

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ECONOMÍA



**“LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN MEJORADA DE TEJIDOS
ARTESANALES, USANDO UN MODELO NEOCLÁSICO. EN LOS
DISTRITOS DE CAJAMARCA, BAÑOS DEL INCA Y LA ENCAÑADA”.**

TESIS

PARA OPTAR ÉL TÍTULO PROFESIONAL DE:

ECONOMISTA

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

MIRANDA QUIROZ OSCAR RENE

ASESOR:

Econ. CARMONA ALVAREZ OSCAR DAVID

CAJAMARCA PERÚ

2014



DEDICATORIA

Al maestro Adonlam, a mis padres, abuelo, familiares y profesores; por su apoyo en el avanzar por el camino, hacia la culminación de mis estudios profesionales.

Oscar.

AGRADECIMIENTO

Quisiera agradecer a todas las personas ajenas a las Instituciones que nos apoyaron, y que de alguna manera han contribuido, con el desarrollo de este estudio de Investigación.

De igual manera mi más sincero agradecimiento a mi Asesor: Eco. Oscar D. Carmona Alvarez, además del apoyo de los profesores: Dr. Jorge Vásquez Cercado, M.Sc.Econ. Yrma Rojas Alcalde, Econ. Janeth Nacarino Díaz, M.Sc. Aurelio Vásquez Cruzado, M.Sc. Elmer Rodríguez Olazo, Econ. Luis E. Becerra Jáuregui; por su disposición en apoyarme con este estudio. También quiero expresar mi agradecimiento a la Sub-Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad provincial de Cajamarca, a La Dirección Regional de Comercio y Turismo del Gobierno Regional de Cajamarca; y a la coordinadora de la Organización de Base-FEROCAFENOP-Cajamarca.

EL AUTOR.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

De conformidad con lo dispuesto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Académico profesional de Economía, de la Universidad Nacional de Cajamarca, someto a vuestra consideración el presente estudio de Investigación titulado: ***“La Producción y Comercialización mejorada de tejidos artesanales, usando un Modelo Neoclásico. En los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y La Encañada”***; con la finalidad de optar el Título Profesional de Economista.

Creemos que esta Investigación será de mucha ayuda a la Organización de Base-FEROCAFENOP- , a otras asociaciones que estén en el mismo rubro y a las demás personas que sientan inquietud por emprender nuevas actividades productivas. Y así contribuyan con el desarrollo de nuestro departamento territorial.

Reciban mi reconocimiento anticipado por las sugerencias que me hagan llegar a fin de mejorar el contenido de este estudio de Investigación.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como título: **“La producción y comercialización mejorada de tejidos artesanales, usando un Modelo Neoclásico. En los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y la Encañada”**; los artesanos de tejidos artesanales presenta dificultades para encontrar una adecuada producción y comercialización de productos en tejidos artesanales puntualmente como: Challe, Bolsos, Chullos y Guantes. Además deben determinar las cantidades suficientes de los cuatro productos en artesanía textil antes mencionados. Les ayudaría a tener adecuadas estrategias comerciales para colocar los productos elaborados en mercados dónde los consumidores quedarán satisfechos por acertar en sus gustos particulares.

Este estudio de mejoramiento artesanal de textiles se desarrollará con la organización de base Federación de Rondas Campesinas Femeninas Del Norte Del Perú **“FEROCAFENOP”**, conformada por la única red de productores de tejidos y bordados, fue constituida legalmente en la década de los noventa. Cuenta con personería jurídica en registros públicos, con registro único del contribuyente y está conformada por 10 pequeñas productoras artesanas, que vienen operando desde hace dos décadas atrás, y su principal actividad los tejidos y bordados.

La organización de base tiene inconvenientes al realizar la producción de textiles, por la falta de experiencia en cuanto a asociatividad, siendo una oportunidad para lograr un objetivo de reuniendo esfuerzos, talentos y recursos para mejorar su situación económica y social dentro la sociedad.

Con la participación de los diversos actores involucrados en el presente estudio, se identifican los problemas y necesidades, las expectativas e intereses que esperan con la ejecución de este estudio, las posibles dificultades para trabajar con ellos y las capacidades que podríamos aprovechar.

Las familias de los asociados son los beneficiarios directos del programa de capacitaciones y acompañamiento para mejorar así, la producción y comercialización de productos artesanales. Ellos son un grupo organizado que producen y confeccionan, Challe, Bolsos, Chullos y Guantes. Usan tecnología rudimentaria, sin asistencia técnica y que anhelan mejorar la producción y productividad de su asociación mediante el apoyo de empresas públicas y privadas. En cuanto a los problemas y necesidades, evidenciamos: bajos ingresos, limitadas inversiones para capital de trabajo, incapacidad de abastecimiento a mercados

locales por falta de articulación comercial, ausencia de capacitación técnica adecuado para el mejoramiento la producción.

No hay olvidamos de las expectativas e intereses, por parte de la organización de base, ya que tienen muchas esperanzas, de que los aspectos negativos identificados en la zona de influencia del estudio, se solucionen de la mejor forma y puedan crecer como asociación. Los miembros de la Organización de base esperan con el desarrollo del proyecto: a acceder a mejores niveles de vida, establecer convenios de cooperación con los respectivos entes del gobierno para la sostenibilidad de la producción, esperan ser considerados dentro de los beneficiarios dentro de las políticas de inclusión social que impulsa el estado peruano.

En la **PRIMERA PARTE** como el **CAPÍTULO I**, se hace mención a todo lo referente al Planteamiento Metodológico, el cual incluye los objetivos, Marco teórico, metodología, etc.

La **SEGUNDA PARTE**, está dividida en cuatro capítulos que a continuación indicaremos como:

CAPÍTULO II: Se hace un Diagnóstico de la zona de influencia del estudio, donde se realiza unos análisis situacional, motivos del emprendimiento del negocio, características propias, situaciones adversas y posibles agentes de servicio.

CAPÍTULO III: Se hace un Estudio de mercado, analizando la oferta y demanda, área de consumo, potencialidades del mercado, demanda efectiva y balance entre oferta y demanda.

CAPÍTULO IV: Se hace un Estudio económico, con costos de producción, estados financieros, indicadores económicos, análisis de rentabilidad, inversiones físicas, cronogramas de metas físicas de producción, evaluaciones de viabilidad.

CAPÍTULO V: Se plantean alternativas de solución a los problemas, plan de negocio, plan estratégico, plan de marketing, plan de mercadotecnia, plan de gestión, plan de articulación a nuevos mercados.

Y por último se presentan las conclusiones, recomendaciones y anexos.

ÍNDICE

CAPITULO I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, TEORÍA Y MÉTODO.

