El abastecimiento: Éste se encuentra representado por la garantía que a la empresa dan sus proveedores de insumos y materia prima. Es fundamental que en esta cadena de valor los suministradores sean integrados como elementos fundamentales que puedan garantizar calidad, pertinencia, precios y servicios a la empresa.
- e) Los conocimientos: Este elemento no es considerado en la propuesta de Porter, que desarrolla su análisis en empresas que se desenvuelven en un contexto socioeconómico diferente al de las PYMES latino americanas, caracterizadas por el empirismo de sus dirigentes y bajo nivel de educación formal de los trabajadores.

Figura 1.

Cadena de valor de Porter



2.2.1. Diagnóstico de la cadena de valor artesanal textil

La metodología propuesta está sustentada en el concepto de que la cadena de valor otorga categorías a las actividades que producen valor añadido en una organización y en base a sus componentes se elabora la matriz de valor. Con la finalidad de que las categorías sean utilizadas en la toma de decisiones deberán ser ponderadas y en base a los resultados permitirán poder determinar las áreas de la organización que necesitan una mejora en búsqueda del incremento de eficiencia. La ponderación de estos factores se realizó en escala del 1 al 5 a cada una de las categorías definidas, donde el valor 1 está asociado al peor resultado y 5 como el mejor resultado.

Tabla 6.

Matriz de valor

	Infraestructura de la Asociación	Gestión de recursos humanos	Desarrollo tecnológico	Suministros	Conocimientos
Logística interna	2	1	1	4	1
Proceso Producción	2	1	2	4	3
Logística externa	1	1	1	3	1
Comercialización y venta	1	1	2	2	1
Servicios	1	1	2	2	2

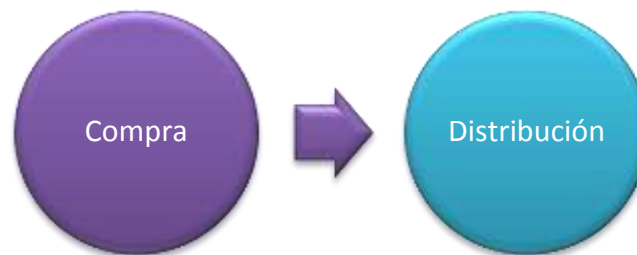
A continuación, se detalla el análisis de la matriz de valor artesanal textil de la Asociación San Pablo de Chalaques, identificando las características de las actividades primarias y de soporte del proceso de confección textil, las características y los procesos dentro de cada uno de los eslabones.

a) **Actividades primarias**

- **Logística Interna:** el proceso logístico desarrollado en la asociación actualmente está compuesta por las siguientes etapas: compra y distribución de las materias primas para la elaboración del producto.

Figura 2.

Logística interna actual - producción bolsos



Asimismo, no existe una adecuada gestión del recurso humano para el desarrollo de actividades complementarios como son el correcto almacenamiento, control de stock, el manejo y control de productos terminados.

- **Operaciones:** las etapas el proceso productivo de los bolsos de lana de alpaca identificados actualmente son las siguientes etapas:

Figura 3.

Operaciones de la producción bolsos



En la figura anterior se observa que el proceso de confección de los bolsos, en la actualidad no se preocupa por los detalles que generan el valor a los productos como son el proceso de acabado, el empaque y presentación del producto, que permiten obtener una ventaja competitiva en el mercado en relación a productos similares. En la tabla siguiente se detalla el nivel de producción actual de la asociación:

Tabla 7.

Producción actual de la asociación

Producción				
Asociado	Unidades	Semana	Mes	Año
35	6	210	840	10080

La producción actual de bolsos de lana por asociado es de 6 unidades semanales, a la semana 210 unidades, al mes 840 y al año 10080.

- La logística externa: el proceso logista externo es desarrollado a través de la comercialización del producto en el mercado local y nacional.

Figura 4.

Proceso logístico externo



Cómo se detalla en la figura anterior el producto terminado es comercializado de manera independiente por cada productor, tanto en el mercado local o nacional, asimismo las ganancias de la venta de los productos son para cada uno de los productores, esta situación limita el poder de negociación con el que contaría la asociación en relación al precio del producto.

- Marketing y Ventas: la asociación actualmente no desarrolla estrategias de marketing y publicidad de sus productos, esta situación limita el proceso de penetración en el mercado, pero asimismo si son comercializados a través de clientes que tienen un conocimiento previo de los productos.

Figura 5.

Marketing y ventas



- Servicios: en relación a los servicios posventa que como son el contar con un canal de atención a quejas y reclamos la asociación actualmente no desarrolla dichas actividades, lo que limita el poder conocer los gustos, problemas o el mismo procedimiento de recepción de pedidos al no contar con medios electrónicos adecuados, como son redes sociales, página web, el participar en ferias textiles, entre otros.

b) Las actividades de soporte:

Son aquellas que resultan fundamentales para la producción y comercialización del producto, son el marco donde las actividades fundamentales pueden desarrollarse y resultan imprescindibles para calcular el valor del producto final.

- La infraestructura de la empresa: la asociación actualmente cuenta solamente con dos áreas desestimadas a la elaboración y confección de los bolsos, una que sirve como almacén y la otra es el taller de los asociados. Igualmente, en relación a la conformación de órganos administrativos, de la asociación no cuenta con un departamento de contabilidad, administración o el área de control de la calidad y de los procesos, esta situación limita sus Crecimiento, actualmente la asociación solo cuenta con una junta directiva.
- Los recursos humanos: la asociación no cuenta con una adecuada gestión del recurso humano, en la cual se valoran elementos como son la selección, contratación, formación, empleo y retención de los colaboradores de la empresa, identificación y reconocimiento de sus competencias y capacidades; su cultura.
- El desarrollo tecnológico: actualmente la asociación no utiliza la tecnología de forma adecuado para la comercialización del producto, la capacitación de sus colaboradores, la mejora de los diseños de sus productos, etc.
- El abastecimiento: Es fundamental que en esta cadena de valor los prestadores de servicios estén integrados como elementos fundamentales que puedan garantizar calidad, pertinencia, precios y servicios a la empresa.

2.2.3. Propuesta de mejora de la cadena de valor artesanal textil

a) Actividades primarias

Logística Interna: el proceso logístico propuesto para la mejora de la cadena de valor textil comprende el implementar el proceso de ventas multicanal, que consiste en poder combinar los canales de venta tradicionales y no tradicionales a través del uso de las tecnologías.

Figura 6.

Logística interna - Ventas multicanal



Nota: Elaborado según información obtenida en www.salesland.net

Como se observa en la figura anterior la estrategia multicanal permitirá a la Asociación poder comercializar sus productos de manera directa no solo con los mayoristas si no con el cliente a través del uso de la tecnología, como son redes sociales, páginas web, aplicaciones móviles, entre otros. Asimismo, se propone la implementar herramientas tecnológicas de uso cotidiano que faciliten el proceso de ventas y distribución de los productos como son:

Tabla 8.

Herramientas tecnológicas multicanal

Herramienta tecnológica	Descripción
Click to call	Esta acción sirve para que un usuario que ha visitado una página web donde ha visto un producto o servicio que le interesa, introduzca su número de teléfono para que inmediatamente un teleoperador se ponga en contacto con él y le aporte toda la información necesaria y cierre la venta o contratación.
Plataforma ecommerce	Bsale: es una plataforma que permite vender creando tu página web, permite sincronizar el stock de tu tienda física con el de tu tienda online, además integra la facturación electrónica, asimismo la gestión de campañas de marketing.
Online chats	Permiten a los consumidores establecer una conversación directa por medio de una plataforma virtual para resolver cualquier duda o incidencia durante el proceso de compra
Video venta	teleoperador o vendedor hará más ameno el proceso de ventas, ofrece a los clientes la posibilidad de establecer un tipo de venta con este sistema de contacto audiovisual, que muestra cercanía y humaniza el proceso comercial.
Redes sociales	Las “redes sociales” como nosotros las conocemos, permitieron que conjuntos de personas se encontraran en un entorno virtual, convirtiéndose en sitios web conformados por comunidades de personas que tienen cosas en común.

Nota: Elaborado según información obtenida en w.salesland.net

Operaciones: las etapas el proceso de tejido de los bolsos de lana de baby alpaca propuestos con la finalidad de mejorar la cadena de valor son las siguientes etapas:

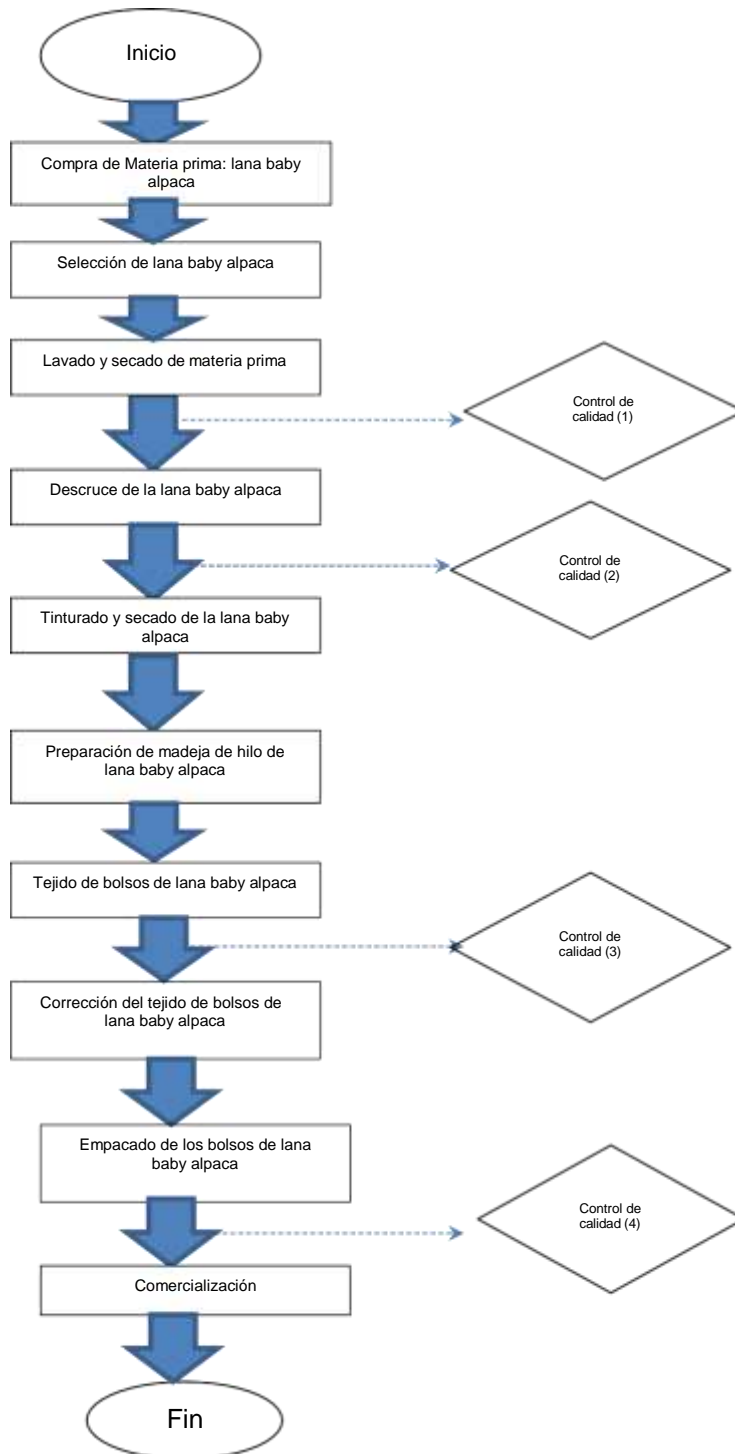
Tabla 9.

Proceso de tejido

Proceso	Descripción
Compra de materia prima	La asociación adquiere la materia (lana de alpaca) según la estacionalidad de producción.
Selección de materia prima	La materia prima adquirida pasa por proceso de selección y verificación según estándares de calidad ofertados por los proveedores.
Lavado y secado	Este proceso consiste en lavar la materia prima en agua caliente y posteriormente se procese al secado.
Control de calidad 1 y 2	Se evalúa que la materia prima cumpla con las condiciones mínimas para que los artesanos puedan realizar el trabajo, asimismo se realiza el escarminado de la materia prima.
Descruce de lana	Esta etapa consiste en dejar en óptimas condiciones la materia prima para el inicio del trabajo de tejido.
Tinturado y secado de la lana	Este proceso de tinte se realiza de acuerdo a las necesidades del consumidor, asimismo se dejará secar la materia prima bajo la sombra.
Preparación de madeja de hilo de lana	El artesano confeccionará la madeja de hilo para el inicio del tejido.
Tejido de bolsos	Se inicia el tejido de los bolsos con un tiempo adecuado a las necesidades del artesano.
Control de calidad 3	Se evalúa que el tejido cumpla con los estándares y requerimientos del cliente.
Corrección del tejido	Se realiza la corrección del tejido, es decir se elimina los retazos o hilos sobrantes del mismo.
Empacado del producto	Proceso por el cual se mejora la presentación final del producto antes de la comercialización.
Comercialización	Proceso de distribución a través de las ventas multicanal.

Figura 7.

Flujograma de producción de bolsos de lana de alpaca



Nota: elaboración según informe de cadenas productivas MINAGRI (2019)

El poder establecer y estandarizar el proceso del tejido de bolsos de lana de alpaca, nos permitirá poder determinar la capacidad de producción de la asociación; se considera que la capacidad de producción es del 80% considerado que existe un proceso de aprendizaje por parte de los asociados en cada una de las actividades productivas a realizar.

Tabla 10.

Cálculo de producción

Actividades	Tiempo(m)	Tiempo (Pro)	T min	T máx	Horas	Producción	Unidades	Socios	Unidades
1 Compra de materia prima	60.10								
2 Selección de materia prima	20.20								
3 Lavado y secado	120.00								
4 Control de calidad 1	5.40								
5 Descruce de lana	15.20								
5 Control de calidad 2	5.40								
6 Tinturado y secado de la lana	115.00	59.81	5.40	350.00	8	80%	6	10	64
7 Preparación de madeja de hilo de lana	20.20								
8 Tejido de bolsos	350.00								
9 Control de calidad 3	5.40								
10 Corrección del tejido	40.20								
11 Control de calidad 4	5.40								
12 Empacado del producto	15.00								

A continuación, se observa la proyección de la producción anual de bolsos de lana de alpaca es de 15 409 unidades.

