



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE  
PRENDAS DE FIBRA DE ALPACA A  
MANHATTAN – NY- EE.UU.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA  
EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Autora:**

**Bach. Otoyá Bautista Ilajali**

**Orcid: 0000-0002-6606-6040**

**Asesor:**

**Mg. Rocero Salazar Cesar Ricardo**

**Orcid: 0000-0002-1555-7851**

**Línea de Investigación:**

**Gestión Empresarial y Emprendimiento**

**Pimentel – Perú 2020**

## **Dedicatoria**

Dedicado a todas las personas que me apoyaron, en esta agradable experiencia universitaria. Dedico este proyecto a todas las personas que sueñan en grande, quiero decirles que este trabajo siempre será el primer paso de muchos éxitos. Gracias Dios, gracias padre, gracias amor e hijo, gracias universo por permitirme avanzar un peldaño más en mi formación académica y profesional. Gracias queridos asesor de tesis, por guiarme en la culminación de este proyecto.

**Agradecimiento:**

Gracias Dios, universo, padre, amor e hijo. Gracias queridos profesores y amigos por haber alentado mis ganas de culminar este arduo pero gratificante proyecto.

## Resumen

El presente trabajo de investigación se desarrolló con el objetivo de evaluar la propuesta de un plan de negocios que logre exportar prendas de fibras de alpaca hacia el mercado de Manhattan – NY – EE. UU, de la empresa Business Health and Beauty - Cuzco, Perú. Metodológicamente se desarrolló una investigación de tipo descriptiva y diseño no experimental tomando como muestra un grupo de 20 ciudadanos estadounidenses, un productor y proveedor de fibras de alpaca y un grupo de tres expertos en temas de exportación. Para la recogida de datos se utilizaron dos estrategias: una cualitativa, usando como instrumento de recolección de datos una guía de entrevista y para la estrategia cuantitativa se utilizaron como instrumentos de recolección de datos una encuesta online y un test de selección de mercado propuesto por PromPerú. Entre los resultados más relevantes se encontró que las prendas de vestir de mayor demanda son las de las líneas de abrigos y, las preferencias se resaltan por la calidad de la fibra y la capacidad de abrigo. El estudio concluyó con la viabilidad y rentabilidad del proyecto de plan de negocios al arrojar un VAN económico de \$295,738.23 y una TIR económico de 37.6%; en cuanto al aspecto financiero el VAN arrojó un valor de \$488,261.25 y una TIR de 103.2%.

*Palabras clave: Plan de negocio, exportación, fibra de alpaca, prendas de vestir.*

## **Abstract**

This research work was developed with the objective of evaluating the proposal of a business plan that manages to export garments of alpaca fibers to the market of Manhattan - NY - USA, of the company Business Health and Beauty - Cuzco, Perú. Methodologically, a descriptive research and non-experimental design was developed taking as a sample a group of 20 US citizens, a producer and supplier of alpaca fibers, and a group of three experts on export issues. Two strategies were used for data collection: a qualitative one, using an interview guide as a data collection instrument and for the quantitative strategy an online survey and a market selection test proposed by PromPerú were used as data collection instruments. . Among the most relevant results, it was found that the garments with the highest demand are those of the coat lines and, the preferences are highlighted by the quality of the fiber and the warmth capacity. The study concluded with the viability and profitability of the business plan project by showing an economic NPV of \$ 295,738.23 and an economic IRR of 37.6%; Regarding the financial aspect, the NPV showed a value of \$ 488,261.25 and an IRR of 103.2%.

Keywords: Business plan, export, alpaca fiber, clothing.

# ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	10
1.1.	Realidad Problemática.....	10
1.2.	Antecedentes de Estudio .....	13
1.3.	Teorías relacionadas al tema .....	17
1.3.1.	Plan de Negocio .....	17
1.3.2.	La Alpaca .....	39
1.3.3.	Fibra de Alpaca .....	40
1.3.4.	Prendas de alpaca.....	42
1.3.6.	Exportaciones peruanas .....	42
1.3.7.	Proceso productivo en confecciones de alpaca.....	45
1.4.	Formulación del problema.....	47
1.5.	Justificación e importancia del estudio.....	47
1.6.	Hipótesis .....	48
1.7.	Objetivos .....	48
1.7.1.	<i>Objetivo general.</i> .....	48
1.7.2.	<i>Objetivos específicos.</i> .....	48
II.	MATERIAL Y MÉTODO .....	48
2.1.	Tipo y diseño de la investigación .....	48
2.2.	Población y muestra.....	49
2.3.	Variables y Operacionalización .....	49
2.3.1.	<i>Identificación de las variables de estudio.</i> .....	49
2.3.2.	<i>Operacionalización de las variables.</i> .....	49
2.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Validez y confiabilidad.....	52
2.5.	Procedimiento para la recolección de datos .....	52
2.6.	Criterios éticos .....	53
2.7.	Criterios de rigor científico .....	54
III.	RESULTADOS.....	54
3.1.	Resultados en tablas y figuras .....	54
3.1.1.	<i>Resultados de aplicación de entrevista a productor y proveedor de fibra de lana de alpaca URCOS – Cuzco Perú.</i> .....	54
3.1.2.	<i>Resultados de aplicación de encuesta a ciudadanos estadounidenses.</i> .....	57
3.1.3.	<i>Resultados de aplicación de entrevista a expertos en exportación.</i> .....	61

3.2.	Discusión de Resultados.....	62
3.3.	Aporte Práctico .....	66
3.3.1.	RESUMEN EJECUTIVO.....	66
3.3.2.	Descripción de la empresa.....	67
3.3.3.	Plan Estratégico y Plan Organizacional .....	69
3.3.5.	Análisis del entorno. ....	75
3.3.6.	Análisis PESTA. ....	76
3.3.7.	Análisis FODA .....	81
3.3.8.	Misión y Visión.....	84
3.3.9.	Objetivos, estrategias e indicadores .....	84
3.3.10.	Plan Organizacional.....	84
3.3.11.	Estudio de Mercado Internacional y Plan de Marketing .....	88
3.3.12.	Selección del mercado objetivo .....	91
3.3.13.	Análisis de la Oferta.....	93
3.3.14.	Análisis de la Demanda .....	96
3.3.15.	Plan de Marketing.....	98
3.3.16.	Segmentación de mercado. ....	98
3.3.20.	Análisis Financiero y Plan Financiero.....	111
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
4.1.	Conclusiones.....	120
4.2.	Recomendaciones.....	121
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	123
	ANEXOS.....	129

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Perú. Exportaciones de fibra de alpaca por años, según subproducto. Año 2012-2018 (Miles de USD\$ FOB).....	41
<b>Tabla 2</b> Exportaciones de prendas de vestir elaborados con fibras de alpaca por años, según país. Periodo 2012-2018 .....	41
<b>Tabla 3</b> Exportaciones de productos de alpaca por línea. 2019/2020 US\$ FOB millones .....	43
<b>Tabla 4</b> <i>Exportaciones de prendas de vestir de alpaca por tipo 2020 US\$FOB</i> .....	45
<b>Tabla 5</b> Operacionalización de las variables de estudio.....	50
<b>Tabla 6</b> Entrevista al productor de fibra de alpaca URCOS - Cuzco Perú .....	54
<b>Tabla 7</b> Frecuencias de personas encuestadas por sexo.....	57
<b>Tabla 8</b> Frecuencias de personas encuestadas por edades .....	58
<b>Tabla 9</b> Preferencias por prendas de fibra de alpaca .....	59
<b>Tabla 10</b> Preferencias por prendas de vestir de fibra de alpaca .....	60
<b>Tabla 11</b> Oferta en el mercado de productos: Chales .....	73
<b>Tabla 12</b> Oferta en el mercado de productos: Suéters .....	74
<b>Tabla 13</b> Matriz de evaluación del ambiente interno.....	82
<b>Tabla 14</b> Matriz de evaluación del ambiente externo.....	83
<b>Tabla 15</b> Descripción de la Fibra de Alpaca .....	89
<b>Tabla 16</b> Clasificación arancelaria de prendas de alpaca. Mercado EE.UU.....	90
<b>Tabla 17</b> Principales países importadores de Suéters, "pullovers", cardiganes, chalecos.....	95
<b>Tabla 18</b> Ferias comerciales de diseño y moda.....	98
<b>Tabla 19</b> Prendas de vestir de alpaca fabricadas en EE.UU.....	103
<b>Tabla 20</b> Prendas de fibra de alpaca importadas en el Mercado de EE.UU.....	104
<b>Tabla 21</b> Canales de comercialización de prendas de vestir.....	105
<b>Tabla 22</b> Ferias Comerciales de diseños y moda. EE.UU. ....	108
<b>Tabla 23</b> Costos de producción de prendas de vestir de alpaca .....	111
<b>Tabla 24</b> Costos por año de producción .....	111
<b>Tabla 25</b> Capital de trabajo por mes de producción.....	112
<b>Tabla 26</b> Inversión Total Anual .....	112
<b>Tabla 27</b> Cronograma de pago anual. Crédito bancario.....	113
<b>Tabla 28</b> Presupuesto de Ingresos .....	113
<b>Tabla 29</b> Presupuesto de egresos administrativos.....	113
<b>Tabla 30</b> Presupuesto de egresos en gastos de exportación.....	114
<b>Tabla 31</b> Gastos de Ventas.....	114
<b>Tabla 32</b> Depreciación lineal con una vida contable de 3 años .....	114
<b>Tabla 33</b> Estructura de Costos Totales .....	115
<b>Tabla 34</b> Equilibrio de Mercado .....	115
<b>Tabla 35</b> Estado de Ganancias y Pérdida Económico.....	116
<b>Tabla 36</b> Estado de Ganancias y Pérdidas Financiero.....	116
<b>Tabla 37</b> Flujo de Caja Libre (\$) .....	117
<b>Tabla 38</b> Flujo de Caja Patrimonio o del Accionista (FCA) .....	118
<b>Tabla 39</b> Costo de Oportunidad del capital (COK) .....	119
<b>Tabla 40</b> Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) .....	119

<b>Tabla 41</b> Indicadores de Evaluación del Flujo Neto de Caja Económico.....	119
<b>Tabla 42</b> Indicadores de evaluación del Flujo de Caja Patrimonial (FCA).....	120

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Esquema de planificación de actividades de un plan de negocio exportador.....	21
<b>Figura 2</b> Evaluación estratégica y proceso de planificación estratégica. ....	25
<b>Figura 3</b> Relación de las 5 fuerzas desarrollada por Michael Porter.....	27
<b>Figura 4</b> Razas de alpaca: Huacaya y Suri .....	40
<b>Figura 5</b> Prendas de alpaca.....	43
<b>Figura 6</b> Exportaciones de productos de alpaca 2020xTRIM US\$ millones .....	44
<b>Figura 7</b> Exportaciones 2019/2020 por departamento. US\$FOB Millones por departamento.....	45
<b>Figura 8</b> Proceso productivo en confecciones de alpaca.....	46
<b>Figura 9</b> Porcentaje de Personas Encuestadas por Sexo .....	57
<b>Figura 10</b> Porcentaje de personas encuestadas por edades .....	58
<b>Figura 11</b> Porcentaje de preferencias por prendas de fibra de alpaca .....	59
<b>Figura 12</b> Preferencias por prendas vestir de fibras de alpaca.....	60
<b>Figura 13</b> Exportaciones de pelo fino y prendas de vestir de alpaca.....	70
<b>Figura 14</b> Principales destinos de las exportaciones de pelo fino y prendas de vestir de alpaca - 2020 .....	70
<b>Figura 15</b> Prendas de vestir de mayor demanda en el mercado de EE.UU. ....	71
<b>Figura 16</b> Prendas de alpaca: Mercados por empresa .....	72
<b>Figura 17</b> Índice de producción agropecuaria, según actividad. Año base 2007 .....	77
<b>Figura 18</b> Evolución de las exportaciones de fibra de alpaca por trimestre.....	78
<b>Figura 19</b> Evolución de la pobreza extrema en el Perú; 1991 - 2020 .....	79
<b>Figura 20</b> Evolución de la pobreza monetaria en el Perú; 1986 - 2020.....	79
<b>Figura 21</b> Organigrama de la empresa Business Health and Beauty .....	85
<b>Figura 22</b> Ciclo de vida de una prenda de vestir .....	91
<b>Figura 23</b> Resultados: aplicación de test de selección de mercado objetivo.....	92
<b>Figura 24</b> Test de selección del mercado objetivo por categorías .....	93
<b>Figura 25</b> Canal de distribución directa de la empresa Business Health and Beauty .....	95
<b>Figura 26</b> Factores de compra en el sector de moda masculina en EE.UU. ....	97
<b>Figura 27</b> Muestra de prendas de vestir hechos con fibra de lana de alpaca. ....	100
<b>Figura 28.</b> Producto de fibra de alpaca envasado	
<b>Figura 29.</b> Muestra de etiqueta según regulaciones de EE.UU. ....	101
<b>Figura 30</b> Precios promedio de fibra de alpaca a nivel nacional. ....	102
<b>Figura 31</b> Modelo de Fanpage de la empresa Bussines Health and Beauty.....	107

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad Problemática**

En nuestro país Perú, la producción de prendas utilizando lana de alpaca se ha incrementado favorablemente en los últimos años. Nuestro sector de producción posee notables ventajas en calidad y cantidad, con respecto al resto del mundo. Actualmente, se cuenta con una población creciente de 3.7 millones de cabezas de alpaca lo que se aproxima al 86 % del total de producción en el mundo. Así mismo, desde el año 1997 en adelante, el crecimiento de las exportaciones del sector artesanías ha presentado un crecimiento considerable, siendo así que en el año 2003 las exportaciones aumentaron en un 7.43% respecto al año anterior, del cual un 35% representa las ventas hacia al exterior de prendas de fibra de Alpaca, especialmente en el país de Estados Unidos.

En este escenario de exportación, al cierre del año 2017, las exportaciones de alpaca bordearon los US\$ 169 millones, creciendo en 28,9%, debiéndose específicamente al aumento de los envíos de fibra (US\$ 80 millones). Se destacan los mercados de China (US\$ 57 millones), EEUU (US\$ 32 millones) e Italia (US\$ 23 millones) y, considerando que la alpaca peruana es símbolo de calidad en la industria textil internacional, de acuerdo con las cifras proporcionadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), durante el primer semestre del año 2018 se observó un crecimiento del 48,8% en las exportaciones de productos de alpaca, permitiendo que en este periodo las prendas de vestir crezcan en 22,1% siendo EEUU, Chile, Canadá, Australia y Alemania los principales mercados de destino (LR, 2018).

La crianza de alpacas en el Perú se consolida como la actividad más sólida que aporta ampliamente a la economía peruana, concentrando alrededor del 87% (más de 3 millones) de la población mundial de alpacas. En el IV Censo Nacional Agrario (Cenagro) se ha señalado a Puno como la región con mayor cantidad de alpacas con 39,6% de ejemplares; seguido por Cuzco (14,8%), Arequipa (12,7%), Huancavelica (8,4%), Ayacucho (6,3%), Apurímac (5,9%), Pasco (4,0%) y Moquegua (3,5%); el 4,8% restante está dividido entre otras diez regiones dedicadas a esta importante actividad alpaquera, la cual sus fibras son reconocidas a nivel

mundial en vista a su sedosidad, suavidad, durable, resistente y no inflamable, además de su grosor del pelo de alpaca de 18 a 22 micrones, que lo convierte en uno de los pelos más finos del mundo. Estas propiedades permiten la confección de prendas de vestir; así como de accesorios y artesanía de gran calidad, convirtiendo al Perú en uno de los principales proveedores de fibras de alpaca en el mundo. Es así que, estos productos a base de fibras de alpaca han sido expuestos con gran éxito en distintas ferias internacionales, en las que se destacan: La Feria Coterie (Nueva York, EE. UU.), la Rueda de Negocios Virtual de Comercio Justo (Perú), la Feria Neonyt (Hamburgo, Alemania), la Feria Pitti Filati (Milán, Italia), la Feria Première Vision (París, Francia), la Feria Magic Las Vegas (Las Vegas, EE. UU.) y el Showroom con oferta de textiles para el hogar y deco denominado Peru Home Display (Copenhague, Dinamarca), entre otras (La Cámara, 2021).

Últimamente, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) ha registrado la producción nacional en el primer trimestre 2021 un incremento de 18,21%, luego que en enero y febrero 2021 registrara tasas negativas; debiéndose entre otros factores al comportamiento positivo del sector comercio. Sin embargo, en este primer trimestre, algunos sectores de la economía han podido superar su producción alcanzada en el primer trimestre del año 2019, y otras estuvieron por debajo de su nivel de producción, por lo cual en marzo 2021 el Índice de la Producción Agropecuaria registró una disminución de 1,86% con respecto a marzo 2020, debido a una menor producción registrada específicamente en vacuno - 0,99%, fibra alpaca -1,19% y ovino -0,30%, así mismo una subida en la producción de porcino 2,00% y alpaca 2,06% (INEI, 2021b).

Estas cifras porcentuales nos conducen a pensar en un país con ciertas ventajas competitivas y oportunidad de recuperación económica mundial lo cual nos permite insertarnos y tener presencia en los mercados internacionales. Sin embargo, nuestra producción y exportación estuvo siempre focalizada en mercados internacionales en los que destacan el mercado italiano y asiático. La Asociación de Exportadores (ADEX) ha señalado que el Perú superó los 28 millones de dólares en exportaciones de fibra de alpaca al mercado italiano,

superando en 5,9% del año 2019; convirtiéndose este país, así como China con mayor demanda (83,5% de fibra de alpaca). A estos dos mercados se suman Taiwán, Corea del Sur y Japón con cifras significativas en exportaciones de este fino producto (América Economía, 2020).

En este escenario el estudio investigativo propone un Plan de Negocios para la exportación de prendas de fibra de alpaca a la ciudad de Manhattan – NY, considerando como entidad exportadora a la empresa Business Health and Beauty y está dirigido a un determinado nicho de mercado en la ciudad de Manhattan, posicionando productos en prendas de vestir a base de fibra de lana de alpaca en sectores que busquen vestir lo mejor de nuestra textilería peruana. Sin embargo, el estudio identifica aspectos importantes que definen la calidad de la fibra de alpaca y por ende el éxito de las exportaciones de prendas de vestir hechos con este fino material. Uno de los aspectos a considerar es la tecnología utilizada en la obtención directa de esta fibra considerando que actualmente en el mercado no existe herramientas tecnológicas que ayuden a separar la fibra según su finura en forma adecuada, ello genera que los ingresos de estos productos alpaqueros sea menor (María, 2018).

La capacitación también es un factor determinante en la obtención de la calidad de este producto; sin embargo, aún existe brechas de desinformación en cuanto a la selección de pieles, lavado, piquelado y otras técnicas que permita a los productores la elaboración de productos artesanales de excelente calidad, otorgando un valor agregado a la actividad de crianza de estos camélidos. Así mismo, el nivel de crianza asociada a los cuidados sanitarios donde la alimentación también es afectada lo cual dificulta y limita la calidad de los productos a exportar. En consecuencia, el estudio plantea un análisis de los aspectos relevantes que inciden en las exportaciones de productos hechos a base de fibras de alpaca, considerando las características del mercado seleccionado, específicamente el mercado meta incidiendo en las características del consumidor, la segmentación del mercado meta, análisis de la oferta y la demanda mundial y nacional y las características del producto a exportar; así como la evaluación económica de la viabilidad de la puesta en marcha de este plan de negocios.

## **1.2. Antecedentes de Estudio**

A nivel internacional.

(Galárraga, 2019) realizó una investigación con el objetivo de determinar la factibilidad y viabilidad de exportar sacos de vestir hechos a base de lana de alpaca hacia el mercado alemán en vista al crecimiento en demanda de camélidos en los últimos años y las oportunidades de insumos con las que contaban un grupo de productores alpaqueros en las provincias de Chimborazo y Bolívar, Ecuador. Mediante un estudio de mercado de la industria y análisis financiero, el investigador pudo determinar dos aspectos importantes: uno, las debilidades en los patrones de consumo del cliente, así como las tendencias del mercado encontrando que los principales competidores ofertaban productos elaborados con fibra sintética; presentándose este hecho como una oportunidad de inserción de sus productos hacia el mercado objetivo. El otro aspecto se basa en los resultados de la evaluación financiera, evidenciando la viabilidad y rentabilidad positiva de exportación proyectada para cinco años; presentando ganancias desde el primer año en base a los resultados del Valor Actual Neto (VAN) de \$220.58 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 19.1%.

(Solano, 2017) propuso un plan de negocio con la finalidad de exportar chompas hechas a base de lana de alpaca hacia el mercado suizo aprovechando que en este mercado, Bolivia es beneficiario del 100% en rebaja respecto a las tasas arancelarias, razón por la cual el país boliviano en los últimos años ha tenido un crecimiento en exportaciones al exterior específicamente en exportaciones de este rubro. El propósito del investigador fue mostrar su producción en el exterior en vista a su posicionamiento empresarial cuya misión es vestir a niños y niñas con chompas de alta calidad que protejan del frío en estas zonas de bajas temperaturas. El autor logró comprobar la viabilidad del plan de negocio argumentado en la realización de un análisis financiero cuyos indicadores en el VAN y valor del TIR lograron determinar una rentabilidad positiva.

(Paredes & Perandres, 2016) realizaron una investigación basada en un estudio de factibilidad respecto a la comercialización de prendas de vestir hechas a base de pelo fino y lana de alpaca, considerando como mercado meta un grupo

de habitantes de Países Bajos. Entre los resultados más relevantes se estimó una proyección optimista de la propuesta de exportación ubicando a la empresa en una posición rentable. Los autores concluyeron que, a pesar que Ecuador cuenta con una capacidad importante en la producción de prendas de vestir tradicionales hechas con fibras de camélido u ovinos, la falta de tecnología y cuidados necesarios del ganado afectaría la oferta del país; sin embargo, dada la ventaja competitiva que planean desarrollar se logró abarcar un nicho de mercado que pudo apreciar el aspecto étnico, así como la calidad de las prendas, sin la necesidad de tener un amplio volumen de producción.

A nivel Nacional:

(Ballón & Laureano, 2017) realizaron un estudio de pre factibilidad para la industrialización y exportación de fibras e hilados de alpaca a los mercados de China y reino Unido, ante la alta demanda de este producto hacia los mercados europeos y asiáticos, además de considerar que nuestro país tiene presencia en los mercados exteriores al poseer ventajas competitivas respecto a la biodiversidad de fibras que llega a satisfacer a los consumidores de gran exigencia. El estudio logró proyectar una línea de producción de 50 kg de fibra por hora y unos 20 kg de hilo de alpaca por hora. La evaluación económica y financiera del proyecto arrojó alta rentabilidad reflejada en su proyección, con lo cual se aumentó el rendimiento hasta alcanzar exportaciones de 89 toneladas entre fibra e hilo de alpaca; así mismo los resultados evidenciaron un VAN muy positivo y una TIR de 48.18% mostrando relación con la inversión del negocio y un adecuado financiamiento. Los autores llegaron a la conclusión que el proyecto logró una demanda satisfecha en los mercados objetivo con lo cual se asegura el éxito en las ventas de los productos ofrecidos; además del uso de las redes sociales y canales online para promocionar estos productos.

(Luján, 2017) desarrolló una investigación respecto a las exportaciones de chullos reversibles hechos a base de fibras de alpaca con diseños netamente peruanos hacia el mercado europeo, específicamente la comunidad autónoma de Castilla León, España, dada su ubicación geográfica, la cual posee bajas temperaturas en épocas de invierno. Con el propósito de ofertar el producto el

investigador propuso estrategias de ventas basadas en campañas de publicidad vía redes sociales, e – comerce, merchandising, entre otros. Así mismo, propuso estrategias para los procesos logísticos de tal forma que se haga viable el proyecto para la exportación del producto hacia el mercado objetivo. Entre las conclusiones más resaltantes se destaca la selección del Incoterm FOB por ser el más competitivo y favorable para los exportadores, mediante el cual se pudo analizar los costos de logística y otros, resultando un precio de venta favorable para los intereses del exportador. En cuanto a la evaluación económica y financiera del proyecto, el investigador pudo evidenciar su viabilidad y rentabilidad encontrando resultados en el VAN de \$ 40275.55 y un TIR de 53% en el aspecto económico y para el financiamiento un VAN de \$ 24482.96 y TIR de 36%.

(Beltrán, 2016) realizó un estudio investigativo en su tesis de grado, proponiendo un plan de negocios para la comercialización de prendas de vestir y accesorios cuya exclusividad está en el hecho de mostrar estas prendas hechas a base de la más fina calidad en fibras de alpaca y/o vicuña hacia el mercado chileno, gracias al acuerdo de comercio bilateral vigente entre los países Perú - Chile. El investigador focalizó el estudio en las posibilidades y fortalezas de la empresa Sol Alpaca evidenciadas en crianza de estos camélidos y la comercialización de producto terminado para su consumo directo, logrando ciertas ventajas competitivas frente a sus principales competidores específicamente en costos de producción y confección. Entre las conclusiones más relevante, el autor pudo determinar que para un horizonte de 10 años la propuesta de plan de negocios resultó rentable, encontrando en el análisis financiero un VAN de \$1´150, 616.00 y una TIR equivalente al 27.76% por encima del capital aportado que exigen los inversionistas.

A nivel Regional.

(Colque, 2021) propuso un plan de negocios de exportación tomando como base una empresa de origen arequipeño dedicada a la producción y venta de prendas de vestir hechas a base de fibras de alpaca. Razón por la cual, el investigador pudo adaptar su modelo de negocio hacia el mercado internacional, específicamente Alemania. El autor concluyó que la propuesta de un plan de

negocios de exportación al mercado alemán tuvo aceptación y viabilidad a pesar de las limitaciones encontradas en la empresa exportadora, evidenciada en la falta de personal especializado y estructura organizacional; sin embargo la estructura del proyecto incorporó estrategias basadas en tres aspectos: una de marca y posicionamiento basada en el trabajo de gestión de branding, ampliación de otras líneas de producto que le permitió formar parte de la marca sectorial Alpaca del Perú. Otra estrategia de producción, optimizando procesos que le sostenibilidad y valor añadido. Finalmente, la gestión, incorporando nuevas áreas de venta, negocios y procesos basados en el marketing digital y datos.

Delgado et al., (2020) realizaron un proyecto de exportación de prendas de fibras de alpaca producidas por artesanos cuzqueños especializados; razón por la cual le asigna un valor agregado y alta calidad a las exportaciones. Los autores basaron el estudio en las ventajas competitivas del entorno asumiendo la alta demanda de esta fibra en el mercado nacional e internacional; además de comercializar prendas de vestir con una cadena de valor justa con los productores y artesanos. La propuesta tiene como principal fuente de ingresos las ciudades de Lima, Arequipa y Cusco con una proyección al mercado de EEUU. Entre las conclusiones más resaltantes, el proyecto tiene un VAN de 370,273 soles, un TIR de 161.21% y un Cok de 11.55%, lo cual evidencia la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Así mismo, dada la coyuntura global a raíz de la crisis pandémica descubrieron un potencial en el mercado interno, específicamente en provincias teniendo como principal ventaja los diseños modernos y únicos de las prendas comercializadas. Y en cuanto a la investigación de mercado, se concluyó que a causa de la Covid – 19 los intereses de compra han sufrido ciertos cambios; sin embargo, existe un interés real por el producto, al tener un proceso de producción sostenible y con diseños modernos y exclusivos.

Ambrosio (2019) realizó una investigación con el objetivo de determinar los factores asociados a la capacidad exportadora de las empresas productoras de prendas hechas a base de lana de alpaca en la provincia de Huancayo. Para tal finalidad la investigadora tomó en consideración la capacidad física, económica, administrativa y la capacidad de los recursos humanos como elementos

indispensables en la capacidad de exportación de estos productos destacados por finos diseños y calidad de lana en prendas de vestir. Los resultados del estudio indicaron que según expertos y empresas consultadas; las prendas de fibra de alpaca tienen una mayor aceptación en el mercado exterior en épocas claves como en los meses de invierno y fechas festivas; sin embargo, es necesario notar las características y requisitos del producto para su exportación cumpliendo estándares de calidad incidiendo en procesos para obtener productos bien elaborados con máquinas y etiquetado con información respecto a cuidados necesarios. El estudio concluye con el hecho de considerar que las exportaciones de estas prendas de vestir generan ganancias siendo el margen promedio por unidad exportada en el rango del 20% a 30% lo que genera rentabilidad para mantenerse en el mercado. Así mismo, la investigadora pudo evidenciar que para generar crecimiento económico es necesario mejorar los procesos productivos para ello se debe mejorar sus máquinas e implementar las nuevas tecnologías para evitar productos defectuosos que impiden una producción óptima.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Plan de Negocio**

Teóricamente, el plan de negocios tiene acepciones de interés; sin embargo, de acuerdo a las necesidades de investigación se definirá teniendo en cuenta distinta posiciones con criterios convergentes de exportación.

(Cantó, 2018) indica que el plan de negocios orienta el rumbo de viaje emprendedor mediante un documento breve que las empresas pueden utilizar como guía o como una hoja de ruta que sentarán las bases para transformar proyectos o ideas de negocio en una realidad empresarial. El autor recomienda realizar un análisis detallado de la idea de negocio para conocer su viabilidad en muchos aspectos diferentes. Se debe analizar la viabilidad técnica, económica y financiera, así como la viabilidad social y ambiental. A partir de este análisis se determinan los procedimientos, estrategias y acciones que se deben tomar para que el negocio se convierta en una realidad.

(Salazar, 2019) refiere que un plan de negocio plantea una idea de negocio o un proyecto empresarial con objetivos claros y definidos; así como un conjunto de estrategias para alcanzar metas y objetivos, así como la estructura de la organización y la inversión necesaria de financiamiento. Por lo tanto, en su estructura se consigna el resumen ejecutivo, definición de negocio, organización, estudio de mercado, estudio de inversión y financiamiento, estudio técnico de ingresos y gastos, evaluación del proyecto y una matriz DAFO como herramienta indispensable para determinar el análisis de los ambientes interno y externo de la empresa.

(Bravo, s. f.) se ha referido al plan de negocios desde su perspectiva de emprendedor. Señala que el plan de negocios asegura el éxito de la empresa, se considera como una herramienta determinante que debe ser usado por tiempo indefinido mientras prospere el negocio. Entre las razones para considerar su vital importancia es que asegura la toma de decisiones y se muestra como una herramienta de comunicación para todos los integrantes de un proyecto.

PromPerú (2017) señala que el plan de negocio es un resumen detallado de una empresa cuya utilidad está basada en ayudar a conocer el negocio, sus antecedentes, los factores de éxito o fracaso, así como las estrategias y metas definidas. En este marco de definición, se refiere al *Plan de Negocio Exportador* como parte de la idea de negocio, el cual lleva esta idea hacia el ámbito internacional; es decir, busca el producto de la empresa seleccionado para su exportación hacia el país elegido como mercado objetivo.

#### **1.3.1.1. Importancia de un Plan de Negocio Exportador**

Se mencionan dos aspectos que resaltan la importancia de un plan de negocio: En primer lugar, está el hecho de considerar que este documento determina todas las tareas a realizar y las acciones necesarias para posicionar el servicio a nivel internacional. Por lo tanto, este documento resulta vital para el negocio el cual, siendo la razón de ser del gerente disminuye acciones de vulnerabilidad ante las amenazas de los competidores y del mismo mercado. Un segundo aspecto a considerar es su contenido, puesto que da a conocer

claramente y en forma precisa todos los componentes de funcionamiento, desde la visión de la empresa, hasta los costos y precio de exportación de modo tal que denote la viabilidad tanto económica como financiera del negocio.

#### **1.3.1.2. Análisis del potencial exportador**

Toda empresa que tiene una idea de negocio ante la necesidad de exportar su bien o servicio, debe considerar como partida el análisis del potencial exportador el cual puede ser identificado por un conjunto de características como el comportamiento de la empresa en el mercado nacional, los recursos, los procesos y productos, etc., los que determinan las fortalezas y debilidades. Es importante considerar los factores externos a la empresa para encontrar las oportunidades y amenazas en el mercado internacional. En ese sentido, es necesario analizar la empresa en base a la gestión exportadora y análisis del producto.