1.-	Problema de investigación.	6
1.1.-	Antecedentes del Problema a resolver	6
1.2.-	Selección y delimitación del problema.	7
1.3.-	Formulación del problema.	8
1.4.-	Justificación del problema de investigación.	8
1.5.-	Limitaciones de la investigación.	9
2.-	Objetivo General.	10
2.1.-	Objetivos Específicos.	10
3.-	Marco Teórico.	11
3.1.-	Antecedentes del problema.	11
3.2.-	Bases Teóricas.	19
3.3.-	Definición de términos básicos.	60
4.-	Hipótesis.	68
5.-	Operacionalización de variables.	68
5.1.-	Modelo.	68
5.2.-	Variables del modelo.	69
5.2.1.-	Variable dependiente.	69
5.2.2.-	Variable independiente.	69
5.3.-	Operacionalización de las variables del modelo.	70
6.-	Metodología.	71
6.1.-	Unidad de Análisis.	71
6.2.-	Métodos.	71
6.2.1.-	Deductivo-Inductivo.	71
6.2.2.-	Analítico-Sintético.	71
6.3.-	Técnicas e Instrumentos.	72
6.3.1.-	Recopilación de datos.	72
6.3.2.-	Procesamiento de datos.	73
6.3.3.-	Análisis e interpretación de datos.	73
6.4.-	Tipo de Investigación.	73
6.4.1.-	Bibliográfico-Descriptivo.	73
6.4.2.-	Investigación Descriptiva.	73
6.4.3.-	Método Aplicado.	74

CAPITULO II.- DIAGNÓSTICO CON VISIÓN ESTRATÉGICA EN LA ZONA DE INFLUENCIA DEL ESTUDIO.

2.1.-	Análisis de la situación actual del proyecto.	75
2.1.1.-	Antecedentes del negocio.	75
2.1.2.-	Características de la situación negativa que se intenta modificar.	76
2.1.3.-	Razones de interés para que la Odb pueda resolver dicha situación.	76
2.1.4.-	Gravedad de la situación negativa que se intenta modificar.	76
2.1.5.-	Participación de las entidades involucradas y los beneficiarios.	77
2.1.6.-	Competencia Social de los aliados estratégicos.	77
2.2.-	Identificación de posibles agentes de servicio y operadores logísticos.	80
2.3.-	Definición del problema y sus causas.	80
2.4.-	Análisis FODA.	84
2.4.1.-	Análisis interno.	84
2.4.2.-	Análisis del entorno.	84

CAPÍTULO III.- ESTUDIO DE MERCADO

3.1.-	Análisis de la demanda del mercado.	87
3.1.1.-	Segmentación del mercado.	87
3.1.2.-	Area del consumo de mercado.	87
3.1.3.-	Mercado potencial.	89
3.1.4.-	Demanda efectiva del proyecto - actual y proyectada.	89
3.1.5.-	Estimación de la demanda efectiva productos textiles (actual y proyectado).	91
3.2.-	Análisis de la oferta del mercado.	92
3.2.1.-	Análisis de la Oferta.	92
3.3.-	Balance oferta y demanda del negocio (local-regional).	99
3.4.-	Planteamiento técnico de la alternativa.	101

CAPÍTULO IV.- ESTUDIO ECONÓMICO

4.1.-	Costos de producción de los productos textiles.	102
4.2.-	Plan de producción y ventas.	114
4.3.-	Plan económico.	116
4.3.1.-	Estado de pérdidas y ganancias.	116

4.3.2.-	Flujo de caja.	117
4.4.-	Análisis de costo / beneficio.	120
4.4.1.-	Análisis de la rentabilidad familiar.	120
4.4.2.-	Beneficios incrementales: beneficios en situación sin proyecto.	125
4.4.3.-	Flujo de caja: a precios privados y sociales.	126
4.4.4.-	Indicadores económicos.	129
4.4.5.-	Análisis del punto de equilibrio.	132
4.4.6.-	Capital de trabajo requerido en función al volumen de ventas pronosticado.	134
4.5.-	Plan de ejecución y operación.	135
4.5.1.-	Cronograma de inversiones según metas.	135
4.5.2.-	Cronograma de metas físicas.	136
4.5.3.-	Cuadro de cronograma según metas financieras.	137
4.5.4.-	Operación y mantenimiento.	138
4.6.-	Viabilidad del proyecto.	138
4.6.1.-	Análisis de sensibilidad.	138
4.6.2.-	Análisis de sostenibilidad.	139
4.6.3.-	Impacto ambiental.	140

**CAPÍTULO V.- ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS COMPLEMENTARIAS AL PROYECTO,
QUE DEBEMOS IMPLEMENTAR.**

5.1.-	Plan del negocio textil propuesto.	143
5.1.1.-	Plan estratégico propuesto.	143
5.1.2.-	La Visión propuesta del negocio.	143
5.1.3.-	La Misión propuesta del Negocio.	144
5.1.4.-	Los Objetivos propuestos para el negocio.	144
5.2.-	Herramientas del Planeamiento Estratégico.	145
5.3.-	Plan de Mercadotecnia propuesto.	146
5.3.1.-	Mezcla de mercadotecnia propuesta: (4P).	147
5.4.-	Plan de gestión propuesto.	151
5.5.-	Plan de articulación al mercado propuesto como actividades complementarias al proyecto.	153
	Conclusiones.	156
	Recomendaciones.	158
	Bibliografía.	159
	Apéndice.	
	Anexos.	

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes del problema a resolver

La economía de Cajamarca se sustenta en la actividad primaria, seguida por los servicios y con un escaso 8,7% en la actividad de la transformación. Debido a la carencia de unidades de producción, lo que no conlleva al otorgamiento del valor agregado a la materia prima e insumos de la región. Esta realidad hace que no se generen mayores puestos de trabajo, conllevando una baja Capacidad Adquisitiva de la población.

En Cajamarca, la pobreza en el área rural se da por la falta de impulso a las actividades sostenibles que generan más puestos de trabajo. En el Taller Regional de Desarrollo Económico, de octubre del 2012, se reafirmó que la incidencia de la pobreza obedece a la “baja productividad agropecuaria, debido al minifundio y la escasa capacitación”. Asimismo, concluyó que “hay poco financiamiento en proyectos de desarrollo regional”. Los altos índices de analfabetismo representa el 27.2%, sobre todo en el área rural, así como el subempleo, la desnutrición, la deserción escolar y la mortalidad materna infantil, reafirman el círculo vicioso de la pobreza; además de limitar el desarrollo de capacidades de los pobres, incidentemente en el área rural.

El área de influencia del proyecto está representada por el departamento, provincia y distrito de Cajamarca, Distrito de Baños del Inca y Distrito de la Encañada, es en estas localidades donde se concentra la comercialización de los diversos tejidos artesanales. Los familiares la Federación de Rondas Campesinas Femeninas Del Norte Del Perú “FEROCAFENOP”, conformada por una única red de productores de tejidos y bordados, fue constituida legalmente. Pero producen sin tener un equipo adecuado, falta de capacidades para: diseño de sus productos, gestión empresarial, comercialización estratégica, uso de insumos adecuados, etc. Al desarrollar el proyecto ellos serán los beneficiarios directos en la zona de influencia de los distritos antes mencionados. En adelante serán

protagonistas importantes de la economía de la localidad, por el mayor dinamismo que generaran en la zona, beneficiando indirectamente a los pobladores del lugar.