Tabla 11.

Proyección de producción

Producción	
Diaria	64 Unidad
Semanal (5) días	321 Unidad
mensual	1284 Unidad
<u>Anual</u>	<u>15409</u> Unidad

En la siguiente tabla se observa la proyección de la producción anual de bolsos de lana de alpaca con una tasa de crecimiento del 4% anual, como resultado de poder estandarizar los procesos.

Tabla 12.

Proyección anual

Proyección de crecimiento de la producción						
Tasa de crecimiento anual	2021	2022	2023	2024	2025	2026
4%	15,409	16,025	16,666	17,332	18,025	18,746

La logística externa: en relación a las etapas del proceso logístico externo de la producción de los bolsos de lana de alpaca propuestos son. Comercialización en tiendas nacionales: La logística de distribución es la encargada de hacer llegar los productos o servicios finales a manos del consumidor, se consigue que el cliente final obtenga ese producto o servicio que desea en el lugar, la forma, el tiempo y la cantidad deseada. Se propone el siguiente proceso:

Tabla 13.

Etapas de la distribución

Proceso de distribución	Descripción
Procesamiento de pedidos	Tratar las órdenes de compra en el orden y tiempo adecuados para ofrecer un servicio de entrega lo más óptimo posible y evitando errores.
Gestión de almacén	Es necesario llevar un control de las entradas y salidas de los diferentes productos del inventario que gestionamos en nuestro almacén. De lo contrario, llevaremos un caos tremendo, lo que ralentizará los tiempos de entrega y, posiblemente, nos lleve a muchas confusiones a la hora de preparar los pedidos.
Embalaje de los productos	Se deben proteger y preparar los productos de la manera adecuada. Por ejemplo, si se trata de un producto muy frágil y que pueda romperse fácilmente, es nuestra obligación indicarlo en la caja para que desde la empresa de distribución lo manejen con cuidado y garantizar así su entrega perfecta.
Transporte del producto	Aquí tendremos toda una serie de rutas establecidas a través de diferentes medios de transporte para que la entrega sea lo más ágil posible.

En relación sobre la mejora del procesamiento de datos y la gestión del almacén se propone el poder implementar el software gratuito Factusol que permitirá realizar las siguientes actividades. en la siguiente tabla se describe las principales funciones o módulos del sistema propuesto.

Tabla 14.

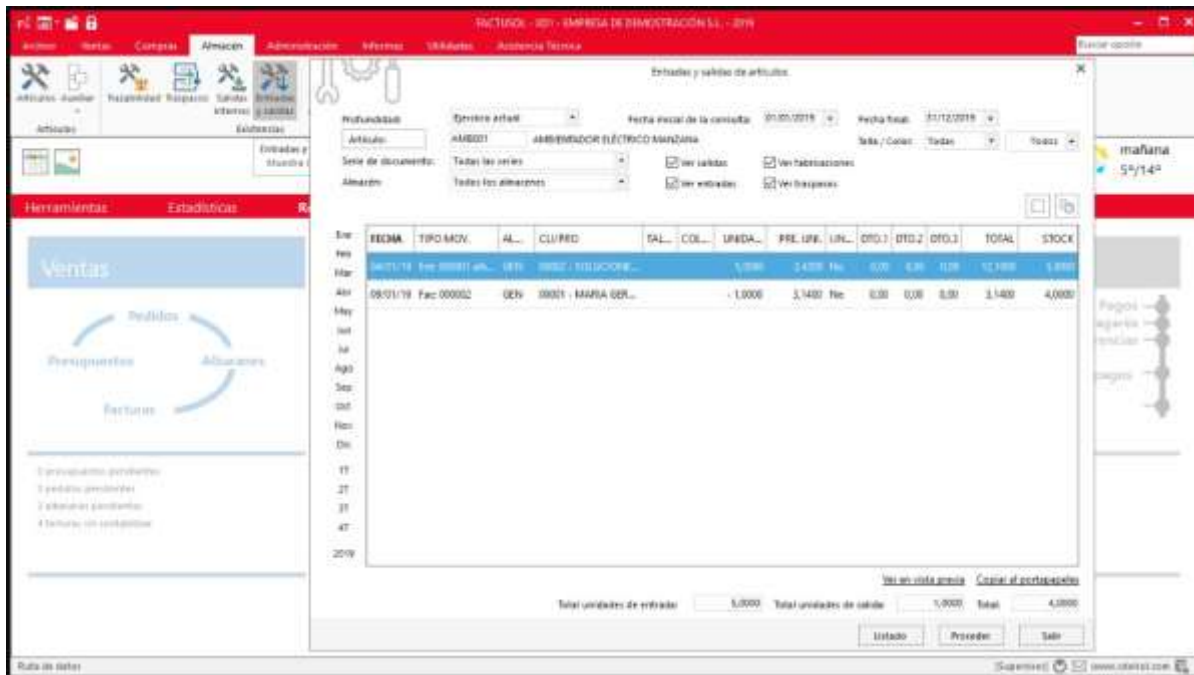
características del software

Modulo del software	Actividades que se pueden realizar
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos, pedidos de clientes, albaranes y facturas. • Factura-e y firma electrónica. • Cobros múltiples. • Fichero de clientes. • Mailyng. • CRM. • Formas de cobro. • Tipos de clientes. • Agentes comerciales con configuración de comisiones. • Rutas de clientes. • Transportistas.

Compras	<ul style="list-style-type: none">• Pedidos a proveedores.• Entradas de mercancías.• Facturas recibidas.• Devoluciones.• Generación automática de pedidos con stock mínimo o máximo.• Fichero de proveedores.• Formas de pago.
Almacén	<ul style="list-style-type: none">• Fichero de artículos.• Acceso directo a los datos del proveedor habitual.• Depósitos y almacenes.• Unidades de medida.• Entradas y salidas.• Trazabilidad de artículos.• Consumo de artículos por cliente.• Salidas de artículos por cliente.• Tarifas de precios.
Administración	<ul style="list-style-type: none">• Adaptado al suministro inmediato de información (SII).• Generación de facturas desde los propios albaranes.• Generación de facturas periódicas.• Cobros.• Contrapartidas de cobros.• Estado de los cobros de los clientes.• Calendario de pagos y cobros.• Cheques.• Control de caja.• Recibos.
Informes	<ul style="list-style-type: none">• Documentos de compras y previsión de pagos.• Previsión de cobros y documentos de venta.• Volumen de operaciones.• Ficheros maestros.• Inventarios e históricos.• Trazabilidad.• Consumos y resumen mensual.

Figura 8.

Software Factusol - entradas y salidas de artículos



Factusol - 801 - EMPRESA DE DEMOSTRACIÓN S.L. - 2019

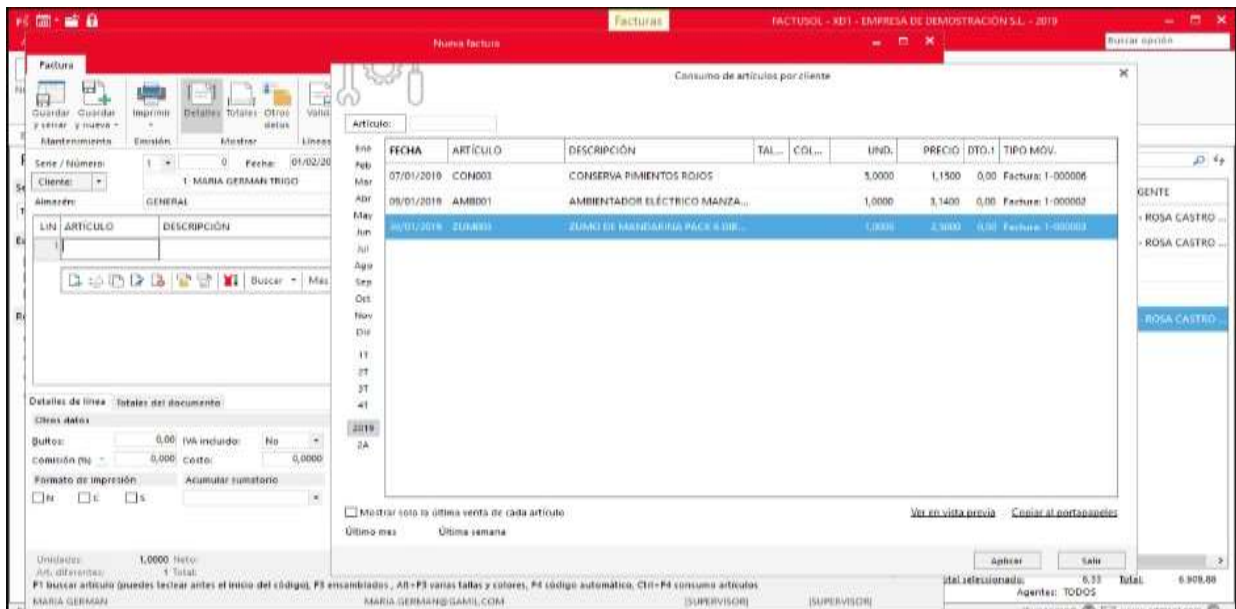
Entradas y salidas de artículos.

Profundidad: 0
Ejecute artículo: AMBIENTADOR ELÉCTRICO MANZANA
Fecha inicial de la consulta: 01/01/2019
Fecha final: 31/12/2019
Artículo: AMBIENTADOR ELÉCTRICO MANZANA
Tabla/Color: Todas
Serie de documento: Todos los series
Almacén: Todos los almacenes

FECHA	TIPO MOV.	AL.	CUPIED	TAL.	COL.	UNEDA.	PRE. UN.	UN.	DTO.1	DTO.2	DTO.3	TOTAL	STOCK
07/01/19	Env 000011	amb...	0002	1,000	3,100	No	0,00	0,00	0,00			12,700	1,000
09/01/19	Fac 000002	GER	0001	-1,000	3,1400	No	0,00	0,00	0,00			3,1400	4,000

Total unidades de entrada: 1,000 Total unidades de salida: 1,000 Total: 4,000

Nota: obtenido de www.softwarwedelsol.com



Factusol - 801 - EMPRESA DE DEMOSTRACIÓN S.L. - 2019

Nueva factura

Consumo de artículos por cliente

Serie / Número: 1 - 0 Fecha: 01/02/20
Cliente: Y. MARIA GERMAN TRIGO
Almacén: GENERAL

FECHA	ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	TAL.	COL.	UND.	PRECIO	DTO.1	TIPO MOV.
07/01/2019	CON003	CONSERVA PIMENTOS ROJOS	3,0000	1,1500	0,00	Factura: 1-000006		
09/01/2019	AMBI001	AMBIENTADOR ELÉCTRICO MANZA...	1,0000	3,1400	0,00	Factura: 1-000002		
09/01/2019	ZUJ003	ZUANI EN MANTENIMIENTO PACK 4 JUB...	1,0000	2,9000	0,00	Factura: 1-000003		

Unidades: 1,0000 Neto: 1 Total: 1
 P1 buscar artículo (quienes leer antes el código), P3 encabellado, AB-P3 varias tallas y colores, P4 código automático, CTR-P4 consumo artículos

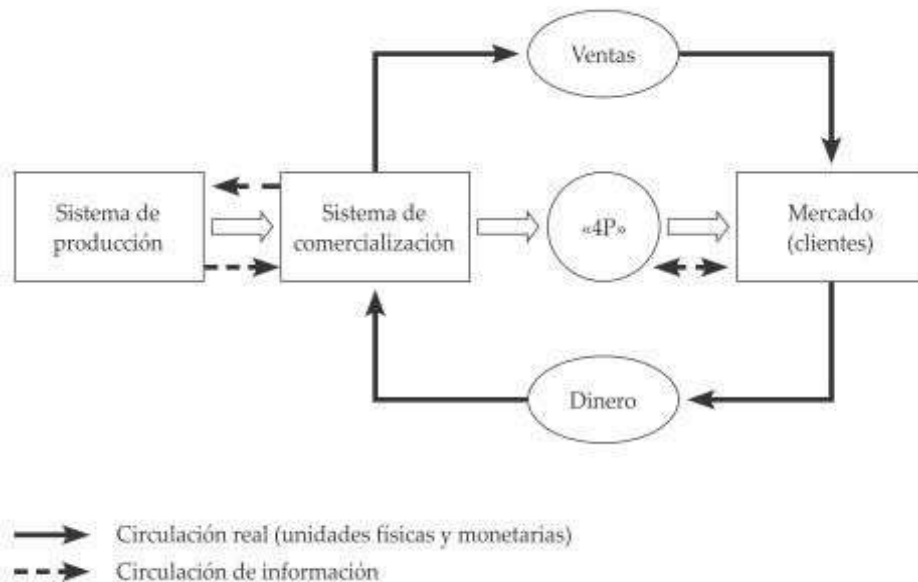
Total deleccionado: 6,35 Total: 6.908,00
 Agente: TODOS

Nota: obtenido de www.softwarwedelsol.com

Con relación al proceso de embalaje y distribución de los productos se propone desarrollar el siguiente procedimiento

Figura 9.

Sistema de comercialización



- Marketing y Ventas: en relación al marketing se propone implementar una estrategia que permita el posicionamiento de marca fundamenta en el marketing mix y el desarrollo de las 7 P del marketing:

Figura 10.

Marketing mix



Para establecer correctamente la estrategia de posicionamiento de marca debemos tener en cuenta ciertos aspectos como saber los atributos que aportan valor a los consumidores, el posicionamiento actual y el de la competencia y su viabilidad.

Tabla 15.