#### **1.3.1.3. Factores a evaluar para exportar un bien o servicio**

Una empresa de cualquier rubro que tenga plasmada una idea de negocio y pretenda exportar sus productos hacia un mercado identificado y seleccionado, debe evaluar los siguientes aspectos:

- Contar con un plan estratégico de exportaciones. Esto permitirá evaluar entre otros aspectos, saturación de mercados, cómo enfrentarse a nuevos competidores procedentes del exterior e identificar nuevos mercados sumamente atractivos.
- Contar con una infraestructura adecuada. Es importante disponer de recursos adecuados, puesto que este aspecto traería una serie de beneficios y efecto positivo como la reducción de costos logísticos y adecuar las condiciones de infraestructura a fin de generar ventaja competitiva frente a la competencia como, por ejemplo, incorporar tecnología en los procesos de producción.
- Contar con un nivel de producción constante y sostenida, de modo que se justifique la capacidad productiva en las exportaciones y abastezca la demanda del mercado.

- Contar con personal adecuado. Las exigencias del mercado avalan la necesidad de contar con suficiente personal y que beneficie a la empresa en el sentido de constituirse como agentes para conectar posibles clientes.
- Manejar el aspecto financiero. Es necesario identificar con qué recursos financieros se cuenta para hacer realidad un proyecto de exportación, tales como la información financiera histórica, los estados financieros y las principales razones financieras de liquidez, de actividad y de rentabilidad.

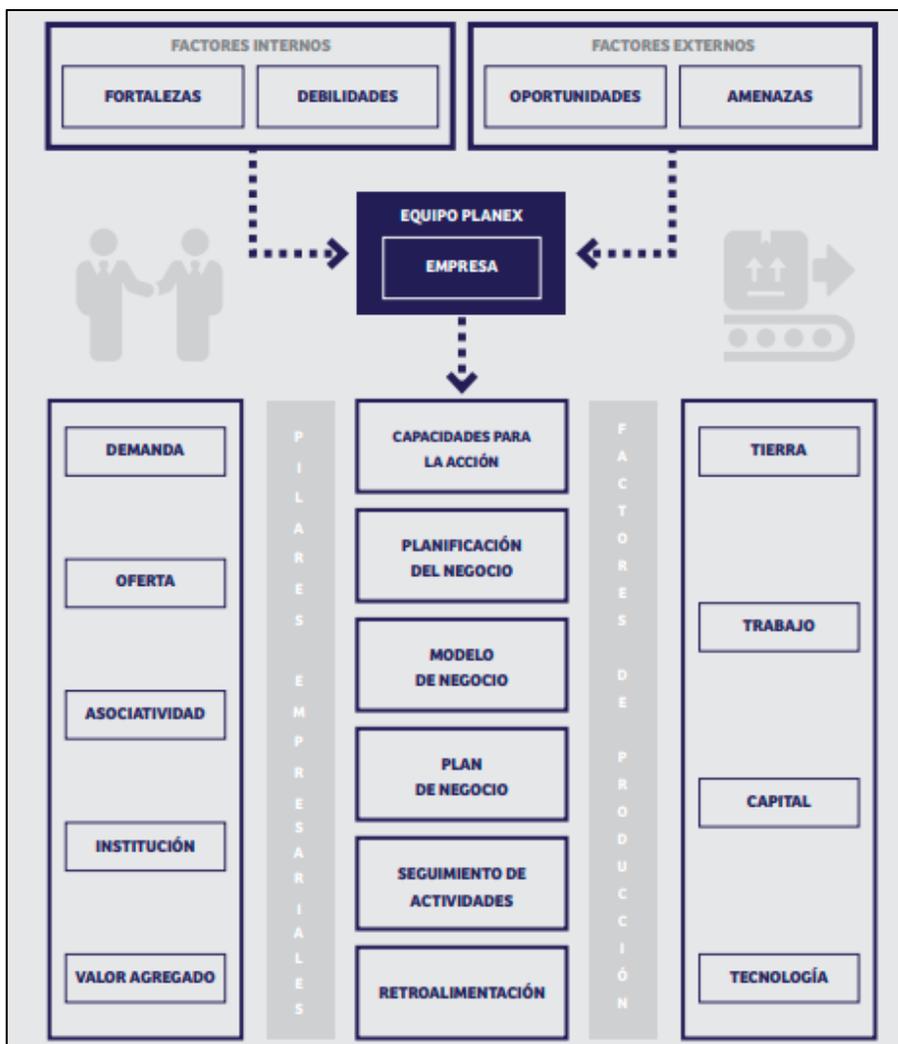
#### **1.3.1.4. Formulación de un Plan de Negocio Exportador**

El presente estudio investigativo toma como referencia la propuesta de un Plan de Negocio Exportador bajo los siguientes criterios: al considerar los factores internos y externos se identifica las oportunidades y amenazas existentes. Además, usar factores empresariales que genere acciones estratégicas que conduzcan al posicionamiento del negocio en el mercado. Así mismo, en materia de factores productivos se identifica el potencial exportador.

A continuación, se ilustran las actividades para la formulación de un Plan de Negocio Exportador basado en la propuesta de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), el mismo contempla las siguientes acciones (PromPerú, 2017).

**Figura 1**

*Esquema de planificación de actividades de un plan de negocio exportador*



Fuente: (PromPerú, 2017)

**Factores internos y externos:**

*Fortalezas:* se refiere a toda actividad bien realizada o cualquier recurso bien administrado por la empresa.

*Debilidades:* se refiere a toda actividad no bien realizada o cualquier recurso necesario pero que la empresa no lo dispone.

*Oportunidades:* referida a toda situación interna que genera beneficios y tiende a mejorar la rentabilidad de la empresa.

*Amenazas:* Cualquier situación externa que ocasiona fracaso en las actividades.

### **Pilares empresariales:**

*Demanda:* se trata de encontrar el mercado en la cual el perfil empresarial se equilibra con el mercado para que el producto se ajuste a las preferencias del consumidor.

*Oferta:* La organización evalúa su capacidad de oferta la cual deberá estar alineada a la capacidad de adaptación al mercado. Identificar la oferta implica que la empresa optimice sus procesos y esto genere competitividad en sus costos y gastos y de esta forma, fije el precio de oferta de acuerdo a las exigencias del producto identificado en la demanda.

*Asociatividad:* estrategia que permite optimizar procesos de gestión, así como la mejora de negociación obteniendo una mejor y mayor oferta de exportación.

*Institucionalidad:* la empresa deberá identificar las instituciones públicas y privadas que le facilite el proceso de comercialización del bien o servicio, permitiendo consolidar el negocio y por ende el éxito empresarial.

*Valor agregado:* aumenta el valor en la calidad y satisfacción del cliente, logrando que la empresa se posicione adecuadamente en el mercado.

### **Factores de producción:**

*Tierra:* espacio o lugar donde se desarrollan todas las operaciones. Su determinación le brinda competitividad a la empresa.

*Trabajo:* tener el personal idóneo y especializado para desarrollar las distintas actividades en la oferta exportable.

*Capital:* recursos que son el motor y fuentes de energía para el inicio de las actividades y operaciones.

*Tecnología:* recursos que optimiza la perfección de las actividades empresariales de acuerdo a las exigencias de mercado nacional e internacional.

#### **1.3.1.5. Estrategias para la formulación de un Plan de Negocio Exportador.**

*Estrategias de liderazgo y costos.* Bien o servicio cuyo precio es inferior a precio promedio de mercado.

*Estrategias de diferenciación.* Las características que posee un bien o servicio difiere al de la competencia; sin embargo, el consumidor lo valora y está dispuesta a pagar un precio que es superior al precio promedio de mercado.

*Estrategias de enfoque.* Exclusividad de un bien o servicio con características particulares enfocado en un segmento o nicho de mercado.

Así mismo, el plan de negocio exportador puede estar enfocado en:

*Incrementar las ventas;* asistiendo a eventos comerciales a nivel nacional e internacional: ferias, misiones comerciales, ruedas de negocio, etc.

*Posicionar la empresa;* formando consorcios de exportación, cuya finalidad es sobreponerse a los competidores mayores.

*Ingresar a un mercado internacional,* identificando los gustos y preferencias de los consumidores que satisfaga las necesidades de la demanda.

#### **1.3.1.6. Esquema del Plan de Negocio Exportador**

**Antecedentes de la empresa.** Este apartado debe consignar:

*Descripción de la empresa.* Análisis del sector donde realiza las operaciones y actividades, producto que ofrece, datos informativos respecto a: dirección de página web, ubigeo y sobre todos los mercados que abastece con sus productos.

*Historia de la empresa.* Se debe consignar datos descriptivos respecto a la principal actividad que desarrolla, descripción de datos históricos (finalidad de la creación de la empresa, características de su producto, consolidación de la empresa, etc.).

*Idea del Plan de Negocio.* Contempla la estrategia para su emprendimiento. Punto de inicio en la elaboración del plan de negocio.

*Financiamiento requerido.* Contempla los recursos necesarios para financiar las acciones planificadas en la idea de negocio y que estas se desarrollan en el plan de negocio.

*Propuesta de Plan de Negocio.* Descripción de los beneficios al implementar las acciones estratégicas desde tres componentes: responsabilidad social, negocios de inclusión y cuidado del medio ambiente.

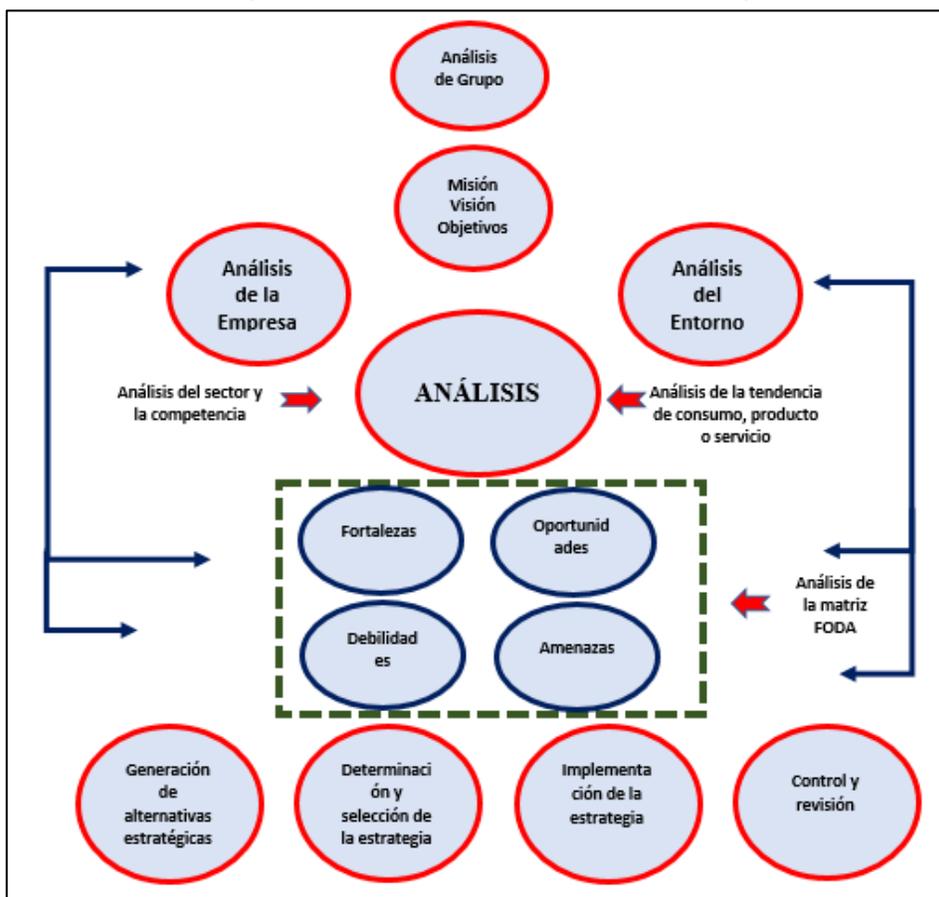
*Resumen ejecutivo.* es una reseña del plan de negocios y contiene los siguientes insumos: plan estratégico, investigación de mercado, precio de oferta y la rentabilidad esperada del negocio. Además, contempla la descripción de la empresa y la razón del plan de negocio. Se consigna también el producto a ofrecer con sus características y la demanda identificada. Finalmente, este resumen contempla el mercado objetivo, el resumen del presupuesto de financiamiento y las decisiones de financiamiento.

**Plan Estratégico y Plan Organizacional.** En este apartado se definen los objetivos, estrategias e indicadores que permita elaborar un plan de actividades para la implementación del proyecto. Para ello es necesario definir los siguientes términos:

***Planeación Estratégica.*** Mediante la planeación estratégica se plantea un proceso sistemático que relacione los ambientes interno y externo de la organización, que oriente hacia dónde se focalizan las oportunidades y amenazas; que brinde la posibilidad de enfrentar las fortalezas y debilidades, que se evalúen las ventajas competitivas y se defina la misión y visión de empresa. Este proceso se inicia con el análisis del entorno, análisis de la empresa respecto a su desenvolvimiento en el sector y la descripción de la competencia.

**Figura 2**

*Evaluación estratégica y proceso de planificación estratégica.*



Fuente: (PromPerú, 2017)

**Análisis del sector.** Implica el análisis de las incidencias de cambio en el negocio que conllevan a un control limitado en la toma de decisiones, por tanto, con el fin de enfrentar estos cambios resulta importante realizar una descripción tanto del sector como de la competencia. *La Descripción del Sector* identifica el panorama en la cual se encuentra la organización y la *Descripción de la competencia* se basa en la necesidad de analizar a la competencia de manera uniforme. Se inicia estudiando el comportamiento en el mercado de los competidores directos, analizando las estadísticas de exportaciones del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX).

Con la finalidad de evaluar el mercado y tener la idea del impacto producido en la introducción de un producto al exterior, analizar el comportamiento de los

competidores existentes y enfrentar aquellos nuevos potenciales competidores, se considera el llamado Diamante de Porter. Michael Porter sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas.

#### *Las cinco fuerzas de Porter*

El poder de negociación de los proveedores. La alta demanda de materia prima permite que los proveedores establezcan alianzas directas con las PYMES, sin embargo, el poder de negociación depende también de otros factores como los costes elevados que definen la salida del producto.

El poder de negociación de los compradores. Los consumidores o clientes bien organizados hacen que la empresa justifique sus exigencias no solamente en el precio del producto sino también en la calidad. Por lo tanto, el poder del comprador radica en su impacto en la rentabilidad de la empresa, las propuestas de negociación, los mismos que estarán en términos de la demanda y los precios.

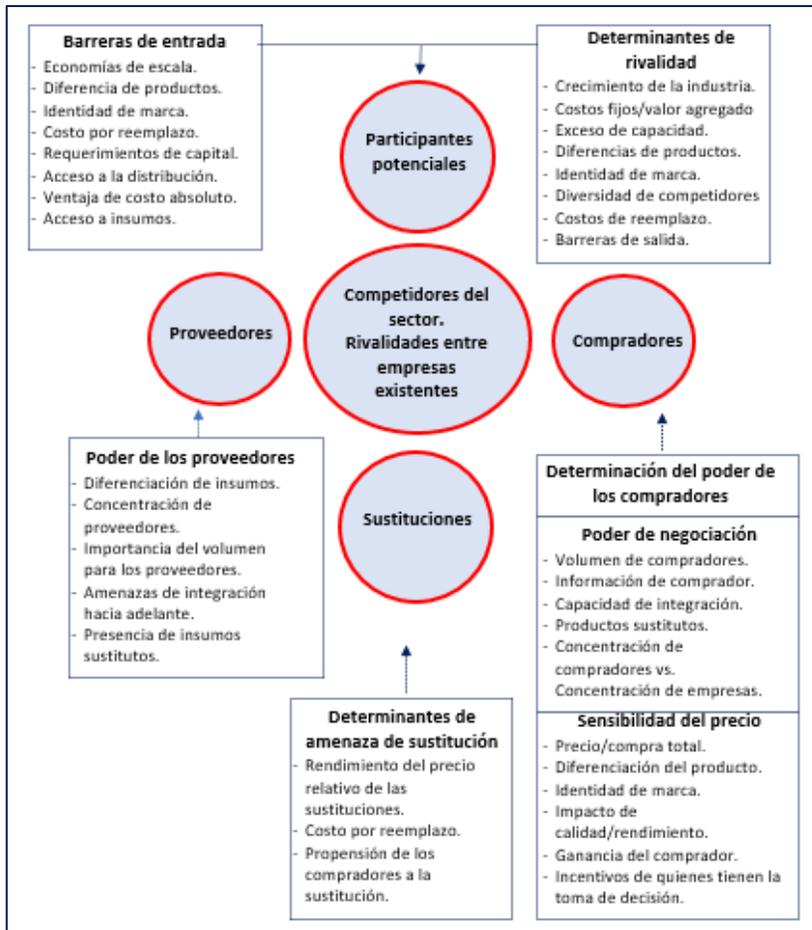
La rivalidad entre los competidores. Cuando existen excesivas estrategias entre los competidores, el mercado se amplía impactando de manera significativa en la capacidad de generar márgenes adecuados; por lo cual es ideal identificar las estrategias que emplean nuestros competidores para satisfacer a los mismos clientes a fin de compararlas y superar las expectativas de negocio.

Las barreras de ingreso de potenciales competidores. Es importante identificar la presencia de nuevos competidores para determinar a futuro cómo será el comportamiento de la industria. Por lo tanto, su presencia en el mercado intentará replicar una reducida cadena de valor de las empresas existentes y focalizar sus actividades en espacios donde las barreras de ingreso sean mínimas.

Los bienes o servicios sustitutos. La presencia de nuevas empresas en el mercado que ofrecen productos sustitutos a los que ofrecemos puede provocar una amenaza en la medida que estos sean ofrecidos a menor precio o si tiene una buena relación coste/beneficio. Por tanto, es importante definir estrategias de abastecimiento o proveer suministros al producto sustituto que contrarreste la competencia (Porter, 2009).

**Figura 3**

*Relación de las 5 fuerzas desarrollada por Michael Porter*



**Análisis del entorno.** Permite identificar los componentes FODA de la empresa. Es decir, con el análisis externo del sector y la competencia se identifica la realidad de la empresa frente a las demás del mismo rubro. Sin embargo, con el análisis interno del entorno se identifica el camino para sacar ventajas de las circunstancias presentadas, además de administrar el factor riesgo para desarrollar cabalmente las acciones planificadas en el plan de negocio.

Este análisis consigna factores internos y externos.

Generalmente, el análisis del entorno desde el factor externo utiliza el análisis PESTA: *Factores Políticos* (determinan las exigencias y las reglas de juego para que el producto sea ingresado en el mercado). *Factor Económico* (determina el ambiente de negocios de exportación en el país de destino), *Factor Social*

(identifica los cambios demográficos, los valores culturales y sociales del país a exportar), *Factor Tecnológico* (genera impacto drástico en la economía y en la dinámica del mercado ante los cambios producidos por las nuevas tecnologías) y *Factor Ambiental* (Es vital la identificación de la problemática ambiental en el sentido de someter la producción sobre las condiciones ambientales).

El análisis interno, consigna los siguientes componentes:

*Análisis del potencial exportador.* Particularidades que definen las fortalezas y debilidades de la empresa. Se consideran los factores externos identificar y aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos que suelen presentarse en el mercado internacional. También es necesario analizar la gestión empresarial: factores de la gestión exportadora que implican la capacidad organizativa de la empresa, conocimientos técnicos del mercado internacional, logística, recursos financieros, etc. Además del análisis del producto, que permitirá acceder al mercado internacional.

*La gestión administrativa.* Direcciona los procesos de planificación, organización, ejecución y de control para el desarrollo de las actividades considerando la organización y satisfacción del consumidor.

*La gestión productiva y logística.* Es importante la gestión de la producción y la logística en la empresa, puesto que una buena conducción de estos parámetros contribuye al objetivo de entrega del producto a los clientes. Por lo tanto, la identificación de las fortalezas y debilidades permiten generar nuevas estrategias y acciones en el desarrollo de las actividades del plan de negocios.

*Gestión de los mercados internacionales y logística.* El proceso de exportación fortalece dos aspectos importantes: la identificación de mercados internacionales que permitirá analizar la demanda y la logística que permite la distribución física internacional del producto y que este cumpla con las exigencias de mercado.

*La gestión económica y financiera.* Es importante gestionar adecuadamente los recursos financieros, puesto que contar con capital de inversión servirá de soporte en el desarrollo de las actividades planificadas. En este sentido, es importante también que se identifique la capacidad económica de la empresa;

identificar su nivel de endeudamiento y conocer diferentes alternativas de financiación que permita tomar una decisión adecuada para beneficio propio y de las actividades de exportación.

**Matriz FODA.** Mediante un análisis de los ambientes interno y externo se logran identificar las fortalezas y debilidades en situaciones de oportunidades y amenazas. Es decir, se presenta como una matriz de análisis en la cual se encuentra definida la meta de alcanzar cuyos recursos de la empresa con el entorno, logren generar ventajas competitivas sostenible mediante acciones de construcción de fortalezas, reducción de las debilidades, aprovechar las oportunidades y minimización de amenazas de las que está expuesta la empresa a fin de contrarrestarlas.

**Plan Estratégico.** Mediante este documento de gestión se determina el proceso sistemático en la cual, orienta a que el entorno externo e interno permita conducir a la empresa dónde enfocar sus oportunidades y amenazas y confrontar sus fortalezas y debilidades, evaluar las ventajas competitivas y definir la visión y misión. Estas estrategias son vistas como acciones del plan de negocio y debe consignar la misión, que expresa la razón de su existencia y su desempeño en el presente, y visión institucional, y la visión, que define hacia dónde quiere llegar con su desempeño de acuerdo a sus recursos disponibles dentro de un marco de la realidad.

**Objetivos específicos – estrategias e indicadores.** El planteamiento de los objetivos específicos se basa en dos aspectos importantes: en primer lugar, el análisis de los cuatro componentes del análisis FODA en el sentido de relacionar los aspectos encontrados en los ambientes interno y externo y, en segundo lugar, se debe priorizar las actividades medibles a fin de generar estrategias cuyas combinaciones y métodos sirven de apoyo para el logro de estos objetivos. Así mismo, los indicadores definen los instrumentos de planeación usados para medir los resultados de la ejecución de las estrategias.

**Plan Organizacional.** En este documento se determina la organización de los recursos humanos para definir la gestión en la contratación de personal de acuerdo a las estrategias establecidas.

**Estudio de mercado y plan de marketing.** El estudio de mercado permite identificar el cliente y mercado al cual va dirigido el producto. En estas condiciones la actividad exportadora se encuentra en función a mecanismos de protección y regulaciones que determinan los tratados bilaterales, las reglas que establece la Organización Mundial del Comercio (OMC), así como los bloques de integración económica y asociación comercial.

**Investigación de mercado internacional.** La investigación de mercado permite identificar mercados, nichos de clientes, masa de demanda, preferencias de los consumidores, patrones de consumo, entre otros aspectos que, en base a datos proporcionados por el área de mercadotecnia o marketing de una empresa, intervienen en la toma de decisiones e influyen sobre la gestión, organización y producción empresarial. En este contexto se define la investigación de mercado internacional como un proceso ordenado acorde con los objetivos y la misión de la empresa. Es en este componente donde se identifica, recopila, analiza y se difunde sistemáticamente la información de mercados externos.

**Tendencia de consumo de producto o servicio.** Consiste en apropiarse del comportamiento del consumidor en el entorno del mercado. Para tal finalidad resulta importante utilizar herramientas de análisis que coadyuven a realizar análisis en los comportamientos de los ámbitos político, económico, social, tecnológico y ambiental (PESTA).

**Descripción del producto.** El producto es el componente más importante de la empresa, pues su descripción permite conocer cuáles son sus ventajas mediante el diseño de un esquema que indica sus características. Además, se explica el proceso de su elaboración y adaptarlas a los gustos y preferencias de los clientes.

**Clasificación arancelaria.** Proceso de codificación del producto. Mediante la clasificación arancelaria se puede encontrar información comercial respecto al lugar donde se va a exportar el insumo. El direccionamiento a los sitios web de la SUNAT o SIICEX nos conduce a la información del producto.

**Identificación del problema.** Situación identificada mediante la investigación de mercado internacional, a partir de la formulación del objetivo

general que consigne entre otros aspectos, un conjunto de características para la elaboración de un perfil del mercado en perspectiva y el estado de la demanda que puede estar en alza o en declive.

**Análisis del producto y cartera de productos.** Este es un proceso realizado en la investigación de mercado internacional que determina los gustos y tendencias del consumidor. Mediante este análisis se procuran las líneas de productos de la empresa ofertadas decir, además de la estrategia para ingresarlo en los mercados internacionales.

**Selección del mercado objetivo.** Es un proceso de decisión estratégica de mayor relevancia para una empresa. La selección de mercado interviene en los aspectos de logística, producción y finanzas internas, influyendo en las posibilidades de crecimiento y posicionamiento en el mercado internacional. Por lo tanto, constituye una actividad que puede reportar beneficios, al mismo tiempo riesgos que podrían perjudicar notablemente a la empresa.

**Análisis de la oferta.** Mediante el análisis de la oferta se identifican datos importantes que permite conocer el país objetivo desde el punto de vista económico y demográfico y sus políticas comerciales (existencia de tarifas y barreras de acceso). Para tal finalidad, podemos utilizar fuentes secundarias como estadísticas organizativas gratuitas e informes de investigación de mercado SIICEX.

**Mercado objetivo.** Es un conjunto de consumidores de un mercado existente que puede formar parte de un mercado potencial real. Todos los esfuerzos y acciones comerciales se dirigen hacia este mercado con el objetivo de hacer del cliente un verdadero consumidor del producto.

**Ficha país.** La ficha país permite recopilar información del país en forma agregada. Los datos clave deben considerarse para el panorama general antes de realizar una investigación adicional.

**Exigencias del producto.** Muchos países están tomando medidas para reducir las importaciones protegiendo y controlando los mercados internos. Estas medidas pueden ser barreras arancelarias y no arancelarias. Los requisitos de productos forman parte del marco para el acceso a los mercados y los beneficios

comerciales. Por lo tanto, al elegir un mercado objetivo, es necesario delinear los beneficios para los productores en los países exportadores e importadores.

***Canales de distribución.*** Es una secuencia ordenada de pasos que debe seguir un producto para llegar al consumidor final.

***Medio de transporte.*** Se trata del traslado de mercancías de un lugar hacia otro de un determinado país, realizado para que las mercancías lleguen a su destino de acuerdo con los términos establecidos entre el usuario del servicio y el transportista. Para seleccionar el mejor medio de transporte de exportación, es importante conocer los diferentes modos de traslado en el país donde se ubica el mercado objetivo.

***Importaciones del país objetivo.*** Al importar desde el país de destino, es posible analizar el comportamiento y desarrollo de los productos exportados. De esta forma, se podría analizar las tendencias y preferencias de consumo de este mercado para productos importados de la competencia. Esta información se puede conseguir utilizando desde la web TradeMap, una herramienta de análisis de mercado que cubre el 95% y más allá de las bolsas de productos básicos en el mundo.

***Importaciones del país objetivo desde Perú.*** Una tabla de las principales importaciones de bienes bajo el rubro arancelario del Perú le permite identificar y analizar la evolución de su producto a lo largo del tiempo en comparación con otros países para identificar y mejorar las exportaciones.

***Análisis de la demanda.*** El análisis de demanda permite identificar el comportamiento del consumidor y observar sus características al momento de tomar decisiones de compra. Por ello, este análisis estudia las tendencias generales en la segmentación y comportamientos de los consumidores, patrones de compra y consumo. El desarrollo del análisis de la demanda requiere del uso de una variedad de fuentes de promoción de exportaciones, incluida la investigación de mercado, así como sitios web respecto a encuestas y estadísticas.

***Tendencia general de consumo.*** Para identificar las tendencias de los consumidores, es importante segmentar el mercado y conocer su perfil. No es

posible saber en detalle todas las características del mercado, sin embargo, tenemos que buscar una herramienta que permita un análisis más sencillo del mercado.

***Análisis del comportamiento del consumidor.*** Identificar los hábitos de compra de los consumidores es importante porque los consumidores son conscientes de los impulsos en momentos decisivos para comprar. Muchos de estos impulsos tienen que ver con la necesidad, la economía o lo novedoso, por lo que el estilo de vida y el entorno social determinan con qué frecuencia y habitualmente compra un producto o servicio. De manera similar, identificar patrones de consumo puede incluir el análisis de los consumidores respecto a la frecuencia, forma, marca y método de satisfacer sus necesidades después de tomar una decisión. Este análisis le permite innovar productos o servicios en su plan de negocios de exportación.

***Plan de Marketing.*** Es una herramienta de gestión que permite definir los segmentos de mercado o públicos objetivo en los que nos posicionamos. Con esta herramienta, se logran todos los objetivos que se proponen. Para colocar un producto o servicio en el mercado objetivo, el marketing mix puede definirse mediante la estrategia de las 4P (producto o servicio, precio, promoción y ubicación). Por ello, las empresas deben responder las preguntas adecuadas para cada P. En este marco, se crea un presupuesto de marketing que puede determinar el nivel de inversión requerido para implementar una estrategia de mercado exterior o una estrategia de posicionamiento de producto con los clientes objetivo.

### **Plan de Operación**

Esta sección identifica los insumos utilizados para desarrollar los productos o servicios ofrecidos. Es importante crear un proceso de producción porque es un insumo fundamental para determinar el costo de producción y el precio de exportación. Por lo tanto, necesita los siguientes componentes:

***Ficha de Insumo del producto.*** Esta ficha debe consignar: *Insumos:* Materias primas, otros materiales utilizados para fabricar cada producto en cada etapa del proceso de fabricación. Características, calidad, duración, etc. *Personal.*

Esto significa que el cambio de producto puede resultar bastante caro, tanto con trabajo directo como indirecto. *Costo de producción*. Estos son todos los costos necesarios para completar la producción y, en esencia, no se pueden aplicar directamente al costo del producto.

***Cadena de Producción.*** Se refiere a una serie de actividades estrechamente relacionadas y vinculadas verticalmente pertenecientes a un mismo producto y destinadas a satisfacer al consumidor. Para especificar el proceso de fabricación, se debe ilustrar un flujo de proceso.

***Costos de Producción.*** Permite predecir cuánto invertirá una empresa en la producción de un producto en particular. Estos costos se determinan mediante la relación entre el costo de los insumos, el costo de la mano de obra y gastos de fabricación. Esta información facilita el análisis de utilización y determina el costo final del producto.

***Estándares de Calidad del Producto.*** Se refiere a un conjunto de criterios establecidos que reúnen requisitos mínimos a favor de un producto de calidad.

### **Gestión Exportadora.**

En esta sección, las empresas definen, analizan y reflejan las distintas fases que deben seguir al exportar sus productos, los costos asociados a sus acciones, precios de exportación y modelos de precios, de modo que se comprendan la importancia de estos pasos y se ejecute un proceso exhaustivo y eficiente para llevar sus productos al mercado. La gestión exportadora debe consignar:

***Análisis de costos y precios de exportación.*** Este análisis ayuda a las empresas a determinar el costo total responsable de diversas acciones destinadas a exportar. De esta forma, la empresa puede determinar la estrategia de precios a utilizar. Por tanto, es necesario considerar los siguientes componentes: *elementos del precio de exportación*. Estos constituyen los costos totales como una suma de los costos fijos y costos variables. *Selección del precio de exportación.* Cuando se trata de precios, se tiene en cuenta la estructura de costos de su empresa. La fijación de precios puede basarse en un equilibrio entre el costo total del producto y la ganancia deseada, y estimaciones de la demanda del mercado percibida y los

costos de producción y comercialización. Pueden establecerse de acuerdo con condiciones de mercado altamente competitivas (precios ofertados en el país exportador). Existen técnicas para elaborar estas cotizaciones como, por ejemplo, el **Costing**; basado en conocer el costo total por producto, añadir la ganancia deseada para obtener el precio de venta. En otras palabras, el precio se calcula sumando el costo de fabricación y el costo de envío. **El Pricing**, incluye la determinación del precio de venta sobre la base del precio de mercado determinado; lo cual conduce a un retroceso de gastos. Estimación que resulta después de la deducción de precios internacionales y costos de envío. También es necesario definir el **Incoterm**, encargado de crear condiciones favorables para la integración de las actividades de comercio exterior y los contratos de compraventa internacional. Es un conjunto de términos contractuales que definen los derechos y obligaciones de los vendedores y compradores en el comercio internacional, así como los medios de transporte utilizados, los lugares de entrega, los costos de bienes y servicios, impuestos y documentos requeridos. *Manejo tributario-Drawback/IGV*. El Drawback es el Procedimiento de Restitución Simplificado que permite obtener, como consecuencia de la exportación, la devolución de una parte porcentual del valor FOB del producto exportado, en vista a que el costo de fabricación se eleva por los derechos arancelarios que gravan la importación de insumos incorporados o consumidos en la producción del bien exportado.