1.2. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA:

Los miembros de la Federación de Rondas Campesinas Femeninas Del Norte Del Perú "FEROCAFENOP", conformada por una única red de productores de tejidos y bordados, fue constituida legalmente. Al observar su situación actual, evidenciamos y hacemos el análisis de la problemática existente, además de ser verificada en el campo.

Se ha logrado identificar sus dificultades actuales como: deficiente conocimientos en producción textil (Diseño, Acabado y Control de calidad), limitada infraestructura y equipamiento mínimo necesario para el proceso de producción y la poca capacidad de los miembros de la asociación en temas de gestión y articulación de sus productos al mercado, así como de las técnicas de mercadeo y gestión comercial para la definición de canales de comercialización óptimos e identificación de clientes y nichos de mercado que permita generar mayores rendimientos de la actividad.

La zona de influencia, donde se desarrollará la investigación, abarcará los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y la Encañada. Los productos en tejidos artesanales a fabricarse, de acuerdo a las habilidades de los artesanos, son: Challe, Bolsos, Chullos y Guantes. Determinando la cantidad de unidades producidas haremos un uso eficiente de los recursos utilizados en la producción para los cuatro productos artesanales textiles. Además se debe tener estrategias comerciales para colocar los productos ya elaborados en mercados dónde los consumidores quedarán satisfechos por acertar en sus gustos particulares

Al desarrollar el proyecto se identificarán los factores productivos, que componen el modelo productivo, ellos deben combinarse eficientemente, para obtener una producción adecuada. Las Restricciones o limitaciones en: Los factores de producción (Insumos, mano de obra, materiales, herramientas, y máquinas semi-automáticas) y

los presupuestos destinados a obtener dichos factores de producción. Además de tener inadecuadas e ineficientes estrategias de Gestión en administración de negocios, unido a un canal distorsionado de comercialización, para colocar al consumidor final, los cuatro productos artesanales elaborados en el proyecto. El horizonte del proyecto abarca el periodo 2014-2016.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Qué factores y estrategias influyen en el mejoramiento de la producción y comercialización de tejidos artesanales, usando un Modelo Neoclásico. En los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y la Encañada. Durante el periodo 2014-2016?

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

- La justificación Teórica: La necesidad de aplicar un modelo Neoclásico para la producción de tejidos artesanales, para contrastar como el modelo Neoclásico de producción se presenta en la realidad para tener mejores planes de producción y hace un uso eficiente de los recursos limitados. Nos hace reafirmar la validez del modelo teórico, ya que hace un uso eficiente en la asignación de los factores de producción y presupuestos.

Busca mostrar la solución al modelo, hallando el máximo nivel de unidades de productos textiles artesanales, haciendo una combinación eficiente de factores productivos por la Odb. Además de la estrategias adecuadas de comercialización de la producción.

El aporte de la investigación hace la contribución hacia otras áreas del conocimiento como: Marketing, con canales adecuados de comercialización, administración de empresas con estrategias eficientes, y fortalecimiento de las capacidades en ambas áreas. Además del uso de la Teoría microeconómica con el Modelo Neoclásico de producción y el desarrollo de Proyectos Productivos de Inversión sectoriales.

Realmente tiene un uso la información de la investigación desarrollada, para diversos propósitos: el académico como Bases Teóricas para futuras

investigaciones; la utilidad social para la Odb, que son los beneficiarios directos; sentido de la urgencia ya que la Odb al no tener un fortalecimiento de sus capacidades en producción y adecuadas estrategias de comercialización, no generan suficientes ingresos para mejorar su calidad de vida.

- La justificación Práctica: La investigación tiene otros resultados prácticos distintos a los anteriores señalados, porque hace uso de un modelo Neoclásico de producción, usando factores productivos más utilizados y adecuados para la realidad en el sector textil artesanal.

El resultado de la investigación tiene una aplicación concreta y puede demostrar resultados en la producción a su máximo nivel, haciendo una combinación adecuada y específica de los factores productivos. Le ayudará a solucionar problemas concretos que presenta la Odb, particularmente de tipo: económico, administrativo, artesanal, comercial, estratégico.

El desarrollo de la investigación, ayuda a resolver el problema o por lo menos propone estrategias, que al aplicarlas contribuirán a resolverlo en el presente o si surgiera en el futuro. Todo ello genera información que podría utilizarse para tomar medidas tendientes a mejorar ese sector y a realizar cambios al actuar sobre la empresa.

- La justificación Metodológica: El proyecto propone un enfoque microeconómico de la función de producción Neoclásica, haciendo uso de factores productivos necesarios para la producción de tejidos artesanales en la zona de influencia del estudio y con la participación de la Odb

El resultado de la investigación es un modelo matemático con factores productivos, haciendo uso de instrumentos (cuestionarios, encuestas, etc.). Además de la identificación e implementación de adecuadas Estrategias para generar conocimiento eficiente, válido, confiable y aprovechable.

1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN:

- El acopio de información presenta algunas dificultades, ya que en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, no cuenta, con un registro con datos acerca de la producción, datos técnicos, control de actividades a nivel nacional y

departamental de Cajamarca. Por lo que fue difícil, obtener información exacta de dicha realidad.

- Las fuentes de información Secundaria Bibliográfica, en bibliotecas especializadas son insuficientes, en la especialidad de tejidos artesanales.
- En las fuentes Secundarias identificadas en Internet, tenemos pocos trabajos de Investigación específicamente en los cuatro productos en tejido artesanal como: Challe, Bolsos, Chullos y Guantes.
- Las Direcciones de Turismo del Gobierno Nacional y del Gobierno Regional; tienen deficiencias en la base de datos con las memorias institucionales y datos estadísticos relativamente actualizados del sector turismo en el departamento de Cajamarca.

2. OBJETIVO GENERAL:

Determinar la Producción y Comercialización mejorada de tejidos artesanales, usando el Modelo Neoclásico. En los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y la Encañada.

2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico situacional en las zonas donde se realizará el estudio en la producción de tejidos artesanales dentro de los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y la Encañada.
- Realizar un estudio de mercado de los cuatro productos de tejidos artesanales como: Challe, bolsos, chullo y guantes.
- Realizar un estudio económico como: análisis de costo y beneficio, plan de ejecución, además de la viabilidad del proyecto.
- Plantear alternativas de solución, para mejorar la producción y comercialización de tejidos artesanales en los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y la Encañada.

3. MARCO TEÓRICO:

3.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA:

Este estudio "Mejoramiento de la producción textil y articulación con el mercado-Región Puno-" se enfoca en el objetivo de mejorar los niveles de calidad de productos artesanales textiles y mejorar su posición en el mercado, la misma será posible, con el desarrollo del estudio, posibilitando el posicionamiento de la artesanía textil en los mercados turístico y extranjero, a fin de generar y lograr mayor rentabilidad y gestión de inserción al mercado que haga sostenible sus actividades artesanales con productos a base de fibra de alpaca.