Estrategia de posicionamiento de marca

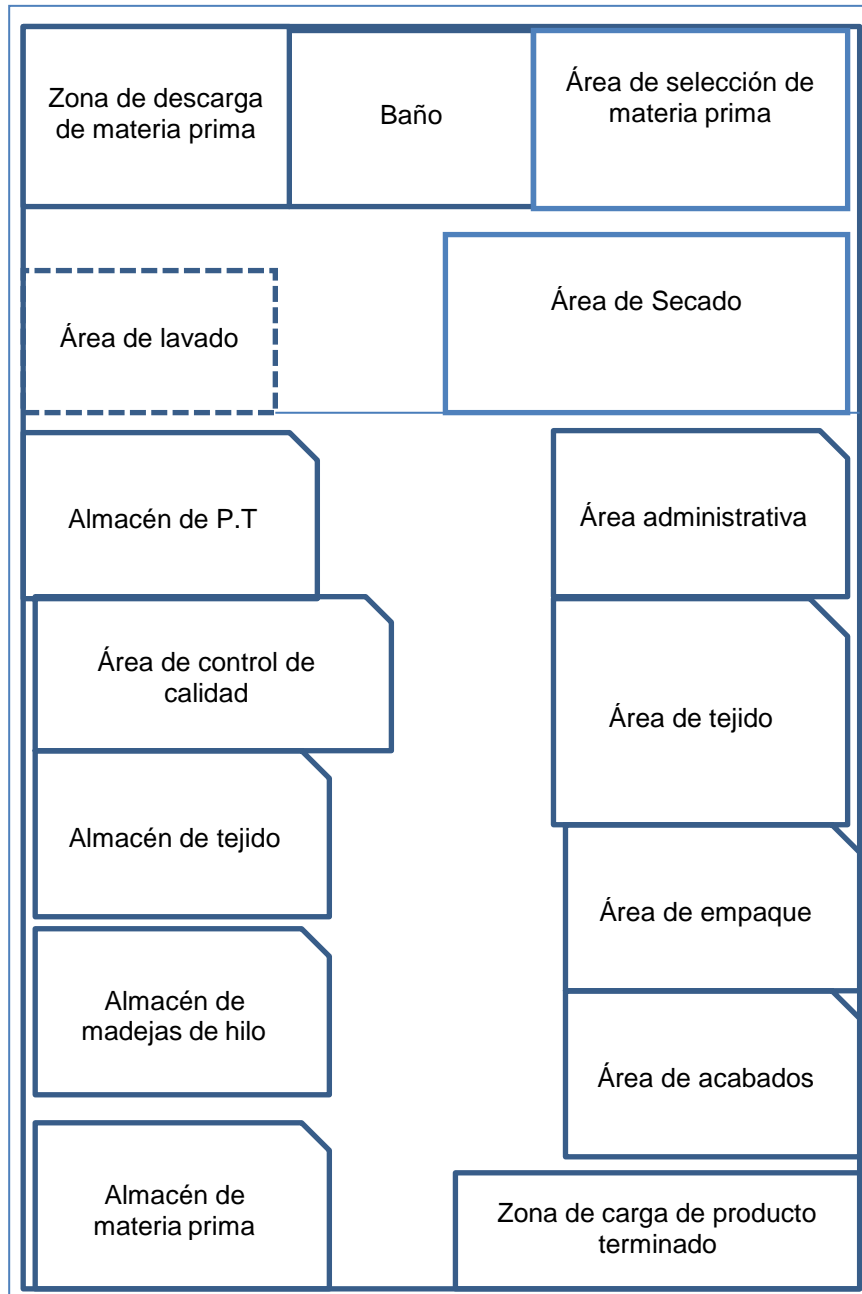
Características	Descripción
Beneficio	Esta estrategia se basa en posicionar el producto por el beneficio que ofrece.
Calidad/Precio	Ofrecer la mayor calidad posible a un precio competitivo o posicionarse por precios altos o por precios bajos.
Atributos	Se trata de posicionar el producto por los atributos que ofrece. Si intentas posicionar varios atributos será más complicado, puesto que pierdes efectividad.
Uso/Aplicación	Otra opción es posicionarse en base al uso o la aplicación que se le puede dar al producto.
Categorías	Posicionándose como líder en una categoría de productos.
Competidor	Comparar nuestros atributos con los de otros competidores es un clásico en productos como detergentes, dentífricos, etc.

b) Actividades de soporte

La infraestructura de la empresa: en relación a la infraestructura se recomienda que la empresa pueda implementar las siguientes áreas en área de 180 m² en la que se desarrolla sus actividades la empresa: almacén de madejas de hilo, almacén de materia prima, almacén de producto terminado almacén de tejido, área administrativa, área de acabados, área de control de calidad, área de empaque, área de lavado, área de secado, área de selección de materia prima, área de tejido, baño, zona de carga de producto terminado, zona de descarga de materia prima. En la siguiente figura se detalla la distribución de la planta de producción propuesta para la mejora de la cadena de valor.

Figura 11.

Planta de producción



Nota: la propuesta de la planta de producción se realizó en coordinación de la presidenta de la asociación de productores. Los recursos humanos: La gestión de recursos humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone la empresa, En la siguiente tabla se describe cada una de las funciones de los puestos laborales.

Tabla 16.

Puestos Laborales

Puesto	Descripción	Funciones
Administrador	Un administrador se define como la persona responsable de optimizar y controlar los recursos existentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Planear: Incluye definir metas, establecer objetivos y estrategias para desarrollar planes y ponerlos en acción. • Organizar: Determinar qué actividades deben realizarse. • Dirigir: Incluye motivar a empleados, seleccionar los canales de comunicación más efectivos y resolver conflictos. • Controlar: Seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están cumpliendo como se planeó y corregir cualquier desviación significativa.
Jefe de producción	El jefe de producción supervisa las líneas de producción durante todo el proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Éste hará un seguimiento de la producción y de su progreso, asegurando de que todo esté funcionando sin problemas y eficientemente. • Cumplir con la meta de producción en el tiempo establecido. • Cumplir con los estándares de calidad para la satisfacción del cliente. • Planificar los flujos de trabajo.
Ventas	Vendedores	Responsables del proceso de ventas
Operarios	Obrero	Responsables del proceso de producción
Almacenero	Persona que organiza el almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende las órdenes de pedido que hace el área de producción. • Realiza la verificación física del ingreso y la de los insumos. • Mantiene actualizado la información sobre los stocks de inventarios tanto de materia prima como de productos finales.

Asimismo, se propone la implementación del siguiente organigrama que permitirá

poder definir cada una de las áreas y sus responsables dentro de la asociación de productores.

Figura 12.

Organigrama



La generación de valor: en relación a la generación de valor se propone a la asociación el poder implementar la estrategia de responsabilidad social empresarial hacia los pobladores de la comunidad que no están participando de las actividades económicas de la asociación en la actualidad, enfocado en el crecimiento de la misma, dependiendo del tipo y características del mismo. En la siguiente tabla se detalla cada una de las características de los Stakeholder en los que estaría enfocada la propuesta de acción.

Tabla 17.

Stakeholder

Tipo de Stakeholder	Descripción / Función	Intereses legítimos
Clientes	Son los protagonistas de la acción comercial.	Garantías de innovación, justa relación calidad-precio.
Proveedores	Son aquellos que abastecen a la organización con los materiales necesarios para realizar las actividades.	Capacidad de pago.
Empleados	Son aquellos que desempeñan una función a favor del buen funcionamiento de la organización.	Clima laboral, desarrollo, empleabilidad, formación, igualdad, estabilidad,
Administradores	Son aquellos que dirigen y gestionan la organización.	Capacidad de gestión, ingresos
Gobierno	Es el encargado de dirigir y controlar las instituciones del estado.	Aspectos ambientales y económicos; contribución al desarrollo; exactitud de la información proporcionada por la organización
Comunidad	Aquellas personas cuyas actividades son impactadas por las acciones de la organización.	Contribución de la organización a la inversión local, donaciones, forma de responder ante emergencias, generación de oferta de empleo.

En la siguiente tabla se detallan los aspectos específicos de las áreas principales de RSE.

Tabla 18.

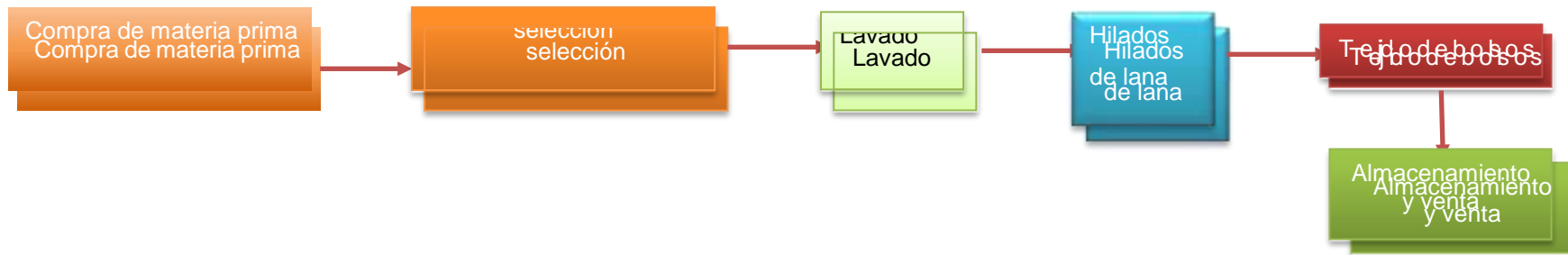
Áreas de RSE

Área principal de la gestión de la responsabilidad social
Laboral Respetar derechos humanos y brindar condiciones de trabajo favorables. Promover el desarrollo humano y profesional de los colaboradores, Supervisión de la seguridad y salud laboral de los trabajadores.
Social Brindar a la sociedad prendas productos de calidad, Buscar incrementar y mejorar las oportunidades y puestos de trabajo en la comunidad donde se ubica la empresa, Respetar las costumbres y normas locales, y la soberanía de la comunidad en su territorio.
Medioambiental Realizar una gestión eficiente y consciente de la utilización de recursos y generación de residuos. Evaluación de impacto y riesgos ambientales, evitando la contaminación, promover campañas de concientización para el cuidado del medio ambiente.

En relación al objetivo al objetivo específico uno: Diagnosticar la situación actual de la cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques para la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca. En la siguiente figura se detalla la situación actual de la cadena productiva de bolsos de lana baby alpaca.

Figura 13.

Situación actual cadena de valor

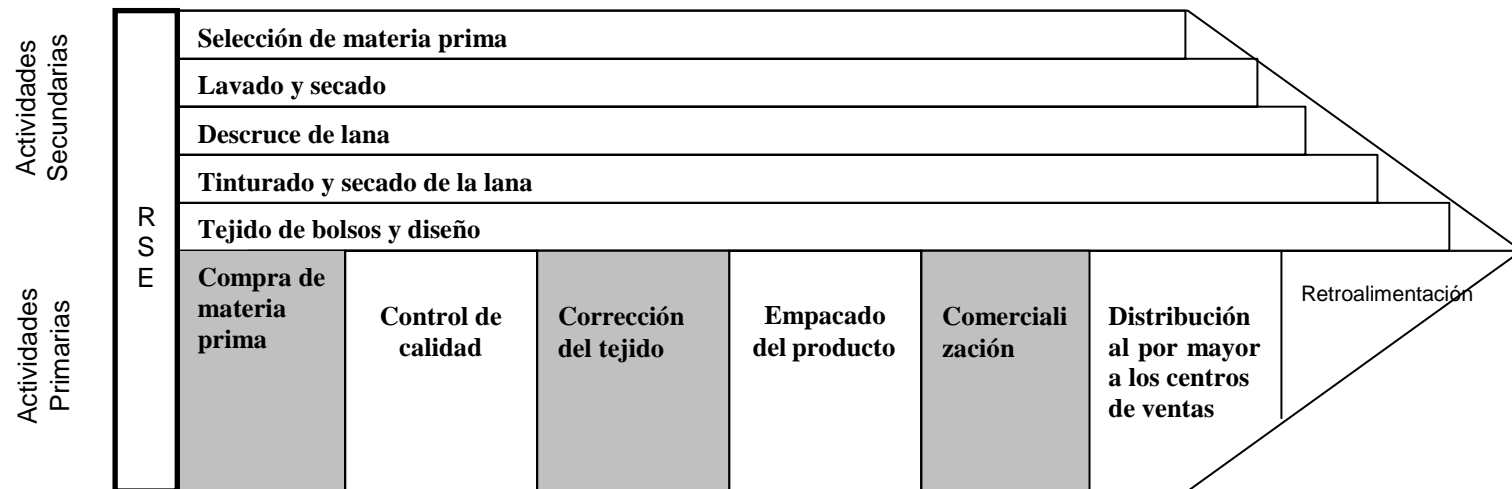


Como podemos observar la cadena de valor actual de la producción de bolsos de lana baby alpaca, es un proceso simple de producción y comercialización, debido a que los productores no tienen conocimientos sobre la generación de valor, lo que incrementaría sus ganancias y el poder ingresar a nuevos mercados con un alto valor competitivo.

En la siguiente figura se detalla la propuesta de mejora de la cadena de valor de bolsos de lana baby alpaca confeccionados por la Asociación San Pablo de Chalaques

Figura 14.

Bolsos de lana baby alpaca -Cadena de valor propuesto.



Como se muestra en la figura anterior las actividades primarias y las secundarias de la mejora de la cadena de valor se encuentran detalladas, asegurando que el producto conserve la calidad y cumpla con las condiciones del mercado en relación a los gustos y preferencias de los clientes. Estas actividades propuestas contemplan selección de materia prima, lavado y secado, descruce de lana, tinturado y secado de la lana tejido de bolsos y diseño, es de importancia la implementación del proceso de retroalimentación de cada uno de los procesos diseños por parte de la gerencia o dirección de la asociación.

En relación al objetivo al objetivo específico dos: Elaborar un plan de exportación de bolsos de lana Baby Alpaca según las actividades de la cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques.

3.3. Introducción

En relación a la propuesta de exportación esta se fundamenta en la metodología Lean Canvas, al ser una herramienta que permite poder visualizar el modelo de negocio, podrías considerar que esta metodología es la radiografía de la idea de negocio y su mejora. Se enfoca en la metodología lean startup, centrada en generar nuevas ideas y llevarlas a prototipado para verificar si el mercado está en búsqueda de las soluciones que se propone. A continuación, se describe cada uno de las áreas de evaluación por las que está compuesta el modelo de negocio: Clientes, Problemas, propuesta de valor, el canal de distribución, flujo de ingresos, estructura de costos, características factores clave para la evaluación de la idea de negocio, ventaja competitiva.