**Modalidades de pago.** Los siguientes documentos son relevantes para los distintos métodos de pago internacionales: Facturas emitidas por exportadores que confirman las políticas relativas a la venta, contrato o daño de mercancías, y documentos de envío emitidos por transportistas internacionales para retener las mercancías.

**Riesgos.** Los exportadores deben contratar un seguro tipo SECREX (seguro de crédito a la exportación) que cubre el riesgo de impago por parte del importador. Esto permite a los exportadores operar con potencial de seguros. SECREX se usa para montos que los exportadores consideran que pueden manejar el riesgo financiero, por ejemplo, hasta \$ 20,000.

**Cartas de crédito.** Es el método más utilizado en el mundo del comercio exterior. Al igual que con los documentos de cobro, solo el banco es responsable de la corrección de los documentos y debe aprobarlos antes de emitir una orden de pago. Las cartas de crédito son la forma de pago más segura y equitativa disponible y se utilizan para empresas donde su valor puede ser muy importante.

**Análisis de riesgos de operarios.** El análisis de riesgos operarios toma en cuenta tres componentes: *País*, tener en cuenta sus indicadores macroeconómicos. *Operador Logístico*, evaluar el riesgo del operador logístico con quien trabaja. *Comprador*. Es importante analizar los estados financieros del comprador, sus deudas, etc.

**Manejo documentario.** Se refiere a toda documentación necesaria en un contrato de compra-venta internacional, pudiendo ser documentos comerciales, certificaciones exigidas del producto en el país a exportar, documentos financieros y *aduaneros* que orientan la forma de pago y los documentos de aduanas exigidos.

### **Análisis Financiero y Plan Financiero.**

En este análisis se diagnostican el desempeño financiero de una empresa para atraer inversores y determinar la rentabilidad de la empresa. De manera similar, ayuda a orientar a los gerentes comerciales sobre sus necesidades comerciales para hacer realidad sus ideas comerciales.

**Análisis financiero.** El análisis financiero es responsable de analizar el desempeño de una empresa en el pasado, y la planificación financiera se ocupa de cómo se esperan los resultados operativos de la empresa en el futuro. El análisis financiero es el proceso de comparar el desempeño de una empresa a lo largo del tiempo y compararlo con otras empresas del mismo sector. Este análisis se realiza para identificar las fortalezas y debilidades del negocio.

**Análisis de los estados financieros.** Se presentan como informes económicos con el propósito de suministrar información general acerca de la situación financiera, del desempeño financiero y de los flujos de efectivo. También muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado. Los estados financieros incluyen:

*Análisis del Balance General.* Se refiere al registro de manera sintética los resultados del estado económico y está dividido en *activos* (Recopila los activos y derechos económicamente evaluados que posee una empresa en un momento dado), *pasivos* (conjunto de obligaciones y deudas que la empresa ha contraído con terceros y propietarios) y *patrimonio* (Forma parte de la propia acumulación de la empresa y con el tiempo se convierte en una útil fuente de capital en caso de crisis o falta de fondos). Tener en cuenta que:

**ACTIVO TOTAL = PASIVO + PATRIMONIO**

***Análisis horizontal.*** Compara la información financiera a partir de dos años. Facilita el análisis de cambios año tras año en valores y porcentajes, así como las tendencias del año base.

***Análisis vertical.*** Los cambios y tendencias se pueden observar utilizando el porcentaje en el que cada cuenta en el balance general representa activos y pasivos totales y patrimonio. Puede hacer lo mismo con su estado de resultados. Ayuda a determinar el desempeño de la empresa.

***Análisis del estado de pérdidas y ganancias.*** Este análisis incluye: *costo de ventas* relacionados con la compra o producción de los bienes ofertados (materias primas, costos laborales, costos de producción) y el *estado de pérdidas y ganancias* que muestran los ingresos y egresos, así como las ganancias o pérdidas de las actividades durante un período de tiempo específico y el estado de resultados que incluye ingresos netos, ventas gastos generales y administrativos, gastos financieros, ingresos financieros e impuestos sobre la renta.

***Ratios financieros.*** Su función principal es administrar eficientemente las operaciones. Para los bancos, es una medida de la solvencia de una organización y para los analistas de acciones, es una medida del desempeño de la empresa. Los ratios financieros pueden ser ratios de liquidez, ratios de deuda o ratios de rentabilidad.

***Plan financiero.*** Se considera el proyecto en términos cuantitativos Plan Financiero es la versión cuantificada del proyecto. Su viabilidad y credibilidad va

depender de la forma como sustentarlo. El plan financiero debe consignar los siguientes componentes:

**Premisas.** Es una suposición, situación o estado del proyecto o de su entorno, que se asume como verdadera para la planificación.

**Presupuesto maestro.** Este presupuesto es clave y muy importante para estimar los costos e ingresos de los exportadores a corto o largo plazo en comparación con el año anterior para mejorar el desarrollo de las inversiones. Es decir, cuando desee consultar diferentes áreas de su negocio, como ventas y compras, para obtener el presupuesto adecuado. En comparación con otras empresas como los estados financieros, se realizan consultas en diferentes áreas del mercado y se desarrollan de acuerdo a las estadísticas, tentaciones económicas y financieras y normativas vigentes en el país en el que reside la empresa.

**Presupuesto de operación.** Se trata de pronósticos realizados directamente por el proceso e incluyen la parte medular de la empresa, desde el principal componente presupuestario ingresos-ingresos, hasta los costes asociados a la provisión de bienes o servicios exportados. Este presupuesto incluye tres componentes: presupuesto de ingresos – ventas, presupuesto de producción y presupuesto de gastos de producción.

**Crédito bancario.** Es aquel crédito bancario que establece el interés efectivo proporcionado por la entidad financiera.

**Presupuesto de gastos (administrativos, de exportación y financieros).** Es una de las partes esenciales de todo presupuesto puesto que se destina un mayor porcentaje del presupuesto total.

**Presupuesto financiero.** Este presupuesto incluye estimaciones de inversión comercial, varios ingresos y asignaciones de estados de flujo de efectivo que miden el estado económica y real de una empresa, como los presupuestos previstos (estados de ingresos), el IGV y el costo promedio ponderado de capital.

**Análisis de rentabilidad.** Es una medida del desempeño de una empresa. Utiliza el flujo de caja para realizar análisis de rentabilidad. Esto permite que el flujo de entrada analice el VAN y la TIR para identificar el estado de rentabilidad del

exportador. *Flujo de caja proyectado*. Brinda información sobre los flujos de efectivo de ingresos y gastos de su empresa. Este es el resultado de tres actividades: operación, inversión y financiación. *Valor Actual Neto (VAN)*. Esto incluye actualizar los flujos de caja futuros generados por el proyecto al valor presente, descontando a una tasa de interés específica (tasa de descuento) y comparándola con el monto de inversión inicial. La tasa de descuento suele ser el costo de capital promedio ponderado (CPPC) de la empresa inversora. Tasa Interna de Retorno (TIR). Se define como una tasa de descuento con VAN cero o una tasa de interés equivalente.

**Análisis de sensibilidad.** Determina hasta qué punto los supuestos críticos tienen un impacto directo en un proyecto. Esta técnica puede probar la sensibilidad del resultado de un plan de negocios a tales suposiciones. Estos supuestos son los siguientes: Pesimista: Este es el peor escenario de inversión. Es decir, el resultado si el proyecto fracasa por completo. Probable: resultado que se espera después de analizar la inversión el cual debe ser objetivo y basarse en la información necesaria. Optimista: concepción de las posibilidades de obtener más de lo que esperamos. A menudo se proponen escenarios optimistas para motivar a los inversores a asumir riesgos.

### 1.3.2. La Alpaca

La alpaca, miembro del orden *Artiodactyla* y de la familia *Camelidae*, es un camélido sudamericano de las más numerosas y pequeñas existentes. Tiene un parecido y muy similar a una llama en su forma externa; sin embargo, presenta ciertas distinciones en cuanto al peso y tamaño. Una alpaca llega a medir entre 81 y 99 cm de altura y su peso oscila entre 48 y 84 kilogramos (Alpaca del Perú, s. f.). La historia da cuenta de su existencia desde hace más de seis mil años. Además, se relata que este camélido fue representado en formas de arte por los mochicas y que eran animales de cría específicamente en los pueblos andinos en la cual su carne y fibra eran elementos de consumo y de una diversidad de beneficios. Sin embargo, su preciosa fibra fue la principal motivación para hacerlos domésticos con lo cual su crianza era una necesidad. Una característica de la alpaca es su facilidad de adaptación en una diversidad de zonas climáticas, lo que ha

determinado que sean ampliamente distribuidos en muchos varios del mundo. En la actualidad son más de 60 países del mundo los que se han interesado y son dedicados a la crianza de este camélido, entre los de mayor población se tiene a Perú, Bolivia, Australia, Estados Unidos, Canadá, Italia, Inglaterra, Alemania, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Israel entre otros (MINAGRI, 2019b, p. 13).

En la actualidad existen dos razas de alpaca, la Suri y la Huacaya, siendo esta última la más común; sin embargo, una gran diferencia entre estas dos razas radica en la longitud y finura de la fibra de su lana. Los Suri tienen fibras muy largas, mientras que los Huacaya tienen un paño más compacto, con sus fibras más cortas (AgronLine, 2018).

#### **Figura 4**

*Razas de alpaca: Huacaya y Suri*



Fuente: <https://intilandtours.pe/fauna/alpaca.html>

#### **1.3.3. Fibra de Alpaca**

El principal producto que puede ofrecer la alpaca es la finura de las fibras de alpaca, como lo demuestra la alta demanda en todo el mundo. Hoy en día, este tipo de hilo se vende en todo el mundo; sin embargo, Perú es considerado el país con mayor exportación a nivel mundial. Sus hilos siguen siendo un nicho de mercado, como lo han demostrado los informes de la Asociación Británica de Alpaca (BAS) en todo el mundo. Esto se debe a que el nivel de producción en América del Sur representa el 0,04 % del hilo total procesado en un año en particular. No obstante, la promoción de la marca alpaca del Perú promocionada en 2014 ayudó a mejorar las exportaciones a varios países que enfatizaron la

marca original generando gran confianza en el consumidor. Esto fue determinante para que los diseñadores tengan en cuenta el origen del hilo de esta magnífica fibra. De esta manera, la industria de la alpaca peruana ha integrado esfuerzos para mejorar la apariencia y el acabado de los productos terminados, pasando a formar parte de marcas reconocidas y abriendo nuevos mercados y otros donde se presenta durante un período de tiempo.

La tabla 1, muestra las exportaciones de productos de fibra de alpaca en valor FOB durante el 2018, observándose una crecida en 23,7% respecto al 2017. En el periodo 2012 – 2018 se observa que las exportaciones crecieron a una tasa anual del 10%, donde las prendas de vestir llegan al 16,3% de las exportaciones.

**Tabla 1**

*Perú. Exportaciones de fibra de alpaca por años, según subproducto. Año 2012-2018 (Miles de USD\$ FOB)*

País	Total	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Fibra cardada y peinada	<b>382 029</b>	30 415	39 041	62 132	50 506	35 740	75 534	88 661
Hilados	<b>283 230</b>	40 151	40 070	48 277	42 156	36 688	32 110	43 776
Prendas de vestir	<b>155 474</b>	20 828	19 591	23 547	24 619	20 992	20 810	25 088
Mantas y Cubrecamas	<b>54 347</b>	5 153	6 998	7 953	6 947	7 363	9 435	10 497
Fibra Sin cardar ni peinar	<b>13 966</b>	1 047	1 303	1 171	1 477	525	2 656	5 787
Tejidos	<b>12 523</b>	1 164	833	1 683	1 541	2 119	2 286	2 897
Alfombras	<b>12 403</b>	2 297	1 637	1 979	3 396	2 267	388	438
Desperdicios	<b>11 619</b>	431	635	2 368	2 146	1 738	1 898	2 403
<b>Total</b>	<b>925 592</b>	<b>101 487</b>	<b>110 107</b>	<b>149 111</b>	<b>132 789</b>	<b>107 433</b>	<b>145 118</b>	<b>179 547</b>

Nota: datos extraídos de SUNAT. Elaboración: MINA GRI-DGPA-DEIA

Según el MINAGRI (2019) los nueve principales destinos de las exportaciones de prendas de vestir de fibra de alpaca, fueron encabezados por el mercado de Estados Unidos, secundado por los países de Alemania, Reino Unido, Japón, Australia, Chile, Francia, Canadá y Suiza.

**Tabla 2**

*Exportaciones de prendas de vestir elaborados con fibras de alpaca por años, según país. Periodo 2012-2018*

País	Total	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Estados Unidos	<b>74 772</b>	9 868	8 100	12 057	13 111	9 429	9 683	12 524
Alemania	<b>13 596</b>	2 024	1 831	2 053	1 964	2 127	1 769	1 827
Reino Unido	<b>9 849</b>	1 508	1 696	1 596	1 509	1 371	922	1 247
Japón	<b>8 535</b>	1 705	1 620	1 260	915	816	1 047	1 173
Australia	<b>7 232</b>	931	935	961	1 307	1 184	913	1 002
Chile	<b>7 124</b>	598	519	946	1 137	1 381	1 157	1 386
Francia	<b>5 623</b>	884	975	976	831	666	634	658
Canadá	<b>3 585</b>	263	281	346	358	420	885	1 031
Suiza	<b>3 156</b>	309	354	466	558	568	496	405
Demás países	<b>22 003</b>	2 738	3 279	2 887	2 930	3 029	3 304	3 835
<b>Total</b>	<b>155 474</b>	<b>20 828</b>	<b>19 591</b>	<b>23 547</b>	<b>24 619</b>	<b>20 992</b>	<b>20 810</b>	<b>25 088</b>

#### **1.3.4. Prendas de alpaca.**

Las prendas fabricadas a base de fibra de alpaca presentan una calidad que se encuentra por encima de otras prendas; esto se justifica en base a las propiedades de esta fibra que son escasas de encontrar en otras. La competencia de la alpaca y de los mercados textiles es principalmente el cachemir; no obstante, la alpaca es hoy una alternativa muy comercial y aceptada en el mercado de ropa de invierno y una buena alternativa. Los colores clásicos y modernos combinan con la creatividad del diseñador (MINCETUR, 2019a). En vista a las dos razas de alpacas que tenemos en el Perú y el mundo, estas presentan diferencias en el uso de sus fibras en cuanto a formas; por lo tanto, son ideales para ropa en contacto con la piel (MINCETUR, 2019b).

Las prendas y accesorios elaborados con estas fibras siempre han presentado un panorama favorable en los mercados internacionales, no solamente está en el hecho de considerar la finura de sus fibras sino también está el buen desempeño de la industria y moda peruana llegando a más de 55 mercados en el mundo. Esto hace que las prendas y accesorios de alpaca tengan un alto potencial con valor agregado consistente en el efecto térmico que ninguna otra fibra posee, permitiendo su competencia directa con cismare y otras fibras de alta calidad. En este escenario se aprovechan las oportunidades con la alpaca peruana para su comercialización a nivel internacional, iniciando por generar contacto con países que registren mayor demanda en el mundo, además de tener en cuenta los acuerdos comerciales que nos permitirán ingresar con ciertos beneficios arancelarios (Myperuglobal, 2014).

**1.3.5. Exportación.** Consiste en la salida de plaza, para ser consumidas en el exterior del territorio aduanero nacional de mercaderías nacionales o nacionalizadas, sujeta al pago de tributos o al amparo de las franquicias correspondientes (Ministerio de Economía y Finanzas, s. f.).

#### **1.3.6. Exportaciones peruanas**

El Perú ha logrado afirmar su posición en el mundo del vestir con su confección de lana de alpaca, que concentra el 80% de las exportaciones mundiales (Siicex, 2015). Estados Unidos ocupa el puesto 19% en envíos de ropa

de alpaca, seguido de Italia (14%), Noruega (5%), Alemania (4%) y Reino Unido (3%). Las prendas de vestir destinada al mercado estadounidense en 2016 alcanzaron los \$ 30 millones y \$ 32 millones en 2017, con exportaciones mundiales totales de \$ 169 millones, obteniendo un crecimiento total de 28,9% con respecto al año anterior (Siicex, 2018).

### Figura 5

*Prendas de alpaca.*



Al año 2020, las exportaciones de productos de Alpaca llegaron a los US\$ 114 millones, cuya variación negativa alcanzó a - 30,4% y decreciendo en US\$50 millones respecto al año anterior. La línea de textiles alcanzó el 64% de las exportaciones, cuya variación negativa alcanzó a -31,7%. Seguidamente la línea de prendas de vestir con el 29% de envíos y una variación negativa de -31,7%. Cerrando esta data, la línea de textiles para el hogar también decayó en -10,4%.

### Tabla 3

*Exportaciones de productos de alpaca por línea. 2019/2020 US\$ FOB millones*

	Prendas de vestir	Textil	Textiles para el hogar	Total general
2019	47	106	10	163
2020	32	73	9	114
Var.%	-31.7%	-31.7%	-10.4%	-30.4%

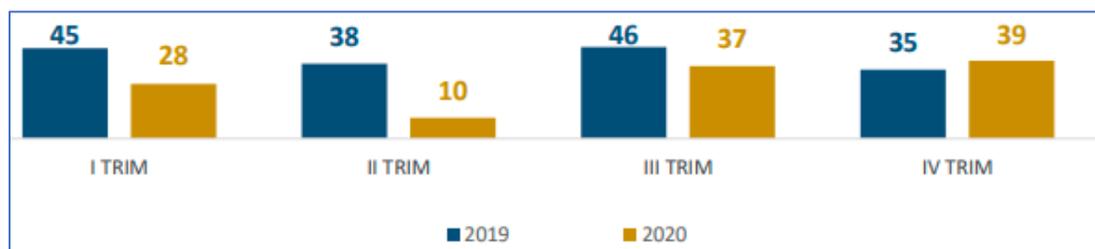
Fuente: SUNAT. Elaboración: PromPerú

Un informe especializado sobre el desempeño de la línea de alpaca ha señalado que las cifras porcentuales en gran medida tienen dependencia en vista a las restricciones por la crisis sanitaria, la cual pudo afectar las exportaciones

durante los 3 primeros trimestres del año 2020. No obstante, se pudo restablecer la línea en el último trimestre del año superando las exportaciones del mismo periodo de 2019 en US\$ 4 millones y superando en +13,4%. El crecimiento específicamente se debe a la alta demanda de países como China, Noruega, Alemania, Reino Unido, Dinamarca, Francia; entre otros.

**Figura 6**

Exportaciones de productos de alpaca 2020xTRIM US\$ millones



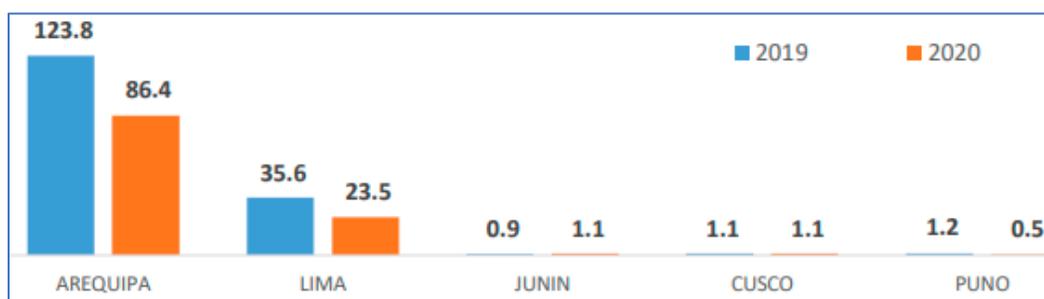
En este marco de exportaciones, se tiene que en el año 2020 los principales mercados de exportación de estos productos han decaído notablemente. Por ejemplo, EEU, que cubre el 25% de los envíos tuvo una decaída de -25,9% a raíz de una reducción de envíos en la línea de prendas de vestir (-35,0%). Del mismo modo, Italia, segundo mercado importante con el 16% de las exportaciones ha reducido a la mitad sus compras decayéndose en -50,1% por el descenso en sus compras de fibras (-50,6%) e hilados (-57,7%). Así mismo, China, tercer aliado comercial ha presentado una disminución en sus compras en -22,4% a causa de reducir los envíos de fibras (-21,5%). No obstante, este país asiático pudo recuperarse a tal punto de incrementar sus compras en el último trimestre del año en +260,5%.

En cuanto a las empresas exportadoras de productos de alpaca, en el año 2020, 357 empresas son las que exportaron a 58 países, representando una disminución de 40 empresas menos que en el 2019. De los cuales catorce exportaron cifras que superan el millón de dólares que representan el 79% del total de las exportaciones, de los cuales solo una empresa exportadora (KERO DESIGN S.A.C.) pudo obtener un crecimiento de +18,5% por sus envíos a los mercados de Alemania y Austria.

En el Perú, Arequipa alcanza el 76% de las exportaciones de productos de alpaca, aun así, mostró una decaída en el año 2020 en -30,2% y, Lima alcanza el 21% de las exportaciones con un decrecimiento de -34,0%.

**Figura 7**

Exportaciones 2019/2020 por departamento. US\$FOB Millones por departamento



Con respecto a las prendas de vestir, los envíos llegaron alcanzar los US\$32 millones en el 2020 lo que representa una decaída en -31,7%, aproximadamente US\$15 millones menos que en el 2019, en vista a la disminución de los envíos a los países de EEUU, Japón, Reino Unido, Suiza y Canadá. Del mismo modo, las prendas de tejido de punto han alcanzado el 79% de las exportaciones, mientras que las prendas en tejido plano llegaron alcanzar el 21%, ambas sublíneas mostraron una decaída en -29,5% y -38,9% respectivamente durante el año 2020.

**Tabla 4**

Exportaciones de prendas de vestir de alpaca por tipo 2020 US\$FOB

	Cárdigan/ Suéteres/ Chompas	Sacos/ Abrigos	Chalinas/ Chales/Estolas/ Bufandas	Calcetines/ Medias	Capas/Ruanas/ Ponchos	Guantes/Mitones/ Manoplas	Otros (Vinchas/Pantalones/ Chalecos/Vestidos)	Total Prendas de vestir de Alpaca
2019	21,030,994	5,815,339	6,153,167	4,298,012	3,696,862	1,527,365	4,941,770	47,463,509
2020	15,041,434	4,778,028	3,551,640	2,721,372	1,752,464	1,161,644	3,403,119	32,409,700
Var. %	-28.5%	-17.8%	-42.3%	-36.7%	-52.6%	-23.9%	-31.1%	-31.7%

Fuente: SUNAT. Elaboración: PromPerú

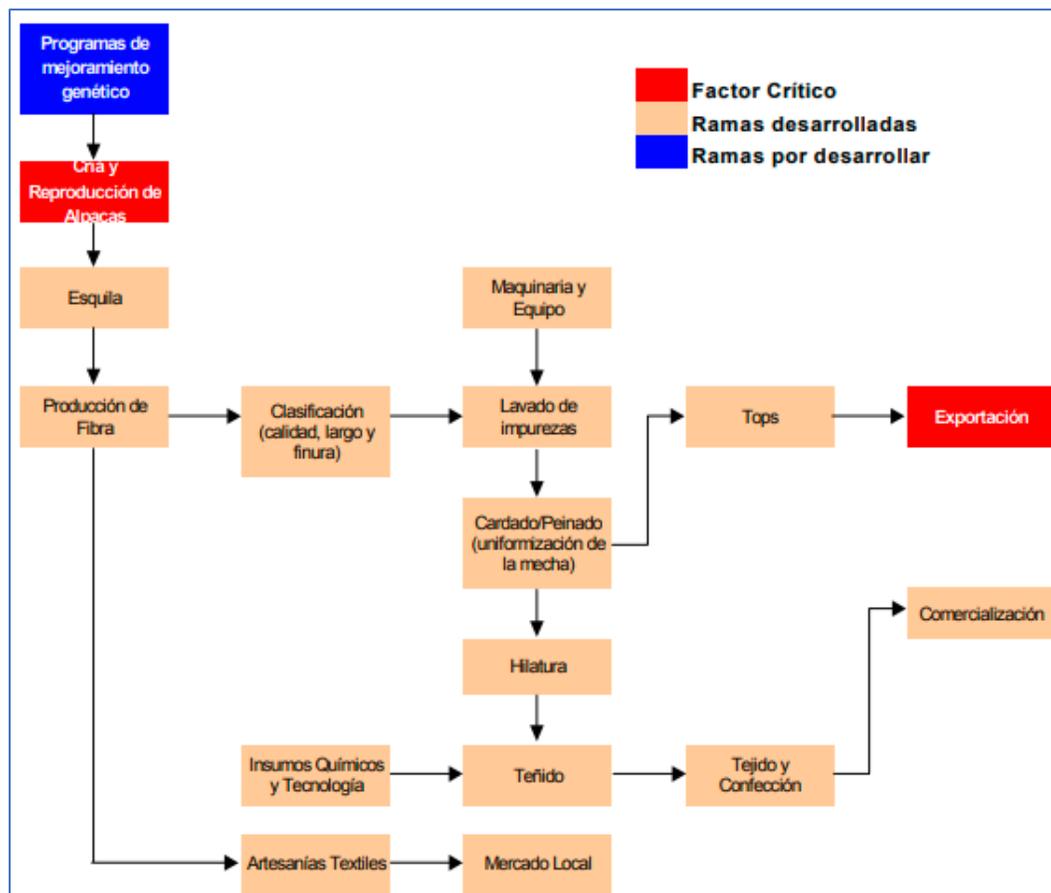
### 1.3.7. Proceso productivo en confecciones de alpaca.

La primera esquila de alpaca se realiza a los 18 meses de edad. Sin embargo, tiene dos temporadas: la temporada alta (marzo-mayo) y la temporada corta (octubre y noviembre). Debido a las necesidades económicas del alpaquero, se realizan esquilas menores durante todo el año. Por lo general, la esquila se realiza

de forma rústica y tradicional, utilizando un cuchillo y cualquier material para cortar el hilo (incluido el vidrio). En esta etapa, se debe poner en marcha un programa de mejora genética para contrarrestar el aumento del grosor de las fibras debido al deterioro genético del animal. La clasificación es un proceso manual que divide la lana en diferentes grupos de calidad. El lavado inicia un proceso industrial que elimina las impurezas de las fibras. Entre el cardado y el peinado, se eliminan los pelos cortos y los pequeños restos, haciendo que el núcleo sea más uniforme. Durante el hilado, se producen hilos de diferentes calidades, mezclas y títulos. Luego, utilizando la última tecnología, el tinte continúa creando muchos hilos de diferentes colores. Finalmente, se elaboran la prenda hecha de tejido de punto o planos (MINCETUR, s.f.).

**Figura 8**

Proceso productivo en confecciones de alpaca



#### **1.4. Formulación del problema.**

El estudio debe responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿La propuesta de un plan de negocio logrará las exportaciones de prendas de fibra de alpaca hacia el mercado de Manhattan – NY – EE.UU.?

#### **1.5. Justificación e importancia del estudio**

El estudio se justifica desde tres aspectos importantes:

Ante la necesidad de ampliar la cadena de producción y exportación, además de buscar posicionamiento empresarial en el ámbito nacional e internacional, el presente trabajo investigativo se justifica teóricamente en estas circunstancias; puesto que los fundamentos de teoría y aspectos conceptuales han logrado establecer las directrices para la elaboración y diseño de un Plan de Negocios que coadyuve al propósito de la empresa cusqueña *Business Health and Beauty*, la cual busca aperturar nuevos mercados internacionales. Para tal finalidad, este documento contiene los puntos clave que la empresa deberá seguir para lograr entre otros aspectos; definir objetivos institucionales, definir presupuestos, analizar el entorno y la competencia y lograr la viabilidad del plan de negocios de exportación.

Así mismo, metodológicamente la investigación pudo concretar el estudio de mercado siguiendo procesos que determinaron una visión panorámica del mercado con mayor demanda en exportaciones de prendas hechas a base de fibras de alpaca; del mismo modo se utilizaron metodologías basadas en entrevistas con expertos en exportaciones en este rubro de negocio para finalmente tomar la decisión de seleccionar el mercado objetivo. Por lo tanto, el estudio se justifica desde una concepción metodológica.

Finalmente, la investigación se justifica desde la práctica exportadora; asumiendo las ventajas competitivas en la cual el Perú siendo uno de los países de mayor demanda y exportación en prendas de fibras de alpaca a nivel mundial, permite que las empresas con ideas claras de negocios y alto nivel de emprendimiento pretendan competir en el mercado internacional; destacando también el protagonismo del marco institucional a nivel nacional como PromPerú, SIICEX, entre

otras quienes promocionan abiertamente el producto peruano en el ámbito nacional e internacional.

## **1.6. Hipótesis**

La propuesta de un plan de negocios, logrará las exportaciones de prendas de fibra de alpaca hacia el mercado de Manhattan – NY – EE.UU.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general.**

Evaluar la propuesta de un plan de negocios que logre exportar prendas de fibras de alpaca hacia el mercado de Manhattan – NY – EE. UU, de la empresa *Business Health and Beauty* - Cuzco, Perú.

### **1.7.2. Objetivos específicos.**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa exportadora *Business Health and Beauty*.
- Desarrollar un estudio de mercado que logre determinar la viabilidad comercial de prendas de fibras de alpaca hacia el mercado objetivo.
- Realizar un análisis económico y financiero que logre evaluar la viabilidad de la propuesta de estudio.

## **II. MATERIAL Y MÉTODO**

### **2.1. Tipo y diseño de la investigación**

El estudio desarrollará un tipo de investigación descriptiva. De acuerdo con Hernández et al. (2014) los estudios descriptivos tienen como finalidad describir realidades exhaustivamente tales como se presentan, destacando sus propiedades y características los cuales son sometidos a proceso de análisis.

El diseño de la investigación será no experimental con enfoque transversal. Es decir, el estudio se desarrollará sin manipular deliberadamente alguna de las variables en un solo momento. Según (Hernández et al., 2014) trata de estudios en los que no se hace variar en forma intencional la variable independiente para ver su efecto sobre la otra variable.

## **2.2. Población y muestra**

La población de estudio estará conformada por el Mercado de Prendas de Alpaca en EE.EE. Sin embargo, la muestra estuvo constituida por los siguientes elementos o unidades de análisis:

- Mercado de prendas de alpaca con sede en Manhattan – NY – EE.UU.
- Grupo de 20 ciudadanos estadounidenses elegidos por criterios subjetivos de la investigadora.
- Un representante del equipo de colaboradores de la empresa exportadora *Business Health and Beauty* con sede en Cuzco, Perú.
- Grupo de cinco expertos en temas de exportación.

Los cuales fueron sometidos mediante los siguientes criterios de inclusión:

Mercado objetivo seleccionado previo estudio y análisis.

Ciudadanos estadounidenses con voluntad de participación en la investigación.

Personas que laboran formalmente en la empresa exportadora *Business Health and Beauty*

Profesionales en temas de exportación, específicamente expertos en exportaciones de prendas de fibra de alpaca.

## **2.3. Variables y Operacionalización**

### **2.3.1. Identificación de las variables de estudio.**

Variable 1. Plan de Negocios.