El desarrollo de este estudio para la producción de textiles, se evidencia según los requerimientos de servicios que demandan los artesanos de las diferentes líneas de producción textil como: artesanos en telar, artesanos tejido máquina, artesanos en tejido a mano, artesanos en hilados; en la región de Puno. En donde se nota un déficit a lo largo de los años, teniendo en cuenta de que dichos servicios no están cubiertos, por ser estos casi inexistentes en el mercado. (En el estudio de tejidos artesanales desarrollado, se tecnifica un poco al usar telar de avance semi-automático para estandarizar la calidad del producto textil).

El objeto central del estudio de producción de textiles, es intervenir en las organizaciones artesanales formales e informales donde los artesanos vienen desarrollando sus actividades y que mejoren sus conocimientos básicos en la tecnología de tejido, con capacitación de nivel intermedio y especializado, además del acompañamiento de asistencia técnica, organización y articulación de sus productos al mercado. (Para nuestra investigación de tejidos artesanales, a través de los aliados estratégicos se desarrollan capacitaciones en gestión de la producción y comercialización de productos textiles).

Se aprecia que el alcance del estudio de producción de textiles, que se encuentra dentro de las competencias del Gobierno Regional Puno a través de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Puno, con la Dirección de Artesanías. El mismo que incorpora toda la logística de recursos humanos con experiencia en proyectos de desarrollo artesanal, organización en el área de artesanía, recursos

presupuestales como: costos para capacitación 3.5 millones, comercialización de productos 300 mil, asistencia técnica y seguimiento 350 mil, costos de producción 5 millones. Para ello se ha previsto un conjunto de acciones a ejecutarse sobre la base de una previsión presupuestal, asumidos por la DIRCETUR Puno, conforme al documento de compromiso. (Para el estudio que hemos desarrollado la Municipalidad Provincial de Cajamarca participa con 23 mil nuevos soles y la ODB-FEROCAFENOP con 9.9 mil nuevos soles).

Por otro lado, se promoverá la suscripción de convenios interinstitucionales con instituciones privadas y públicas, con la finalidad de complementar las capacidades de gestión y captación de recursos financieros, recursos humanos, materiales y presupuestales nacionales e internacionales. Y así llegar al desarrollo de la actividad artesanal. Podemos observar que el equipo técnico del Gobierno regional de Puno, que desarrolla este estudio; destaca fundamentalmente que las instituciones públicas y privadas, organizaciones sociales artesanales y otros involucradas en la promoción y desarrollo de la artesanía. Coinciden con los fines que los artesanos y el desarrollo de sus actividades como: de organizar, orientar, promover, articular y monitorear las actividades del sector artesanía, con la participación concertada de los actores públicos y privados; a fin de generar una oferta competitiva, de acuerdo a las exigencias del mercado, e impulsar el empleo digno y decente del artesano. Para ello ejecutará un conjunto de actividades a través de los cursos de capacitación, asistencia técnica, organización y articulación comercial de productos artesanales al mercado. Y acompañamiento de todas sus actividades permanentemente. El resultado final de esta ayuda hará que los artesanos logren mayor productividad, competitividad, rentabilidad, gestión de inserción al mercado y su actividad artesanal sostenible.

Debemos resaltar que en el estudio “Mejoramiento de la Producción y Artesanía Textil y Articulación al Mercado – Región Puno”, es desarrollado en 50 distritos y 13 provincias de la Región de Puno. (En nuestro estudio de tejidos artesanales el ámbito de influencia se desarrolla en los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y la Encañada. Todos ellos ubicados en el Departamento de Cajamarca). En este ámbito la Evaluación de Impacto Ambiental es una herramienta fundamental para la prevención y conservación de los recursos naturales, aprovechándolos racionalmente, sin causar un desequilibrio ecológico; satisfacer las necesidades de

los habitantes, mejorando la toma de decisiones basado en el análisis y evaluación de la interrelación entre componentes ambientales y las actividades del estudio¹.

Este estudio "Plan de mercadeo para tienda artesanal", se basa en un plan de mercadeo para una tienda artesanal que tiene como productos ropa interior, accesorios y cosmética. (Este plan de mercadeo tiene productos de vestir diferentes, pero nos sirve como referencia para formular un Plan de Mercadotecnia para nuestro estudio de Investigación de tejidos artesanales).

El autor hace un análisis a la competencia y participación en el mercado de su empresa, encontrando almacenes especializados en el manejo de estos productos. Los comercializan con una marca propia y por lo general trabajan con sus locales propios. (Lo mismo se ha pensado hacer en la Organización de base, al crear una marca propia para nuestros productos artesanales textiles. Además hay comerciantes que compran los productos para revenderlos después, usando sus puntos de venta).

Existe la necesidad de hacer un análisis comparativo de los factores de mercadeo para así desarrollar un plan de mercadeo para la tienda artesanal, se identificaron los siguientes factores de mercadeo como fundamentales para el desarrollo del negocio: puntos de venta, empaque de producto, diseño y materiales utilizados en el producto, tipo de identificación que tiene el producto que asegure un adecuado posicionamiento de marca dentro del sector, descuentos o promociones ofrecido por la competencia, mecanismos de distribución y entrega a los clientes, servicio post venta.

El investigador cree necesario hacer una evaluación de los factores externos con el objetivo de identificar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Así pues se puede definir las actividades o tareas encaminadas a obtener el máximo provecho de las mismas. Los factores externos son: los proveedores específicos son fabricantes directos especialmente de las ciudades de Medellín y Bogotá, proveedores con productos a precio adecuados y diversidad de productos. Los

¹ www.regionpuno.gob.pe. DIRCETUR. "Mejoramiento de la Producción Artesanal Textil y Articulación al mercado-Región Puno".2009.

canales de distribución como: venta directa al cliente, venta al por mayor y menor, venta por catálogo. (Dentro de nuestra investigación de tejidos artesanales, los consumidores son hombres y mujeres en edad comprendida entre 16 a 35 años. Lo que buscamos en nuestros potenciales clientes es percibir sus necesidades particulares, la tendencia de la moda y la fidelización de nuestros productos. Y que ellos sean los mejores promotores de nuestro producto).

Esta investigación del Plan de mercadeo, se centra en diseñar un conjunto de estrategias comerciales. Para conseguir ese fin, el autor hace un análisis del entorno donde se desarrollara la tienda artesanal; para el entorno interno del negocio se evidencia las condiciones como: desconocimiento de la marca del producto por parte de los potenciales clientes. Además hay insuficientes recursos para realizar la inversión inicial como: publicidad, mercadeo y otros; desconocimiento de nuestro negocio por parte de los potenciales proveedores que quieren pedidos de pago diferido. (Para nuestro caso del estudio, el análisis interno se identificó lo siguiente: compromiso de los miembros para producir tejidos, actitud individualista para comercializar tejidos, limitado equipamiento, bajo conocimiento de técnicas para producir tejidos, bajo conocimiento en estrategias para comercializar textiles, falta de estandarización de productos textiles).