3.3.1. Idea de negocio

La idea de negocio es la producción y exportación de bolsos tejidos en lana baby alpaca. En nuestro país los bolsos hacen referencia una bolsa hecha de tela y alargada hacia el fondo con asas largas, con temas libres y de colores vivos.

3.3.2. Factores Diferenciales del Producto

El valor principal o factor diferencial de los bolsos tejidos es que presenta diseños innovadores de acuerdo a las exigencias del mercado, además representa las costumbres de la población que actualmente presentan una demanda importante en el país destino. Asimismo, el tejido a mano permite asegurar la calidad de cada uno de los productos.

3.3.3. Marca Comercial y razón social

La marca comercial propuesta es Artesanas – San Pablo de Chalaques. El proyecto se desarrollará bajo la modalidad de sociedad de responsabilidad limitada SRL.

Figura 15.

Logo y marca comercial



En la siguiente tabla se describe el proceso de constitución de la SRL.

Tabla 19.

Proceso de Constitución empresarial

Etapa		Características
1	Búsqueda y reserva del nombre de la empresa.	Elegir el tipo de sociedad comercial a constituir, luego ir a SUNARP y verificar que no exista en el mercado un nombre o razón social igual.
2	Elaboración de la minuta	La minuta de constitución es el documento que contiene la voluntad de constituir la empresa.
3	Elaboración de la escritura pública ante el Notario	La escritura pública se realiza para darle formalidad a la minuta.
4	Inscripción de la sociedad en la SUNARP,	Obtenido la Escritura Pública, debemos llevarla a la Oficina de Registros Públicos en donde se realizarán los trámites necesarios.
5	Obtención del número de RUC	Para obtener el RUC debemos acudir a la SUNAT, llenar un formulario de justificación y esperar notificación.
6	Elegir régimen tributario	Una vez que contamos con nuestro número de RUC y hemos elegido un régimen tributario, podemos imprimir las boletas.
7	Comprar y legalizar libros contables	Compramos los libros contables necesarios dependiendo del régimen tributario.
8	Autorización de planillas de pago	Se realiza por parte de la autoridad administrativa de trabajo, en el caso se tenga trabajadores a cargo.
9	Inscribir trabajadores en Essalud	Registramos a nuestros trabajadores ante el Seguro Social de Salud (Essalud) a través de un formulario que podemos obtener en la misma SUNAT.
10	Solicitud de licencia municipal	Acudimos a la municipalidad del distrito en donde va a estar ubicada físicamente nuestra empresa.

Fuente: SUNARP, 2020

3.4. Análisis del entorno

3.4.1. Análisis del ambiente externo

A continuación, se analizará el análisis de ambiente externo y sus diversos factores por los que se encuentra comprendido.

A. Información ciudad de Madrid – España

Madrid es un municipio y una ciudad de España. La localidad, con categoría histórica de villa, es la capital del Estado y de la Comunidad de Madrid. Dentro del término municipal de Madrid, el más poblado de España, viven 3 266 126 personas empadronadas, según el INE de 2019. El área metropolitana asociada tiene una población de 6507 184 habitantes, por lo que es la segunda de la Unión Europea, según la fuente, tras la de París, y en algunas fuentes detrás también de la Región del Ruhr, así como la segunda ciudad más poblada de la Unión Europea, solo por detrás de Berlín.

Los países de la Unión Europea, entre ellos España, se considera que concentran el 49% de las importaciones en 2017 con un valor de US\$8,639 mil millones. Las importaciones de prendas y/o accesorios de lana y pelo fino en Europa, el mercado está creciendo en 3,0%. Tres países concentran el 48% de las importaciones europeas, Alemania con el 18%, Francia con el 14% y Reino Unido con 12%.

Las exportaciones peruanas al mundo de productos de Alpaca totalizaron el 2017, US\$169 millones, creciendo en los últimos cinco años en 6,5%.

Las exportaciones a países de la Unión Europea totalizaron al 2017 US\$57 millones, creciendo en el último año en 5,3% y concentrando el 34% de envíos. (SIICEX,2020)

B. Factor demográfico de la ciudad de Madrid

Los factores demográficos y los elementos relevantes considerados para la evaluación son el tamaño de la población, segmento al que se pretende atender, el género y edad los clientes y sus principales características, lo que nos permitirá poder evaluar y conocer las características del cliente potencial de la capital española (INE, 2020).

La población residente en España aumentó en 392.921 personas durante el año 2019 y se situó en 47. 329.El crecimiento poblacional de España se debió al crecimiento de la población de nacionalidad extranjera, ya que la de nacionalidad española se redujo (INE, 2020).. El número de extranjeros aumentó en 395.168 personas durante 2019, hasta un total de 5.235.375. Este incremento respondió, en su mayor parte, a un saldo migratorio positivo de 444.587 personas.

Entre las principales nacionalidades, los mayores incrementos se dieron en la población colombiana (62.355 más), venezolana (53.288) y marroquí (47.346). Y los mayores descensos en la de Rumanía (-3.250), Ecuador (-1.769) y Bulgaria (-389) (INE, 2020). Como podemos observar actualmente la población de España y la ciudad de Madrid está compuesto

por población migrante, que presenta gustos y preferencias por productos que le permitan contacto con sus ciudades de origen.

C. Factor Económico Madrid

La economía española crece desde el año 2014 y, en ese periodo, lo ha hecho por encima de la media de la zona euro. Sin embargo, durante la Gran Recesión, fue mucho más castigada que la eurozona. Así, según Eurostat, entre 2008 y 2013, el PIB se contrajo en España un 8,5%, frente a una contracción media del 2% en la zona euro. Sin embargo, en los últimos seis años, el PIB real creció en España un 14%, frente al 10% de la zona euro.

España es la economía número 14 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2019 fue de 1.188.859 millones de euros, con una deuda del 95,5% del PIB está entre los países con más deuda respecto al PIB del mundo. Su deuda per cápita es de 25.119€ euros por habitante. El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de España, en 2019, fue de 26.430€.

En la actualidad España tiene diversos acuerdos relacionados con el factor económico de la exportaciones e importaciones con Perú, como lo son:

- Acuerdo Comercial entre Perú y el Reino Unido:

El Perú se suscribió al Acuerdo Comercial entre el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, por una parte, y la República de Colombia, la República del Ecuador y la República del Perú, por otra (en adelante, el

Acuerdo con el Reino Unido), el 15 de mayo de 2019 en la ciudad de Quito, Ecuador. El acuerdo entró en vigor el 31 de diciembre de 2020.

El Acuerdo con el Reino Unido incorpora por referencia el Acuerdo Comercial con la Unión Europea, efectuándose únicamente modificaciones para asegurar la operatividad del nuevo Acuerdo y la continuidad de las preferencias que en la actualidad aplican al relacionamiento comercial entre Colombia, Ecuador y el Perú con el Reino Unido. Incluye todo el universo arancelario y aperturas parciales para productos de alta sensibilidad. A través de este TLC se ha logrado la desgravación inmediata del 99,3% de partidas arancelarias, las cuales representan el 95% de líneas arancelarias en productos agrícolas. Los productos pesqueros gozan de preferencias arancelarias con flexibilización de las condiciones de origen que obtuvieron en el marco del SGP Plus, mientras que para bienes industriales se logró la desgravación inmediata de aranceles para el 100% de las exportaciones peruanas. (MINCETUR ,2018).

- La relación diplomática bilateral entre España y Perú:

Esta consolidación económica de España en las décadas posteriores dio lugar prioritario al capítulo de cooperación y, en los noventa, a su papel de exportador de capitales. En este período, España realiza importantes inversiones en los campos de telecomunicaciones, banca, energía y finanzas en el Perú, que a la par se convierte en uno de los principales beneficiarios latinoamericanos de la cooperación española. La firma del Acuerdo de

Asociación Estratégica, que tuvo lugar en 2008, formalizó el diálogo político al más alto nivel. (Plataforma digital única del Estado Peruano,2020).

- Acuerdo para la promoción y protección recíproca de inversiones entre la República del Perú y el Reino de España (17 febrero 1996):

Deseando intensificar la cooperación económica en beneficio recíproco de ambos países se crearon condiciones favorables para las inversiones realizadas por inversiones de cada una de las partes contratantes en el territorio de la otra; y, reconociendo la promoción y protección de las inversiones. (SICE,2020).

D. Político legal

El gobierno en España tiene la forma de monarquía parlamentaria, por lo que la Jefatura de Estado la ejerce el Rey Felipe VI y el poder legislativo reside en las Cortes Generales que, a su vez, realizan la función de control sobre el poder ejecutivo. España es un país pluripartidista. Desde 1982 la formación de gobiernos se ha alternado entre el Partido Popular (PP) y el Partido Socialista Obrero Español (PSOE). Tras las elecciones celebradas en diciembre de 2015 aparecieron nuevos partidos políticos y candidaturas ciudadanas que ya habían participado en la formación de gobiernos locales y regionales.

Además de ello España tiene diversas relaciones diplomáticas con diferentes países, en lo que se incluye a Perú con una estrecha Relación bilateral (Perú-España).

La relación diplomática bilateral entre ambos países se estableció el 15 de noviembre de 1879 con la suscripción del Tratado de Paz y Amistad.

A partir de ese momento se da inicio a las relaciones diplomáticas entre el Perú y España, dando lugar a una nueva etapa en la que se suscribieron importantes convenios bilaterales en los ámbitos cultural, jurídico y académico. Es en esta época también que el Perú apoyó la participación de la Corona española en la solución de algunos diferendos limítrofes con sus países vecinos. (Plataforma digital única del Estado Peruano,2020).

E. Socio Cultural

La capital española cuenta con varios lugares llenos de cultura donde se aglomeran ciudadanos de todo el país y del mundo. La cultura española tiene sus raíces en las influencias que los diferentes pueblos han dejado tras su paso por la península a lo largo de los siglos.

Además, la historia, el relieve montañoso y los mares que la circulan han contribuido significativamente en la formación de la cultura actual. Aunque hay un patrimonio cultural común a todos los españoles, la marcada singularidad de sus regiones ha dado lugar a diversas manifestaciones culturales a lo largo de su geografía. Esas manifestaciones han tenido reflejo en todos los campos: el arte, las tradiciones, la literatura, las lenguas y dialectos, la música, la gastronomía, etc. Asimismo, la cultura española es una miscelánea que viene recogiendo y absorbiendo costumbres de los diferentes pueblos que han transitado por el territorio a lo largo de siglos. Estos pueblos han dejado su huella en múltiples áreas, en las costumbres

de la vida cotidiana, en la gastronomía, en la literatura, en la política y en el arte en general.

En cuanto a convenios de intercambio cultural, España mantiene con el Gobierno de la República del Perú una antigua vinculación existente entre sus respectivos pueblos, por sus deseos de profundizar el recíproco conocimiento espiritual, promoviendo toda clase de contactos humanos en materia de cultura, educación, ciencia y tecnología y estimulando en esos campos la estricta cooperación mutua. (RREE 2020).

F. Factor Tecnológico

España no se encuentra entre las primeras potencias tecnológicas a nivel internacional, pero sí que se puede decir que el sector tecnológico está creciendo y desarrollándose de tal manera que su futuro es muy esperanzador, sobre todo para las variables macroeconómicas. España ocupa el quinto lugar en relación con las inversiones extranjeras en empresas de tecnología, con 672 millones de euros percibidos el año pasado. Reino Unido se sitúa en primer lugar con 4530 millones de euros en 2017, le sigue Alemania con 2110 millones de euros, Francia en tercer puesto con 1770 millones de euros y Suecia ocupa la cuarta posición con 760 millones de euros. Según el informe publicado a finales de 2017, en España el número de desarrolladores fue creciendo en el último año hasta llegar a los 268149, muchos de ellos (104102 concretamente) trabajando en Madrid, la cuarta ciudad europea con más profesionales con este perfil.

En la capital inglesa hay 303594 desarrolladores, en París 181659 y en la ciudad rusa de Moscú 144488.

G. Factor ambiental

España se sitúa en un nivel de calidad ambiental medio y bajo, según un índice elaborado por Greenpeace que pone de relieve que las comunidades mejor situadas son La Rioja, Navarra y Madrid, frente a las de Cantabria y Aragón, que son las que obtiene la peor calificación. España alberga el 30% de las especies endémicas europeas. Sin embargo, esta rica biodiversidad está en riesgo: casi el 40% de los hábitats y de las especies se encuentra en un estado de conservación relativamente desfavorable. Un 29% de la superficie terrestre del país y del 8,4% de sus aguas territoriales está protegida de algún modo.

3.4.2. Análisis de la industria

La CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) es 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 20.

Clasificación Industrial Internacional Uniforme

CIU	Descripción
1312	Tejedura de productos textiles

Esta clase comprende las siguientes actividades: fabricación de tejidos anchos de algodón, lana, lana peinada o seda, incluidos los fabricados a partir de mezclas o de hilados sintéticos o artificiales; y la fabricación de otros tejidos anchos de lino, ramio, cáñamo, yute y fibras blandas y de hilados especiales. Se incluyen también las siguientes actividades: fabricación de tejidos aterciopelados y de felpilla, tejidos de rizo para toallas, gasa, etcétera; fabricación de tejidos de fibras de vidrio; fabricación de tejidos de carbono; y la fabricación de tejidos que imitan las pieles finas (INEI, 2020). La partida arancelaria es parte de la codificación numérica de los productos objeto de importación del sistema armonizado.

De esta forma, es una subdivisión del código arancelario presente en los aranceles de aduana (ADEX, 2018). Esta herramienta es parte fundamental del proceso de importación de mercancía a nivel global. Fue la solución de la Organización Mundial de Aduanas para estandarizar y simplificar el método de clasificación de productos objeto de comercio internacional (ADEX, 2018).

Tabla 21.

Partida arancelaria

Partida	Descripción
5111.90.10.00	Tejidos de lana peinada o pelo fino peinado.