Variable 2. Exportaciones

### **2.3.2. Operacionalización de las variables.**

**Tabla 5***Operacionalización de las variables de estudio*

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Ítems</b>
<b>Plan de Negocios</b>	Se define el plan de negocio exportador como parte de la idea de negocio, el cual lleva esta idea hacia el ámbito internacional; es decir, busca el producto de la empresa seleccionado para su exportación hacia el país elegido como mercado objetivo. (PromPerú, 2017)	La variable Plan de Negocio será medida teniendo en cuenta los componentes de su elaboración y diseño propuesto por (PromPerú, 2017). La misma utilizará como técnica de recolección de datos entrevistas estructuradas a especialistas en temas de exportación y una guía documentaria que recolecte información económica y financiera para determinar su viabilidad.	Antecedentes de la Empresa	Descripción de la empresa Diagnóstico	Entrevista	
			Plan Estratégico	Análisis del sector Análisis del entorno Matriz FODA Visión y misión		
			Plan Organizacional	Organigrama Plan de RRHH	Guía documentaria	
			Estudio de Mercado Internacional	Descripción del producto Análisis del producto y cartera de productos Selección del mercado objetivo		
			Plan de Marketing	Mix de marketing Presupuesto de marketing		
			Gestión exportadora	Análisis de costos y precios Modalidades de pago Riesgos Cartas de crédito Distribución física internacional	Entrevista	
			Plan Financiero	Punto de equilibrio Valor Actual Neto Tasa Interna de Retorno	Guía documentaria	

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos	Ítems
<b>Exportación</b>	Consiste en la salida de plaza, para ser consumidas en el exterior del territorio aduanero nacional de mercaderías nacionales o nacionalizadas, sujeta al pago de tributos o al amparo de las franquicias correspondientes (Ministerio de Economía y Finanzas, s. f.).	La variable exportación será medida de acuerdo a la distribución de los componentes: producto, factores de mercado, acceso a mercado y canales de distribución. Para tal finalidad se utilizarán como técnicas de recolección de datos entrevistas estructuradas a especialistas en temas de exportación y una guía documentaria que recolecte información económica y financiera.	Producto	Oferta exportable Precios Envase y embalaje Etiquetado.	Entrevista	
			Factores de Mercado	Situación económica Población Ingreso per cápita	Análisis documental	
			Acceso al mercado	Regulaciones arancelarias Regulaciones no arancelarias Documentos de exportación Incoterms Medios de pago internacional	Análisis documental	
			Canal de distribución	Canal directo Canal indirecto	Encuesta	

*Nota: elaborado en base a información extraída del marco teórico de la investigación.*

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Validez y confiabilidad**

Las técnicas e instrumentos utilizadas en la presente investigación han sido seleccionadas de acuerdo a las necesidades de recojo de información con el objetivo de medir adecuadamente las variables de estudio, las mismas se describen a continuación:

*La observación.* Esta técnica se ha utilizado durante el proceso de la investigación cuyo instrumento la guía de observación permitió diagnosticar las características de la realidad problemática; así como el análisis y distribución de los mercados internacionales con mayor demanda e importación de prendas de fibras de alpaca, con lo cual permitió la selección del mercado objetivo.

*La entrevista.* Esta técnica se ha utilizado con mayor frecuencia, para tal finalidad se ha diseñado una guía de entrevista estructurada con preguntas abiertas, el cual se les aplicó a un grupo de personas entre productores y proveedores de prendas de fibras de alpaca.

*La encuesta.* Esta técnica se utilizó a gran escala, para tal finalidad se diseñó un cuestionario con preguntas de información personal y sus preferencias respecto a prendas hechas a base de fibra de alpaca; el cual se le aplicó a un grupo de 20 ciudadanos estadounidenses utilizando como estrategia formularios en modalidad virtual.

## **2.5. Procedimiento para la recolección de datos**

Para la recogida de los datos se ha tomado en cuenta los siguientes procedimientos:

En primer lugar, se recogieron los datos producto de la observación de los hechos en cuanto a la realidad de la problemática institucional; determinado el diagnóstico de la empresa en los ambientes interno (ficha técnica de la empresa, niveles de producción, equipo logístico, situación económica y financiera) y externo (ventajas competitivas, oportunidades y amenazas de exportación).

En segundo lugar, se contactó con 20 ciudadanos estadounidenses con la finalidad de aplicárseles un cuestionario con preguntas de información personal y sus preferencias por las prendas de fibras de alpaca, el cual para la recogida de

los datos se utilizó como estrategia los medios virtuales dada las circunstancias sanitarias y de distancia.

En tercer lugar, se recogieron los datos de entrevistas aplicada al productor y proveedor de fibras de alpaca de la empresa mediante llamada telefónica; para luego ser analizadas y redactadas de acuerdo a sus opiniones.

Finalmente, se recogieron resultados de la información económica y financiera respecto al análisis de la viabilidad comercial del plan de negocios utilizando como estrategias datos de diagnóstico y proyecciones que logre determinar el propósito del estudio.

Luego del proceso de recolección y procesamiento de los datos se analizaron oportunamente los mismos expresados en resultados esperados; para tal finalidad se tuvo en cuenta el nivel de medición de cada una de las variables de estudio, la formulación de la pregunta de investigación y el diseño de la investigación. En este marco de recolección de la información se hizo uso de la estadística como herramienta de análisis; y para la presentación de los datos en tablas y gráficas estadísticas mediante el software Excel y SPSS versión 26.

## **2.6. Criterios éticos**

El estudio investigativo ha considerado criterios éticos que todo investigador practica en el ámbito de la investigación. Se ha tomado en cuenta los siguientes criterios:

Los elementos que conforman la muestra de estudio han decidido participar por voluntad propia, y la información extraída ha sido necesaria y suficiente para resaltar los resultados de la investigación.

Se ha asegurado la confidencialidad de la información requerida por parte de los elementos de la muestra en lo que se refiere a los datos de las encuestas y entrevistas, asegurando la finalidad de estos para fines de una investigación.

La investigadora asume actuar con prudencia y lealtad durante el proceso de la investigación y sobre todo en la recolección de los datos los cuales son determinantes para presentar los resultados generales del estudio, poniendo en práctica criterios de responsabilidad y ética personal.

## 2.7. Criterios de rigor científico

La investigación ha seguido criterios de rigor científico conducentes a los siguientes aspectos:

Validez interna, basado en la credibilidad de los resultados de la investigación.

Validez externa, basado en la transferibilidad e intercambio de información que conduzcan a una posible aplicación de la propuesta del plan de negocios.

Confiabilidad, basado en la presentación de instrumentos de recolección de datos, los cuales para su aplicación estos fueron sometidos a procesos de confiabilidad.

Objetividad, en el sentido de mostrar posturas de imparcialidad, honradez, confirmabilidad y neutralidad para presentar los resultados de la investigación; respetando criterios éticos y normas para la redacción.

## III. RESULTADOS

### 3.1. Resultados en tablas y figuras

#### 3.1.1. *Resultados de aplicación de entrevista a productor y proveedor de fibra de lana de alpaca URCOS – Cuzco Perú.*

**Tabla 6**

*Entrevista al productor de fibra de alpaca URCOS - Cuzco Perú*

Formulación de la pregunta	Resultado de opinión
¿Hace cuánto tiempo inició su emprendimiento en el rubro de fibras de alpaca?	El negocio tiene inicios ancestrales, es decir fue mi abuelo quien dio por iniciado esta actividad, posteriormente han venido tomando posición familiares directos hasta que hace aproximadamente unos 12 años (año 2008) se emprende el negocio con 20 cabezas de alpaca.
¿Cuál o cuáles razas de alpaca son las que proporcionan la producción de lana?	Nuestras alpacas son de raza Huacaya, una de las mejores a nivel mundial. Nuestra preferencia se inclina por la suavidad y finura al tacto de su lana; es decir con el solo contacto de piel se siente sedosa y con temperatura caliente.

---

<p>¿Con cuántas cabezas de alpaca dio inicio a su actividad como proveedor de una empresa exportadora?</p>	<p>Fueron 28 cabezas de alpaca con las que se dio por iniciado esta actividad; sin embargo, con el tiempo y con los cambios de clima en la altura estas fueron seriamente afectadas. Cabe señalar que al finalizar el año 2008 tuvimos nuestro primer envío de exportación de unos 250 kilogramos de lana de alpaca hacia el país de Italia. (9.8\$ el kg).</p>
<p>¿Cuál es el volumen de producción de fibra de lana de alpaca que usted provee por temporada?</p>	<p>Actualmente estamos proveyendo entre 1000 y 1500 kg de lana de alpaca Huacaya; y unos 900 a 1000 kg de calidad de lana de alpaca Baby; en los cuales los destinos fueron hacia Nueva York entre los meses de setiembre y octubre y hacia Italia en los meses de Junio, Julio y Agosto.</p>
<p>¿Cuál es la presentación en que se provee la fibra de lana de alpaca?</p>	<p>Normalmente este producto tiene una presentación convencional, es decir su distribución para la venta se hace en carretes de hilo de 1 kg. por unidad.</p>
<p>¿Cuál es el proceso de producción de fibra de lana de alpaca?</p>	<p>Primero rasuramos la fibra, luego procedemos con la limpieza, es decir selección de las partes de la piel aptas para el lavado, esto se hace a mano retiramos el barro, excrementos o algún residuo que dañe su textura y color. En el lavado primero utilizamos espuma de jabón orgánico, luego una Raíz Saqta, que es un limpiador natural que deja más claro el color de la fibra, se enjuaga con agua tibia. Luego secado, exprimen y dejan orear durante 2 días, en especial la lana de la Alpaca Baby, ya que es más sedosa. En cuanto al hilado, una vez secado, se procede a hilar la lana, de forma artesanal con un palillo de madera o phuska, este proceso en la mayoría de casos lo hacen mujeres, pero actualmente se están integrando jóvenes. Finalmente, se realiza un último paso opcional: el Teñido; en el caso de Italia lo requieren color Camell; y en el caso del proveedor americano lo requiere sin teñir.</p>

---

---

<p>¿Cuál es el nivel de competencia con respecto a proveer lana de alpaca a proveedores?</p>	<p>Hace una década, el nivel de competencia era muy bajo, puesto que las grandes empresas no buscaban proveedores pequeños (como nuestra empresa), sin embargo, actualmente con las nuevas políticas de la Organización Internacional del Trabajo, las empresas exportadoras tienen mayores beneficios al contratar emprendedores latinoamericanos; como nosotros. Actualmente, el nivel de competencia sigue siendo relativamente bajo, sin embargo, las empresas exportadoras tienen niveles altos de demanda, y requieren que nosotros proveamos a lo más 700 ovillos por semana, lo que nos resulta imposible proveer estas cantidades.</p>
<p>¿Es rentable el trabajo que se realiza para la exportación de fibra de lana de alpaca?</p>	<p>Para nuestra familia, es el sustento de tres generaciones, lo cual nos ha permitido entre otros beneficios; educarnos, vivir con ciertas comodidades y sobre todo expandir nuestra producción en los últimos 10 años.</p>
<p>¿En qué temporada se genera la mayor demanda para la venta del producto?</p>	<p>Normalmente, las temporadas de recepción del producto son: junio, julio, agosto, setiembre y octubre; en nuestro caso, si tenemos algún excedente en el producto podemos proporcionarlo en cualquiera de esos meses puesto que somos productores de apoyo a la comunidad y la empresa nos permite tener excedentes de hasta de 50 ovillos por mes.</p>
<p>¿Qué requisitos exigen los clientes para la compra de lana de alpaca para la exportación?</p>	<p>En primer lugar, nos piden un micronaje de entre 23 y 25u. Es decir, así miden nuestra calidad en Lana de Baby Alpaca. Luego que el hilado esté sin ningún rasgo de descarmenado y por último que el peso sea exacto 1kg. por ovillo.</p>

---

*Nota.* Información recogida de la aplicación de la guía de entrevista a un productor de fibra de alpaca

### 3.1.2. Resultados de aplicación de encuesta a ciudadanos estadounidenses

**Tabla 7**

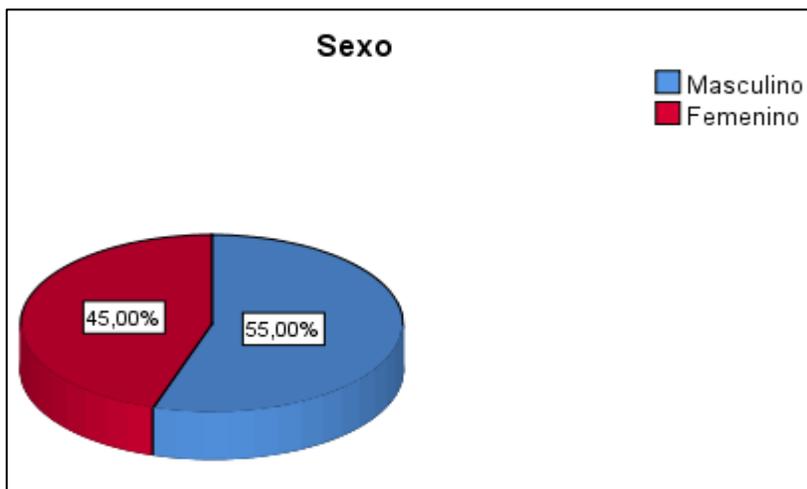
*Frecuencias de personas encuestadas por sexo.*

		Sexo			
		F	%	% válido	% acumulado
Válido	Masculino	11	55,0	55,0	55,0
	Femenino	9	45,0	45,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

Nota: Datos procesados con SPSS versión 26.

**Figura 9**

Porcentaje de Personas Encuestadas por Sexo



Los resultados de la figura 9 señalan que, del total de ciudadanos estadounidenses encuestados, el 55% fueron de sexo masculino y el 45% de sexo femenino.

**Tabla 8**

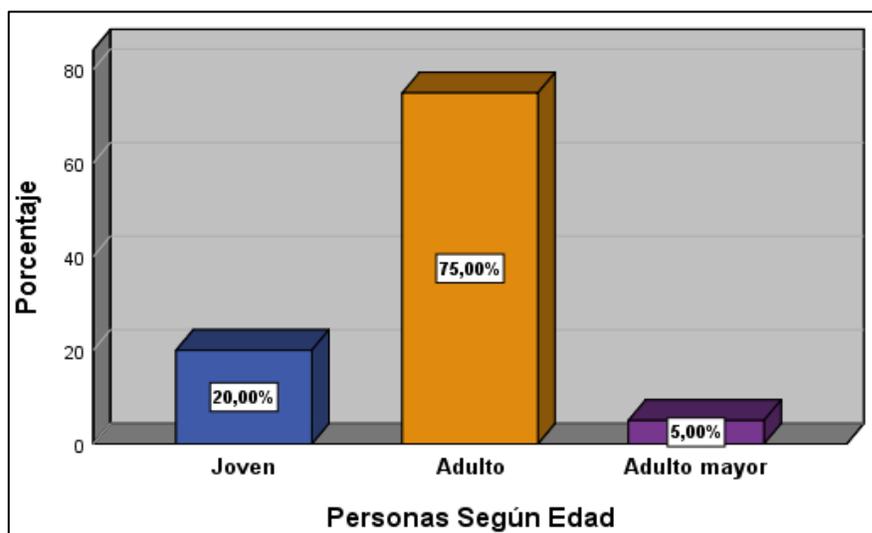
*Frecuencias de personas encuestadas por edades*

		F	%	% válido	% acumulado
Válido	Joven	4	20,0	20,0	20,0
	Adulto	15	75,0	75,0	95,0
	Adulto mayor	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: Datos procesados con SPSS versión 26.

**Figura 10**

Porcentaje de personas encuestadas por edades



Los resultados de la figura 10 muestran que el 20% del total de personas encuestadas fueron jóvenes (entre 19 y 26 años), el 75% fueron adultos (entre 27 y 59 años) y solo el 5% fueron adulto mayor (más de 60 años).

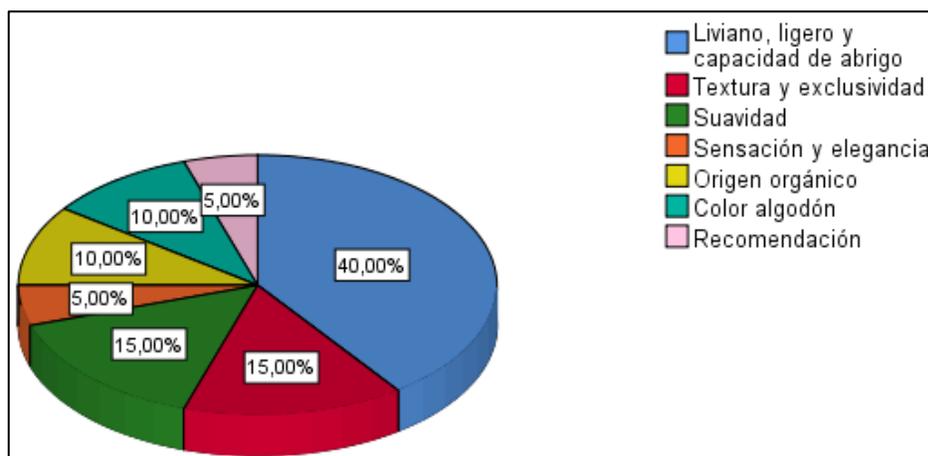
**Tabla 9**  
*Preferencias por prendas de fibra de alpaca*

		Preferencias			
		F	%	% válido	% acumulado
Válido	Liviano, ligero y capacidad de abrigo	8	40,0	40,0	40,0
	Textura y exclusividad	3	15,0	15,0	55,0
	Suavidad	3	15,0	15,0	70,0
	Sensación y elegancia	1	5,0	5,0	75,0
	Origen orgánico	2	10,0	10,0	85,0
	Color algodón	2	10,0	10,0	95,0
	Recomendación	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: Datos procesados con SPSS versión 26.

**Figura 11**

Porcentaje de preferencias por prendas de fibra de alpaca



Los datos de la figura 9, respecto a las preferencias por las prendas de fibra de alpaca, señalan que el 40% de los ciudadanos estadounidenses encuestados, las prefiere por su capacidad de abrigo, liviano y ligereza, el 15% tienen preferencia por su textura y exclusividad, el mismo porcentaje las prefiere por su suavidad, el 10% por su origen orgánico, el mismo porcentaje por el color de algodón; y solo el 5% las prefiere por su sensación y elegancia y el mismo porcentaje por alguna recomendación.

**Tabla 10**

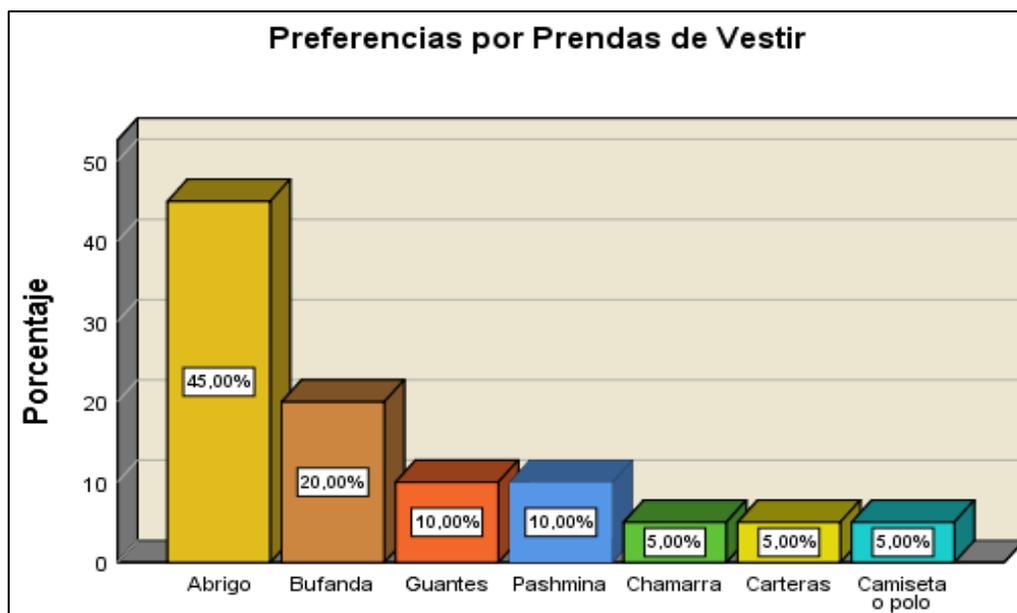
*Preferencias por prendas de vestir de fibra de alpaca*

		<b>Preferencias por Prendas de Vestir</b>			
		F	%	% válido	% acumulado
Válido	Abrigo	9	45,0	45,0	45,0
	Bufanda	4	20,0	20,0	65,0
	Guantes	2	10,0	10,0	75,0
	Pashmina	2	10,0	10,0	85,0
	Chamarra	1	5,0	5,0	90,0
	Carteras	1	5,0	5,0	95,0
	Camiseta o polo	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: Datos procesados con SPSS versión 26.

**Figura 12**

Preferencias por prendas vestir de fibras de alpaca



Los resultados de la figura 12 están señalando que, del total de ciudadanos estadounidenses encuestados respecto a las preferencias en las compras de alguna prenda de vestir, el 45% han comprado un abrigo, el 20% una bufanda, 10% unos guantes, el mismo porcentaje una pashmina, el 5% una chamarra y el mismo porcentaje una cartera y un polo o camisa.

### 3.1.3. Resultados de aplicación de entrevista a expertos en exportación

Formulación de la pregunta	Resultado de opinión
¿Qué tan rentable es un proyecto de exportación?	Diversos estudios de investigación han demostrado estadísticamente que un proyecto de exportación es viable y rentable. Las experiencias nos permiten afirmar que, en cifras porcentuales diríamos el 80% de estudios han podido comprobar este hecho. Es decir, después de haber analizado la situación económica y financiera de un proyecto de exportaciones, se ha llegado a la conclusión que este es rentable.
¿Un proyecto de exportación de fibra de alpaca, en qué medida podría ser viable?	El plan de negocios para la exportación de prendas de fibra de alpaca es viable puesto que contamos con los permisos arancelarios necesarios para vender al exterior estos productos en diversas presentaciones. Así mismo es fiable económica y socialmente puesto que existe un nicho de mercado, no cubierto en la ciudad de Manhattan – Nueva York que podría ser explorado y ser considerado como mercado objetivo para exportaciones de prendas de fibra de alpaca.
¿Cómo contribuye un plan de negocios en las exportaciones?	Un plan de negocios es un instrumento vital para poder trazar los pasos a seguir al estudiar una idea de negocio; nos ayuda a verificar si la idea es viable y rentable.

*Nota.* Información recogida de la aplicación de la guía de entrevista a expertos en exportaciones.

### **3.2. Discusión de Resultados**

En cuanto al primer objetivo de investigación; los resultados de diagnóstico de la empresa Business Health and Beauty, revelaron la falta de recursos económicos y financieros para sostener a la empresa en el tiempo. La dedicación de los miembros familiares a la crianza de alpacas pudo generar algún beneficio a tal punto de iniciar el emprendimiento de una primera producción y exportación de hasta 250 kg. de lana de alpaca hacia el país de Italia; a partir de entonces la producción anual ha fluctuado entre 1000 kg a 1500 kg. de este fino producto. Además de este mercado también se ha podido explorar el mercado de EE. UU, específicamente Nueva York; en tal sentido, los hallazgos encontrados tienen que ver con lo manifestado por LR (2018), señalando que el Perú posee grandes ventajas no solamente en calidad sino también en cantidad de crianza de alpacas con una población que supera el 86% del total de producción en el mundo y con un crecimiento progresivo en las exportaciones siendo los principales mercados destinos de mayor crecimiento EEUU e Italia. Además de la falta de apoyo económico y financiero, hubo otras variables intervinientes en el desarrollo de la empresa como la falta de capacitación y apoyo tecnológico que les permita presentar el producto al alcance y exigencias del mercado competitivo. Se pudo encontrar que los primeros envíos se distribuyeron en carretes de hilo de 1 kg. María (2018) ha reconocido la falta de tecnología en el mercado de producción de fibra de alpaca, señalando que la implementación de este componente tecnológico ayudaría a separar la fibra según su finura en forma adecuada, y ello haría que los ingresos de estos productos alpaqueros sea mayor. En estas condiciones, la empresa se ha visto con un nivel de competencia relativamente bajo respecto a las empresas exportadoras formalizadas; quienes, al tener beneficios por parte de la Organización Internacional del Trabajo su demanda es alta que resulta imposible competir en términos de equidad. Aun así, actualmente la empresa productora realiza los esfuerzos por atender a la demanda cumpliendo con exigencias de mercado como el micronaje de entre 23 y 25 u., el hilado en perfectas condiciones y el peso que sea justo. La Cámara (2021) ha referido que las propiedades de la

lana de alpaca han permitido la confección de prendas de vestir de gran calidad, cuya promoción de estos en feria internacionales ha sido de gran éxito.

Mediante la indagación respecto a las preferencias de los ciudadanos estadounidenses en cuanto al consumo de prendas de vestir, los resultados de la investigación mostraron el interés de la empresa por analizar la evolución del mercado internacional, así como el comportamiento del consumidor cuya finalidad fue diversificar los productos que puedan tener acogida en este mercado. Se encontró que el 40% de los ciudadanos estadounidenses encuestados, prefieren una prenda de vestir por su capacidad de abrigo, liviano y ligereza; teniendo en cuenta que el consumidor es muy poco de usar vestimentas pesadas; así mismo, el 15% tienen preferencia por su textura y exclusividad y el mismo porcentaje las prefiere por su suavidad, mientras que el 10% por su origen orgánico, el mismo porcentaje por el color de algodón; y solo el 5% las prefiere por su sensación y elegancia y el mismo porcentaje por alguna recomendación. Porter (2009) menciona que el cliente es un elemento determinante y la razón de la empresa, por tal motivo su impacto en la rentabilidad estará en función entre otros factores a su satisfacción en la calidad del producto ofrecido. La Cámara (2021) se ha referido a la calidad de la fibra de alpaca, sus características hacen de un producto suave, sedoso, ligero; térmico y resistente a bajas temperaturas; por lo cual los resultados encontrados convergen a la idea de considerar la fibra de alpaca como uno de los mejores productos de exportación en el mundo. Sin embargo, estudios de Galárraga (2019) ha revelado las debilidades en los patrones de consumo del cliente, así como las tendencias del mercado encontrando que los principales competidores ofertaban productos elaborados con fibra sintética; presentándose este hecho como una oportunidad de inserción de sus productos hacia el mercado objetivo; estos hallazgos podrían ocasionar una alteración en la toma de decisión del cliente entre dos factores excluyentes: calidad y precio. Los resultados del estudio también han revelado que el abrigo liviano ha sido el producto de mayor demanda con un 45% de las preferencias, seguido de las bufandas con el 20%, guantes con el 10% de las preferencias. Lo que explica que las preferencias de estas prendas de vestir están basadas en el hecho de que EE. UU específicamente Nueva York ciudad donde se

encuentra Manhattan es una ciudad cuyas estaciones de invierno son muy frías y ventosas en la cual la temperatura puede llegar hasta los  $-2^{\circ}\text{C}$ . El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) ha señalado que entre las prendas de mayor demanda hacia el mercado de EE. UU están las chompas, bufandas y la línea de abrigos como ponchos y guantes.

En base a la indagación del mercado y las formas de consumo de los productos a base de fibra de alpaca se pudo determinar el impacto en el exterior basado en las cinco fuerzas de Porter, pudiendo encontrarse que el poder de los proveedores está basado en el hecho de considerar al Perú como el principal proveedor de alpaca en el mundo, el poder de los compradores se basa en el hecho de tener en cuenta que EE.UU es el país con la mayor importación desde Perú de estos productos; en tanto, la calidad y el precio de oferta definen la rivalidad de los competidores. En cuanto al análisis del entorno, el análisis PESTA pudo determinar la realidad del aspecto político, el cual se resaltan el acuerdo comercial con 23 países en el mundo, así como la intervención de las entidades gubernamentales promovidas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, como PromPerú, SICEX, los cuales promueven abiertamente estos productos a través de la marca "Alpaca Perú". MINAGRI (2020) ha señalado que PromPerú ha impulsado las exportaciones en diversos mercados promocionando específicamente la marca de origen lo que ha contribuido a generar confianza en los consumidores. En cuanto al factor económico, se resalta la recuperación de la economía peruana a pesar de la crisis sanitaria provocada por la Covid - 19 donde los mercados mundiales tuvieron caídas estrepitosas, en tal sentido, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) señaló que la producción nacional en el mes de marzo 2021 registró un aumento de 18,21% (INEI, 2021b). En relación al factor tecnológico, se pudo encontrar que el Perú es uno de los países con ciertas limitaciones en tecnología e innovación; y su posición en América Latina está relegada ocupando el puesto número ocho (Pasquali, 2020). Finalmente, el factor ambiental está asociado a los beneficios que traen la crianza de la alpaca, siendo uno de los más importantes la generación de metano en el sistema digestivo de estos camélidos, además de su alta capacidad de adaptación a climas de temperatura baja.

En base a los hallazgos encontrados se pudo seleccionar el mercado objetivo mediante un test de selección; en la cual los resultados en las puntuaciones de tres mercados estudiados, EE. UU obtuvo una puntuación de 71, Alemania 65 y Japón 60. En base a estos resultados se recomendó analizar la oferta y la demanda en el mercado estadounidense. La selección de este mercado se explica en vista a que EE.UU presenta fortalezas en los siguientes aspectos: tendencia de las importaciones, facilidad de promocionar el producto mediante exhibiciones comerciales en ferias y ruedas de negocios, además de contar con una brillante infraestructura logística, estabilidad y la ventaja de tener cercanía cultural expresada en la presencia de la comunidad latina. La Cámara (2021) ha señalado que dentro del top 5 de principales destinos de vestimentas de fibra de alpaca EE.UU. lidera la lista con el 53%, seguido de Alemania (11%), Canadá (7%), Japón (6%) y Suiza (5%); cifras porcentuales que dan fe de que el país estadounidense es el principal mercado para exportar estos productos.

Con respecto a la evaluación económica y financiera del plan de negocios, los resultados arrojaron un Valor Actual Neto (VAN) económico de \$295,738.23; el valor porcentual de la Tasa Interna de Retorno (TIR) económico fue de 37.6% y en cuanto al VAN financiero arrojó un valor de \$488,261.25 y la TIR financiero fue de 103.2%; con lo cual tanto el VAN económico como financiero resultaron mayor que cero y la TIR económica y financiera resultaron mayor al valor al Costo de Capital económico (KOC); de este modo el proyecto de Plan de Negocio Exportador de la Empresa Bussines Health and Beauty, resultó rentable y por lo tanto viable. Estudios investigativos que han propuesto planes de negocio o proyectos de exportación han generado resultados favorables en cuanto a su viabilidad y rentabilidad; Ballón y Laureano (2017) evidenciaron la viabilidad de un estudio de pre factibilidad para la exportación de fibras e hilados de alpaca hacia el mercado exterior, logrando encontrar un VAN muy positivo y una TIR de 48.18% representando una adecuada relación entre la inversión y el financiamiento, lo cual pudo generar alta demanda de los productos asegurando el éxito de las ventas. Estos hallazgos avalan el hecho de garantizar proyectos con adecuado financiamiento y una buena proyección de ventas, lo que permite incrementar variables relacionadas con el rendimiento,

rentabilidad, volúmenes de exportación y calidad de vida. Resultados de (Luján, 2017) confirman los hallazgos encontrados respecto al éxito de un plan de negocio al presentar un proyecto de exportación de chullos reversibles de fibra de alpaca, encontrando que con un VAN de \$ 40275.55 y un TIR de 53% en el aspecto económico y para el financiamiento un VAN de \$ 24482.96 y TIR de 36%, pudo demostrar la rentabilidad y viabilidad del proyecto de exportación.