Para el entorno externo del negocio se evidencian las condiciones como: poder registrar una marca propia para posicionar más fácilmente el negocio, expandir el negocio a otras ciudades del país. Aprovechar el gran potencial de los artesanos colombianos para generar accesorios como: collares, manillas, aretes, sombreros, entre otros, existen marcas de ropa interior ya posicionadas y de gran trayectoria en el país. (Para nuestro caso de investigación de tejidos artesanales, en el entorno externo tenemos: demanda insatisfecha de productos textiles, presencia de instituciones que podrían ser aliados, posibles incumplimientos de proveedores de insumos, precios competitivos en el mercado, incremento de productos sustitutos).

Luego de aplicar la metodología de análisis del entorno del negocio el autor determino los objetivos de Marketing generales planteados para tienda artesanal y las estrategias que con base en el análisis DOFA. Los resultados del análisis correspondiente para poder asegurar su cumplimiento, son: el objetivo es posicionar el producto con las ventas en el término de un año. Se utilizarán las siguientes

estrategias: registrar la marca propia que facilite el posicionamiento, estructurar el plan de mercadeo para conocer el ambiente donde se desenvolverá el negocio, identificar segmentos específicos de mercado para ofrecer los productos de acuerdo a los gustos y preferencias del cliente; con el objetivo de hacer uso de la cartera de clientes.

Se utilizarán las siguientes estrategias: registrar la marca propia que facilite el posicionamiento, concretizar acuerdos a corto y largo plazo con los artesanos para cumplir con los pedidos; con el objetivo de dar a conocer a la tienda artesanal dentro del sector en el que se desenvolverá y tener clientes fieles a sus productos. Se utilizarán las siguientes estrategias: contar con la marca propia que facilite el posicionamiento, identificar segmentos específicos de mercado para ofrecer los productos de acuerdo a los gustos y preferencias del cliente.

El autor del estudio del Plan de mercadeo, se enfoca con el objeto de aplicar el plan de comercialización, utilizará las siguientes tácticas: generación y distribución material publicitario de los productos, promociones, adecuada capacitación a los vendedores para destacar las cualidades de los productos ofertados; direccionar la campaña publicitaria al nicho de mercado específico, ofreciendo descuentos, realzando cualidades del producto para posicionar la marca, crear fidelización en los actuales clientes; generar correos directos para mostrar a los clientes potenciales, nuestros catálogos de productos actuales e innovadores.

Se evidencia en este estudio "Plan de mercadeo para tienda artesanal", que los canales para comercializar los productos son: local y bodega propios, comercialización al por mayor de los productos a los locales o negocios y comercialización a través de esquemas utilizados en ventas multinivel. Además la Publicidad ayudara al posicionamiento y estará concentrada en el entorno general como el local y la bodega propia, con el objeto de dar a conocer las ventajas y características generales de los productos de los que se ofrecen. Los medios de publicidad son: para clientes individuales se usan volantes, pasacalles, avisos luminosos (neón) y decoración llamativa del negocio (luces, vitrinas, colores, adornos, entre otros), para negocios trípticos con la descripción de las cualidades del producto e imágenes adecuadas.²

² www.lasalle.edu.co. Cruz Gutiérrez, Mariluz. "Plan de mercadeo para tienda artesanal." 2006..

La presente investigación estudia a la Industria Manufacturera Textil de La Paz; de esa forma determina la situación en la que se encuentra y las oportunidades que tiene. Para ello, este proceso de investigación analiza la Producción de la Industria manufacturera Textil, basados en la información proporcionada por las distintas Instituciones encargadas del acopio de estos datos, durante la última década.

El problema que identifica la investigación dentro de la Industria Textil es la ineficiencia de la producción de la industria manufacturera textil del Departamento de La Paz, que se traduce en pérdidas y en una amenaza para el sector. Este problema es causado por baja productividad, inefectiva interrelación de factores productivos y el bajo uso de la capacidad instalada. Por consiguiente se utiliza el método deductivo de la escuela neoclásica para analizar las variables que en este caso son la productividad, los factores productivos y la capacidad instalada.

La hipótesis a la que se arriba de acuerdo a lo mencionado anteriormente es la siguiente: Los bajos niveles de productividad, la inefectiva interrelación de los factores de producción, y la baja incorporación de tecnología y uso inadecuado de la capacidad instalada, son causas de la ineficiencia en la producción de la industria manufacturera textil paceña.

La productividad de la Industria Manufacturera Textil de La Paz presenta una tendencia descendente en la última década con valores que muestran una clara inestabilidad y confirman un desaprovechamiento de los recursos utilizados dentro del proceso productivo. De la misma forma, los factores productivos y la capacidad instalada no intervienen de manera adecuada dentro de la producción.

El estudio de la Industria Manufacturera Textil de La Paz, dentro de su parte metodológica; usa un método abstracto deductivo de la escuela neoclásica que permite obtener mediante la concatenación de razonamientos lógicos, las consecuencias que se derivan de un principio dado, es decir, que trata de demostrar una aseveración partiendo de una o varias premisas mediante la aplicación de las leyes de la lógica

Esta investigación es de tipo descriptivo deductivo, porque permite describir el resultado de las observaciones y el análisis partiendo de lo general a lo particular, también es retrospectivo por que utiliza la información de la última década

del sector industrial textil, es transversal por ser un estudio de variables en un determinado periodo de tiempo y observacional.³

La artesanía de tejido Wayú limitado, es una actividad que ha tenido poco apoyo para impulsarlas, con un desarrollo económico limitado, desorganización administrativa y falta de gestión empresarial.

Ante la problemática existente se plantea la necesidad de la creación de una comercializadora de tejidos Wayúu. Sus productos tienen atributos como: diversidad en diseños, colores variados, habilidades artesanales. Por eso tienen el objetivo de diseñar estrategias comerciales para productos artesanales.

Acceso al sistema formativo de los artesanos usando tecnología adecuada y nuevos conocimientos para tener más diversificación, estandarización y posicionamiento en nuevos mercados.

Este estudio usa una metodología con un tipo de investigación descriptiva porque se describieron factores relacionados con las artesanías de tejido Wayúu. La investigación comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos.

El diseño de la investigación se rige bajo la estructura no experimental, sin manipular deliberadamente las variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad, sin la intervención directa del investigador.

El método investigativo usado será inductivo, puesto que permitirá partir de lo particular a lo general y viceversa. Por el tipo de investigación se tendrán en cuenta los métodos analíticos y sintéticos. Los mecanismos de obtención de información tienen técnicas de observación y entrevista, instrumentos de encuesta, medios de entrevista personal y fuentes de información primaria y secundaria⁴.

Este es un estudio "Estrategias de promoción para los tejidos de la asociación APSU-Bolivia", en el rubro de tejidos artesanales con tintes naturales de APSU, el

³ www.bibliotecadigital.umsa.bo. Bellido Montalvo, José. "La incidencia de la producción en la industria manufacturera textil en la Paz. 1999-2009."