3.4.3. Análisis del ambiente interno

El diamante de Porter, también conocido como el diamante de la competitividad, establece 4 atributos los cuales influyen directamente a la competitividad de un país o sector, así como de las empresas que lo conforman, estos 4 atributos o factores se

encuentran intrínsecamente relacionados unos con otros en donde el aumento o reducción de alguno de ellos afecta positivamente o negativamente al resto. Las condiciones de los factores de producción hacen referencia a la existencia de mano de obra cualificada, así como de un conocimiento científico, la existencia de recursos naturales y próximos, la presencia de infraestructuras adecuadas. Los sectores relacionados y de apoyo hacen referencia a la existencia de proveedores competitivos que permitan un acceso rápido y seguro de sus productos y/o servicios, así como la presencia de intercambios de información entre empresa/proveedor que les permita crecer mutuamente. Por último, la estrategia, estructura y rivalidad hacen referencia al proceso y la facilidad para la creación, organización y gestión de las empresas de un determinado sector, así como el grado de rivalidad que mantienen entre ellas.

Figura 16.

Las fuerzas de Porter

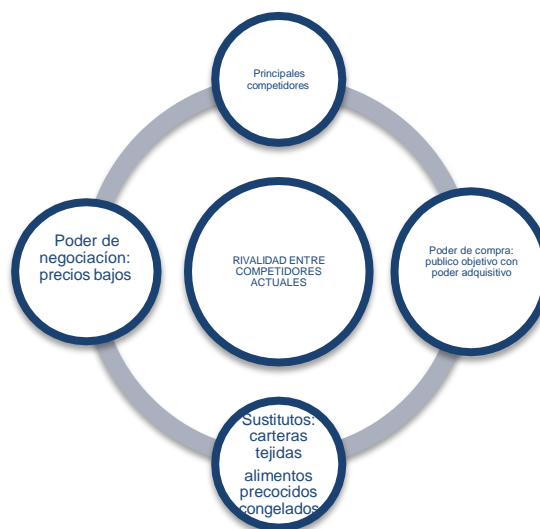


Tabla 22.
Análisis de las fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter			
Aspecto	Descripción	Puntuación de (0 a 1)	Escala
Rivalidad entre competidores actuales			
Competidores directos	La rivalidad entre todas las marcas existentes en el mercado es alta.	1	Alto
Crecimiento económico	En la actualidad el sector textil artesanal presenta un crecimiento sostenido durante los últimos años.	1	
Factor diferencial del producto	Las empresas se diferencian por la calidad de sus productos, diseños y el aspecto innovador.	1	
Estrategia comercial	Compromiso de las empresas que participan en el sector por lograr la internacionalización.	1	
TOTAL		4	
Amenaza de competidores potenciales:			
Diferenciación del producto	Elaboración de productos según los gustos y preferencias del mercado.	0	Bajo
Economía de escala	La comercialización del producto se encuentra en función a la demanda potencia de los clientes.	1	
Marcas participantes en el sector	las principales empresas que comercializan textiles artesanales es la Asociación de productores Cuzqueños SRL.	1	
Canales de distribución	Distribución del producto a través de empresas especializadas.	0	
capital de Trabajo	Necesidad de recursos económicos para poder participar en el segmentó de mercado.	0	
Experiencia	La experiencia en el sector es débil ya que esta em proceso de consolidación la oferta de producto a exportar.	0	
TOTAL		2	
Amenaza de productos sustitutos			
Disponibilidad de productos sustitutos	Existen muchos productos sustitutos, como carteras, alforjas.	1	Bajo
Precios del producto sustituto	Los precios bajos o similares al producto existentes en el mercado.	1	
Satisfacción del cliente	Existencia de una demanda insatisfecha por los productores que participan en el mercado actualmente.	0	
TOTAL		2	
Poder de negociación de los proveedores			
Proveedores importantes	Existen múltiples proveedores de materia prima .	1	Bajo
Sustitutos de proveedores	Se cuenta con múltiples empresas que trabajan en el sector que proveen los mismos insumos y materia prima necesaria para la producción y comercialización del producto.	0	
Costo de la materia prima	En relación al costo de la MP esta se encuentra acorde a la oferta existente.	0	
Valor agregado del producto	Los proveedores son el eslabón fundamental de la cadena de valor de la producción textil.	1	
TOTAL		2	
Poder de negociación con los clientes			
Mercado meta	Existe un notable grado de concentración de clientes potencial en el sector.	1	Bajo
Rentabilidad	Existe una demanda insatisfecha de que permitirá la comercialización del producto.	0	
Disponibilidad productos sustitutos	Ingreso de productos sustitutos se encuentra supeditada a la realización una inversión económica.	0	
TOTAL		1	

3.4.3.1. Análisis FODA

A continuación, se detalla el análisis de la fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas de la idea de negocio.

Tabla 23.

Análisis FODA

Fortalezas		Debilidades	
F1	Mano de obra calificada y experiencia.	D1	Poca capacitación de los productores en temas relacionados a calidad y comercialización.
F2	Calidad en el producto.	D2	Escasa disponibilidad para formar consorcios productivos.
F3	Áreas destinadas al crecimiento textil.	D3	Acceso limitado a financiamiento.
F4	País artesanal textil por tradición.	D4	Falta de asistencia técnica, capacitación en procesos de tejido.
Oportunidades		Amenazas	
O1	Potencial de penetración en el mercado objetivo.	A1	La informalidad del sector textil en relación a la calidad del producto
O2	Demanda insatisfecha de productos textiles.	A2	Incremento de la competencia desleal.
O3	El aumento de la producción de materia prima en el país.	A3	La calidad de la materia prima y de los insumos.

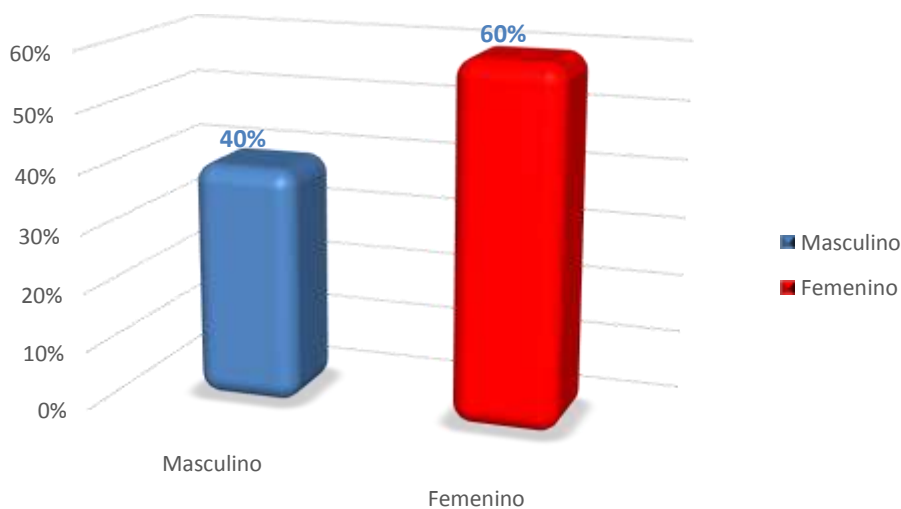
En relación a las fortalezas y oportunidades, del plan de comercialización; cuenta con la mano de obra calificada y experiencia, calidad en el producto, el incremento de nuevas áreas de producción, el desarrollo textil por tradición en el país, oportunidad del incremento de la participación del mercado textil por parte de las empresas no tradicionales, la existencia de una demanda insatisfecha el incremento de la producción de materia prima. El plan de comercialización presenta la debilidad en poca capacitación de los productores en temas relacionados a calidad y comercialización, la informalidad del sector textil en relación a la calidad del producto, falta de asistencia técnica, capacitación en procesos de tejido. incremento de la competencia desleal, la calidad de la materia prima y de los insumos, acceso limitado a financiamiento.

3.5. Estudio de mercado

El estudio de mercado es la investigación que realizamos para conocer la respuesta de los clientes y de la competencia antes del lanzamiento de un producto o servicio. También, sirve para hacer mejoras en los aspectos del proceso de ventas (precio, calidad o características del producto, distribución y publicidad) y así aumentar el número de clientes. A continuación, se muestra los resultados obtenidos al desarrollar el cuestionario sobre los gustos y preferencias del producto.

Figura 17.

Perfil del encuestado

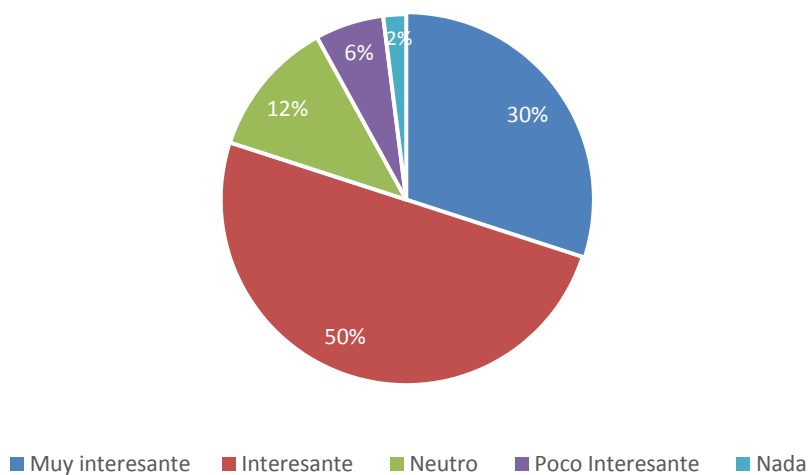


Del 100% (30) de clientes encuestados el 60 % (18) corresponden al género femenino y el 40 % (12) al género masculino, esto nos permite conocer sobre las principales tendencias del mercado existentes en relación a la moda y diseños del producto.

¿Qué opinión merecen los bolsos de lana baby alpaca?

Figura 18.

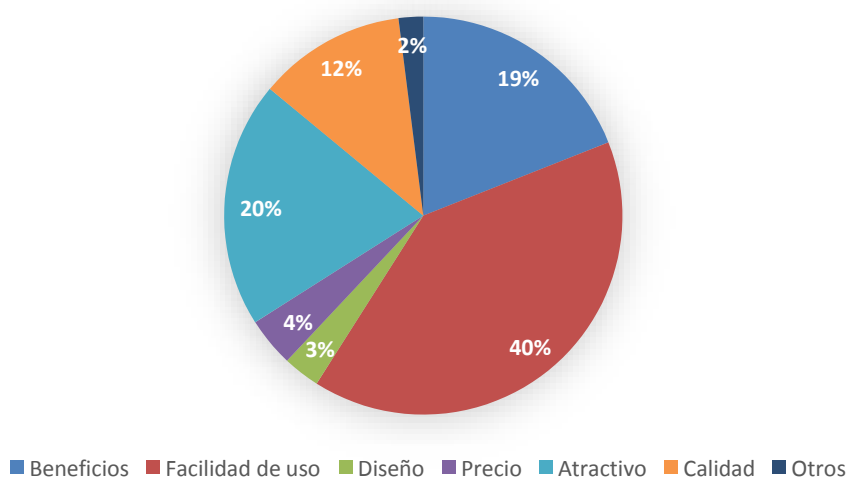
Apreciación del producto



¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen bolsos de lana baby alpaca?

Figura 19.

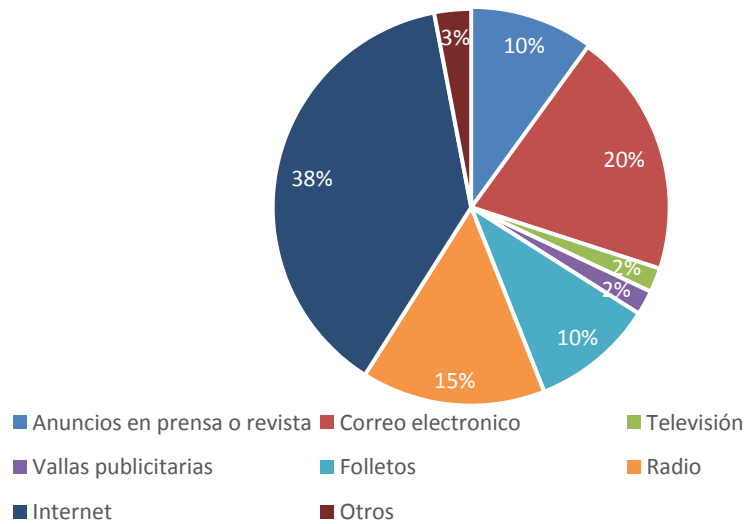
Características del producto



¿A través de que medio de información le gustaría recibir bolsos de lana baby alpaca?

Figura 20.

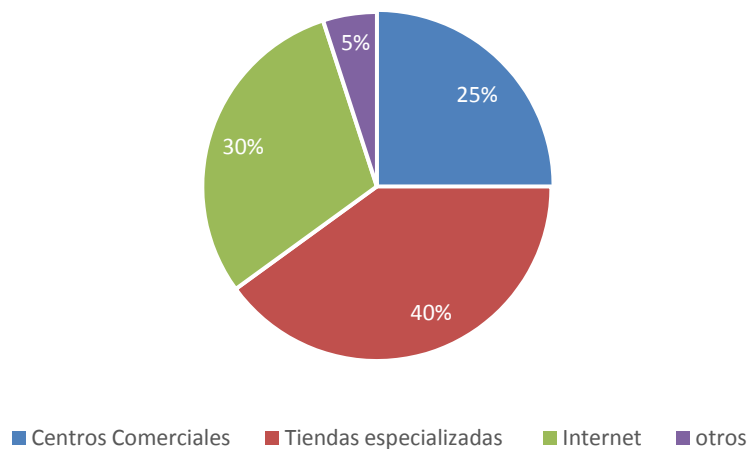
Medios de información



¿Dónde le gustaría poder adquirir los bolsos de lana baby alpaca?

Figura 21.