### **3.3. Aporte Práctico**

#### **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE PRENDAS DE FIBRA DE ALPACA A MANHATTAN – NY – EEUU**

##### **3.3.1. RESUMEN EJECUTIVO**

Bussines Health and Beauty, es una empresa peruano – cusqueña: que nace con la idea de negocio en el año 2012 como un emprendimiento local con ventas de prendas de vestir en el interior del país. En sus principios, el negocio estuvo focalizado en la compra de prendas de vestir hechas para luego ser comercializadas a los turistas locales de la ciudad del Cusco. Posteriormente, En el año 2014 al observar la gran demanda interna, Health and Beauty como empresa en post de emprendimiento decide fabricar sus productos de prendas de vestir hechas a base de lana de fibra de alpaca contando con sus propios proveedores. Es así que en el mes de octubre del mismo año se pudo realizar la primera exportación hacia la ciudad de Nueva York con un monto inferior a \$ 2000 cuya finalidad fue explorar la acogida en el mercado de recepción.

Este inicio de emprendimiento tuvo sus frutos después de 4 años logrando consolidarse como una empresa formalizada en el año 2018 con un capital adecuado y una ubicación estratégica cuyo mercado de Manhattan fue la de mayor apogeo. De este modo la empresa pretende contribuir al desarrollo sostenible de la región Cuzco y del país; no obstante, cada paso de emprendimiento se convierte en una oportunidad para actuar con responsabilidad social y ser fieles a sus proveedores y colaboradores que son la columna vertebral de este proyecto de negocio. La empresa ya formalizada se ha trazado objetivos institucionales, siendo

el más relevante incrementar su volumen de producción y exportación; de este modo se verían incrementadas las ventas y acaparar el mercado internacional.

Por lo tanto, la empresa Health and Beauty se ha propuesto mejorar sus procesos de producción inclinándose por atender a las demandas de los mercados internacionales, específicamente el mercado de Manhattan – NY – EE. UU y cubrir las necesidades de sus clientes potenciales por lo cual, ante esta necesidad de explorar este mercado, se ha creído conveniente aplicar un test de selección de mercado que logre identificar eficazmente sus características y exigencias positivas de modo tal que se haga realidad su visión de empresa exportadora.

### **3.3.2. Descripción de la empresa.**

La empresa Business Health and Beauty fue creada en el año 2012 con la finalidad de insertarse en el mercado local, iniciando provisionalmente un negocio de compra y venta de prendas de vestir hechas a base de lana de fibras de alpaca a un público turista visitante de la primera ciudad atractiva para el turismo, Cuzco. En aquel entonces la cadena productiva de fibra de alpaca ingresa a un estatus de competencia el cual nos sirvió de motivación para emprender con mayor convencimiento nuestras actividades de exportación que hoy pretendemos insertarnos en el ámbito competitivo a nivel nacional e internacional.

Naturalmente somos una empresa peruana que con el transcurrir del tiempo venimos cimentando las bases para ser a mediano futuro una de las organizaciones líder en exportaciones de prendas de fibras de alpaca; no obstante, se recalca nuestra misión enfocada a ofrecer productos de calidad a un público selecto y que aspiramos a satisfacer plenamente las necesidades del público en general; teniendo en cuenta que hoy estamos enfocados localmente a ofertar productos que resalte entre otros aspectos, la elegancia, comodidad y el buen gusto para satisfacción de nuestros clientes potenciales.

Actualmente somos una empresa formalizada ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) CON RUC N° 1036988516; además contamos con insumos suficientes para satisfacer la demanda no solamente a nivel local, sino también a nivel nacional, razón por la cual aspiramos a comercializar nuestra producción fuera de las fronteras, de tal modo

que nuestros clientes en este rubro de exportación internacional confíen en nuestra capacidad de respuesta en base a innovación y exclusividad de nuestros productos, flexibilidad ante las necesidades de nuestros clientes; atención personalizada y asesoramiento en la producción.

#### *Idea del Plan de Negocio*

Considerando la fibra de alpaca uno de los productos emblemáticos que lidera las exportaciones en nuestro país; por lo tanto, genera desarrollo sostenible; además el Perú es visto hoy como una marca con posicionamiento a nivel internacional; se ha creído conveniente ingresar al rubro de las exportaciones teniendo en cuenta nuestras posibilidades competitivas basadas en la experiencia y relación con el mercado comercializador de este rubro de negocio. Creemos en nuestras potencialidades como empresa los cuales permitirán realizar una gestión exportadora desarrollando procesos de formalización y procedimientos que contemplan la implementación de un plan de negocio. En ese sentido, parte de nuestra visión es exportar suficientes niveles de producción de fibra de alpaca que cubran las expectativas de negocio internacional y las necesidades de nuestros clientes, cuyos costos de producción sean cubiertos de la siguiente manera: recursos propios de la empresa y buscar financiamientos bancarios con tasas de interés acorde a nuestras posibilidades.

#### *Propuesta del Plan de Negocio*

La empresa Business Health and Beauty ha decidido desarrollar un plan de negocios para las exportaciones de prendas de fibra de alpaca; por lo tanto, la puesta en marcha de este proyecto pretende evaluar estos productos en vista a dos aspectos importantes: en primer lugar considerar el hecho que la fibra de alpaca es un producto reconocido por su calidad y recomendable para la elaboración de prendas de vestir, lo que nos da un valor competitivo en el mercado mundial; y en segundo lugar aprovechar las oportunidades que brindan los organismos de estado a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) como PromPerú, SIICEX, entre otras quienes promueven las exportaciones al mercado internacional.

Dada las oportunidades de negocio, las prendas de vestir hechas a base de fibra de alpaca tienen un valor añadido basado en las preferencias y gustos de los clientes nacionales e internacionales; de acuerdo a los datos proporcionados por MINCETUR el Perú se encuentra posicionado en un nivel muy apreciado en el mundo del vestir respecto a las prendas confeccionadas en lana de alpaca, en la cual EE.UU. representa un mercado con índices favorables de envíos. Por lo tanto, se creará una estrategia de diferenciación para comercializar las prendas de lana de alpaca al mercado de Manhattan – NY – EE. UU, de este modo; posicionar la empresa, incrementar las ventas mediante estrategias de marketing enfocando la estrategia a tener presencia en el mercado internacional.

### **3.3.3. Plan Estratégico y Plan Organizacional**

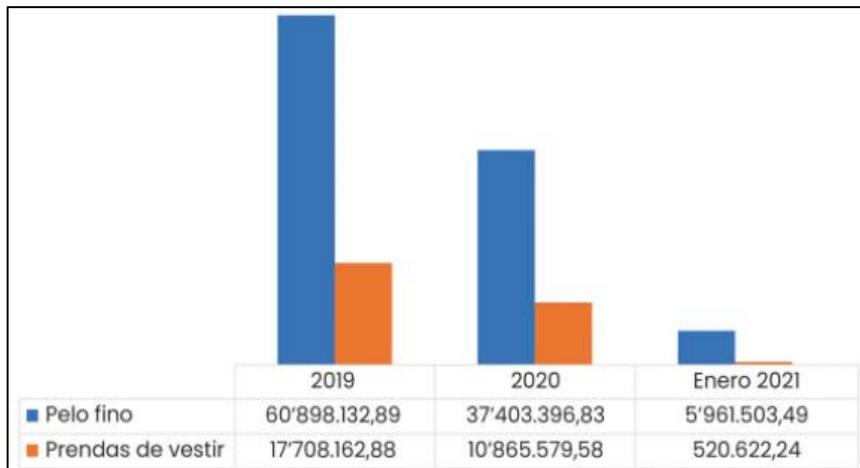
Con la finalidad de evaluar el mercado y el impacto del producto en estudio hacia el mercado exterior; así mismo analizar el comportamiento de los competidores se aplica el modelo de las cinco fuerzas de Porter:

*Poder de Negociación de los Proveedores.* La principal materia prima en la producción de las prendas de vestir es la fibra de alpaca. En tal sentido, Mincetur señala que las alpacas en su mayoría se encuentran en América del Sur y las cifras indican que el 80% de las alpacas en el mundo, Perú es el principal productor de fibra de alpaca. El Ministerio de Desarrollo y Riego (MIDAGRI) ha señalado que al año 2020 con exportaciones que superan los \$ 35.3 millones, el Perú es el principal proveedor de fibra de alpaca en el mundo. Este órgano de estado viene impulsando la producción de fibra de alpaca, brindando asistencia técnica a los alpaqueros nacionales de modo que se mejore las condiciones de crianza de estos camélidos y la producción (MIDAGRI, 2021).

*Poder de Negociación de los Compradores.* De acuerdo con el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima (Idexcam) las exportaciones en prendas de vestir en el año 2020 sumaron unos U\$10,9 cuyos envíos tuvieron como principal destino los EE. UU (47%) siendo el principal mercado de las exportaciones peruanas no tradicionales; seguido por los países de Alemania (10%), Suiza (8%), Canadá (6%) y Chile (5%), acaparando con el 25% otros destinos (La Cámara, 2021).

**Figura 13**

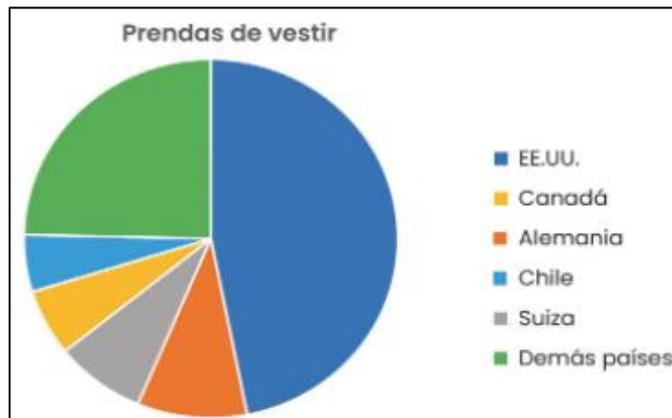
Exportaciones de pelo fino y prendas de vestir de alpaca



Fuente: Camtrade Plus

**Figura 14**

Principales destinos de las exportaciones de pelo fino y prendas de vestir de alpaca - 2020



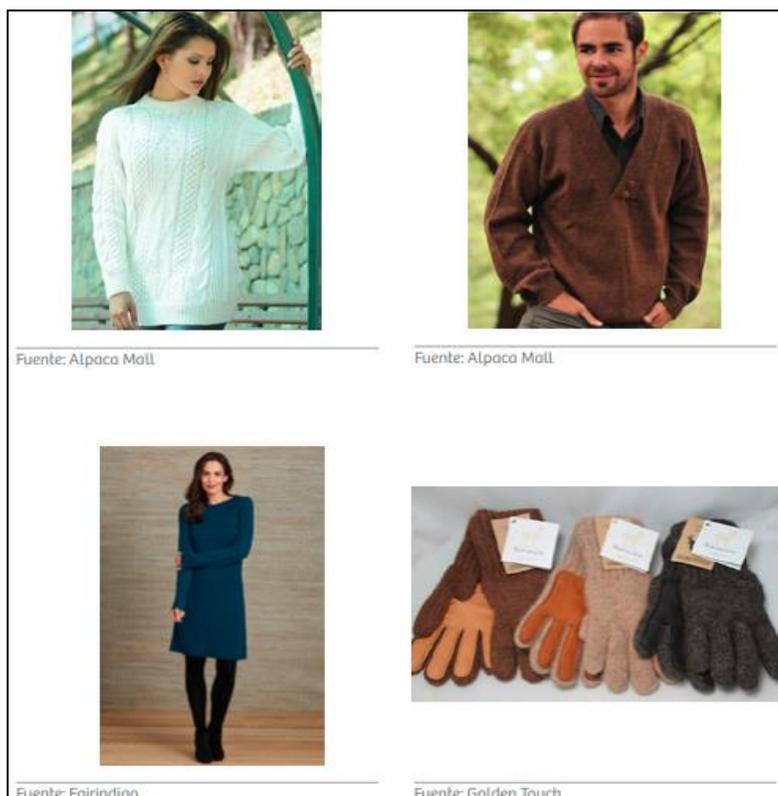
Fuente: Camtrade Plus

Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes está sujeto a estas cifras porcentuales, sin embargo, es claro notar que siendo EE. UU el país con mayor concentración de envíos de estos productos, existe una alta competencia no solamente en diseños y modas, sino también en precios por prenda de vestir que los compradores internacionales podrán adquirir de acuerdo a las exigencias de mercado. No obstante, mencionar que son las épocas invierno donde los consumos de prendas de fibras de alpaca tienen mayor demanda. Siendo Manhattan el destino de los envíos de la empresa, en esta ciudad las estaciones

de invierno son muy fríos y ventosos, parcialmente mojado y nublado durante todo el año, en la cual la temperatura más baja puede llegar hasta  $-2^{\circ}\text{C}$ . Basados en esta realidad, las personas normalmente en temporadas de invierno suelen usar sweaters (abrigadores y confortables); sin embargo, para el consumidor norteamericano es poco común el uso prendas pesadas. Esto explica que las prendas de mayor consumo en este mercado son aquellas que contribuyen a su protección en tiempos de climas fríos, tales como los sweaters (chompas), bufandas, ponchos, vestidos, chalecos, entre otros. (MINCETUR, 2019a).

### Figura 15

*Prendas de vestir de mayor demanda en el mercado de EE.UU.*



Fuente: Perfil de Producto: PRENDAS DE ALPACA. PromPerú

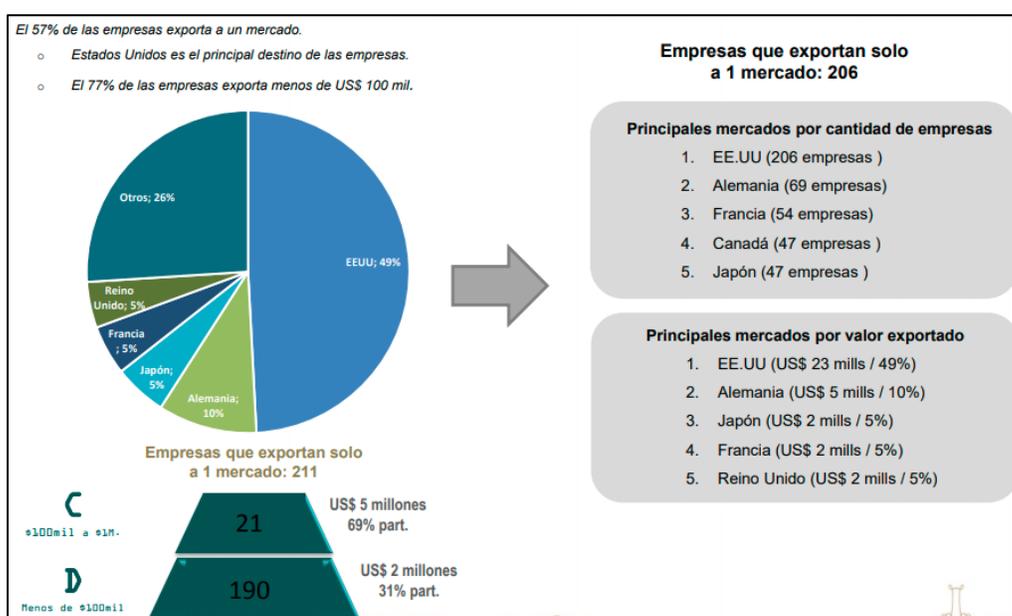
#### *Rivalidad entre los competidores.*

Los competidores en el mercado nacional representan la cadena productiva de prendas de vestir al mercado exterior por la principales empresas productoras y exportadoras de estos productos hechos a base de fibras de alpaca a gran

escala, no solamente en calidad y servicio, sino también en el precio; lo que determina la preferencia del consumidor. En el Perú la competencia registra 372 empresas que comercializan prendas de alpaca, de los cuales el 57% exporta a un solo mercado, siendo EE. UU el principal destino de las empresas; además el 77% de empresas peruanas exportan con un valor inferior a los US\$100 mil. La distribución se muestra en la siguiente figura:

**Figura 16**

*Prendas de alpaca: Mercados por empresa*



Fuente: PromPerú

Un estudio de la Unidad de Inteligencia Comercial del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MINAGRI) ha señalado que las prendas de vestir a base de fibra de alpaca fueron exportadas por 275 empresas alcanzando un valor significativo de 33 millones de dólares, de las cuales 125 empresas exportadoras realizan envío de manera continua y las 150 empresas restantes son intermitentes. Las empresas que más destacan por su capacidad productiva y exportadora son lideradas por INCALPACA TEXTILES PERUANOS DE EXPORT S.A. y ART ATLAS S.R.L. Otras empresas como MICHELL GROUP, GRUPO INCA, ART ATLAS S.R.L. y ANDES TEXTILES PERÚ se han destacado por promocionar sus propias marcas

con la finalidad de explorar e ingresar a nuevos mercados y posicionarse en el ámbito internacional (MINAGRI, 2020b).

En la línea de chales, Perú es el primer proveedor de estos productos, específicamente en envíos de chalinas, pañuelos, pashminas y bufandas, alcanzando los USD 115 mil dólares de importaciones en el año 2019 con un crecimiento del 121% respecto al año anterior; secundado por Italia y Francia. Entre los primeros importadores se tiene a la COMPAÑÍA ARGENTINA DE DISEÑO S.A. (Etiqueta Negra), ANIMANA TRADING S.A. y EXIM SERVICES S.R.L. Cabe resaltar que el precio promedio de estos productos peruanos es competitivo frente a productos europeos como Italia, Francia, Reino Unido y España; sin embargo, supera a los precios promedios de los países de China, India y Taiwán (MINAGRI, 2020b).

**Tabla 11**

*Oferta en el mercado de productos: Chales*

<b>País de origen</b>	<b>U\$S CIF</b>	<b>% Mercado</b>	<b>Kg. Brutos</b>	<b>Precio promedio</b>
PERU	114.986	42,75%	1.232	93,33
ITALIA	45.686	16,99%	148	308,69
FRANCIA	42.502	15,80%	77	551,97
INDIA	25.561	9,50%	1.050	24,34
CHINA	22.651	8,42%	610	37,13
OTROS	17.553	6,52%	166	1.126,56
<b>TOTAL</b>	<b>268.939</b>	<b>100%</b>	<b>3.283</b>	<b>2.142,04</b>

Fuente: PromPerú

En cuanto a la línea de suéters, pullovers, cardigans y chalecos, el Perú sigue liderando la demanda de estos productos, alcanzando los USD 41,5 mil de compras en 2019, secundado por China, cuyos precios son significativamente inferiores. Las empresas importadoras con mayor presencia en el mercado internacional están lideradas por ANIMANA TRADING S.A., GAMMA SISTEMAS S.R.L. Y OBISPO S.A.(PROMPERÚ, 2020)

**Tabla 12***Oferta en el mercado de productos: Suéters*

País de origen	U\$S CIF	% Mercado	Kg. Brutos	Precio promedio
PERU	41.511	63,63%	320	129,72
CHINA	22.300	34,18%	616	36,20
OTROS	1424	2,19%	14	406,01
<b>TOTAL</b>	<b>65.235</b>	<b>100%</b>	<b>950</b>	<b>68,67</b>

Fuente: PromPerú

*Barreras de ingreso de potenciales competidores.*

El potencial de los competidores a nivel local es relativamente bajo, pues el mercado de comercialización de la fibra de alpaca a pesar de su desarrollo a nivel macroregional, grupos de personas o grupos familiares inician sus actividades de producción con ciertas limitaciones que se ven reflejadas en disposición de materia prima, acceso a tecnologías, adquisición de maquinarias y otros aspectos que determinan barreras de ingreso al mercado y puedan convertirse en competidores con producción significativa de exportación. Otro aspecto a evaluar estas limitaciones es la falta de formalización como empresa lo que conduce a una falta de oportunidades de financiamiento. Sin embargo, al crearse la marca sectorial “Alpaca Perú” cuyos promotores fueron los organismos de estado MINCETUR (Ministerio de Comercio exterior y Turismo), PROMPERÚ (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo) y la institución hoy liquidada, IPAC (Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos), cuya finalidad fue posicionar la fibra de alpaca en el mercado mundial, se realizaron campañas para que marcas globales de lujo presenten colecciones en fibra de alpaca y estas sean presentadas en pasarelas de Moda en Europa y EE. UU, así mismo usaron como estrategia una selección de compradores internacionales y reportes de oportunidades de mercado. También la existencia de tiendas de inversión extranjera se ha venido posicionando en el mercado local promoviendo nuevos actores competidores, como es el caso de desfiles de colecciones de alpaca de marcas extranjeras como la marca italiana Max Mara que viene participando en nuestro país en el marco de Perú Moda desde el año 2015.

### *Productos sustitutos.*

Satisfacer el mercado internacional en prendas de vestir implica sostener las marcas que abastecen la demanda de acuerdo a las exigencias de calidad y precio; no obstante, la alpaca como principal marca peruana cuyo valor en las preferencias tiene un alto impacto en las exportaciones, existen otras marcas como Warmi, Matriarca, Cúbreme y Awanay que se han presentado como sustitutos de origen nacional; tales como las prendas de fibra de llama y guanaco, en su mayoría de producción artesanal y con certificaciones de comercio justo (PROMPERÚ, 2020). Sin dejar de mencionar otras fibras naturales como el algodón y sus derivados como el orgánico y algodón reciclado. Estas variedades constituyen la materia prima de mayor importancia para la industria textil. Anualmente la producción de esta fibra natural alcanza los 20 millones de toneladas de algodón distribuidos en 90 países, de los cuales el 75% de la producción es absorbida por los países de China, USA, India, Pakistan, Uzbekistan y África Oeste. Otras fibras sustitutas son las fibras sintéticas artificiales como el Poliéster y el Polipropileno; así mismo, el Cachemir reciclado que da la sensación de un producto de suavidad que la cachemira convencional. (Xicota, 2019).

Estos productos sustitutos tienen alcance a nivel local y se presentan como productos que marcan la oferta en el sentido de valorar más el precio que la calidad. No obstante, el mercado internacional valora con mayor alcance la calidad del producto, en tal sentido las fibras como el cashemere provenientes del continente asiático son las que presenta una calidad superlativa a la fibra de alpaca por sus características especiales como suavidad al tacto, ligereza y buen aislante térmico; una de las fibras más escasas y comunes en el mundo. Así también el Mohair, fibra obtenida de la cabra angora de origen turco con una alta calidad.

### **3.3.5. Análisis del entorno.**

Con la finalidad de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, se emplean las siguientes herramientas: Análisis PESTA y Matriz FODA que permiten evaluar el análisis de los ambientes externo e interno en el entorno del negocio exportador.

### **3.3.6. Análisis PESTA.**

#### *Factor Político.*

El Perú como Estado, decreta políticas de implementación y promoción del turismo nacional e internacional con la finalidad de establecer medidas que promueva el desarrollo de los pueblos a lo largo y ancho de nuestro país. En este marco, el estado peruano declara de interés nacional el turismo y su tratamiento como política prioritaria del Estado para el desarrollo del país. Con la creación de la Ley N° 29408 – Ley General de Turismo, se promueve, incentiva y regula el desarrollo sostenible de la actividad turística en la que se resaltan como principios de la actividad turística, incentivar la calidad para la satisfacción de los turistas y promover la oferta turística competitiva (FAO, 2009). En este marco de ley, se cimientan las bases para la promoción de la marca peruana cuyo fortalecimiento recae en la promulgación de leyes que favorecen el turismo nacional. Con la creación de la Ley N° 28041 que promueve la crianza, producción, comercialización y consumo de los camélidos alpaca y llama; la cual tiene como beneficiarios a los pequeños criadores y productores de alpacas y llamas de las zonas altoandinas del país, así como de las comunidades campesinas y empresas agrarias dedicadas a esta actividad (FAO, 2003).

En la actualidad el Perú tiene 23 acuerdos comerciales internacionales que ha beneficiado la actividad turística nacional, por ejemplo, se tiene que hoy se ha logrado que el 96% de nuestros productos ingresen a Australia libre de aranceles. No obstante, el Acuerdo de Promoción Comercial Perú – EE. UU cuya vigencia data del 1 de febrero del año 2009 permite potenciar el desarrollo económico del Perú a través del comercio con acceso permanente a mercados muy grandes (Ministerio de Comercio exterior y Turismo, 2020). Es así que con la promoción de la marca “Alpaca del Perú” en el año 2014 por parte de los organismos de Estado MINCETUR - PROMPERU, las exportaciones han tenido un crecimiento notable en vista a la promoción de la marca original lo que ha contribuido a generar un ambiente de confianza en los consumidores extranjeros (MINAGRI, 2020a).

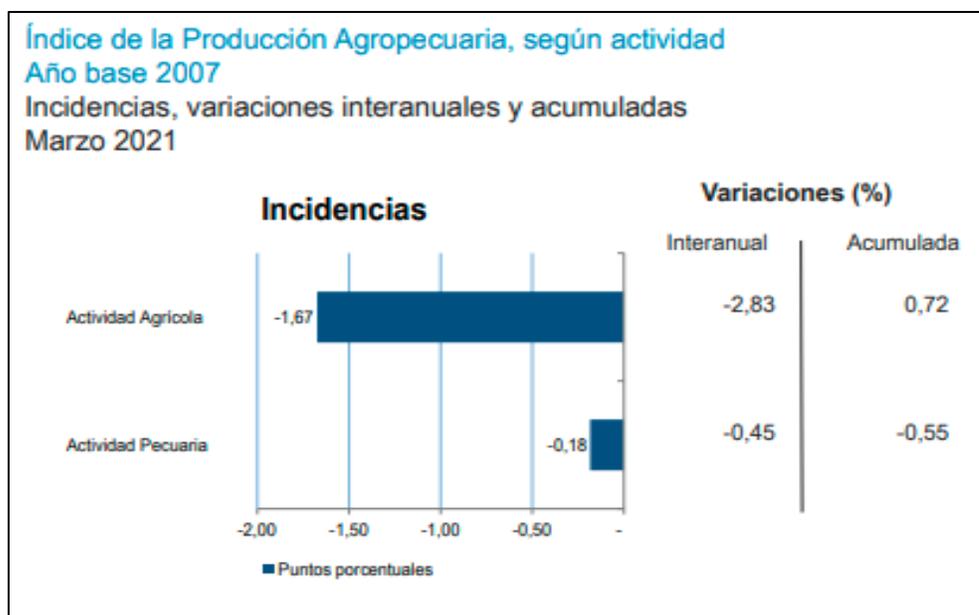
*Factor Económico.* Las consecuencias que trae la Pandemia por la Covid – 19 vienen afectado seriamente la economía mundial, específicamente el Perú ha

experimentado un descenso de 11.1% del PBI en el año 2020 registrándose una abrupta caída en los volúmenes de exportación e importación. Sin embargo, las medidas sanitarias de emergencia adoptadas por el gobierno permitirán que la proyección para el presente año 2021 sea favorable en cuanto a la inversión pública y mejores condiciones internacionales. Es decir, se espera que la economía se estabilice a tasas cercanas a las registradas en periodos anteriores a la crisis, siendo el desafío para la economía peruana acelerar el crecimiento de PBI (Banco Mundial, 2021).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) ha destacado el crecimiento de la producción nacional en el primer trimestre del año 2021 luego de experimentar tasas negativas como consecuencia de factores asociados a la crisis sanitaria, lo cual responde al hecho del comportamiento positivo de las distintas actividades; no obstante, se registra una disminución del índice de producción del sector agropecuario con una merma de 1,86% debido a la menor producción agrícola y pecuaria. No obstante, los datos registran una subida en la producción de alpaca (INEI, 2021a).

**Figura 17**

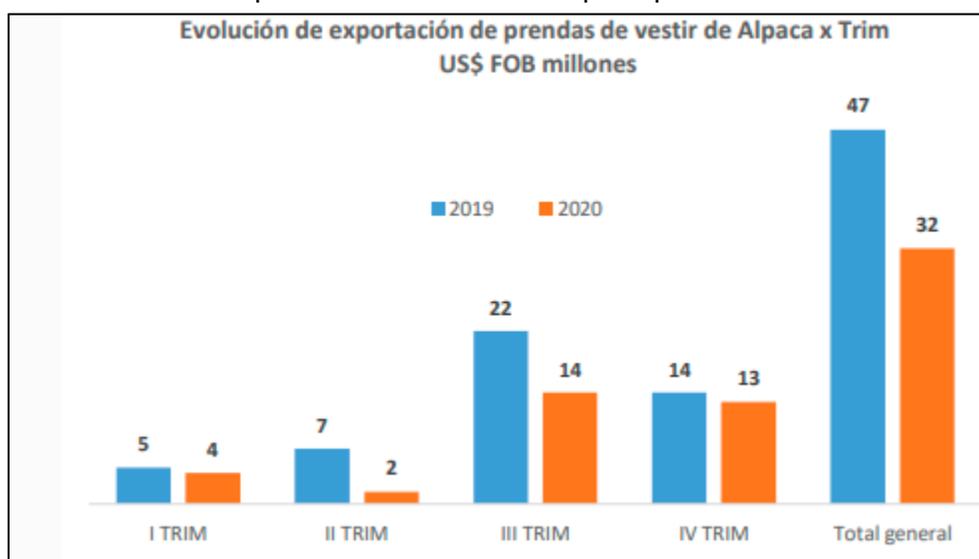
Índice de producción agropecuaria, según actividad. Año base 2007



En el año 2020 los envíos de prendas de vestir hechos con este fino material llegaron a alcanzar los US\$32 millones, mostrando un decrecimiento en -31,7%, aproximadamente unos US\$15 millones menos que en el 2019, a causa de que las exportaciones disminuyeron, específicamente en envíos a EEUU, Japón, Reino Unido, Suiza y Canadá.

**Figura 18**

Evolución de las exportaciones de fibra de alpaca por trimestre



*Factor Social.*

La crianza de alpacas en las zonas altoandinas del Perú han determinado gran parte de la economía local, pues, esto explica porque el Perú es el país con un total que supera el 80% de alpacas en el mundo. Es así que los productores de estos camélidos han subsistido durante el tiempo con los beneficios que proporcionan su carne como sustento familiar, fibra para la confección de sus vestidos y hasta como animales de carga; con mayor notoriedad los pobladores de zonas rurales (Macedo, 2017, p. 4). Lo que se explica también que en estas zonas donde más se acentúan los índices de pobreza ven como único sustento y fuente de ingreso la actividad ganadera y agrícola.

De acuerdo a las cifras presentadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el año 2019 más de 958 mil peruanos no han podido sostener al menos una canasta mínima de alimentos y 200 mil personas cayeron en pobreza

como muestra de que las tasas de pobreza y pobreza extrema volvieron a incrementarse en el año 2020 afectando al 30,1% de la población mostrando un alza de 9,9 (20,2%) puntos porcentuales más que el año 2019. La pobreza extrema se elevó de 2,9% a 5,1% (INEI, 2021b).

**Figura 19**

Evolución de la pobreza extrema en el Perú; 1991 - 2020



**Figura 20**

Evolución de la pobreza monetaria en el Perú; 1986 - 2020



El factor tecnológico e innovación en el Perú ha sido relativamente escaso por diversas razones entre las que resaltan, políticas de estado y la falta de capacidad e inversión de la empresa pública y privada para mejorar sus procesos productivos. La digitalización de la información y comunicación ha revolucionado toda práctica o actividad y con mayor relevancia su incorporación en la micro, mediana o grandes empresas; por lo tanto, es necesario crear una cultura de digitalización, replantear los procesos y sobre todo contar con recursos humanos que desarrollen estas habilidades y competencias.

Resultados que muestra el Índice Mundial de Innovación 2020, revela que América Latina es una de las regiones con mayor desequilibrio en innovación; no obstante, algunos países de esta región presentan ventajas competitivas en temas de innovación y tecnología como es el caso de Chile quien lidera la economía más innovadora de América latina y el Perú en avance progresivo ocupando el puesto número ocho (Pasquali, 2020). Una de las actividades más importantes e impacto en el desarrollo socioeconómico de la población altoandina del Perú, es la crianza de alpacas; por lo tanto, la tecnología e innovación resulta un aliado importante para mejorar los procesos de producción desde la alimentación hasta el mejoramiento del proceso para la obtención de la fibra de este camélido, logrando obtener mayores ingresos y mejorar la calidad de los productos derivados.