⁴ www.manglaruninorte.edu.co. Giraldo Bueno, Isidro. "Estrategia de comercialización de productos textiles de la etnia Wayuu." 2008.

autor ha identificado que el sector artesanal, desarrolla sus actividades en un mercado que se caracteriza por la existencia de una fuerte competencia, con productos similares y sustitutos. Se ha diagnosticado que la producción artesanal comercializa sus productos sin ningún conocimiento del mercado meta, carece de infraestructura propia para la exposición de los tejidos, problemas en publicidad, promoción de ventas, y deficiencia en relaciones públicas organizacionales. Como solución a la problemática planteada, el investigador proporciona una posible alternativa de solución de diseñar estrategias para promoción basada en tres elementos mercadológicos: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y merchandising. (En nuestro trabajo de investigación se tienen dimensiones temáticas en: producción, capacidades adquiridas, estrategias para el mejoramiento. Además como parte del Plan de articulación con el mercado, se tienen criterios en: promoción al público objetivo a través de las personas que brindan servicio a turistas; afiches y volantes, página web, punto de venta de la asociación, ferias y exposiciones artesanales).

El responsable de este estudio de las Estrategias de promoción de tejidos, luego de tener una metodología clara para obtener unas alternativas de solución, va a aplicar una estrategia usando elementos de la mezcla promocional para los tejidos de la asociación APSU de la localidad de Challapata del departamento de Oruro, estos son: identificar los elementos de la mezcla promocional que permitan la aplicación de la estrategia; analizar el elemento publicidad en los medios de comunicación, prensa, radio, televisión e Internet; analizar el elemento aplicable para la promoción de ventas, rebajas, descuentos y exhibiciones; determinar la promoción de las artesanías mediante relaciones públicas, el cabildeo y el apoyo de autoridades de gobierno, el patrocinio en eventos deportivos culturales; establecer las bases para las estrategias de merchandising, considerando la ubicación y la animación en el punto de venta.

El investigador del trabajo "Estrategias de promoción para los tejidos de la asociación APSU-Bolivia", enfoca su estudio en el desarrollo de una estrategia de merchandising, con aspectos metodológicos e investigativos, con técnicas para recoger información y después procesarla. Los elementos que permiten el diseño de la estrategia son: la publicidad, la promoción de ventas es el medio adecuado para convencer a los clientes finales de comprar a través de las demostraciones y los

descuentos los productos artesanales de la asociación APSU; realizar periódicamente estudios de mercado, ya que las estrategias y el entorno del marketing es cambiante; proyectarse a mediano plazo de tres años, con la aplicación de publicidad en medios de comunicación establecidos⁵

3.2. BASES TEÓRICAS:

Una empresa utiliza una tecnología o proceso productivo, para transformar los inputs o factores productivos en productos. Las empresas utilizan muchos tipos de factores productivos. La mayoría de estos factores se pueden agrupar en tres grandes categorías.

Capital: factores productivos de larga duración como: la tierra, edificios (fábricas, tiendas) y equipamientos (maquinarias y camiones).

Trabajo: Servicios humanos como los que proporcionan los directivos, los trabajadores cualificados (arquitectos, economistas, ingenieros, fontaneros) y trabajadores menos calificados (vigilantes, albañiles, trabajadores de cadena de montaje)

Materiales: Materias primas (petróleo, agua, trigo) y productos procesados (aluminio, plástico, papel y acero).

La Función de Producción son las diversas formas en que se pueden transformar los factores productivos y la cantidad de producción máxima que se puede fabricar, dado el conocimiento actual de la tecnología y la organización. La función de producción de una empresa sólo utilizará trabajo y capital.

$Q = f(L, K)$ donde:

Q= cantidades de producto a producir (caramelos envueltos).

L= unidades de trabajo (días de trabajo en la cadena de montaje).

K=unidades de capital (el número de cintas transportadoras).⁶

⁵ www.tesis.dpicuto.edu-bo. Paredes Paredes, Marco. "Estrategia de promoción para los tejidos de la asociación APSU-Challpata-Oruro-Bolivia.2006.

⁶ Perloff M. Jeffrey. "Microeconomía".. Edit. Pearson A.W.2004.págs.180.

La planificación de la distribución física incluye decisiones acerca de la distribución física de los centros de actividad económica en cualquier entidad que ocupe un espacio: una persona o grupo de personas, la ventanilla de un cajero, una máquina, un banco de trabajo o una estación de almacenamiento. La meta de la planificación de la distribución, consiste en permitir que los empleados y el equipo trabajen con mayor eficiencia. Antes de que el gerente pueda tomar decisiones sobre la disposición física, tiene que responder cuatro preguntas: ¿Qué centros deberán incluirse en la distribución?, ¿Cuánto espacio y capacidad necesita cada centro? , ¿Cómo se debe configurar el espacio de cada centro?, ¿Dónde debe localizarse cada centro?.

La distribución física tiene muchas consecuencias prácticas y estrategias. Introducir modificaciones en la distribución puede afectar a la organización y el grado con el que satisface sus prioridades competitivas, al:

- Facilitar el flujo de materiales de información.
- Acrecentar la eficiencia en la utilización de mano de obra y equipos.
- Brindar mayor comodidad al cliente.
- Reducir peligros a los trabajadores.
- Mejorar el ánimo de los trabajadores.
- Mejorar la comunicación.⁷

Organización del punto de venta

En esta unidad didáctica vamos a analizar el concepto de punto de venta y sus distintas clases. Así mismo trataremos de conocer e identificar la disposición de un establecimiento, esto es, el recorrido del cliente, las zonas del comercio, etc. Ofreceremos técnicas de venta para el aprovechamiento de los recursos de cada sección, teniendo en cuenta que el objetivo de las mismas reside en animar el punto de venta.

Los factores que condicionan la distribución en el espacio de venta pueden ser: factores físicos, como el almacén y el acceso al establecimiento; factores comerciales, esto es, la circulación y lo que se conoce como zonas frías y zonas

⁷ Carro Paz, Roberto y Gonzáles Gómez, Daniel "Administración de las operaciones" . Edit. Universidad Nacional de Mar del Plata.2004.pág.150.

calientes de un establecimiento; y la implantación de mostradores, vitrinas y expositores en un punto de venta.

La distribución funcional en un establecimiento en el que tenemos que distribuir todos los elementos para persuadir al público, debemos resolver principalmente dos problemas: en primer lugar, debemos elegir el tipo de mobiliario que vamos a colocar y distribuirlo dentro de la tienda; en segundo lugar, tenemos que decidir cómo colocar, en ese mobiliario elegido, los diferentes productos que van a formar parte del surtido del establecimiento.