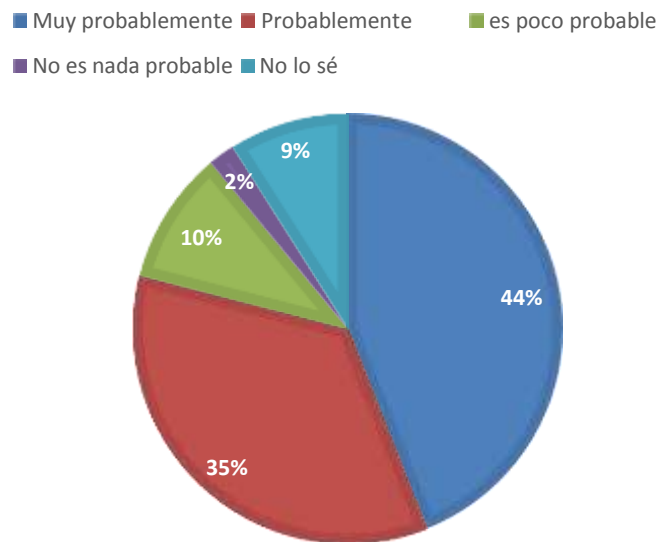
Centros de comercialización especializados



¿Compraría los bolsos de lana baby alpaca a un precio de 35 soles o 40 soles?

Figura 22.

Precio de compra



Los resultados nos permiten determinar que la estrategia de introducción o penetración del mercado es la de precios bajos, que permitirá ser aceptado por el segmento de mercado, el principal centro donde le gustaría adquirir el producto al cliente potencial son los supermercados, el principal medio por el cual se informa nuestro cliente potencial son las redes sociales, el principal atributo que determina la compra de los bolsos es su facilidad de uso en sus actividades diarias, el producto es considerado como innovador y competitivo, la edad promedio de aceptación de nuestro producto es de 30 a 35 años, es decir la población económicamente activa.

3.6. Planeamiento estratégico

3.6.1. Visión

Llegar a ser una empresa internacional sólida y con una gestión empresarial exitosa en el año 2022.

3.6.2. Misión

Producimos textiles artesanales de calidad pensados según sus necesidades.

3.6.3. Valores

Los valores empresariales son el conjunto de elementos propios que definen la estructura, línea de actuación, principios éticos y cultura organizacional de una empresa o corporación, la empresa de la asociación se concentre atara en poder gestionar adecuadamente sus valores corporativos en relación a calidad, honestidad, cordialidad y una responsabilidad social empresarial.

3.6.4. Estrategias genéricas

La estrategia de comercialización de la empresa se centra en poder atender a un público masivo con precios competitivos que permiten poder fidelizar a sus potenciales clientes.

Tabla 24.

Ventaja estratégica

Ventaja Estratégica		
Característica del sector	Exclusividad	Posición de costo bajo
Masivo	La empresa tendrá la estrategia inicial de precios bajos para incrementar la participación del mercado.	Costos por debajo de los existentes en el mercado
Segmento en particular	Enfoque: Se atendería a las mujeres y clientes perteneciente a la PEA.	

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad.

Tabla 25.

Matriz ANSOFF

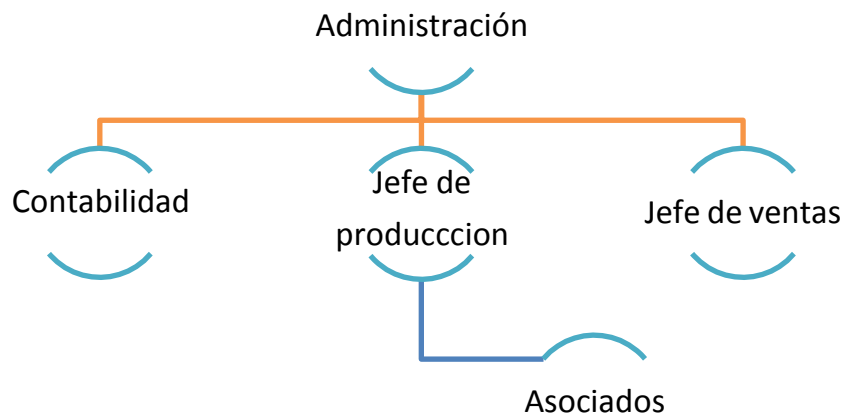
Mercado / Producto	Productos actuales	Productos nuevos
Mercado Actual	Penetración de mercado: Se desea implementar un programa de fidelización de clientes, implementar promociones y ofertas.	Desarrollo del producto: Ampliar la gama y líneas de productos ofrecidos por la empresa según las necesidades del mercado.
Mercado nuevo	Desarrollo del mercado: Se desea abrir una sede de comercialización en Madrid.	Diversificación: se desea poder invertir en el desarrollo de otros productos que permitan diversificar los productos.

3.7. Estructura de la empresa

El organigrama es un esquema organizacional que representa gráficamente la estructura interna de una empresa. Es especialmente útil para el departamento de Recursos Humanos, ya que le permite visualizar rápidamente la jerarquía de la empresa por equipos, en función de quién reporta a cada persona, o quién está al cargo de cada equipo o empleado. Un organigrama permite conocer información esencial del funcionamiento de la empresa para coordinar distintos aspectos del negocio y proyectos que se quieran llevar a cabo. Además, es un buen indicador del crecimiento de un negocio, y este estará mejor dimensionado si cuenta con una herramienta como el organigrama.

Figura 23.

Organigrama




3.8. Plan de marketing

3.8.1. El producto

A continuación, se describe las características de los bolsos de lana alpaca en relación a la presentación del mismo.

Tabla 26.

Empaque primario

Producto	Características	Imagen
Papel seda	Papel tintado en masa (proceso de coloración de la pasta de papel con el que se consigue mayor homogeneidad y durabilidad de los colores, a diferencia del papel impreso). Papel con alta resistencia a la decoloración provocada por la luz y el agua.	

Ficha técnica del empaque primario.

Tabla 27.

Ficha técnica envase primario.


Descripción	Características
Hojas plegadas	51 x 76 cm

Fuente: Dimerc, 2020

Empaque Secundario: Caja de Cartón

Tabla 28.

Información Técnica de la Caja de cartón

INFORMACION SOBRE EL ARTICULO		
	Descripción	Cajas plegadizas
	Color del cartón	Marrón (exterior e interior)
	Medidas exteriores	25 x 20 x 10 cm largo x ancho x alto

Fuente: Dimerc, 2020

Tabla 29.

Etiqueta del producto

Producto	Características	Imagen
Etiqueta	La etiqueta es una parte importante del producto que puede estar visible en el empaque y/o adherida al producto mismo y cuya finalidad es la de brindarle al cliente una útil información que le permita en primer lugar, identificar el producto mediante su nombre, marca y diseño	

Tabla 30.

Presentación del producto

Producto	Características	Imagen
Producto	Bolsos tejidos a mano	

Asimismo, la mejora de la cadena de valor de ellos tejidos permitirá poder implementar la siguiente gama de productos.

Tabla 31.

Línea de productos

Producto	Imagen
Chompas	

Ponchos



Guantes




Bolsos tejidos a
mano



A continuación, se describe la presentación del producto para la comercialización internacional

Tabla 32.

Producto de exportación

Producto	Imagen
Producto	

3.8.2. Precio

Esta es otra estrategia de precios aplicable a productos nuevos, pero totalmente opuestos al descremado de precios. Según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado.

Tabla 33.

Precio de comercialización

PRECIO	2021	2022	2023	2024	2025
CVU	S/.17.91	S/.17.73	S/.17.55	S/.17.38	S/.17.22
CFU	S/.2.20	S/.2.12	S/.2.04	S/.1.96	S/.1.88
Costo total	S/.20.11	S/.19.85	S/.19.59	S/.19.34	S/.19.10
Utilidad 30%	S/. 6.03	S/. 5.95	S/. 5.88	S/. 5.80	S/. 5.73
Precio anual	S/. 26.15	S/. 25.80	S/. 25.46	S/. 25.14	S/. 24.83
Precio de venta	S/. 25.5				

3.8.3. Plaza

La distribución del producto será directa debido a que se contará con relación directa con los clientes, permitiendo poder conocer sus gustos y preferencias y adaptar nuestras políticas empresariales a sus necesidades.

Tabla 34.

Características de la plaza

ASPECTOS	DESARROLLO
Mercado Objetivo.	229161 personas de la ciudad de Madrid.
Nombre de la marca.	Artesanas.
Marco de referencia.	Textiles artesanales.
Beneficios y atributos.	Complemento para prendas de vestir.
Punto de diferencia sostenible y emocional.	Elaborado con productos 100% naturales.

3.3.1. Promoción

En relación a la promoción, se aplicarán las siguientes estrategias a través de internet que permitirán poder ingresar a nuevos mercados a un bajo costo: Atracción de tráfico: SEO, SEM y banners, Conversión de tráfico en clientes. Publicidad online, Fidelización de clientes, Conversión de clientes fieles en prescriptores.

3.3. Plan de operaciones

3.3.1. Localización de la empresa



La empresa está ubicada en Jr. Trujillo 350 de la Provincia de San Pablo.

3.3.2. Capacidad de producción

La capacidad de producción o capacidad productiva es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada.

Tabla 35.

Proyección de producción

Proyección de crecimiento de la producción						
Tasa de crecimiento anual	2021	2022	2023	2024	2025	2026
4%	15,409	16,025	16,666	17,332	18,025	18,746

3.4. Plan de recursos humanos

La gestión de recursos humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone la empresa. Nuestras estrategias de Recursos Humanos son:

Tabla 36.

Análisis de los puestos laborales

Puesto	Funciones
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Planear: Incluye definir metas, establecer objetivos y estrategias para desarrollar planes y ponerlos en acción. • Organizar: Determinar qué actividades deben realizarse, con quien se cuenta para realizarlas, como se van a agrupar las actividades, quien va a informar a quien y que decisiones tienen que tomarse. • Dirigir: Incluye motivar a empleados, seleccionar los canales de comunicación más efectivos y resolver conflictos. • Controlar: Seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están cumpliendo como se planeó y corregir cualquier desviación significativa.
Jefe de producción	<p>4. Éste hará un seguimiento de la producción y de su progreso, asegurando de que todo esté funcionando sin problemas y eficientemente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la meta de producción en el tiempo establecido. • Cumplir con los estándares de calidad para la satisfacción del cliente. • Cumplir con la demanda de producción de nuestro producto. • Velar por el buen funcionamiento de las máquinas de producción para que no generen cuellos de botella. • Planificar los flujos de trabajo.
Operarios	<p>Responsables del proceso de producción de chocolate orgánico</p>
Almacenero	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende las órdenes de pedido que hace el área de producción. • Realiza la verificación física del ingreso y de insumos. • Mantiene actualizado la información sobre los stocks de inventarios tanto de materia prima como de productos finales.

Tabla 37.

Cálculo de la remuneración

Administrador	TOTAL	Jefe de producción	TOTAL	Operarios	TOTAL
REMUNERACIÓN BÁSICA	S/. 1,300.00	REMUNERACIÓN BÁSICA	S/. 1,150.00	REMUNERACIÓN BÁSICA	S/. 950.00
ASIG. FAM.	10% S/. 130.00	ASIG. FAM.	10% S/. 115.00	ASIG. FAM.	10% S/. 95.00
TOTAL, REM.	S/. 1,430.00	TOTAL, REM.	S/. 1,265.00	TOTAL, REM.	S/. 1,045.00
ESSALUD	9% S/. 128.70	ESSALUD	9% S/. 113.85	ESSALUD	9% S/. 94.05
GRATIFICACIÓN	S/. 238.33	GRATIFICACIÓN	S/. 210.83	GRATIFICACIÓN	S/. 174.17
VACACIONES	S/. 119.17	VACACIONES	S/. 105.42	VACACIONES	S/. 87.08
ESSALUD VAC.	9% S/. 10.73	ESSALUD VAC.	9% S/. 9.49	ESSALUD VAC.	9% S/. 7.84
CTS	S/. 139.03	CTS	S/. 122.99	CTS	S/. 101.60
REMUNERACIÓN MENSUAL	S/. 2,065.95	REMUNERACIÓN MENSUAL	S/. 1,827.57	REMUNERACIÓN MENSUAL	S/. 1,509.73
REMUNERACIÓN DIARIA	S/. 68.87	REMUNERACIÓN DIARIA	S/. 60.92	REMUNERACIÓN DIARIA	S/. 50.32
REMUNERACIÓN POR HORA	S/. 8.61	REMUNERACIÓN POR HORA	7.61	REMUNERACIÓN POR HORA	S/. 6.29

Tabla 38.

Remuneración anual de trabajadores

Puesto	No. de personas	Sueldo por empleado	Total, Anual
Administrador	1	S/. 2,065.95	S/. 24,791.43
Jefe de producción	1	S/. 1,827.57	S/. 21,930.88
Operarios	2	S/. 1,509.73	S/. 36,233.63
TOTAL	4	S/. 5,403.26	S/. 82,955.95

4.3.1. Plan financiero

a) Inversión inicial

Se denomina inversión inicial a la cantidad de dinero que es necesario invertir para poner en marcha un proyecto de negocio.

Tabla 39.

Detalle de inversión

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	ACTIVO FIJO		VIDA ÚTIL	TASA DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ANUAL
				COSTO UNITARIO (S/.)	COSTO TOTAL (S/.)			
INFRAESTRUCTURA	DISTRIBUIDORA	70	M2	S/. 80.00	S/. 5,600.00	30	3%	S/. 168.00
				SUB TOTAL	S/. 5,600.00			S/. 168.00
MAQUINARIA	SELLADORA DE CALOR	1	UNIDAD	S/ 22,000.00	S/. 22,000.00	5	20%	S/. 4,400.00
				SUB TOTAL	S/. 22,000.00			S/. 4,400.00
MOBILIARIOS	ESCRITORIOS	2	UNIDAD	S/. 150.00	S/. 300.00	10	10%	S/. 953.00
	ANDAMIOS	10	UNIDAD	S/. 200.00	S/. 2,000.00	10	10%	
	SILLAS	2	UNIDAD	S/. 15.00	S/. 30.00	10	10%	
	VITRINA	4	UNIDAD	S/. 180.00	S/. 720.00	10	100%	
					S/. 30.00			
					S/. 200.00			
					S/. 3.00			
					S/. 720.00			
EQUIPOS INFORMÁTICOS	LAPTOP	1	UNIDAD	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	4	25%	S/. 300.00
	IMPRESORAS	1	UNIDAD	S/. 200.00	S/. 200.00	4	25%	S/. 50.00

	SUB TOTAL	S/.	1,400.00	S/.	350.00
<hr/>					
	Total	S/.	32,050.00	S/.	5,871.00
<hr/>					

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO (S/.)	COSTO TOTAL (S/.)
Búsqueda de la denominación	1	UNIDAD	S/. 35.00	S/.35.00
Pago notario público por la minuta	1	UNIDAD	S/. 160.00	S/.160.00
SUNARP	1	UNIDAD	S/. 80.00	S/.80.00
Copia de Inscripción a la SUNAT	1	UNIDAD	S/. 25.00	S/.25.00
Licencia	1	UNIDAD	S/. 600.00	S/.600.00
Registro de la Marca en INDECOPI.	1	UNIDAD	S/. 700.00	S/.700.00
			Sub total	S/. 1,600.00
				10%
			Total	S/. 160.00

Tabla 40.