El gobierno peruano a través del Concejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (Concytec) promueve mediante el programa de Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica (Fondecyt), incentivos para el desarrollo de proyectos de innovación. De esta forma distintas instituciones de educación superior han presentado proyectos de desarrollo que mejore los procesos productivos con uso de tecnología e innovación. Últimamente, el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), mediante el CITEtextil Camélidos Puno, impulsó la propuesta de “Innovar el sistema de organización y comercialización de fibra de alpaca”, a través de la apertura de un nuevo modelo empresarial de carácter asociativo y abierto, denominado “Corporación Alpaquera del Perú”, el cual propone la incorporación vertical de los principales eslabones de

la cadena de valor: criadores, confecciones industriales, artesanales y su comercialización (Instituto Tecnológico de la Producción, 2020).

*Factor Ambiental.*

El auge de crianza de camélidos en las zonas altoandinas obedece a que la alpaca posee una alta capacidad de adaptación a cualquier condición climática de bajas temperaturas; llegando a adaptarse a zonas que superan los 4,000 msnm. En tanto, el Sistema Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (Senamhi) ha señalado que los lugares que están en las zonas alto andinas superando los 3800 msnm y que pertenecen a las regiones de Puno, Moquegua, Tacna, Cusco, son las que soportan los climas más fríos, cuyas temperaturas oscilan entre – 10 °C y – 15°C, y son justamente en estas regiones las que tienen la mayor cantidad poblacional de crianza de estos camélidos. Sin embargo, la alpaca es el complemento ideal para las opciones de estilo de vida más ecológicas de la actualidad, ya que combina un impacto mínimo y un beneficio máximo (MINAGRI, 2019a).

### **3.3.7. Análisis FODA**

Con la finalidad de identificar el ambiente interno y externo de la empresa Bussines Health and Beauty, se utiliza la herramienta Matriz FODA cuyas características que se identifican en estos ambientes se mencionan a continuación:

#### **Matriz de evaluación del ambiente interno**

**Tabla 13***Matriz de evaluación del ambiente interno*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mano de obra eficiente de bajo costo y conocedor del sector alpaquero.</li> <li>- Relativamente se usan tecnología y personal adecuado para los diseños de prendas de vestir.</li> <li>- Capacidad productiva para atender a la demanda local y parte de la demanda internacional.</li> <li>- Comunicación directa y acuerdos comerciales con buenos productores y proveedores.</li> <li>- Identificación de las exigencias del mercado internacional.</li> <li>- Identificación del perfil de nuestros clientes.</li> <li>- Costos de producción que satisface relativamente las expectativas de la empresa y del mercado.</li> <li>- Recursos propios que cubre parte de los costos operativos.</li> <li>- Como empresa formalizada, tenemos acceso y facilidad crediticia para financiamiento de costos operativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel organizativo no contamos con una estructura adecuada que permita ejercer funciones de manera independiente.</li> <li>- Empresa con limitada participación en los mercados internacionales.</li> <li>- Las limitaciones en acceso a la tecnología, financiamiento y capital nos conducen a no desarrollar cadena productiva.</li> <li>- Competencia con empresas exportadoras a nivel local que se encuentran posicionadas en el mercado nacional e internacional.</li> <li>- Enfrentar altos costos de producción.</li> </ul>

Nota: información extraída del análisis del entorno interno

Los datos de la tabla 13 muestran las directrices para definir las ventajas competitivas de la empresa Bussines Health and Beauty, el cual nos conducirá a definir los objetivos y metas como empresa exportadora. El éxito de la empresa estará focalizado en convertirse en una organización con presencia en los mercados internacionales; sin embargo, las limitaciones presentadas como en el aspecto de tecnología e innovación que mejore el proceso productivo, la falta de financiamiento que en algunas veces no logra cubrir los costos de producción y el hecho de no constituirnos como una empresa con una estructura organizacional definida; nos permitirá definir estrategias para enfrentar estas barreras en base a

las fortalezas encontradas de modo tal que seamos capaces de competir con otras empresas con capacidad exportadora y presencia internacional.

**Tabla 14**  
*Matriz de evaluación del ambiente externo*

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratado de Libre Comercio.</li> <li>- Perú. País con la mayor demanda de fibras de alpaca en el mundo.</li> <li>- Internacionalización de la empresa peruana exportadora mediante la implementación del Plan Estratégico Nacional Exportador – PENX 2025.</li> <li>- Políticas de capacitación mediante el MINAGRI, actualiza al personal exportador en temas de innovación, tecnología y desarrollo.</li> <li>- Perú. Principal país con altas demandas en el mundo en prendas de vestir de fibras de alpaca.</li> <li>- Calidad reconocida en prendas de vestir de fibras de alpaca, en el mercado internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informalidad de empresas productoras de fibra de alpaca incrementa la competencia informal repercutiendo en el costo y beneficio de la capacidad productiva.</li> <li>- Las condiciones climáticas en las regiones altoandinas, específicamente en el Cuzco perjudican el ambiente comercial y la estabilidad de los productores y criaderos de alpacas.</li> <li>- La crisis sanitaria disminuye la capacidad productiva, exportadora y postergación de importantes ferias nacionales e internacionales.</li> </ul>

Nota: información extraída del análisis del entorno externo

La tabla 14 brinda información respecto a las oportunidades en las cuales hay que tener en cuenta para frenar las amenazas presentadas en el ámbito externo. Se resaltan las políticas de estado en la cual el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MINAGRI) viene promoviendo espacios de capacitación en temas de tecnología e innovación; el hecho de que el Perú cuente con 23 acuerdos comerciales, el apoyo del Ministerio de Comercio exterior y Turismo (MINCETUR) que promueve el Plan regional PERX Cusco para el desarrollo del sector exportador y ser considerados como el primer país exportador de fibra de alpaca y primer país con la mayor cantidad de cabezas de estos camélidos, nos da posibilidad de emprender acertadamente un negocio exportador; sin embargo mirando el ambiente de las amenazas estos podrían incidir en la puesta en marcha

del plan de negocios exportador, por tanto se toman acciones inmediatas de planificación a fin de lograr el propósito del estudio.

### **3.3.8. Misión y Visión**

#### *Misión.*

Somos una empresa con capacidad de emprendimiento y comercialización de prendas de vestir hechas a base de fibra de alpaca, atendiendo a las exigencias de la demanda local, promoviendo una cultura de sana competencia para el beneficio y desarrollo del turismo regional y nacional.

#### *Visión*

Al 2025 ser una empresa líder en exportaciones de prendas de vestir de fibra de alpaca, identificados por diseños exclusivos e innovadores de buena calidad, posicionándonos en el mercado internacional respetando normas y políticas ambientales, contribuyendo al desarrollo sostenible de la región y del país.

### **3.3.9. Objetivos, estrategias e indicadores**

#### *Objetivo General.*

Exportar prendas de vestir hechas a base de fibra de alpaca hacia el mercado de Manhattan – NY – EE. UU.

#### *Objetivos específicos.*

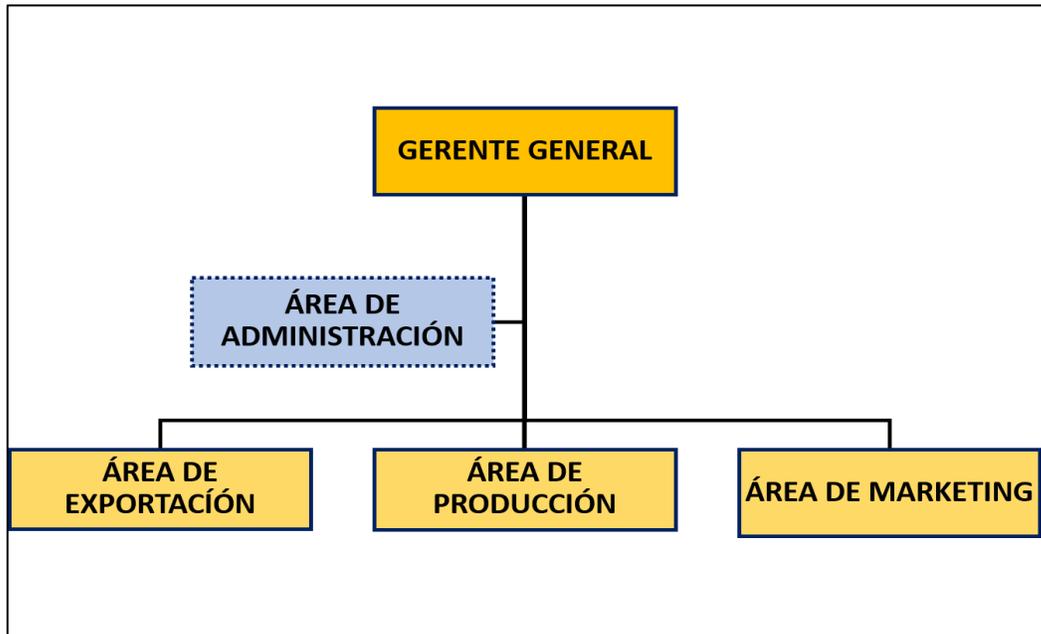
- Identificar las características generales del producto a exportar.
- Determinar el tamaño del mercado objetivo.
- Determinar las condiciones de acceso al mercado objetivo.
- Plantear estrategias de participación en Ferias Internacionales.
- Obtener un VAN y TIR que garantice la viabilidad del plan de negocio exportador.

### **3.3.10. Plan Organizacional**

#### **Organigrama**

**Figura 21**

Organigrama de la empresa Business Health and Beauty



*Área: Gerencia General.*

Responsable: Giovani Perez Ccopa

Descripción.

La gerencia general es el área de mayor rango encabezada por su representante como persona jurídica; dentro del vínculo familiar la responsabilidad recae en la persona de Giovani Perez Ccopa, líder de la empresa quien monitorea las áreas de administración, de exportación, producción y marketing, mediante los cuales se ejecutan las acciones de planificación y organización de las actividades diarias.

Funciones:

- Planifica acciones que generan oportunidades de negocio a nivel local y de exportación.
- Dirige presupuesto de costos de producción tomando decisiones acertadas en la gestión de financiamientos.
- Coordinar las actividades de exportación con el personal de las distintas áreas de atención.

- Gestiona la comercialización del producto a nivel local y de exportación estableciendo canales de comunicación abierta con el personal de la empresa.
- Dirige la promoción del producto en el mercado, logrando identificar eventos que nacionales e internacionales.

#### *Área de Administración.*

Responsable: Giovani Perez Ccopa

#### Descripción.

El área de administración abastece las necesidades de las distintas áreas de la empresa de modo tal que optimice los procesos productivos y de exportación. Dada las limitaciones de la empresa, esta área provisionalmente está encargada por el responsable de la gerencia general cuya mayor responsabilidad es administrar los recursos financieros, pagos y presupuestos que garantice el correcto funcionamiento de las actividades de producción.

#### Funciones:

- Mantiene comunicación directa y abierta con los responsables de las demás áreas atención y con todo el personal de la empresa.
- Llevar en orden las operaciones de contabilidad y presupuestos.
- Ejecutar los recursos económicos distribuidos para pagos de personal, costos de producción y otros gastos operativos
- Administrar los recursos económicos para la gestión de compras e insumos, contratación de personal y de bienes y servicios para la producción.

#### *Área de Exportación*

Responsable: Otoyá Bautista, Ilajali

#### Descripción

El área de exportación está representada por otro miembro del vínculo familiar de la empresa cuya responsabilidad recae en la persona de Otoyá Bautista, Ilajali. La incorporación de esta área está sujeta a la gestión de las actividades de comercialización en los mercados nacional e internacional, lo cual permite que la salida de los productos al exterior se realice formalmente y en los plazos establecidos atendiendo a las necesidades y exigencias de los clientes extranjeros.

Funciones:

- Gestionar procedimientos en las ventas y salidas del producto al exterior.
- Apoyar al órgano administrativo en la promoción y publicidad del producto.
- Coordinar las acciones de comercialización y exportación del producto con las demás áreas de la empresa.
- Participar en la toma de decisiones para la distribución de los recursos económicos destinados a la compra de insumos y servicios.

#### *Área de Producción*

Responsable: Otoyá Bautista, Ilajali

Descripción

El área de producción abastece la demanda de exportación y está representada por la misma persona responsable del área de exportación. Esta área específicamente está orientada a garantizar la capacidad productiva administrando adecuadamente las fechas de envío y embarque del producto hacia el país de destino.

Funciones:

- Gestionar los envíos y embarques mediante la administración de los tiempos estableciendo condiciones óptimas en la llegada del producto.
- Coordinar las acciones de exportación con los demás miembros de las áreas de la empresa.
- Mantenerse informada sobre las exigencias de mercado y el perfil de los clientes.
- Participar en estudios de mercados con posibilidades de exportación.

#### *Área de Marketing*

Responsable: Quispe Lara, Gisela.

Descripción

El área de marketing es uno de los componentes de mayor relevancia dentro de la estructura organizacional. Está a cargo en la persona de Quispe Lara, Gisela, cuya responsabilidad recae en gestionar las actividades de promoción y participación de la empresa en eventos a nivel nacional e internacional, buscando la salida del

producto al exterior y posicionamiento de la empresa en los mercados internacionales.

Funciones.

- Planificar estrategias que beneficien la salida del producto hacia los mercados nacional e internacional.
- Buscar participación de la empresa en ferias nacionales e internacional que logre promocionar la marca de la empresa.
- Planificar y gestionar estrategias de promoción en cuanto a los precios de mercado logrando la distribución del producto e identificando puntos de venta para su comercialización.

### **3.3.11. Estudio de Mercado Internacional y Plan de Marketing**

#### **3.3.11.1. Estudio de Mercado Internacional.**

##### *Tendencia de consumo del producto*

Siendo el Perú el país que tiene la mayor población de alpacas en el mundo, además de constituirse como una de las actividades más importantes de la industria peruana; la alpaca es un camélido que produce una de las fibras de mayor calidad en el mundo textil a tal punto de cubrir las expectativas y preferencias del consumidor peruano y extranjero en cuanto a prendas de vestir hechos a base de este insumo, cuyas características se basan en su suavidad, sedosidad del producto duradero, cálido, resistente y lujoso de usar. No obstante, las exportaciones en el mercado mundial han superado las expectativas cuyas cifras de exportación evidencian la aceptación de estos productos en distintas variedades, específicamente en los EE. UU; teniendo en cuenta que este mercado no puede competir debido a su baja producción y altos costos en las prendas de vestir.

Por lo tanto, las tendencias de consumo están asociadas a las ventajas competitivas en la producción y altos niveles de exportación de prendas vestir hacia los mercados del mundo, además de satisfacer las necesidades del consumidor cuyas preferencias se basan no solamente en la calidad del producto, sino también en cubrir necesidades de protección ante las condiciones

climatológicas en cuyos periodos de temperatura baja la demanda de estos productos de fibra de alpaca tiende a crecer.

*Descripción del producto*

**Tabla 15**

*Descripción de la Fibra de Alpaca*

Nombre comercial	Fibra de alpaca
Nombre científico	Vicugna Pacos
Familia	Camelidae
Origen	Perú, zona ecosistema andino
Descripción	<p>Tambor de vellón, de diversos colores enteros que pueden variar hasta 22 toneladas de colores, su fibra tiene una longitud promedio de 70-100mm (raza huacaya) y de 100-150mm (raza suri), ambos desde los 12 meses de edad.</p> <p>Rango de diámetro de fibra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Royal: 8,5 micras</li> <li>- Baby: hasta 23 micras</li> <li>- Fleece / superfino: de 23,1 a 26,5 micras</li> <li>- Medium fleece: 26,6 a 29,0 micras</li> <li>- Huarizo de 29,1 a 31,5 micras</li> <li>- Gruesa: de 31,5 a más.</li> </ul> <p>Excelente propiedad térmica, aislante, resistente a la tensión, fácil de lavar.</p>
Usos y formas de presentación	<p>Es utilizado como materia prima para la elaboración de prendas textiles o textiles de hogar, y considerada como fibra especial o pelo fino. Por sus características y la gama de colores que existe es cotizada exclusivamente en segmentos de mercados internacionales exigentes. Entre los productos de mayor demanda comercial son: tops, hilos industriales / artesanales, tejidos en punto y plano (chompas, mantas, chalinas, suéteres, abrigos, chullos, entre otros).</p>

Fuentes: Agrobanco/UNALM Guía técnica 2012 & EMSTRAT SAC, 2014

*Clasificación arancelaria*

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) ha indicado que la clasificación arancelaria es la misma para todos los países importadores y que en Perú, así como en Estados Unidos, se aplica la nomenclatura HS (Sistema Armonizado) a las categorías de importación y exportación. Las clasificaciones de

tarifas utilizadas en los Estados Unidos es el sistema armonizado o Harmony System (HS). Sin embargo, es importante señalar que el sistema armonizado no distingue entre ropa de hombre o mujer y tampoco las prendas de bebé en niños o niñas; aun así, la ropa de mujer o de niñas están claramente establecidas.

Debido al Tratado de Libre Comercio (TLC) firmado entre Perú y Estados Unidos, todas las importaciones de ropa son generalmente libres de impuestos y estos artículos están exentos de las importaciones de Perú, principalmente a través de los siguientes subgrupos arancelarios mostrados en la siguiente tabla:

**Tabla 16**

*Clasificación arancelaria de prendas de alpaca. Mercado EE.UU.*

Subpartida arancelaria	Descripción
6102.10.00.00	Abrigos, chaquetas, capas y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de lana o pelo fino
6110.19.30.00	Cardiganes de los demás pelos finos
6202.11.00.00	Abrigos, impermeables, chaquetones, capas y artículos similares, para mujeres o niñas, de lana o pelo fino
6214.20.00.00	Chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos y artículos similares, de lana o pelo fino
4303.90.10.00	Artículos de peletería de alpaca
6111.90.10.00	Prendas y complementos de vestir de punto para bebés, de lana o pelo fino
6104.41.00.00	Vestidos de punto para mujeres o niñas, de lana o pelo fino
6204.31.00.00	Chaquetas (sacos), para mujeres o niñas, de lana o pelo fino

Nota. Datos extraídos de Perfil del producto: prendas de alpaca. MINCETUR

### 3.3.11.2. Análisis del producto y cartera de productos

Con la promoción de la marca Alpaca del Perú en el año 2014, la industria alpaquera ha venido sumando esfuerzos en la presentación y acabado de sus productos con el fin de que estos sean parte de grandes marcas en el mercado internacional y sean la preferencia de los consumidores que en algún tiempo no consideraron este fino material para su uso (MINAGRI, 2019b). Sin embargo, un producto tiende a seguir los siguientes procesos que determinan su ciclo de vida: producción de la fibra, producción de la prenda de vestir, transporte y tienda, uso y final de la vida útil; en esta última fase se pretende cambiar el modelo y consumo de moda de tal forma que se genere un nuevo proceso y por tanto una nueva adquisición del producto (Ethical Time, 2020).

**Figura 22**

Ciclo de vida de una prenda de vestir



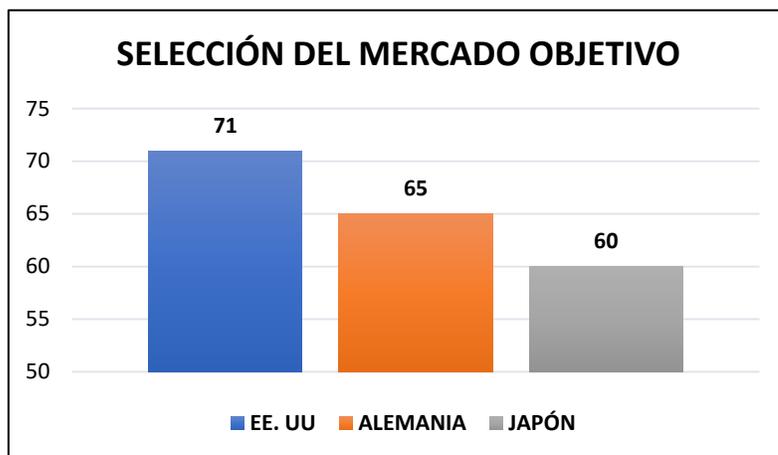
### 3.3.12. Selección del mercado objetivo

Se utilizó el test de selección del mercado diseñado por PromPerú el cual orientó a seleccionar el mercado objetivo. Para tal efecto, de acuerdo a criterios técnicos de la investigadora se han seleccionado tres mercados: EE. UU, Alemania y Japón; según reporte SUNAT (2020) estos ocupan los tres primeros lugares en

el Top10 mercados destino de prendas de vestir de alpaca. El test está elaborado en función a seis categorías, cada una de ellas con un grupo de ítems definidos (ver *anexo 2*). Para determinar la predominancia de un mercado respecto a otro, se han tomado escalas de puntuaciones de 1 a 3, siendo 1, la puntuación más baja y 3 la más alta. A continuación, se muestran los resultados.

**Figura 23**

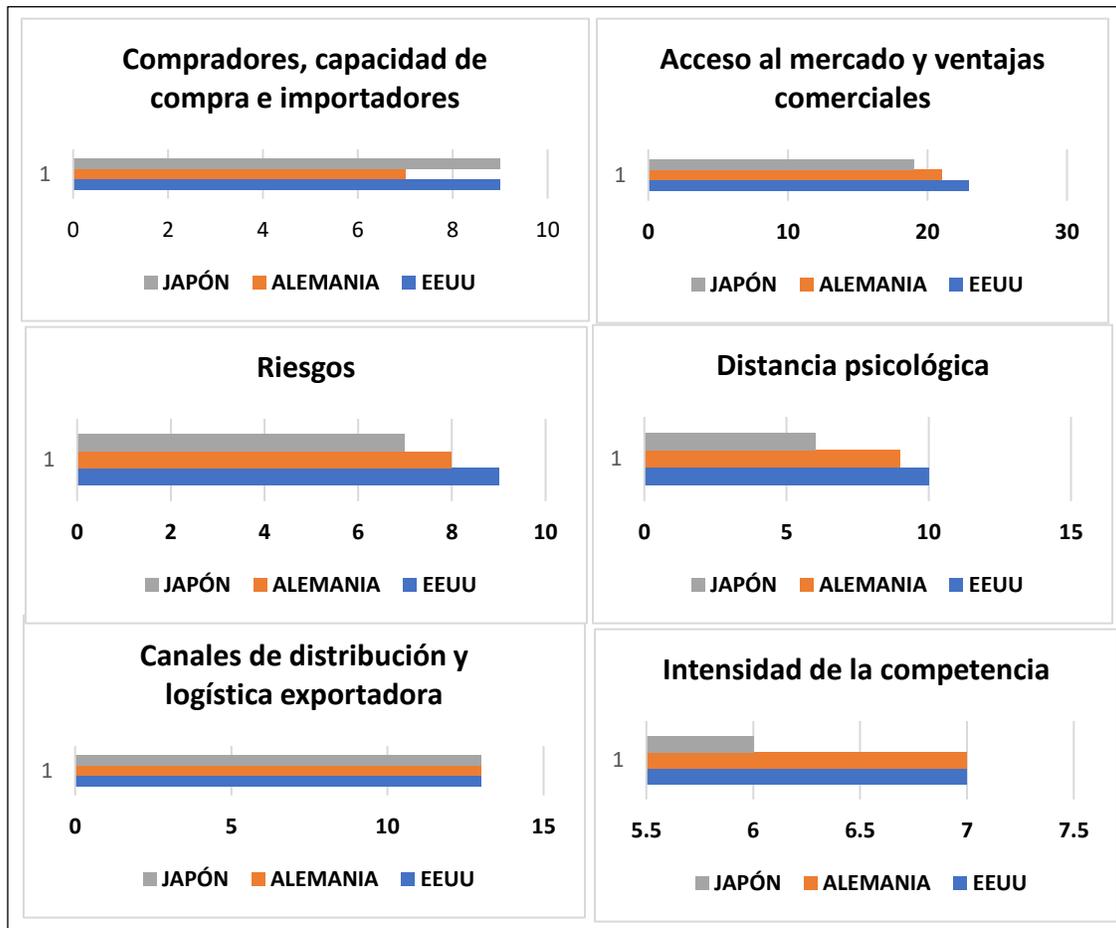
Resultados: aplicación de test de selección de mercado objetivo



Después de aplicar el test de selección del mercado, de acuerdo a la figura 23 se observa que el mercado de EE. UU obtuvo una puntuación de 71, Alemania 65 y Japón 60. Por lo tanto, es recomendable analizar la oferta y la demanda en este mercado. Además, en la figura 24 se puede apreciar que EE. UU obtiene puntuaciones superiores en cada categoría respecto a los mercados de Alemania y Japón; lo que indica que el mercado estadounidense presenta fortalezas en la tendencia de las importaciones, el hecho de tener la facilidad de promocionar el producto mediante exhibiciones comerciales en ferias y ruedas de negocios potenciando la labor de mercadeo; el hecho de poseer una excelente infraestructura logística, un país estable y una mayor cercanía cultural que se manifiesta en la gran comunidad latina y los contactos establecidos.

**Figura 24**

*Test de selección del mercado objetivo por categorías*



### 3.3.13. Análisis de la Oferta

#### 3.3.13.1. Mercado Objetivo.

Ficha país:	Estados Unidos de América	
Área	9 826 675 km <sup>2</sup>	
Capital	Washington D.C	
Ciudades importantes:	New York-Newark, Los Angeles-Long Beach-Santa Ana, Chicago, Miami, Washington, Manhattan.	
Población	333 868 905 (2021)	
Idioma oficial	No tiene idioma oficial, pero el inglés ha adquirido status oficial en 31 de los 50 estados.	
Ubicación geográfica	Norte América, bordea el Norte de los Océanos Atlántico y Pacífico, entre Canadá y México.	
Organización territorial	50 estados y 1 distrito.	
PBI:	20,9 billones (diciembre (2020)	
Tasa de crecimiento anual	5,4% (junio 2021)	
Moneda	Dólar estadounidense	
Clima	Es muy variado, depende de la estación y de la ubicación.	
Días festivos	1 de enero, 20 de enero, 17 de febrero, 31 de marzo, 5 de mayo, 26 de mayo, 4 de julio, 1 de setiembre, 13 de octubre, 11 de noviembre, 27 de noviembre y 25 de diciembre.	

### 3.3.13.2. Exigencias del producto.

#### *Barreras arancelarias*

Con la finalidad de facilitar el ingreso de los productos hechos a base de fibras de alpaca al mercado estadounidense, además de otros sectores de la industria nacional, en el Perú no existen barreras arancelarias gracias al Acuerdo de Promoción Comercial (APC) Perú - Estados Unidos o Tratado de Libre Comercio (TLC), lo que ha generado una gran ventaja para el sector textil y la producción nacional (MINCETUR, 2019a).

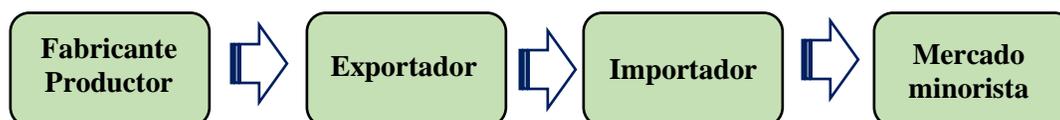
#### *Canales de distribución*

Para organizar la oferta del producto se desarrolla el canal de distribución indirecta, partiendo desde la fabricación del producto con destino final hacia el cliente; para tal finalidad en coordinación con el área de exportación se establecen los acuerdos para la venta y salida al exterior del producto, se definen los costos y precio al comprador o importador quien será el intermediario para que el producto llegue al mercado exterior minorista, exhibiendo los productos en tiendas

especializadas, boutiques u otras. A continuación, se muestra el diseño del canal de distribución indirecta.

**Figura 25**

Canal de distribución directa de la empresa Business Health and Beauty



*Importaciones del país objetivo*

Para la subpartida 611019 - Suéteres "jerseys", "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos similares, el mercado mundial crece a un ritmo (2015-2019) del 6% con transacciones por US\$ 345 millones, en la cual EE. UU es el segundo país en el mundo importador de estos productos.

**Tabla 17**

*Principales países importadores de Suéters, "pullovers", cardiganes, chalecos*

<b>País Importador</b>	<b>País Origen</b>	<b>Valor Importado</b>	<b>TCA (2015-2019)</b>
<b>1° Francia<sup>80</sup></b>	1° China	US\$ 9.8 M	5%
	2° Italia	US\$ 9.6 M	7%
	3° Perú	US\$ 2.3 M	48%
	4° Bulgaria	US\$ 950 k	2%
	5° Hong Kong	US\$ 892 k	15%
<b>2° Estados Unidos<sup>81</sup></b>	1° China	US\$ 11.8 M	-12%
	2° Perú	US\$ 9 M	16%
	3° Italia	US\$ 6.5 M	7%
	4° Vietnam	US\$ 1 M	191%
	5° Rumania	US\$ 383 k	32%
<b>3° Reino Unido<sup>82</sup></b>	1° Luxemburgo	US\$ 9.7 M	573%
	2° Italia	US\$ 3.2 M	-7%
	3° Francia	US\$ 2.7 M	19%
	4° China	US\$ 2.5 M	-16%
	5° Alemania	US\$ 1.9 M	-6%
	10° Perú	US\$ 928 k	-1%

Fuente: TRADEMAP, 2021

Así mismo, para la subpartida 620211 - Abrigos, impermeables, chaquetones, capas y artículos similares, de lana o pelo fino, para mujeres o niñas (excepto de punto), el mercado mundial crece a un ritmo (2015-2019) del 4% con transacciones por US\$ 2,161 millones en la cual Estados Unidos también lidera las

importaciones como segundo país en el mundo importador de estos productos con US\$ 193 millones (TCA: -5%).

### **3.3.14. Análisis de la Demanda**

#### *Usos y formas de consumo.*

La producción de prendas de fibra de alpaca responde al propósito de vestir al consumidor y satisfacer sus necesidades, de los cuales proteger de climas fríos sobre todo en las ciudades donde las condiciones climáticas afectan enormemente a los pobladores. Así tenemos que el mercado objetivo (Estados Unidos) gran parte de sus estados presentan estas condiciones climáticas, con más notoriedad en el norte en la cual las temperaturas son generalmente muy bajas durante todo el año. Manhattan, ciudad que pertenece a Nueva York normalmente las épocas de verano son variadas, entre caliente y húmedo; sin embargo, en las épocas de invierno son altamente frías y ventosos, mojado durante todo el año, variando su temperatura en la cual la más baja llega a -2°C y en raras ocasiones puede llegar a -10°C.

Por lo tanto, esta ciudad es un propósito para la empresa que los productos de vestir de lana de alpaca lleguen a este lugar, considerando que manhattan concentra el 90% de las atracciones de Nueva York. En tanto, se prevé que los puntos comerciales se encontrarán en zonas estratégicas de este lugar, específicamente en boutiques y tiendas especiales.

Dadas las condiciones de mercado, la demanda del producto estará focalizada en abastecer de abrigadores confortables livianos (normalmente el consumidor estadounidense no usa prendas de vestir que sean pesadas), sweater (chompas), bufandas, ponchos, vestidos, chalecos, gorros, guantes, mantas y chales.