Estas dos decisiones son las que más van a influir en el recorrido que va a realizar el cliente en el establecimiento. Los puntos de venta, de exposición, de circulación, de almacenaje y de caja en este epígrafe se comentarán los distintos puntos de venta así como las distintas zonas dentro de un establecimiento, como el escaparate o la zona de almacenamiento. Se suministrarán técnicas para un mayor aprovechamiento de los recursos que contiene un comercio, justificando que el recorrido de un cliente, el tiempo que éste pase en las instalaciones y el nivel de sus compras se relaciona con la ubicación del mobiliario y la distribución del producto.

El punto de venta podemos definir el punto de venta como el lugar en el que se realiza la promoción de un producto; normalmente se intenta aprovechar el poco espacio de la tienda, así como situar los productos lo más cerca posible de la caja registradora. Podemos distinguir distintas clases de punto de venta:

- Área ocupada por el comerciante al colocar y distribuir los productos dentro de la tienda.
- Área ocupada por el fabricante en la tienda, ya que el comerciante cede parte de su espacio a los fabricantes o suministradores para exponer los productos.
- Un tercer tipo de punto de venta que se esté extendiendo es el que promociona el producto a la vez que lo empaqueta y lo protege.

Las zonas de un establecimiento es el mayor medio de comunicación del que dispone un comerciante es su espacio de venta, ya que es lo que atraer a la clientela. Podemos dividir el espacio de venta en cuatro partes diferenciadas: el escaparate, el espacio clientes/mercancías, la ubicación de la caja y la zona de almacenaje. Debemos tener en cuenta que, para que la compra se realice con

mayor simplicidad y rapidez, debe primar la facilidad de visión de la mercancía y su acceso a ella.

El objetivo del escaparate es resaltar lo que vende el establecimiento, así como sus ofertas. Además, ha de atraer a los transeúntes para que se aproximen a él, ya que es el primer contacto del posible cliente con el establecimiento. El escaparate incitará al cliente potencial para que vea de cerca el interior de la tienda.

El espacio clientes/mercancías: nos referimos a toda la superficie accesible para los clientes, descartando la zona de cajas (que será tratada a continuación) y las zonas de almacenaje, que no estén a la vista del público. Según la colocación del mobiliario dentro del establecimiento, el recorrido de los clientes tendrá un sentido u otro, por lo que distribuyendo el mobiliario de una determinada forma, podemos hacer que los posibles clientes realicen recorridos diferentes dentro de la tienda.

A la hora de colocar el mobiliario no se pueden producir barreras, callejones sin salida o pasillos estrechos. El mobiliario se dispondrá de forma que aprovechemos al máximo el espacio disponible. Otro factor a tener en cuenta es que, si podemos, debemos resaltar el valor de los productos, ya sea con el color o la forma del mobiliario, con la iluminación o con otros medios que consideremos necesarios.

La ubicación de la caja: debemos situar la caja en un punto estratégico de la tienda, ya que desde ella podemos informar, mostrarle al cliente las ventajas del producto para que se desarrolle la venta, cobrar, vigilar el establecimiento, etc. Por lo tanto, el lugar en el que situemos la caja es muy importante, y deberemos tener en cuenta que no debe estar demasiado cerca de la salida, para evitar que un atasco en la caja trastorne la entrada de clientes. Del mismo modo, tampoco ha de ubicarse demasiado lejos de la salida, para poder vigilar a los clientes que salen y, a la vez, acoger a los que entran. En conclusión, el lugar ideal para colocar la caja debe ser visible desde la entrada, debe permitir una vista global de la tienda y debe ser de fácil acceso.

En la zona de almacenaje: en esta zona se encontrarán todos aquellos productos que acondicionaremos posteriormente en el establecimiento y que, por falta de espacio, todavía no hemos distribuido. Además, aquí podremos tener

un pequeño stock de los productos más vendidos para evitar la pérdida de la venta por falta del producto. El recorrido del cliente en el establecimiento o circuito que realice el cliente dentro del establecimiento va a depender directamente de la colocación del mobiliario y de la distribución de los productos del surtido dentro de éste. Así, debemos prestar especial atención a que un producto que se encuentra oculto, es decir, que no se ve fácilmente, nunca se venderá.

Asimismo debemos tener en cuenta que existe una relación directa entre el tiempo que pasa un cliente en el comercio y la cantidad de sus compras, ya que cuanto mayor sea el tiempo que permanezca en el establecimiento, más productos le puede interesar comprar⁸.

UN MODELO DE ALTA DIRECCIÓN (ESTRATEGIA)

En cualquier organización es necesario llegar a identificar de qué depende o qué actividades o aspectos son los que de una manera más importante inciden sobre los resultados de ella, tanto en términos de cumplir mejor su naturaleza como tal organización que es como un "negocio", o de qué depende ingresar dinero, y ganar o perderlo. Sin embargo, con demasiada frecuencia, la dirección de las organizaciones no sabe en qué pierde o gana en el logro de sus objetivos naturales, o en dinero. A través de la contabilidad financiera y de la contabilidad de dirección se obtiene una indicación de si gana o pierde dinero; no obstante, se gana o se pierde dinero en las empresas a través de acciones que no aparecen registradas en dicha contabilidades, o éstas no ofrecen más que la parte de la información que da a luz sobre los beneficios y pérdidas.

Las afirmaciones anteriores se basan en la experiencia real de encontrar, en distintas empresas, orígenes de beneficios o pérdidas que no quedan recogidos, o sólo muy limitadamente, en los sistemas contables. Balances y Cuentas de Resultados y otras informaciones contables para la Dirección recogen volúmenes y montos de facturación; costos administrativos, generales, de ventas, etc., cargas financieras, materias primas, stocks, amortizaciones, personal, etc. Sin embargo, estos son sólo totales, y, por más desgloses que se efectúen, no permiten visualizar

⁸ Míguez Pérez, Mónica y Bastos Boubeta, Ana. "Introducción a la Organización de punto de venta".. Edit. Ideas Propias.2006.págs.50-53.

las fuentes reales de ingresos y resultados, y particularmente, las fuentes potenciales de ellos.

LOS COMPONENTES DEL PROCESO DE NEGOCIO: TÍPICO O DE LA NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN

El modelo de Análisis del Proceso de Negocio o de la naturaleza o típico consta de los siguientes componentes, a partir de los más generales y esenciales para descender a los más operacionales:

- Bases del Negocio o Naturaleza de la organización.
- Áreas de Negocio de la naturaleza o típicas.
- Operaciones de Negocio de cada área (u operaciones típicas o de naturaleza).
- Acciones y sub acciones de Negocio para el desarrollo de las operaciones.

1. El primer componente son:

Las Bases del Negocio o de La definición de la Naturaleza de la Organización. Su identificación y definición en la organización constituye el primer paso para el análisis del Proceso de Negocio, o típico, o de la naturaleza de la organización. Las bases del negocio sean los rasgos distintivos, identificatorios, claves y originales que hacen a una empresa u organización lo que es (su naturaleza) y la definen desde el punto de vista de sus resultados económicos y/o típicos o propios de su quehacer.