Resumen de inversión

INVERSIÓN INICIAL	
ACTIVO FIJO	S/.32,050.00
PRE OPERATIVOS	S/.1,600.00
Compra de recursos	S/.137,993.35
TOTAL	S/.171,643.35

4.3.2. Sistema de costeo

Tabla 41.

Costeo del producto

MATERIA PRIMA	2021	2022	2023	2024	2025	2026
BOLSOS	15,409	16,025	16,666	17,332	18,025	18,746
PRECIO DE COMPRA	S/.12	S/.12	S/.12	S/.12	S/.12	S/.12
COSTO ANUAL	S/.184,913	S/.192,300	S/.199,992	S/.207,984	S/.216,300	S/.224,952
MANO DE OBRA INDIRECTA	S/.21,931	S/.21,931	S/.21,931	S/.21,931	S/.21,931	S/.21,931
SUB TOTAL MOID	S/.21,931	S/.21,931	S/.21,931	S/.21,931	S/.21,931	S/.21,931
MANO DE OBRA DIRECTA	S/.36,234	S/.36,234	S/.36,234	S/.36,234	S/.36,234	S/.36,234
SUB TOTAL MOD	S/.36,234	S/.36,234	S/.36,234	S/.36,234	S/.36,234	S/.36,234
ENVASE Y EMBALAJE	S/.1.12	S/.1.12	S/.1.12	S/.1.12	S/.1.12	S/.1.12
SUB TOTAL EMBALAJE	S/.17,259	S/.17,948	S/.18,666	S/.19,412	S/.20,188	S/.20,996
SERVICIOS	S/.9,780	S/.9,780	S/.9,780	S/.9,780	S/.9,780	S/.9,780
SUB TOTAL SERVICIOS	S/.9,780	S/.9,780	S/.9,780	S/.9,780	S/.9,780	S/.9,780
DEPRECIACIÓN	S/.5,871	S/.5,871	S/.5,871	S/.5,871	S/.5,871	S/.5,871
SUB TOTAL DEPRECIACIÓN	S/.5,871	S/.5,871	S/.5,871	S/.5,871	S/.5,871	S/.5,871
CTP	S/.275,987	S/.284,064	S/.292,473	S/.301,211	S/.310,304	S/.319,763
CU	S/.17.91	S/.17.73	S/.17.55	S/.17.38	S/.17.22	S/.17.06

Tabla 42.
Costos productivos

ENVASE Y EMBALAJE				
ITEM	UNIDADES	PRESENTACION	PRECIO	CU
PAPEL SEDA	500	MILLAR	S/. 150.00	0.30
ETIQUETAS	500	MILLAR	S/. 280.00	0.56
CAJA DE CARTÓN CORRUGADO	500	MILLAR	S/. 130.00	0.26
Sub total empaque				S/.1.12
SERVICIOS				
ITEM	VALOR MENSUAL	AÑO	PRECIO	CTA
LUZ	1	S/. 200.00	12	S/. 2,400.00
AGUA	1	S/. 50.00	12	S/. 600.00
INTERNET	1	S/. 65.00	12	S/. 780.00
ALQUILER	1	S/. 500.00	12	S/. 6,000.00
Sub total servicios				S/.9,780.00
PRECIO DE BOLSOS				
ITEM	CU	AÑO	PRECIO	CT
BOLSOS TEJIDOS	1	S/. 12.00	1	S/. 12.00
Sub total servicios				S/.12.00

Tabla 43.
Gastos de exportación

Gastos de exportación:		(\$)
Gasto en Aduanas	\$110	
Agenciamiento Físico	\$60	
Gastos operativos	\$30	
Derecho de embarque	\$70	
Agencia	\$35	
Trámite documentario	\$60	
Gastos administrativos	\$40	
Alquiler de contenedores	\$110	
Carga y Estiba	\$55	
Sub total	\$570	
Tipo de cambio	S/. 3.56	
Sub total	S/. 2,029.20	
Veces de exportación	3	
Total	S/. 6,087.60	

3.3. Punto de equilibrio de la producción

Tabla 44.

Punto de equilibrio

Proyección de ventas del 2020 a 2025					
ÍTEM	2021	2022	2023	2024	2025
UNIDADES	15409	16025	16666	17332	18025
PRECIO DE VENTA	S/.26.15	S/.25.80	S/.25.46	S/.25.14	S/.24.83
INGRESOS	S/.402,941.73	S/.413,441.59	S/.424,374.48	S/.435,733.78	S/.447,553.59
COSTOS PRODUCCIÓN	S/.275,986.70	S/.284,063.52	S/.292,473.44	S/.301,211.36	S/.310,303.52
TOTAL, COSTOS VARIABLES	S/.275,986.70	S/.284,063.52	S/.292,473.44	S/.301,211.36	S/.310,303.52
GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/. 27,880.87	S/. 27,880.87	S/. 27,880.87	S/. 27,880.87	S/. 27,880.87
GASTOS DE VENTAS	S/. 6,087.60	S/. 6,087.60	S/. 6,087.60	S/. 6,087.60	S/. 6,087.60
GASTOS FINANCIEROS					
TOTAL, COSTOS FIJOS	S/.33,968.47	S/.33,968.47	S/.33,968.47	S/.33,968.47	S/.33,968.47
CF	S/. 33,968.47	S/. 33,968.47	S/. 33,968.47	S/. 33,968.47	S/. 33,968.47
PVU	26.15	25.80	25.46	25.14	24.83
CVU	17.91	17.73	17.55	17.38	17.22
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	8.2	8.1	7.9	7.8	7.6
COSTOS FIJOS UNITARIOS	2.20	2.12	2.04	1.96	1.88
PUNTO DE EQUILIBRIO UNID	4,123	4,208	4,292	4,377	4,462

3.3. Financiamiento externo

Tabla 45.

Financiamiento bancario

ITEM	Descripción	
PERIODO	AÑOS	5
MONT	Monto del financiamiento	51,493.01
TASA	Tasa de financiamiento anual	25%
ITEM	Valor de Cuota	
1	Cuota Anual	S/. 19,147.51
2	Cuota Mensual	S/. 1,595.63

3.3.1. Estados financieros

Tabla 46.

Flujo de caja

FLUJOS	PRE OPERATIVO	2021	2022	2023	2024	2025
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		S/. 92,986.55	S/. 95,409.60	S/. 97,932.57	S/. 100,553.95	S/. 103,281.60
IMPUESTOS AJUSTADOS		-S/. 27,895.97	-S/. 28,622.88	-S/. 29,379.77	-S/. 30,166.18	-S/. 30,984.48
DEPRECIACIÓN		S/. 5,871.00	S/. 5,871.00	S/. 5,871.00	S/. 5,871.00	S/. 5,871.00
AMORTIZACIÓN		S/. 160.00	S/. 160.00	S/. 160.00	S/. 160.00	S/. 160.00
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		S/. 71,121.59	S/. 72,817.72	S/. 74,583.80	S/. 76,418.76	S/. 78,328.12
ADQUISICIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES	-S/. 32,050.00					
CAPITAL DE TRABAJO	-S/. 137,993.35					
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO		-S/. 4,038.41	-S/. 4,204.96	-S/. 4,368.96	-S/. 4,546.08	-S/. 4,729.76
FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN	-S/. 171,643.35	-S/. 4,038.41	-S/. 4,204.96	-S/. 4,368.96	-S/. 4,546.08	-S/. 4,729.76
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-S/. 171,643.35	S/. 67,083.18	S/. 68,612.76	S/. 70,214.84	S/. 71,872.68	S/. 73,598.36
SERVICIO DE LA DEUDA	S/. 51,493.01	-S/. 19,147.51	-S/. 19,147.51	-S/. 19,147.51	-S/. 19,147.51	-S/. 19,147.51
ESCUDO TRIBUTARIO		S/. 3,861.98	S/. 3,391.41	S/. 2,803.19	S/. 2,067.93	S/. 1,148.85
DIVIDENDOS		-S/. 5,607.93	-S/. 5,887.34	-S/. 6,201.20	-S/. 6,556.26	-S/. 6,961.65
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-S/. 120,150.35	S/. 46,189.72	S/. 46,969.31	S/. 47,669.33	S/. 48,236.85	S/. 48,638.06

Tabla 47.

Balance general

	PRE OPERATIVO	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO						
CAPITAL DE TRABAJO	S/.137,993.35	S/.142,031.76	S/.146,236.72	S/.150,605.68	S/.155,151.76	S/.159,881.52
EXCEDENTE DE CAJA	S/.0.00	S/.46,189.72	S/.93,159.03	S/.140,828.36	S/.189,065.21	S/.237,703.27
ACTIVO FIJO	S/.32,050.00	S/.32,050.00	S/.32,050.00	S/.32,050.00	S/.32,050.00	S/.32,050.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA						
INTANGIBLE	S/.1,600.00	S/.1,600.00	S/.1,600.00	S/.1,600.00	S/.1,600.00	S/.1,600.00
AMORTIZACIÓN		S/.160.00	S/.320.00	S/.480.00	S/.640.00	S/.800.00
ACTIVO FIJO NETO	S/.33,650.00	S/.27,619.00	S/.21,588.00	S/.15,557.00	S/.9,526.00	S/.3,495.00
TOTAL, ACTIVO	S/.171,643.35	S/.215,840.48	S/.260,983.75	S/.306,991.04	S/.353,742.97	S/.401,079.78
PASIVO Y PATRIMONIO						
PRÉSTAMO BANCARIO	S/.51,493.01	S/.45,218.75	S/.37,375.93	S/.27,572.41	S/.15,318.00	S/.0.00
TOTAL, PASIVO	S/.51,493.01	S/.45,218.75	S/.37,375.93	S/.27,572.41	S/.15,318.00	S/.0.00
APORTE DE CAPITAL						
UTILIDADES RETENIDAS	S/.0.00	S/.50,471.38	S/.103,457.47	S/.159,268.28	S/.218,274.62	S/.280,929.44
TOTAL, PATRIMONIO	S/.120,150.35	S/.170,621.73	S/.223,607.82	S/.279,418.63	S/.338,424.96	S/.401,079.78
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO	S/.171,643.35	S/.215,840.48	S/.260,983.75	S/.306,991.04	S/.353,742.97	S/.401,079.78

Tabla 48.

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
DESCRIPCIÓN	%	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS		S/. 402,941.73	S/. 413,441.59	S/. 424,374.48	S/. 435,733.78	S/. 447,553.59
COSTO VARIABLE		S/. 275,986.70	S/. 284,063.52	S/. 292,473.44	S/. 301,211.36	S/. 310,303.52
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		S/. 126,955.03	S/. 129,378.07	S/. 131,901.05	S/. 134,522.42	S/. 137,250.07
COSTO FIJOS		S/. 33,968.47	S/. 33,968.47	S/. 33,968.47	S/. 33,968.47	S/. 33,968.47
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		S/.92,986.55	S/.95,409.60	S/.97,932.57	S/.100,553.95	S/.103,281.60
INTERESES		-S/. 12,873.25	-S/. 11,304.69	-S/. 9,343.98	-S/. 6,893.10	-S/. 3,829.50
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		S/.80,113.30	S/.84,104.91	S/.88,588.59	S/.93,660.85	S/.99,452.10
IMPUESTOS	30%	S/. 24,033.99	S/. 25,231.47	S/. 26,576.58	S/. 28,098.25	S/. 29,835.63
UTILIDAD NETA		S/.56,079.31	S/.58,873.44	S/.62,012.01	S/.65,562.59	S/.69,616.47
DIVIDENDOS	10%	-S/. 5,607.93	-S/. 5,887.34	-S/. 6,201.20	-S/. 6,556.26	-S/. 6,961.65
UTILIDAD NETA		S/.50,471.38	S/.52,986.09	S/.55,810.81	S/.59,006.33	S/.62,654.82

3.3.2. Rentabilidad

El Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPK), también conocido por su acrónimo en inglés de WACC por Weighted Average Cost of Capital, es simplemente el costo de las fuentes de capital.

Tabla 49.

WACC

Rf	2.76%
BETA	1.03
Rm	6%
Rp	2.09%
CAPM	8%
%C	0.70
KE	8.19%
%D	30%
Ki	25%
1-T	0.7
CPPC	10.98%

Dos parámetros muy usados a la hora de calcular la viabilidad de un proyecto son el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno).

Tabla 50

VAN y TIR

<u>VAN Económico</u>	<u>S/.</u>	<u>106,555.99</u>	<u>TIR Económico</u>	<u>29%</u>
<u>VAN FINANCIER</u>	<u>S/.</u>	<u>55,162.58</u>	<u>TIR FINANCIER</u>	<u>28%</u>

3.4. Contrastación de hipótesis

Hipótesis estadísticas:

H1. Las actividades de la cadena de valor en los productores de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques que permiten la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca a la ciudad de Madrid, 2020, son el acopio y tejido.

H0. Las actividades de la cadena de valor en los productores de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques que no permiten la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca a la ciudad de Madrid, 2020, son el acopio y tejido.

Tabla 51.