#### *Perfil, tendencias del consumidor y perspectivas de mercado*

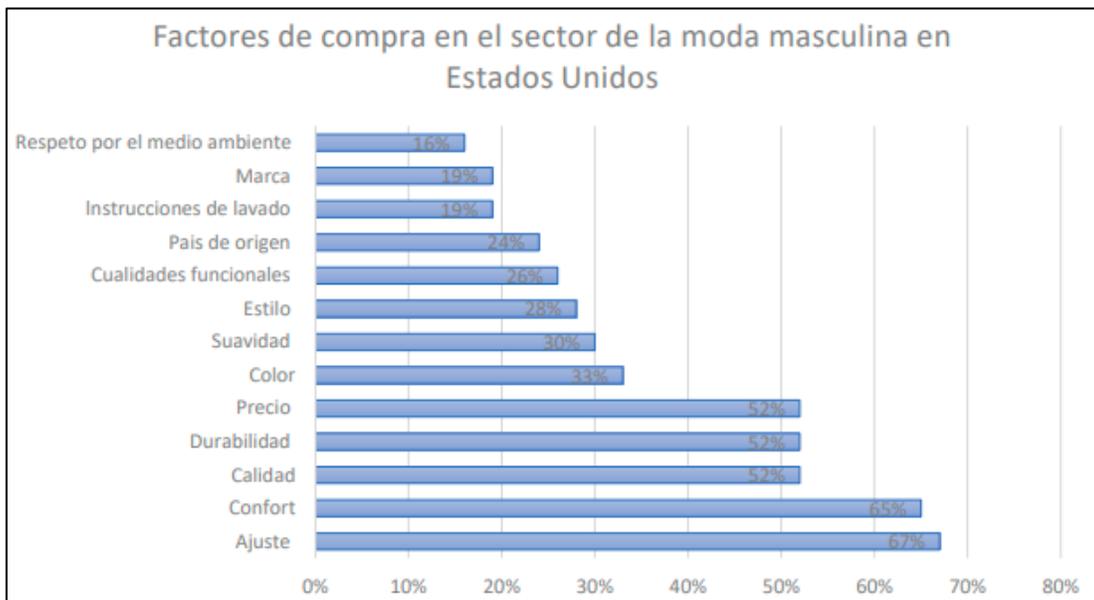
Específicamente el mercado estadounidense se determina por las exigencias del consumidor y está sujeto a sus comportamientos en cuanto a niveles de consumo en la cual modas, diseños y formas de vestir definen las perspectivas de mercado. Fuentes de Martín (2020) refiere que los hogares estadounidenses dedican un 3% de su presupuesto anual al gasto en moda, y prefieren adquirir

productos fabricados en Estados Unidos, sobre todo en lo que se refiere a prendas de vestir. Sin embargo, se ha podido identificar que el ciudadano estadounidense normalmente es poco de usar prendas de vestir muy pesadas, estos se inclinan por el uso de vestimentas más casuales de modo que se les facilite la comodidad para sus actividades rutinarias, por ejemplo, en el trabajo. Esto hace que se alteren los comportamientos del consumidor estadounidense.

Además de la moda y comodidad que busca el consumidor respecto a prendas de vestir, también existe la preferencia por la calidad, la durabilidad y el precio, del cual se resalta que el mercado de la moda estadounidense se caracteriza en general por una alta sensibilidad al precio. Dada la alta demanda de estos productos en el mercado, la elevada competitividad del sector obliga a las marcas a bajar precios utilizando estrategias de descuentos significativos. La siguiente figura muestra los factores de compra en el sector de moda masculina.

**Figura 26**

Factores de compra en el sector de moda masculina en EE.UU.



En cuanto a los principales centros de distribución y venta de productos de prendas de vestir, el mercado estadounidense es amplio, sin embargo, Los Ángeles y Nueva York concentran el mayor consumo y atracción; en tanto, Manhattan es el lugar con mayor atracción turística de Nueva York puesto que en este lugar es

donde se encuentran los más celebres emblemas como la Estatua de la Libertad y otros atractivos, lo que le permite convertirse en una zona estratégica para la comercialización. Además, las ferias internacionales más importantes que se desarrollan en los EE. UU están focalizadas en la ciudad de Nueva York.

**Tabla 18**  
*Ferias comerciales de diseño y moda*

Feria	Lugar	Fecha	Descripción
POOLTRADESHOW	Nueva York	Septiembre	POOLTRADESHOW es el mejor show para las marcas emergentes de prendas de vestir y accesorios que buscan clientes minoristas.
STITCH	Nueva York	Septiembre	Es el show para los diseñadores de listo-a-usar enfocados y refinados. Esta feria cuidadosamente elaborada muestra la mezcla correcta de ropa contemporánea, deportiva, estilo de vida y marcas internacionales.
FAME	Nueva York	Septiembre	Divertido y lleno de tendencias frescas, Fame es un destino de una sola parada de compras donde los minoristas descubren el prêt-à-porter joven moda contemporánea y orientada por las tendencias para las mujeres.
MODA	Nueva York	Septiembre	Moda es un evento de lujo que proporciona una mezcla concisa de modernas colecciones contemporáneas de prêt-à-porter que muestran algunos de los nombres más deseados en la

Fuente: US Census Bureau (2017)

### 3.3.15. Plan de Marketing

La misión, visión y los objetivos de la empresa Bussines Health and Beauty, además del análisis del mercado objetivo, se plantea estrategias de marketing considerando dos aspectos importantes: la segmentación del mercado y el posicionamiento del producto, para luego desarrollar las estrategias de marketing basadas en las 4P.

### 3.3.16. Segmentación de mercado.

La empresa Bussines Health and Beauty pretende especificar el Mercado objetivo mediante estrategias de segmentación de modo tal que los productos exportados sean direccionados a un tipo de consumidor con características específicas. En tanto, lo que se busca es conocer las características de la gente a la hora de consumir el producto, de este modo lograr centrarse en unos cuantos

mercados objetivo en lugar de tratar de apuntar a todos, consiguiendo así una ventaja competitiva en un segmento determinado (Sánchez, 2015). Esta misma conceptualización está argumentada por (Espinoza, 2012) quien refiere que la segmentación de mercado permite optimizar recursos y utilizar eficazmente los esfuerzos de marketing. Para tal finalidad existen diferentes variables para segmentar el mercado. En base a este referente teórico, basamos la segmentación del mercado en las siguientes variables:

- **Geográfica.**

País: Estados Unidos

Ciudad: manhattan – NY – EE. UU.

Tipo de población: urbana

Idioma: inglés, español.

- **Demográfica.**

Sexo: masculino, femenino.

Edad: 5 a 12 años (niños). Mayores de 12 años, pero menores de 65 años.

Clase social: media – alta.

- **Psicográfica**

Los productos están destinados a un grupo homogéneo cuyos estilos de vida están caracterizados por los gustos y preferencias en modas y formas de vestir; además de satisfacer necesidades en tiempos de bajas temperaturas.

- **Conductual**

Las formas conductuales del consumidor se reflejan en los momentos de compra, teniendo en cuenta que gran parte de consumidores americanos se inclina por acudir a las grandes cadenas locales de prendas de vestir; por el contrario, son pocos los consumidores que acuden a minoristas locales de manera recurrente con la misma frecuencia con que lo hacen con las grandes cadenas de venta.

**3.3.17. Posicionamiento.**

La empresa Bussines Health and Beauty posiciona sus productos en base a las características de calidad y promoción en el mercado competitivo. Es decir, el posicionamiento se basa en el hecho de considerar que la alpaca en el Perú es un producto bandera que tiene una marca posicionada en el mercado internacional;

cuyos atributos se circunscriben en su tradición milenaria, su fuerte potencial de demanda en el mundo, además de la textura, formas y colores de su fibra, que hacen de cada prenda de vestir puesta en el mercado un producto que cubre las expectativas de las exigencias del consumidor.

En base a estos dos aspectos, se desarrolla las estrategias de marketing, en la cual la empresa exportadora Bussines Health and Beauty tomará como vía de salida de los productos a exportar.

### **3.3.18. Estrategias de Marketing Mix.**

#### ***Producto.***

Atributos de una prenda ofertada.

- Colores naturales.
- Producto hecho a base de fibras fuertes y resistentes.
- Cada producto contiene bolsas de aire microscópicas que hacen posible crear prendas ligeras de peso y térmicas.
- Es suave y delicada al tacto debido a la estructura celular de la fibra que produce un tacto suave que no puede ser igualado por otras fibras.
- Tiene un brillo natural que le dan a las prendas confeccionadas con alpaca una gran apariencia visual.
- Las Prendas de Alpaca no se rompen, pelan, deforman o crean estática, y son fácilmente lavables.

#### **Figura 27**

Muestra de prendas de vestir hechos con fibra de lana de alpaca.



La empresa Bussines Health and Beauty presenta su producto basado en exclusividad en modas y diseños, además de garantizar la calidad de cada prenda

de vestir y sus atributos que la caracterizan. Entre los productos ofrecidos se tiene: abrigos, bufandas, gorros, chaquetas, chales, guantes, entre otros. Cada uno de estos es comercializado con las garantías y los estándares de exigencia.

En cuanto al **envase y etiquetado**; el producto que se oferta al exterior normalmente cumple con las siguientes exigencias de envío: el producto es protegido por una bolsa de plástico para luego almacenarlo en una caja de cartón las mismas que aseguran su protección y conservación de modo que llegue a destino en las mejores condiciones. Sin embargo, no es lo suficiente puesto que esto genera descuido poca conciencia al cuidado de nuestro medio ambiente.

En lo que se refiere al etiquetado del producto, se cumplen con las normas establecidas por los acuerdos comerciales, los cuales exigen que todo producto textil debe ser prevista de una etiqueta del país de origen. En las siguientes figuras se presentan muestras de envase y etiquetado.



**Figura 28.** Producto de fibra de alpaca envasado



**Figura 29.** Muestra de etiqueta según regulaciones de EE.UU.

### **Precio**

Además de los atributos de calidad del producto, otro factor importante para la comercialización es el precio. Sin embargo, esta estrategia de marketing está sujeta a las formas de comercialización de la fibra de alpaca de las empresas productoras de modo que se garantice un precio de mercado favorable para el consumidor y para la empresa generar mayores ingresos y por ende mayores utilidades. La siguiente figura muestra el precio promedio de la fibra de alpaca, lo que nos daría una proyección de su valor en la actualidad.

### Figura 30

*Precios promedio de fibra de alpaca a nivel nacional.*

AÑOS	PRECIO S/. DE FIBRA
2008 (+)	6.81
2009	7.26
2010	6.95
2011	7.18
2012 (-)	5.00
2013 (∞)	8.00-9.00
2014(Ω)	8.00
2015(φ)	10.5
2016(ε)	8.00

Fuente: (Carpio, 2017)

Hay que remarcar que, ante la crisis sanitaria vivida en estos últimos tiempos la comercialización y en general el mercado mundial ha repercutido en el consumo. Por lo tanto, se puntualizan dos aspectos: uno es el incremento de las ventas de prendas de vestir vía on line y el otro aspecto se basa en que los productos de mayor calidad han venido sufriendo una merma en los precios de mercado. En tanto, los precios que se presentan en las siguientes tablas, representan comparaciones respecto a las prendas de alpaca hechas en EE. UU y las prendas importadas desde Perú y que se venden bajo diversas marcas, tanto on line como en tiendas.

En la tabla 19 se puede apreciar que las bufandas hechas con una mezcla de fibras de alpaca y otras fibras, tienen un precio promedio desde los \$25 hasta los \$49, sin embargo, aquellas hechas con 100% lana de alpaca el precio varía desde los \$62.5 hasta los \$89. También recalcar la tecnología puesta en cada prenda de vestir lo que le daría un mejor acabado y presentación a diferencia de una prenda hecha a mano, donde su precio a pesar de ser 100% lana pura, es significativamente menor.

**Tabla 19**

Prendas de vestir de alpaca fabricadas en EE.UU

Empresa	Producto	Precio
<b>Island Alpaca - Martha's Vineyard</b> Este es un criador alpacas propias y tiene una tienda dentro de su fundo donde venden lo que producen con la lana de sus propias alpacas. También venden online con envíos a todos los estados dentro del país. Normalmente los turistas que visitan las tierras donde se crían las alpacas suelen visitar la tienda y comprar el producto localmente. Ellos están situados en la isla de Martha's Vineyard en Massachusetts. Tienen un programa de ayuda al Proyecto de Nunoa en Perú para ayuda a la gente que habita en ese poblado, así como al ganado que crece en esa zona.	Bufanda en Mezcla de Alpaca	USD 25
	Bufanda en Alpaca "Riccio"	USD 34
	Bufanda Reversible en Alpaca	USD 39
	Cuello/banda en Baby Alpaca.	USD 49
	100% Baby Alpaca bufanda de pelo	USD 79-89
	Alpaca Diamond-Leaf Shawl	USD 159
	100% Alpaca Bufanda Diamond	USD 69
	Shawl croché a mano	USD 79
	100% Alpaca bufanda Herringbone	USD 62
	100% Alpaca Bufanda Infinity	USD 62,50
100% Alpaca Bufanda hecha a mano	USD 39	

Fuente: MINCETUR

La tabla 20 muestra los precios promedio por producto importado en el mercado de Estados Unidos, la cual señala que este rubro de productos (sweaters abrigos, chalecos) los precios se presentan para un consumidor selecto dispuesto a pagar precios por encima de los \$219. En tal sentido, la empresa Bussines Health and Beauty tiene segmentado este grupo poblacional para satisfacer las necesidades de compra.

**Tabla 20***Prendas de fibra de alpaca importadas en el Mercado de EE.UU.*

Empresa	Producto	Precio
<p><b>Peruvian connection</b> es una marca estadounidense que tiene 6 tiendas de atención al público directamente en Estados Unidos en las ciudades de Nueva York, Washington DC, Boston, Chicago, Kansas y Santa Fe y una tienda en Londres. Sus ventas además de realizarse directamente al público en sus tiendas, también se hacen online. Sus clientes son de un estrato social medio alto por lo general. Peruvian Connection</p>	Sweater abrigo 100% Baby Alpaca	USD 698
	Chaleco 70% Baby Alpaca 30% Lana tejido Jacquard	USD 325
	Chaleco largo en intarsia hecho a mano	USD 450
<p><b>Alpaca Collection Kuna</b> es una marca peruana posicionada en el mercado de Estados Unidos y fabricada por la empresa peruana Incalpaca de Arequipa. Tienen un showroom en Los Angeles y almacenes en San Diego, pero no tienen tiendas de venta directa al público. En el showroom atienden ventas a tiendas y boutiques y las ventas a consumidores directos se hacen vía online con envíos a todo Estados Unidos. Sus prendas son de calidad A-1 muy apreciadas en este mercado. Los consumidores son normalmente de un estrato social medio-alto</p>	100% Baby Alpaca Sweater	USD 219
	100% Baby alpaca Cardigan	USD 225

Fuente: MINCETUR

***Formas y plazos de pago***

Las formas de pago están sujetas a los acuerdos entre el ofertante y el cliente según las condiciones establecidas, como el caso de la garantía del producto. Algunos expertos señalan que las formas más usuales de pago cuando los pedidos son menores, es a través de tarjetas de crédito o si la empresa dispone de alguna filial en los Estados Unidos y cuenta bancaria, con la emisión de un cheque bancario; en vista a que las transferencias interbancarias a nivel internacional, no son habituales.

### **Plaza.**

Para lograr el ingreso del producto al mercado estadounidense, dada las exigencias de mercado, se debe adaptar no solamente a las normas establecidas por los acuerdos comerciales, sino también al gusto de los clientes y los medios y formas de cómo se puede comercializar las prendas de vestir. Es decir, la comercialización del producto sigue un canal de distribución que remarcamos en la siguiente figura como una extensión al canal de distribución de la empresa Bussines Health and Beauty.

**Tabla 21**

Canales de comercialización de prendas de vestir



Los acuerdos entre Perú y EE. UU exigen entre otras normativas, estar sujetos a la aduana estadounidense, que solicitan el certificado de origen del producto a exportar. Este debe consignar el origen de la mercadería y se puede obtener a través de la Asociación de Exportadores (ADEX) y la Cámara de Comercio. Sin embargo, las exportaciones de prendas de vestir en el mercado estadounidense se encuentran gravadas por aranceles, y para ser beneficiario de las preferencias arancelarias, se debe especificar en la declaración aduanera de mercancías el código de Trato Preferencial Internacional (TPI) 802.

Los formatos de declaración jurada y solicitud se encuentran en anexos del documento que se obtiene abriendo el siguiente enlace:

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/342826/15\\_Perfil\\_Alpaca\\_EEUU6.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/342826/15_Perfil_Alpaca_EEUU6.pdf)

### *Medio de transporte*

La empresa asume la responsabilidad y el compromiso de pago de transporte del producto cuyo primer destino será del local de salida hasta la agencia donde será transportada la mercadería al exterior con participación del importador. Además, tener en cuenta que para el mercado de EE. UU el medio para transportar la mercadería depende de la cantidad enviada, pudiendo elegir entre el medio marítimo o el medio de transporte aéreo.

### **Promoción.**

Las estrategias de promoción del producto se basarán en canales de distribución vía on line dada las condiciones actuales de negociación y adquisición. Para tal finalidad consignamos los siguientes componentes:

### *Estrategias de Publicidad.*

La publicidad creando plataformas de venta online es una buena estrategia para promocionar el producto. Se propone la creación de una tienda virtual para la venta nacional e internacional; teniendo en cuenta que, a raíz de la crisis sanitaria el comercio electrónico ha crecido significativamente respecto a los años anteriores antes de la pandemia por la Covid – 19. La penetración de compradores online en el Perú creció de 18,6% en el año 2019, a 36,1% al cierre del año 2020 (Ecommerce News, 2021). Así mismo, el comercio electrónico en los Estados Unidos tuvo una tasa de crecimiento del 18.0% en el año 2020 frente al crecimiento de 14,9% registrado en el año 2019 (eCommerce, 2020). En este marco de crecimiento de las ventas online, además se propone también una página web institucional que brinde la posibilidad de dar a conocer los productos que se fabrica, y que esta se adapte al consumidor americano (en inglés, precios en dólares, etc.) teniendo en cuenta sus comportamientos como consumidor, de este modo el comprador tiene una mejor idea de las características del producto que la empresa fabrica.

Publicidad utilizando las redes sociales es una estrategia de complemento a las formas de promocionar los productos y formas de comunicación. Se propone

crear un Fanpage para la empresa Bussines Health and Beauty como un canal de comunicación entre los posibles clientes y el área de marketing de la empresa. Esta estrategia traería ventajas competitivas frente a la competencia en el sentido de mejorar la imagen de marca de la empresa; lograr una mayor fidelización gracias a la facilidad de conexión y comunicación en tiempo real y asíncrono que se establece entre ambas partes.

### Figura 31

Modelo de Fanpage de la empresa Bussines Health and Beauty



#### *Estrategias de participación en eventos nacionales e internacionales.*

La participación en ferias nacionales e internacionales brinda la posibilidad de exhibir el producto de fábrica, mostrando sus atributos y calidad para la vista de compradores, empresarios interesados en comprar; teniendo como fuente de apoyo a PromPerú con la promoción de la “Alpaca Peruana” en distintas ferias a nivel internacional. Actualmente, esta entidad del estado peruano, ha ratificado su apuesta por el desarrollo y la internacionalización de la Alpaca, con un extenso calendario ferial y eventos de promoción para este año 2021. Dicho calendario se inauguró en la feria *Coterie* en Nueva York, seguido por la Rueda de Negocios

Virtual de comercio justo realizado en el mes de mayo, con compradores extranjeros (Gonzales, 2021). La siguiente tabla, proporciona las ferias comerciales de diseño y moda más importantes del mercado estadounidense.

**Tabla 22**

*Ferias Comerciales de diseños y moda. EE.UU.*

Feria	Lugar	Fecha	Descripción
POOLTRADESHOW	Nueva York	Septiembre	POOLTRADESHOW es el mejor show para las marcas emergentes de prendas de vestir y accesorios que buscan clientes minoristas.
STITCH	Nueva York	Septiembre	Es el show para los diseñadores de listo-a-usar enfocados y refinados. Esta feria cuidadosamente elaborada muestra la mezcla correcta de ropa contemporánea, deportiva, estilo de vida y marcas internacionales.
FAME	Nueva York	Septiembre	Divertido y lleno de tendencias frescas, Fame es un destino de una sola parada de compras donde los minoristas descubren el prêt-à-porter joven moda contemporánea y orientada por las tendencias para las mujeres.
MODA	Nueva York	Septiembre	Moda es un evento de lujo que proporciona una mezcla concisa de modernas colecciones contemporáneas de prêt-à-porter que muestran algunos de los nombres más deseados en la

Fuente: US Census Bureau (2017)

Feria	Lugar	Fecha	Descripción
MODA	Nueva York	Enero	Nueva York Moda es un evento exclusivo que ofrece una mezcla concisa de modernas colecciones contemporáneas de prêt-à-porter que muestran algunos de los nombres más deseados en la industria.
FAME	Nueva York	Febrero	Divertido y lleno de tendencias frescas, Fama es un destino de una sola parada de compras donde los minoristas descubren el prêt-à-porter joven moda contemporánea y orientada a las tendencias para las mujeres.
NY WOMEN'S	Nueva York	Enero	El mercado de ropa y accesorios para mujeres más completo de la costa este, y la presentación de accesorios más grande de UBM Fashion con dos espectáculos líderes de la industria
CHILDREN'S CLUB	Nueva York	Agosto	Children's Club es una exposición internacional que ofrece todas las categorías de ropa para niños desde recién nacidos hasta los 12 años, artículos de tocador, accesorios de moda, calzado, juguetes y regalos.
NY MEN'S	Nueva York	Enero	Uniendo a PROJECT y MRket, este destacado evento comercial de moda masculina de Nueva York ofrece todo, desde emergentes hasta establecidos, y contemporáneos de ropa clásica, calzado y accesorios.
MARKET	Nueva York	Enero	MARKet es una feria mundial de la moda para distinguir marcas de ropa masculina que representan las colecciones de ropa masculina, ropa deportiva, calzado y accesorios de los Estados Unidos y del extranjero.
PROJECT	Nueva York	Enero	Con tres comunidades únicas, PROJECT, PROJECT SOLE y THE TENTS, PROJECT Nueva York presenta las mejores marcas de ropa, calzado y accesorios para hombres.
SOURCING AT MAGIC	Las Vegas	Febrero	SOURCING en MAGIC es su enlace a toda la cadena de suministro global. Esta increíble fuente de inspiración, educación, innovación y recursos es lo que mantiene la moda en movimiento.

Fuente: US Census Bureau (2017)

### 3.3.19. Plan de Operación

#### Ficha técnica del producto



Partidas arancelarias:

6110191090

6202110000

6110193000

6214200000

- Insumo principal: fibra de alpaca según finura y calidad.
- Características de la fibra, según su finura y calidad:

Alpaca Fleeze: 26.5 micrones. Se utiliza para la confección de sacos y abrigos.

Baby Alpaca: 22,5 micrones. Se utiliza para la confección de prendas finas de punto, jersey, chales, pasheminas.

Royal Alpaca: entre 19 y 19.5 micrones. Escaso por su alta calidad.

- Presentación: Cada producto es protegido con una bolsa de plástico para luego almacenarlo en una caja de cartón que aseguran su completa protección y conservación.
- Mano de obra: suficiente mano de obra para el procesamiento y fabricación del producto. Intervienen artesanos, alpaqueros; además de personal asistencial y de exportación.

### **Cadena de producción**

La cadena de producción inicia desde la provisión de insumos y materiales, pasando por su transformación hasta su comercialización. Sin embargo, en este proceso productivo existen una serie de acciones y participantes como los proveedores de información y servicios, entidades públicas, instituciones que brindan asistencia técnica, capacitaciones y financiamiento para una mejor productividad. El proceso de producción de una confección de prenda de vestir se puede apreciar en la *figura 8*.

### **Costos de producción**

Los costos de producción están sujetos a costos directos e indirectos que intervienen en el proceso de producción de una prenda de vestir. La siguiente tabla muestra los costos totales promedio en la producción de una centena de prendas de vestir.

**Tabla 23***Costos de producción de prendas de vestir de alpaca*

Concepto	Costo unitario (S/)	Sub Total (S/.)
Materiales	65.32	6532
Mano de obra	2.7	270
Costos indirectos de fabricación	78.9	7890
<b>Total</b>	<b>146.92</b>	<b>14,692</b>

Nota: elaboración en base a datos proporcionados por la administración de la empresa

La tabla 23 muestra los costos de producción de una centena de prendas de vestir, tomando como referencia los costos unitarios de cada insumo, mano de obra y costos indirectos de fabricación. El costo total arrojó en promedio S/. 14, 692; sin embargo, este precio promedio varía de acuerdo a la capacidad productiva por temporada.

### 3.3.20. Análisis Financiero y Plan Financiero

#### Inversión

**Tabla 24***Costos por año de producción*

Concepto	Costo (\$)
Servicios (tangibles)	7600.00
Gastos de publicidad	2,000
Viajes para contactos	600,00
Trámites documentarios	200,00
Registros de marca	180,00
Total	10,580

Nota: datos proporcionados por la administración de la empresa.

**Tabla 25***Capital de trabajo por mes de producción*

Detalle	Unidad	Cantidad	Valor por unidad (\$)	Sub Total (\$)
<b>Gastos administrativos</b>				
Gerente General		1	1,300.00	1,300.00
Secretaria		1	900.00	900.00
Oficina		1	1,500.00	1,500.00
Operarios		1	500.00	500.00
<b>Gastos comerciales</b>				
Compras de insumos de alpaca	ovillos	600	8,5	5,100.00
Control de producción	prendas	120	12,00	1,440.00
Etiquetas	millar	1000	0,35	350.00
Material de empaque	Cajas	10	3,00	30.00
<b>Gastos de exportación</b>				
Documentación	Asesoría	1	700.00	700.00
Transporte	Combustible	10	30.00	300.00
Manipuleo de embarque	Por viaje	4	50	200.00
Agente de aduana	por viaje	4	70	280.00
<b>TOTAL</b>				<b>12,600.00</b>

Nota: datos proporcionados por la administración de la empresa.

De acuerdo a los datos mostrados en la tabla 25, el capital de trabajo en un mes de producción asciende a \$12,600.00; sin embargo, la empresa planea realizar la primera exportación a partir de la puesta en marcha del plan de negocios, para un periodo de 3 meses. Por tanto, el capital de trabajo total en este periodo será equivalente a \$. 37,800.00.

**Tabla 26***Inversión Total Anual*

Concepto	Monto Total (\$)
Costos de producción	10,580.00
Capital de trabajo	37,800.00
<b>Total invertido</b>	<b>48,380.00</b>

Nota: elaboración propia en base a la suma total de las tablas 24 y 25.

## Financiamiento

Las fuentes de financiamiento para la puesta en marcha de este proyecto de plan de negocio están fraccionadas en dos componentes: una parte menor del 30% con recursos propios y el 70% con créditos bancarios, de los cuales se ha elegido la mejor opción en cuanto a las tasas de interés. Con un capital inicial de \$. 30,000.00 a una tasa efectiva anual de 26% fijada por la entidad bancaria Interbank, en un periodo de tiempo de 3 años, la tabla siguiente muestra el cronograma de pagos por año.

**Tabla 27**

*Cronograma de pago anual. Crédito bancario*

Año	Saldo de deuda (\$)	Amortización (\$)	Interés (\$)	Cuota a pagar (\$)
1	30,000.00	6,491.60	7,800.00	14,291.60
2	24,808.40	8,461.39	5,830.21	14,291.60
3	18,262.28	11,561.36	2,730.24	14,291.60

Nota: datos proporcionados por la empresa. (FRC de 26% anual).

## Ingresos y egresos

**Tabla 28**

*Presupuesto de Ingresos*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Unidades	6000	6000	6000
Precio de venta por unidad	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00
Ingreso de ventas	\$ 360,000.00	\$ 360,000.00	\$ 360,000.00

Fuente: elaboración propia

**Tabla 29**

*Presupuesto de egresos administrativos*

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Sueldos y salarios	\$21,600.00	\$21,600.00	\$21,600.00
Servicios	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00
Oficina	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00
Asesoría contable	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00
Sub total	\$32,400.00	\$32,400.00	\$32,400.00

**Tabla 30***Presupuesto de egresos en gastos de exportación*

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Documentación	\$60	\$60	\$60
Transporte	\$170	\$190	\$190
Manipuleo de embarque	\$50	\$50	\$50
Agente de aduana	\$250	\$250	\$250
Sub total	\$530	\$550	\$550

Fuente: elaboración propia

**Tabla 31***Gastos de Ventas*

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ferías	\$2,600.00	\$2,500.00	\$2,500.00
Publicidad	\$300.00	\$300.00	\$300.00
Sub total	\$2,900.00	\$2800.00	\$2800.00

Fuente: elaboración propia

**Depreciación**

El total de activos a depreciar será de la suma de la inversión tangible e intangible vistos en la tabla 24.

**Tabla 32***Depreciación lineal con una vida contable de 3 años*

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Servicios (tangibles)	\$2,533.3	\$2,533.3	\$2,533.3
Gastos no tangibles	\$326.7	\$326.7	\$326.7
Sub total	\$2,860.00	\$2,860.00	\$2,860.00

Fuente: elaboración propia

**Estructura de costos totales**

La estructura de costos totales se elabora en función a las tablas de los costos fijos más los costos variables.

**Tabla 33***Estructura de Costos Totales*

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<i>Costos Fijos:</i>			
Gastos administrativos	\$32,400.00	\$32,400.00	\$32,400.00
Depreciación	\$2,860.00	\$2,860.00	\$2,860.00
<b>Costos Fijos Total</b>	<b>\$35,260.00</b>	<b>\$35,260.00</b>	<b>\$35,260.00</b>
<b>Costos Variables:</b>			
Costos de insumos de alpaca	\$15,300.00	\$15,300.00	\$15,300.00
Control de producción	\$1,440.00	\$1,440.00	\$1,440.00
Etiqueta	\$350.00	\$350.00	\$350.00
Material de empaque	\$30	\$30	\$30
<b>Costos Variables Total</b>	<b>\$17,120.00</b>	<b>\$17,120.00</b>	<b>\$17,120.00</b>
Costo Variable Unitario	\$18.53	\$18.53	\$18.53

Fuente: elaboración propia

**Punto de equilibrio****Tabla 34***Equilibrio de Mercado*

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Costo Fijo Total	\$35,260.00	\$35,260.00	\$35,260.00
Costo Variable Unitario	\$18.53	\$18.53	\$18.53
Precio de Venta Unitario	\$60.00	\$60.00	\$60.00
Cantidad de equilibrio	850	850	850

Fuente: elaboración propia

**Estados financieros proyectados*****Estado de ganancias y pérdidas económico***

**Tabla 35***Estado de Ganancias y Pérdida Económico*

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas netas	360,000.00	360,000.00	360,000.00
Costo de mercancías vendidas	17,120.00	17,120.00	17,120.00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>355,288.00</b>	<b>355,288.00</b>	<b>355,288.00</b>
Gastos administrativos	32,400.00	32,400.00	32,400.00
Gastos de Ventas	2,900.00	2,800.00	2,800.00
Gastos de exportación	530	530	530
Depreciación	2,860.00	2,860.00	2,860.00
<b>Utilidad operativa</b>	<b>316,598</b>	<b>316,598</b>	<b>316,598</b>
Impuesto a la renta <sup>1</sup>	93,396.41	93,396.41	93,396.41
<b>Utilidad Neta</b>	<b>223,201.59</b>	<b>223,201.59</b>	<b>223,201.59</b>
Depreciación	2,860.00	2,860.00	2,860.00
<b>Saldo Neto</b>	<b>226,061.59</b>	<b>226,061.59</b>	<b>226,061.59</b>

1. Impuesto a la renta: 29.5%

Fuente: elaboración propia

**Estados de ganancias y pérdidas financiero****Tabla 36***Estado de Ganancias y Pérdidas Financiero*

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas netas	360,000.00	360,000.00	360,000.00
Costo de mercancías vendidas	17,120.00	17,120.00	17,120.00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>355,288.00</b>	<b>355,288.00</b>	<b>355,288.00</b>
Gastos administrativos	32,400.00	32,400.00	32,400.00
Gastos de Ventas	2,900.00	2,800.00	2,800.00
Gastos de exportación	530	530	530
Depreciación	2,860.00	2,860.00	2,860.00
<b>Utilidad operativa</b>	<b>316,598</b>	<b>316,598</b>	<b>316,598</b>
Intereses	7,800.00	5,830.21	2,730.24
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>308,798.00</b>	<b>310,767.79</b>	<b>313,867.76</b>
Impuesto a la renta <sup>1</sup>	91,095.41	91,676.50	92,590.99
<b>Utilidad Neta</b>	<b>217,702.59</b>	<b>219,091.29</b>	<b>221,276.77</b>
Depreciación	2,860.00	2,860.00	2,860.00
Amortización	6,491.60	8,461.39	11,561.36
<b>Saldo Neto</b>	<b>214,070.99</b>	<b>213,489.90</b>	<b>212,575.41</b>

1. Impuesto a la renta: 29.5%

Fuente: elaboración propia

## Flujos Neto de Caja

**Tabla 37**

*Flujo de Caja Libre (\$)*

Detalle	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingreso de ventas		360,000.00	360,000.00	360,000.00
<b>Total de Ingresos</b>		<b>360,000.00</b>	<b>360,000.00</b>	<b>360,000.00</b>
Costo de mercancías vendidas		17,120.00	17,120.00	17,120.00
Gastos administrativos		32,400.00	32,400.00	32,400.00
Gastos de Ventas		2,900.00	2,800.00	2,800.00
Gastos de exportación		530.00	530	530
<b>Total de egresos</b>		<b>52,950.00</b>	<b>52,950.00</b>	<b>52,950.00</b>
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>307,050.00</b>	<b>307,050.00</b>	<b>307,050.00</b>
Depreciación		2,860.00	2,860.00	2,860.00
<b>Utilidad antes de los impuestos</b>		<b>304,190.00</b>	<b>304,190.00</b>	<b>304,190.00</b>
Impuesto a la renta <sup>1</sup>		89,736.05	89,736.05	89,736.05
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>214,453.95</b>	<b>214,453.95</b>	<b>214,453.95</b>
Depreciación		2,860.00	2,860.00	2,860.00
Total de Inversión	-	0.00	0.00	37,800.00.
	<b>48,380.00</b>			
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-</b>	<b>217,313.95</b>	<b>217,313.95</b>	<b>255,113.95</b>
	<b>48,380.00</b>			

1. Impuesto a la renta: 29.5%

Fuente: elaboración propia

**Tabla 38***Flujo de Caja Patrimonio o del Accionista (FCA)*

Detalle	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión	-	0.00	0.00	0.00
	48,380.00			
Préstamo bancario	30,000.00			
Ingreso por ventas		360,000.00	360,000.00	360,000.00
<b>Total de Ingresos</b>		<b>360,000.00</b>	<b>360,000.00</b>	<b>360,000.00</b>
Costo de mercancías vendidas		17,120.00	17,120.00	17,120.00
Gastos administrativos		32,400.00	32,400.00	32,400.00
Gastos de Ventas		2,900.00	2,800.00	2,800.00
Gastos de exportación		530.00	530	530
Intereses		7,800.00	5,830.21	2,730.24
<b>Total de egresos</b>		<b>60,750.00</b>	<b>58,780.21</b>	<b>55,680.24</b>
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>299,250.00</b>	<b>301,219.79</b>	<b>304,319.76</b>
Depreciación		2,860.00	2,860.00	2,860.00
<b>Utilidad antes de los impuestos</b>		<b>296,390.00</b>	<b>298,359.79</b>	<b>301,459.76</b>
Impuesto a la renta <sup>1</sup>		87,435.05	88,016.14	88,930.63
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>208,954.95</b>	<b>210,343.65</b>	<b>212,529.130</b>
Depreciación		2,860.00	2,860.00	2,860.00
Amortización		6,491.60	8,461.39	11,561.36
<b>Flujo de Caja Patrimonial</b>	<b>-</b>	<b>202,723.35</b>	<b>204,742.26</b>	<b>203,827.77</b>

1. Impuesto a la renta: 29.5%

Fuente: elaboración propia

### Evaluación económica

Para determinar si el Plan de Negocios es aceptable o no, hay que calcular el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), luego se calcularán los indicadores de evaluación del flujo de caja libre; además la evaluación económica será calculada a partir del costo capital económico aportado por la empresa exportadora *Business Health and Beauty*.

Utilizando la metodología CAPM (Capital Asset Pricing Model), que es un modelo de valoración de activos financieros en equilibrio, se calculará el Costo de Oportunidad de Capital (COK). La fórmula a utilizar según el modelo CAPM es:

**$COK = \text{Tasa Libre de Riesgo (TLR)} + \text{Prima de riesgo del mercado} \times \text{Beta}$ .**

La misma se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 39**

*Costo de Oportunidad del capital (COK)*

Concepto	Valor
Tasa Libre de Riesgo	1.87%
Prima de Riesgo	7.35%
Beta	0.88%
Riesgo País (RP)	1.66%
<b>Costo de Oportunidad de Capital Económico (KOC)</b>	<b>10.00%</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 40**

*Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)*

Concepto	Valor
Monto de la Inversión	43,280.00
Deuda Financiera	30,000
Aporte de accionistas	13,280
Costo de la deuda financiera (Kd)	24%
Tasa de Impuestos (T)	29.5%
Costo de Oportunidad de Capital (COK)	10%
<b>Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)</b>	<b>14.8%</b>

Fuente: elaboración propia

### **Indicadores de evaluación del Flujo Neto de Caja Económico**

**Tabla 41**

*Indicadores de Evaluación del Flujo Neto de Caja Económico*

Detalle	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Flujo de Caja Libre (FCL)	-48,380.00	217,313.95	217,313.95	255,113.95
KOC: 10.00%				
<b>VAN E: 295,738.23</b>				
<b>TIR E 37.6%</b>				

Fuente: elaboración propia

En la tabla 41 se puede apreciar el Valor Actual Neto (VAN) económico, el cual arrojó un valor de \$295,738.23; es decir el VAN > 0; además el valor porcentual de la Tasa Interna de Retorno (TIR) económico es 37.6% mayor al Costo de Capital económico (KOC = 10%); se puede concluir que el proyecto de Plan de Negocio Exportador de la Empresa Bussines Health and Beauty, es rentable.

### **Evaluación Financiera**

Para determinar la evaluación financiera se calcularán los indicadores de evaluación del flujo de Caja Patrimonial (FCA); de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla 42**

*Indicadores de evaluación del Flujo de Caja Patrimonial (FCA)*

Detalle	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Flujo de Caja Patrimonial (FCA)	- 18,380.00	202,723.35	204,742.26	203,827.77
KOC: 10.00%				
<b>VAN F: 488,261.25</b>				
<b>TIR F 103.2%</b>				

Fuente: elaboración propia

En la tabla 42 se observa que el Valor Actual Neto (VAN) financiero arrojó un valor de \$488,261.25; es decir el VAN > 0; además el valor porcentual de la Tasa Interna de Retorno (TIR) financiero es 103.2% mayor al Costo de Capital económico (KOC = 10%); se puede concluir el proyecto de Plan de Negocio Exportador de la Empresa Bussines Health and Beauty, es rentable.

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

*Primera.* La evaluación del plan de negocios en el aspecto económico arrojó un VAN de \$295,738.23 y una TIR de 37.6%, en cuanto al aspecto financiero el VAN arrojó un valor de \$488,261.25 y una TIR de 103.2% con lo cual se concluye que el proyecto de Plan de Negocio Exportador de la Empresa Bussines Health and Beauty con una proyección de ventas de 6000 unidades de prendas de vestir por temporada; garantizará el éxito en las ventas y, por lo tanto, el incremento en la rentabilidad de la empresa.

*Segunda.* Se aplicó el test de selección de mercado a los tres países que ocupan los primeros lugares en el Top 10 mercados destino de prendas de vestir de alpaca: EE. UU, Alemania y Japón, resultando que, dada las fortalezas de mercado en las tendencias de importaciones, facilidad para participar en la promoción del producto en exhibiciones comerciales y ruedas de negocios, el hecho de ser un país con gran escala de estabilidad y tener una cercanía cultural, Estados Unidos fue el mercado seleccionado para las exportaciones.

*Tercera.* Se pudo identificar que las prendas de vestir con mayor demanda en el mercado estadounidense son los abrigos, chullos y guantes; debiéndose más a factores de necesidad en cuanto a la protección de climas con bajas temperaturas; sin embargo, los consumos de estos productos también están asociados a preferencias por la calidad del material, su capacidad de abrigo, textura, suavidad y elegancia.

*Cuarta.* Las Estrategias de Marketing Mix basadas en las 4P se presentaron como una oportunidad de orientar a la empresa para generar espacios de publicidad y posicionamiento del producto como una marca respaldada por “Alpaca Perú”, logrando que la empresa se inserte en el mercado de exportaciones con los estándares y exigencias de mercado internacional.

*Quinta.* De los resultados obtenidos en el sondeo de consumos de prendas de vestir de alpaca a ciudadanos estadounidenses, se pudo segmentar el mercado bajo las características geográficas, incidiendo en el mercado de Manhattan perteneciente a la ciudad de Nueva York; así como características demográficas y, sobre todo, en el comportamiento de los consumidores.

#### **4.2. Recomendaciones**

Se recomienda a las empresas del ámbito local, regional y nacional con ideas definidas de negocio tomar en consideración los resultados de la investigación, de modo que se vea al mercado de EE. UU como una ventaja en términos geográficos y de cercanía cultural; pudiendo ser factible en el emprendimiento de un proyecto de exportación.

Se recomienda a las entidades que regulan los procedimientos de exportación, tener mayor participación en los pequeños productores de fibras de

alpaca, de tal modo que se corten las brechas de desigualdad en apoyo de capacitación y financiamiento de la producción, teniendo en cuenta que el diagnóstico de la empresa reflejó debilidades en estas atenciones.

Se recomienda poner en acción la estrategia de aplicación del test de exportación propuesto por PromPerú en referencia a su facilidad para identificar con criterios técnicos el mercado objetivo.

Teniendo en cuenta la digitalización comercial y los procesos de innovación tecnológica, se recomienda tomar en cuenta las estrategias de marketing propuestos en este plan de negocios, a fin de tomar decisiones de implementación en los procesos de ventas mediante tiendas virtuales, puesto que los resultados de la investigación han revelado un incremento significativo en las ventas online.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AgronLine. (2018). *Contando la historia: Alpaca, Características, Alimentación y Datos Curiosos de Este Animal* - [Blog]. Diario Digital del Setor Agrícola y Ganadero. <https://www.agronline.pe/noticias/contando-la-historia-alpaca-caracteristicas-alimentacion-y-datos-curiosos-de-este-anim/>
- Alpaca del Perú. (s. f.). La Alpaca. *Alpaca del Perú*. Recuperado 4 de julio de 2021, de <http://www.alpacadelperu.pe/virtual-tour/boletin/otros-camelidos/llama/>
- Ambrosio, S. S. (2019). Factores de la capacidad exportable en las empresas productoras de prendas de lana de alpaca en la provincia de Huancayo. *Universidad Continental*. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/6232>
- América Economía. (2020, febrero 9). *Exportación peruana de fibra de alpaca a Italia creció 5,9% en 2019*. <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/exportacion-peruana-de-fibra-de-alpaca-italia-crecio-59-en-2019>
- Ballón, V. E., & Laureano, M. J. (2017). Estudio de pre-factibilidad para la industrialización y exportación de fibra e hilado de alpaca al mercado de Reino Unido y China. *Pontificia Universidad Católica del Perú*. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9463>
- Banco Mundial. (2021, abril). *Perú Panorama general* [Text/HTML]. World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Beltrán, C. (2016). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS EXCLUSIVAS DE ALPACA Y/O VICUÑA EN EL MERCADO DE CHILE: ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MARCA SOL ALPACA*.
- Bravo, Ó. (s. f.). *Cómo Elaborar un Plan de Negocios*. Recuperado 29 de junio de 2021, de <https://docplayer.es/28495773-Oscar-bravo-pelaez-administrador-de-negocios-eafit->

master-en-gestion-internacional-de-la-empresa-eoi-como-elaborar-un-plan-de-negocios.html

Cantó, J. C. (2018, septiembre 19). *Qué es un plan de negocio y por qué es tan importante a la hora de emprender*. <https://www.bilib.es/actualidad/blog/noticia/articulo/que-es-un-plan-de-negocio-y-por-que-es-tan-importante-a-la-hora-de-emprender/>

Carpio, F. (2017). La cadena de valor para optimizar la producción de fibra de Alpaca en la empresa Sais Sollocota Ltda. N° 5—Perú. *Comuni@cción*, 8(2), 125-136.

Colque, G. (2021). Plan de Negocio exportador para la Empresa. Textiles S.A.C. *Repositorio Institucional- ULASALLE*. <http://repositorio.ulasalle.edu.pe/handle/20.500.12953/116>

Delgado, R. A., Gamarra, C. A., Ortiz, W. D., & Paredes Romero, J. R. (2020). Plan de negocios de la empresa Namacu. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/652979>

Ecommerce News. (2021, marzo 3). Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado. *Ecommerce News*. <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>

eCommerce, O. (2020, agosto 19). El Ecommerce de Estados Unidos crece más de un 18% en 2020. *Observatorio eCommerce*. <https://observatorioecommerce.com/el-ecommerce-de-estados-unidos-crece-mas-de-un-18-en-2020/>

Espinoza, R. (2012). *Segmentación de Mercado. Concepto y Enfoque*. <https://robertoespinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque>

Ethical Time. (2020). *Ciclo de vida de una prenda: Producción e impacto en 5 pasos*. Ethical Time. <https://ethicaltime.com/blogs/moda-sostenible/ciclo-vida-prenda-produccion-impacto>

- FAO. (2003). *Ley N° 28041—Ley que promueve la Crianza, Producción, Comercialización y Consumo de los Camélidos Sudamericanos Domésticos Alpaca y Llama*.  
<http://www.fao.org/faolex/results/details/en/c/LEX-FAOC117788>
- FAO. (2009). *Ley general del Turismo*. <http://www.fao.org/faolex/results/details/en/c/LEX-FAOC089826>
- Galárraga, D. (2019). *Plan de negocios para la fabricación y exportación de indumentaria para andinismo a base de lana de alpaca hacia Alemania*.  
<http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/10799>
- Gonzales, T. (2021, febrero 12). *PromPerú anuncia la promoción de la alpaca peruana en más de 10 ferias internacionales este año*. FashionNetwork.com.  
<https://pe.fashionnetwork.com/news/Promperu-anuncia-la-promocion-de-la-alpaca-peruana-en-mas-de-10-ferias-internacionales-este-ano,1279457.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- INEI, I. N. de E. e I. (2021a). *Informe Técnico—Producción Nacional—N° 03. Marzo 2021*.  
<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/>
- INEI, I. N. de E. e I. (2021b). *Perú: Estado de la población en el año del bicentenario, 2021*. 76.
- Instituto Tecnológico de la Producción. (2020, marzo 11). *CITEtextil Camélidos propone innovación en sistemas de organización y comercialización de fibra de alpaca*.  
<https://www.gob.pe/institucion/itp/noticias/101046-puno-citetextil-camelidos-propone-innovacion-en-sistemas-de-organizacion-y-comercializacion-de-fibra-de-alpaca>
- La Cámara, R. D. de la C. de C. de L. (2021, marzo 29). *La fibra de alpaca y su demanda internacional—La Cámara*. *La Cámara*. <https://lacamara.pe/la-fibra-de-alpaca-y-su-demanda-internacional/>

- LR, R. (2018, agosto 20). *Exportaciones textiles de alpaca crecieron 48,8% en el primer semestre | Promperu | Mincetur | Exportación | MEF.*  
<https://larepublica.pe/economia/1302063-exportaciones-textiles-alpaca-crecieron-488-primer-semester/>
- Luján, M. (2017). *Exportación de chullos reversibles de fibra de alpaca fleece con diseños peruanos a la Comunidad Autónoma de Castillo y León. Provincia Burgos—España.*  
<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/3283>
- Macedo, J. C. (2017). Factores internos que determinan la rentabilidad de los productores alpaqueros del distrito de Macusani – periodo 2015. *Universidad Nacional del Altiplano.* <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/9879>
- María, U. C. de S. (2018, diciembre 13). UCSM creará tecnología para la obtención de fibra especial de alpacas. *Universidad Católica de Santa María.*  
<https://www.ucsm.edu.pe/ucsm-creara-tecnologia-para-la-obtencion-de-fibra-especial-de-alpacas/>
- Martín, S. (2020). *Estudio de mercado. El mercado de la moda en Estados Unidos 2020.*  
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/estudio-mercado-moda-estados-unidos-2020-doc2020866836.html?idPais=US>
- MIDAGRI. (2021, marzo 16). *Perú se mantiene como primer exportador de fibra de alpaca en el mundo por su alta calidad.* <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/348402-peru-se-mantiene-como-primer-exportador-de-fibra-de-alpaca-en-el-mundo-por-su-alta-calidad>
- MINAGRI. (2019a). *Potencial Productivo y Comercial de la Alpaca.* 53.

MINAGRI. (2020a). *Análisis de Mercado—Alpaca 2016 -2020*.

<https://www.gob.pe/institucion/sse/informes-publicaciones/1754892-analisis-de-mercado-alpaca-2016-2020>

MINAGRI, M. de A. y R. (2019b). *Potencial Productivo y Comercial de la Alpaca*.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/423423/potencial\\_productivo\\_comercial\\_de\\_la\\_alpaca.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/423423/potencial_productivo_comercial_de_la_alpaca.pdf)

MINAGRI, M. de A. y R. (2020b). *Análisis de Mercado—Alpaca 2016 -2020*.

<https://www.gob.pe/institucion/sse/informes-publicaciones/1754892-analisis-de-mercado-alpaca-2016-2020>

MINCETUR. (2019a). *Perfil de producto prendas de alpaca Estados Unidos*. MINCETUR.

<https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/4478>

MINCETUR. (2019b). *Perfil de producto productos a base de alpaca Países Bajos*.

MINCETUR. <https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/4505>

MINCETUR. (s.f.). *Perfil de Mercado y Competitividad Exportadora de Prendas de Alpaca*.

<https://bit.ly/3CNp58F>

Ministerio de Comercio exterior y Turismo, M. (2020, diciembre). *Acuerdos Comerciales del Perú*. <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (s. f.). *Aduanas. Dirección nacional de Aduanas*.

Recuperado 5 de julio de 2021, de

<https://www.aduanas.gub.uy/innovaportal/v/2638/8/innova.front/exportacion-definicion.html>

Myperuglobal. (2014, noviembre). Mercados y Oportunidades para prendas y accesorios de Alpaca. *MyPeruGlobal*. <https://myperuglobal.com/mercados-y-oportunidades-para-prendas-y-accesorios-de-alpaca/>

- Paredes, M. R., & Perandres, S. B. (2016). *Estudio de factibilidad para la exportación de confecciones textiles ecuatorianas hacia Países Bajos a través de una plataforma web*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/6242>
- Pasquali, M. (2020, septiembre 3). *Los países más innovadores de América Latina*. Statista Infografías. <https://es.statista.com/grafico/18823/paises-latinoamericanos-mejor-calificados-en-innovacion/>
- Porter, M. (2009, noviembre 18). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. casadellibro. <https://www.casadellibro.com/libro-estrategia-competitiva-tecnicas-para-el-analisis-de-la-empresa-y-sus-competidores/9788436823387/1619763>
- PromPerú. (2017). *Manual Planex: Plan de Negocio Exportador*. PromPerú. <https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/1781>
- PROMPERÚ. (2020). *Fichas—PROMPERÚ en el Mundo*. <https://institucional.promperu.gob.pe/ppeem-fichas.aspx>
- Salazar, C. A. (2019, octubre 25). *¿Qué es un plan de negocios?* <https://www.csclick.net/que-es-un-plan-de-negocios>
- Sánchez, J. (2015, mayo 27). *Segmentación de mercado—Definición, qué es y concepto*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/segmentacion-de-mercado.html>
- Solano, M. (2017). *Plan de negocio: Producción de chompas de alpaca, tanto para niños y niñas, para la exportación hacia Suecia*. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/611>
- Xicota, E. (2019, abril 25). *Las fibras que marcan el futuro de la moda circular*. Ester Xicota. <https://www.esterxicota.com/fibras-futuro-moda-circular/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Instrumentos de recolección de datos.

Preguntas	Respuesta/opinión
¿Desde cuando Inicio su Emprendimiento En este rubro?	
¿Qué raza de alpaca cría?	
¿Con cuantas alpacas inicio como proveedor de una empresa exportadora?	
¿Cual es el volumen de producción de fibra de lana de alpaca que usted provee por temporadas?	
¿Cual es la presentación en que se provee la fibra de lana de alpaca?	
¿cual es el proceso de producción de fibra de lana de alpaca?	
¿Cual es el nivel de competencia con respecto a proveer lana de alpaca a exportadores?	
¿Es rentable el trabajo que se realiza para la exportación de fibra de lana de alpaca?	
¿En qué temporada se genera una mayor demanda para la venta del producto?	
¿Cuáles son los requisitos que los clientes exigen para la compra de lana de alpaca para la exportación?	

ENCUESTA ONLINE APLICADA A CIUDADANOS ESTADOUNIDENSES

*Estimado ciudadano, el siguiente cuestionario es para fines de una investigación de mercado para introducir productos de prendas de vestir hacia los EE.UU. Muchas gracias por su colaboración.*

1.- ¿Cuál es su género y edad? Elija una opción

Masculino     Femenino

- Entre 15 y 16 años
- Entre 17 y 26 años
- Entre 27 y 64 años
- 65 años a más

2.- ¿Por qué prefiere las prendas de fibra de lana de Alpaca? Elija una opción o más.

- Liviano, ligero y capacidad de abrigo
- Textura y exclusividad
- Suavidad
- Sensación y elegancia
- Origen orgánico
- Color algodón
- Recomendación

3.- ¿Cuánto ha sido el precio máximo que pago por una prenda de lana de alpaca?

\_\_\_\_\_

4.- ¿Qué prenda adquirió? Elija una opción o más.

- Abrigo
- Bufanda
- Guantes
- Pashmina
- Chamarra
- Carteras
- Camiseta o polo

5.- ¿Dónde compro este tipo de productos?

**Anexo 2. Test de selección del mercado objetivo.**

<b>Categorías</b>	<b>EE.UU.</b>	<b>Alemania</b>	<b>Japón</b>
<b>Compradores, Capacidad de Compra e Importadores</b>			
1. La población es numerosa y cuenta con ingreso disponible suficiente para configurar un mercado objetivo.	3	2	3
2. Las importaciones de mi producto en el mercado objetivo son elevadas en términos de valor y volumen.	3	2	3
3. La tendencia de las importaciones es creciente y se espera que siga aumentando.	3	3	3
<b>Acceso al Mercado y Ventajas Comerciales</b>			
4. Las barreras arancelarias son bajas.	3	3	2
5. Las barreras no arancelarias no representan una limitación para el ingreso al mercado (considerando los obstáculos burocráticos a las importaciones, licencias, permisos, etc.).	3	2	3
6. Las regulaciones técnicas (requerimientos normativos para el producto) cumplen su rol sin constituirse en obstáculos o restricciones ocultas al comercio de los productos que exporto.	3	3	2
7. El acceso a la información es fácil y de bajo costo.	3	3	2
8. Existe en este mercado: preferencias arancelarias que faciliten el acceso al mercado.	3	2	3
9. Existe en este mercado: representaciones diplomáticas, oficinas comerciales, cámaras binacionales, oficina de promoción e importaciones, bancos corresponsales de los principales bancos del Perú.	3	3	3
10. PROMPERÚ cuenta con programas de promoción comercial para los exportadores que desean ingresar a este mercado (capacitación, asistencia técnica, ferias y	2	3	2

exhibiciones especializadas, misiones de vendedores y compradores).			
11. Existen en este mercado: exhibiciones comerciales especializadas tales como ferias y ruedas de negocio, que sirven de apoyo a nuestra labor de mercadeo.	3	2	2
<b>Categorías</b>	<b>EE.UU.</b>	<b>Alemania</b>	<b>Japón</b>
<b>Canales de Distribución y Logística Exportadora</b>			
12. El conocimiento de los canales de distribución en el país objetivo es amplio.	3	3	3
13. Los medios logísticos existentes permiten llegar sin mayor retraso o dificultad a este mercado.	3	3	3
14. Los costos de transporte no afectan significativamente las posibilidades de exportación de mi producto.	2	3	3
15. Los requerimientos de envase y embalaje del país de destino no constituyen una dificultad a la exportación	2	2	3
16. Poseo suficiente experiencia en contratos de compra venta internacional y conocimiento de condiciones de pagos más frecuentes en el país de destino.	3	2	1
<b>Intensidad de la Competencia</b>			
17. Los productores locales no representan una fuerte competencia y no tienen una gran capacidad de influencia sobre las políticas comerciales.	2	3	3
18. Los competidores externos son pocos y presentan un bajo posicionamiento en el mercado.	3	2	2
19. Los exportadores peruanos de mis productos son escasos y no presentan en la actualidad un posicionamiento superior al de mi empresa en este mercado.	2	2	1
<b>Riesgos</b>			
20. El país no presenta riesgos desde el punto de vista socioeconómico, político, legal y comercial.	3	3	2

21. Las empresas con las que voy a negociar presentan un nivel de riesgo entre bajo y mínimo.	3	2	3
22. La percepción de la comunidad empresarial, respecto a la calidad de buen pagador de las empresas del país, es Buena.	3	3	2

Categorías	EE.UU.	Alemania	Japón
<b>Distancia Psicológica</b>			
23. Mi empresa tiene experiencia en el mercado.	3	2	1
24. Existe afinidad cultural y buena comunicación con la comunidad empresarial de este país.	3	2	2
25. Mi empresa cuenta con contactos de negocios previamente establecidos.	2	3	2
26. Mi producto puede ser adaptado a los requerimientos del mercado, de ser necesario, sin mayor dificultad.	2	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>65</b>	<b>60</b>

Fuente: PromPerú

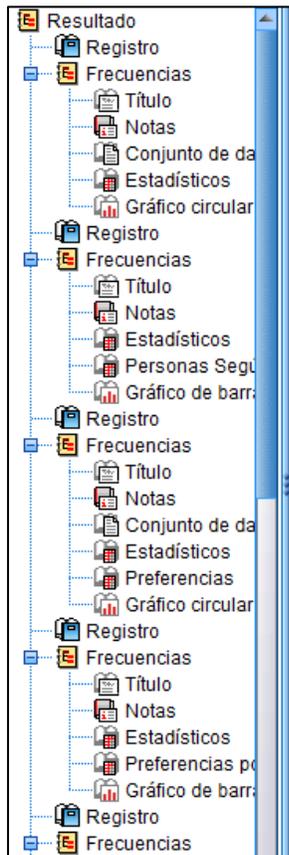
### Anexo 3. Procesamiento de la información en Excel.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
2											
3		SEXO	EDAD	I1	Valor I1	I2	I3	I4			Valor I3
4	1	1	32	Capacidad de abrigo	1	5600	Abrigo	935 de Meduson Avenue			1
5	2	1	40	Textura y exclusividad	2	2500	Guantes	Max Mara – Nueva York			3
6	3	2	21	Suavidad	3	1900	Pashmina	5Ta avenida - Nueva York			4
7	4	2	29	Belleza y textura	2	800	Pashmina	Dolce & Gabana - New York			4
8	5	2	35	Liviano y buen abrigo	1	1500	Camiseta o polo	French Coneection - Nueva Yor			7
9	6	2	49	Ligereza y capacidad para abrigar	1	5600	Abrigo de baby alpaca	5ta avenida – Nueva York			1
10	7	2	48	Sensación y elegancia	4	4300	Cartera con interior for	Prada - Nueva York			6
11	8	2	24	Suavidad	3	0	Abrigo	Nueva York			1
12	9	1	37	Capacidad de abrigo	1	2100	Chamarra	Marc Cain – Nueva York			5
13	10	2	31	Origen orgánico	5	3900	Abrigo	935 de Meduson Avenue – Nue			1
14	11	1	27	Textura	2	0	Bufanda	Nueva Yersey			2
15	12	1	45	Color algodón	6	2900	Bufanda	Dolce & Gabana – Nueva York			2
16	13	1	32	Capacidad de abrigo	1	5600	Abrigo	935 de Meduson Avenue			1
17	14	1	51	Recomendación	7	6200	Abrigo largo	Marni – Nueva York.			1
18	15	1	25	Origen orgánico	5	4600	Abrigo	Armani – Nueva York			1
19	16	1	56	Textura y capacidad de abrigo	1	1600	Guantes	GAP – Nueva Work			3
20	17	2	37	Capacidad de abrigo	1	4900	Abrigo corto	935 de Madison Avenue			1
21	18	1	29	Textura ligera y capacidad de abrigo	1	750	Abrigo y guantes	Giorgio Armani – Nueva York			1
22	19	2	65	Suavidad y no produce alergias	3	2300	Bufanda y pijama	Dona Karan – Nueva York			2
23	20	1	22	Color algodón	6	0	Bufanda	No registra			2
24											

**Anexo 4. Procesamiento de datos con SPSS. Versión 25.**

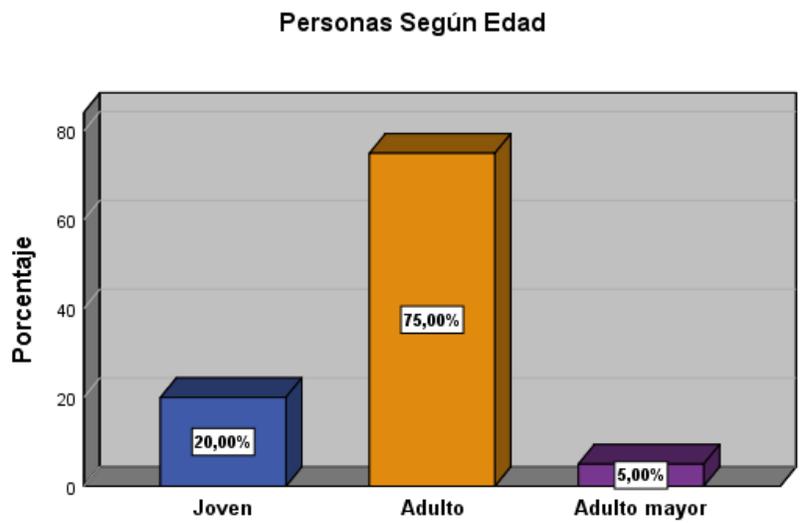
	SEXO	EDAD	Edad_Total	Preferencias	Prendas_Vestir	var	var	var	va
1	1	32	3	1	1				
2	1	40	3	2	3				
3	2	21	2	3	4				
4	2	29	3	2	4				
5	2	35	3	1	7				
6	2	49	3	1	1				
7	2	48	3	4	6				
8	2	24	2	3	1				
9	1	37	3	1	5				
10	2	31	3	5	1				
11	1	27	3	2	2				
12	1	45	3	6	2				
13	1	32	3	1	1				
14	1	51	3	7	1				
15	1	25	2	5	1				
16	1	56	3	1	3				
17	2	37	3	1	1				

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	SEXO	Númerico	8	0	Sexo	{1, Masculin...	Ninguno	8	Centrado	Escala	Entrada
2	EDAD	Númerico	8	0	Edad	Ninguno	Ninguno	8	Centrado	Escala	Entrada
3	Edad_Total	Númerico	8	0	Personas Segú...	{1, Adolece...	Ninguno	9	Centrado	Ordinal	Entrada
4	Preferencias	Númerico	8	0	características ...	{1, Liviano, l...	Ninguno	5	Centrado	Ordinal	Entrada
5	Prendas_Ve...	Númerico	8	0	Preferencias po...	{1, Abrigo}...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada



**Personas Según Edad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Joven	4	20,0	20,0	20,0
	Adulto	15	75,0	75,0	95,0
	Adulto mayor	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**ANEXO 5. CARTA DE AUTORIZACION DE EMPRESA EXPORTADORA.**



*"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia"*

El Gerente de la Empresa Bussines Health and Beauty – Cuzco Perú, expide lo siguiente:

**AUTORIZACIÓN**

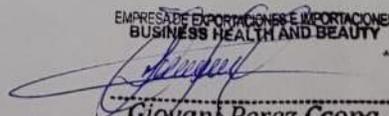
Visto la solicitud presentada por la Srta. **Otoya Bautista Ilajali**, estudiante de la Universidad "Señor de Sipán" de Chiclayo, donde solicita realizar su investigación de tesis, se dispone lo siguiente:

**AUTORIZAR**, a la estudiante:

**Otoya Bautista Ilajali**

Aplicar los instrumentos necesarios para el desarrollo de su tesis titulado: "Plan de Negocios para la exportación de prendas de fibra de alpaca a Manhattan – NY – EE.UU."

Cuzco, 17 de junio del 2021

EMPRESA DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES  
BUSINESS HEALTH AND BEAUTY  
  
**Giovani Perez Ccopa**  
GERENTE GENERAL - CUSCO