Prueba de Hipotesis

		<i>Cadena de valor</i>	<i>Exportación</i>
<i>Cadena de valor</i>	Correlación de Pearson	1	,346**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	62	62
<i>Exportación</i>	Correlación de Pearson	,346**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	62	62

Siendo el nivel de significancia bilateral $p=0,000 < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir que a un nivel de significancia de 0,05: Las actividades de la cadena de valor en los productores de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques que permiten la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca a la ciudad de Madrid, 2020, son el acopio y tejido.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

En relación al análisis de la a cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques permiten la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca a la ciudad de Madrid, 2020.

El desarrollo de la matriz EFI se obtuvo un puntaje de 2.6, lo que indica que la posición estratégica interna general de la Asociación textil San Pablo de Chalaques se encuentra arriba de la media, lo que significa que en relación a los factores internos es favorable para la Asociación y su desarrollo. Asimismo, el puntaje obtenido en la matriz EFE es de 2.34, lo que indica que la posición estratégica externa general de la Asociación textil San Pablo de Chalaques se encuentra arriba de la media, lo que significa que en relación a los factores externos que la empresa responderá de manera positiva a las oportunidades y amenazas existentes en el sector artesanal. Los resultados obtenidos a través del análisis de los factores internos y externos coinciden con lo propuesto por Schultz (2017) que afirma que la mejora de la cadena de valor se sustenta en la mejora de los procesos productivos y logísticos, la incorporación de procesos de mejora continua en la actualidad permite incrementar la competitividad en los pequeños productos.

La propuesta de mejora de la cadena de valor que permita asegurar la calidad del producto final son selección de materia prima, lavado y secado, descruce de lana, tinturado y secado de la lana tejido de bolsos y diseño, es de importancia la implementación del proceso de retroalimentación de cada uno de los procesos. Se

coincide por lo propuesto por coronel (2017) que a través de las mejoras de las actividades primarias y secundarias se incrementa la productividad y rentabilidad.

La asociación cuenta con la oportunidad de incrementar el valor de su producción textil, al contar con materia prima de calidad, la implementación de una gama de productos relacionado a la lana de alpaca como son guantes, chompas, que les permitirá ingreso a nuevos mercados competitivos, debido a las nuevas tendencias de consumo que valoran el trabajo de las comunidades. Se defiere con lo propuesto por Chandi y Villamar (2015) que menciona que el ingreso de nuevas tecnologías en sus procesos permitiría reducción de tiempos, e incluir un mejor valor agregado a sus productos, maximizando todo su proceso con mayor eficiencia y estándares de competitividad en su producción.

Asimismo, se coincide con Vásquez (2018), que menciona que las empresas pueden acceder y lograr una mayor participación posible de mercado, si es que éstas realizan, gestionan y analizan todas las estrategias que les permitan maximizar sus recursos en su cadena de valor. En la propuesta de comercialización el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPK), también conocido por su acrónimo en inglés de WACC por Weighted Average Cost of Capital que se obtuvo es 10.98%, que significa que el proyecto asegura el financiamiento externo, asimismo VAN Económico S/. 106,555.99 y TIR Económico 29%, estos resultados nos permiten coincidir con Gamboa y Guerrero (2018), que mencionan que se debe incorporar la metodología de Porter en actividades primarias y secundarias, las cuales permitirían mejorar sus procesos e incremento de sus ganancias.

4.2 Conclusiones

- Se concluye que nuestros productos artesanales peruanos se encuentran entre los más variados del mundo, lo cual se puede obtener bastante provecho con la existencia de una amplia red de exportadores a nivel nacional, que cada año logran ingresar a nuevos mercados, como son los mercados europeos, asiáticos y norteamericanos.
- Se concluye que el proceso logístico desarrollado en la asociación actualmente está compuesto por compra y distribución de las materias primas, asimismo no existe una adecuada gestión del recurso humano para el desarrollo de actividades complementarias como almacenamiento, control de stock y manejo de productos terminados.
- Se concluye que la asociación, actualmente vienen trabajando con procesos obsoletos, por falta de capacitación, problemas de organización, débil cultura asociativa y la tecnología deficiente, los cuales refleja un mal manejo de su cadena de valor en todos sus procesos limitando así el incremento en las utilidades del productor.
- Se concluye que la asociación no cuenta con una infraestructura adecuada, carece del departamento de contabilidad, administración, control de calidad, y demás, ya que vienen utilizando únicamente dos áreas para sus actividades, como el taller de confección y almacén.
- Se concluye que el producto terminado es comercializado de manera independiente por cada productor, en los diferentes mercados a nivel regional y nacional, en relación a las ganancias son para cada uno de los productores.

- Se concluye que la estrategia de comercialización que más se adecua para el proyecto después de poder diagnosticar la cadena de valor es la de atender a un público masivo con precios bajos.
- Se concluye que siendo el nivel de significancia bilateral $p=0,000 < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir que a un nivel de significancia de 0,05: Las actividades de la cadena de valor en los productores de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques que permiten la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca a la ciudad de Madrid, 2020, son el acopio y tejido.
- Se concluye que existe la viabilidad económico financiera de la propuesta de comercialización, asimismo la inversión inicial es de S/.171,643.35, e igualmente presenta los siguientes indicadores financieros WACC de 10.98%, VAN Económico S/. 106,555.99 y TIR Económico 29%.

REFERENCIAS

- Abad, M. (06 de Junio de 2017). *TeamLader*.
- Acosta, S. (2012). *Cadena de valor textil y confecciones*. Santa Fe.
- ADEX. (11 de Febrero de 2018). *Asociación de Exportadores*.
- Alzamora, E. (2006). *Cluisters como modelo de Gestión*.
- Ballou, R. (2004). *Logística Administración de la Cadena de Suministros*. Mexico: Pearson Educación.
- Chacon, N. (2010). Implementacion de la rotacion de inventarios. *Gestion*.
- Coronel, (2017). Diseño de la cadena de valor para incrementar la productividad en la confección de prendas de vestir de la asociación de productores agropecuarios de alpaca “obreros unidos en acción”, perteneciente a la comunidad José Carlos Mariátegui – distrito de Uyurpampa - Incahuasi, durante el período 2017 – 2021.
- Chandi y villamar (2015). En la tesis, Análisis de la cadena de valor de la industria textil enfocada a la producción de ropa interior del sector norte de quito; caso práctico empresa: inconltextil-salomé
- Flores (2019). “Diseño de la cadena de valor para la empresa astro sport ubicada en la ciudad de Otavalo”.
- Gamboa y Guerrero (2018). “Análisis de las actividades de la cadena de valor de la producción de textiles sublimados confeccionados por la asociación santa apolonia para la exportación a la ciudad barcelona”.
- Gonzales y martínez, (2018). “Propuesta para mejorar la competitividad de los pequeños productores del valle viejo de olmos”.
- Kotler. (1999). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Barcelona: Páidos.
- Lastre, N. (2012). Procesos de Exportacion. Recuperado el 12 de Junio de 2020
- Letsdu. (22 de Marzo de 2017). *Experiencias Letsdu*.
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. Recuperado el 11 de Julio de 2019.
- Mejía, M. (11 de Febrero de 2018). *Artesanía Textil.com*.
- MINAGRI. (2016). *Cajamarca: cosechando desarrollo en la sierra nororiental resultados 2011-2016*. Cajamarca.
- MINCETUR. (12 de septiembre de 2008). *Mincetur Gob*.
- MINCETUR. (12 de septiembre de 2008). *Mincetur Gob*.
- MINCETUR. (11 de Junio de 2018). *Ministerio de Comercio y Turismo* .
- MINCETUR. (10 de julio del 2020). *Ministerio de Comercio y Turismo*
- Mondragon, V. (2015). Incoterms el abc para el exportador e importador.
- Mondragon, V. (2015). Incoterms el abc para el exportador e importador. *Diario del Exportador* .
- Porter, M. (1980). *Las 5 fuerzas de Porter*.
- Porter, M. (9 de febrero de 2007). *Ventaja Competitiva*.
- Pesantez (2019). Cadena de valor como herramienta de gestión en la empresa de calzado de miguel pezantes de la ciudad de cuenca.
- Plataforma digital única del Estado Peruano.(2020).
- Ramos, J. (2014). *Cadenas productivas y de valor en Cajamarca*.

- RREE. (2020). *Ministerio de Relaciones Exteriores.*
- Ruiz, W. (2012). *Definicion de logistica en los negocios.*
- Ruiz, W. (2012). *Definicion de logistica en los negocios*
- SICE. (2020). *Sistema de información sobre comercio exterior.*
- SIICEX. (2018). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior*
- Tirado y Ugaz (2016). Actividades primarias de la cadena de valor en los productores de sombrero de palma del distrito de bambamarca, para la exportación a la ciudad de pamplona - españa, 2017.
- Urrutia, W. (2016). La importancia del transporte en la logistica. *Negocios Globales.*
- Vásquez (2018). “La integración de la cadena de valor y su impacto en los costos operativos en una empresa dedicada a la construcción e implementación de Estaciones Base Celular, Lima – Perú,”

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización

Tabla 52.

Matriz de Operacionalización de variables

Definición de variables	Definición operacional	VARIABLE(S) (X): Independiente	DIMENSIONES	INDICADORES
la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto que contribuyen al buen funcionamiento de las operaciones. Porter (2000).	la cadena de valor contempla la logística, producción, el desarrollo del marketing, análisis de la infraestructura, asimismo la gestión del talento humano.	Cadena de valor	Logística de llegada	Almacenamiento de material Acceso del servicio al cliente Transporte
			Logística de salida	Procesamiento de pedidos Informe de almacén
			Producción	Tipo de Tejido Acabados
			Marketing mix	Producto precio Plaza Promoción
			Infraestructura de la firma	Tipos de taller
			Management de Recursos Humanos	Reclutamiento Selección Contratación Capacitación
			Desarrollo tecnológico	Investigación de mercado Diseño de procedimiento Investigación de materiales
			Servicio de Post venta	Atención a las reclamaciones
			Aprovisionamiento	Maquinaria Publicidad servicios
			Definición de variables	Definición operacional
La exportación de un bien o servicio es enviada a otra parte del mundo con fines comerciales. SUNAT (2016).	la exportación comprende la gestión y estudio de los mercados	Exportación	Producto comercial	Segmentación Precio de venta Inversión Embalaje
			Gestión de exportaciones	Transporte Requisitos Cobranza Documentaria

Anexo 2. Matriz de consistencia lógica

Tabla 53. Matriz de consistencia lógica

MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA																				
COHERENCIA P - O - H				OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES																
TÍTULO	PROBLEMA(S)	OBJETIVO(S)	HIPÓTESIS	Definición de variables	Definición operacional	VARIABLE(S)	DIMENSIONES	INDICADORES	Población y muestra	Fuente o instrumento de recolección	Metodología									
	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL			(X): Independiente														
Cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques para la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca a la ciudad de Barcelona, 2019	¿Cómo las actividades de la cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques permiten la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca a la ciudad de Barcelona, 2019?	Determinar qué actividades de la cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques permiten la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca a la ciudad de Barcelona, 2019.	Las actividades de la cadena de valor en los productores de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques que permiten la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca a la ciudad de Barcelona, 2019 son el acopio y tejido.	la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto que contribuyen al buen funcionamiento de las operaciones (Porter,2000)	la cadena de valor contempla la logística, producción, el desarrollo del marketing, análisis de la infraestructura, asimismo la gestión del talento humano.	Cadena de valor	Logística	Compras	Población: 30 productores textiles de la asociación San Pablo de Chalaques Muestra: 30 productores textiles de la asociación San Pablo de Chalaques	Herramienta: encuesta Instrumento: cuestionario de encuesta	Diseño: descriptivo de corte transversal Manipulación de variable: No experimental Método de investigación: hipotético-deductivo Tipo: básica									
	PROBLEMA ESPECÍFICOS	OBJETIVO ESPECÍFICOS						(X): Dependiente				DIMENSIONES	INDICADORES	Unidad de análisis y estudio						
	¿Cuál es la situación de las actividades de la cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques para a exportación de bolsos de lana Baby?	Realizar el diagnóstico situacional de las actividades de la cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques para para a exportación de bolsos de lana Baby Alpaca.						Definición de variables				Definición operacional	VARIABLE(S)	DIMENSIONES	INDICADORES	Unidad de análisis y estudio				
	¿cómo la de mejora de la cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques que permite la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca?	Elaborar una propuesta de mejora de la cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques que permita la exportación de bolsos de lana Baby Alpaca.						Definición de variables				Definición operacional	Exportación	Gestión de Exportaciones	Embalaje	Unidad de análisis: Las actividades de la cadena de valor de la producción textil de la asociación San Pablo de Chalaques Unidad de estudio: la Asociación textil				
	¿Cómo el diseño de un plan de exportación de bolsos de lana Baby Alpaca permite la mejora de las actividades de la cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques?	Diseñar un plan de exportación de bolsos de lana Baby Alpaca según las actividades de la cadena de valor de los productores textiles de la Asociación San Pablo de Chalaques						Definición de variables				Definición operacional			Estudio de mercado		Transporte			
								Bases teóricas												
								Cadena de valor y exportación												

Tabla 54. Matriz de operacionalización

Definición de variables	Definición operacional	VARIABLE(S) (X): Independiente	DIMENSIONES	INDICADORES			
la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto que contribuyen al buen funcionamiento de las operaciones (Porter,2000)	la cadena de valor contempla la logística, producción, el desarrollo del marketing, análisis de la infraestructura, asimismo la gestión del talento humano.	Cadena de valor	Logística	Compras Gestión de Almacén Transporte			
			Producción	Tipo de Tejido Acabados			
			Marketing m2ix	Producto precio Plaza Promoción			
			Infraestructura	Tipos de taller			
			Gestión del talento humano	Reclutamiento Selección Contratación Capacitación			
			Definición de variables	Definición operacional	VARIABLE(S)	DIMENSIONES	INDICADORES
			La exportación de un bien o servicio es enviada a otra parte del mundo con fines comerciales (SUNAT, 2016).	la exportación comprende la gestión y estudio de los mercados	Exportación	Gestión de Exportaciones	Embalaje Transporte Requisitos Cobranza Documentaria
Estudio de mercado	Investigación de mercado segmentación Marketing mix						
	(X): Dependiente						

Anexo 3. Matriz de Lean Canvas

Figura 24.

Modelo de negocio cambas