La definición del negocio es conveniente que se haga en forma precisa y clara, y ello se hace necesario explicitarlo a través de varias ideas (cuatro o cinco); no es un refrán o slogan simplista ni un largo libro de 50 páginas. Consiste en matices identificatorios que describan por qué y cómo se espera conseguir los resultados generales y, sobre todo, económicos. En general, es una pregunta por la "diferencia" (¿rasgos distintivos?) que hacen a una empresa u organización lo que es, y la separan de otras que actúan en un sector o ámbito (¿por qué había interés en comprarle, en pertenecer a ella como socio, directivo, empleado, o en vincularse con ella como financista, cliente, proveedor?, ¿qué de diferente ofrece como producto, forma de distribución, cobro o pago, servicios complementarios, por vivencia, etc.?).

En el fondo está describiendo en qué se apoya la organización para desarrollarse, y si sus bases, propias, identificatorias, diferenciales de las de otros son muchos, tendrá más cimientos en los que apoyarse para la consecución de sus resultados.

Las características son:

- Varias pautas (sobre producto, distribución, mercado, proveedores, inversión y financiamiento, personal, relaciones con actores internos o externos).
- Medibles en dinero (\$) o equivalentes en él.
- Identificatorios, distintivos, ojalá únicos (que nadie más los posea): diferenciación y especificación (semejanza con "rasgos distintivos").
- Que digan relación con la obtención de resultados (y que éstos sean económicos: "Negocios" en las empresas que son de negocio).
- Aspectos claves, fundamentales, esenciales, de duración al máximo plazo posterior posible.
- Constituyen la "filosofía de obtención de resultados", o sea, una parte de la estrategia básica o filosofía empresarial, que en sí podrá contener otras orientaciones adicionales que no apuntan a los resultados sino a valores o preferenciales y vocación extraeconómica. Son el núcleo económico de la filosofía o estrategia general de la empresa.⁹

El papel de las alianzas público-privadas

Las estrategias de desarrollo basadas en un enfoque neo estructuralista surgen, en primer lugar, de una evaluación y un diagnóstico sistemáticos de las oportunidades clave para el posicionamiento en el mercado y el perfeccionamiento de la proyección a mediano o largo plazo. También se deben identificar las restricciones que hay que reducir o eliminar, y las secuencias y prioridades apropiadas, para garantizar que el país pueda aprovechar cabalmente dichas oportunidades. Por cierto, las metas establecidas deben estar empíricamente fundadas en la capacidad real de la economía —ya existente o potencialmente desarrollada— y en las tendencias a corto, mediano y largo plazo del entorno externo.

⁹ De Carlos Stoltze, Carlos. "Análisis Estratégico del Negocio". Edit. Ediciones Universitarias de Valparaíso-PUCV.2004. Págs.73-75.

Mientras tanto, los programas y las políticas públicas específicamente diseñados para ayudar a superar las restricciones principales deben alinearse, entre otros factores, con la realidad política del país, la capacidad específica de los agentes del sector público y privado, y los tipos de acciones que mejor alentarán al sector privado a tomar decisiones orientadas a alcanzar las metas estratégicas.

Por último, es preciso alinear las metas y los programas de la estrategia correspondientes al nivel macroeconómico y/o que tienen un enfoque horizontal con las metas y los programas orientados a actividades o sectores específicos a fin de combinar de manera eficaz las señales del mercado con los incentivos del gobierno. ¿Cómo puede lograrse este objetivo? En los primeros años de la época de la posguerra, incluso en numerosos países capitalistas industrializados, el Estado solía tener un dominio del mercado, porque el sector público controlaba o era propietario de varias de las empresas principales, lo que en muchos países fomentó una planificación indicativa impulsada por el Estado.

Por el contrario, hoy en día el aparato productivo de la mayoría de los países en desarrollo se encuentra principalmente en manos privadas. Por ende, son las empresas privadas —y no el gobierno— quienes disponen de información sobre el mercado, la cual, por incompleta que sea, puede servir para identificar las oportunidades y los obstáculos para alcanzar la transformación económica, incluidos aquellos relacionados con la política pública. Sin embargo, las empresas pueden padecer miopía cuando deben tomar decisiones y medidas que tal vez les permitirían lograr un mejor desempeño. Esto se debe a la inercia o “sesgo del statu quo” provocado por la incertidumbre. Además, esta situación se ve agravada por las denominadas “fallas de mercado” mencionadas anteriormente, que revisten especial importancia en un mundo globalizado en continuo cambio: la ventaja de quien realiza la primera jugada, la óptima coordinación del mundo empresarial, la distribución de los beneficios de la innovación y el desarrollo tecnológico, etc.

Si bien los gobiernos adolecen de sus propios defectos y no son muy buenos para evaluar la información contextual de los mercados que albergan al sector privado, sí gozan de algunas ventajas en lo que respecta a observar y evaluar los resultados agregados. Además, los líderes políticos del gobierno pueden alentar un

pensamiento estratégico dinámico y orientado hacia el futuro acerca de la posición del país en la jerarquía internacional de la producción y la exportación.

Los gobiernos también pueden ayudar a coordinar las acciones colectivas tendientes a alcanzar objetivos nacionales o sectoriales y, por supuesto, a estimular las inversiones y la asunción de riesgos. Así, cuando ambas partes trabajan en conjunto es posible incrementar su potencial para darles sustento a los mecanismos y programas capaces de identificar y superar las principales restricciones para la transformación y el crecimiento económicos, incluidas las fallas del gobierno. En síntesis, en un entorno habilitante eficaz, el pensamiento conjunto suele ser más certero que los enfoques aislados.

No obstante, el enfoque neo estructuralista le agrega algunos requisitos importantes a la colaboración entre el sector público y privado. Ante todo, las alianzas público-privadas solo representarán una herramienta eficaz para la estrategia de desarrollo si el Estado colabora estrechamente con el sector privado pero retiene su autonomía en lo que concierne a salvaguardar el bienestar público o lo que Evans (1995) —un pionero de la política industrial moderna— denomina “autonomía enraizada”. Solo así el Estado podrá mostrarse como un socio activo del sector privado y evitar, al mismo tiempo, quedar “cautivo” de intereses particulares.

El segundo punto es que la meta de alcanzar esta autonomía y formular una estrategia eficaz de transformación económica en conjunto con el sector privado depende en gran medida de un “proceso social” de colaboración entre el sector público y privado con un diseño institucional eficaz (Muñoz, 2000). En efecto, el diseño institucional que subyace al proceso social debe ayudar a las partes a superar sus propios obstáculos de información asimétrica para que se puedan identificar las oportunidades beneficiosas para la sociedad, las restricciones principales y actividades de promoción eficaces, incluida la distribución de rentas funcionales, sin que el Estado quede cautivo de intereses particulares. En este sentido, es de vital importancia para la política industrial moderna lograr el proceso social de colaboración público-privada y el entorno institucional socialmente “correctos”, porque así es mayor la probabilidad de lograr una política industrial inteligente y resultados favorables.

Además, según el área de interés, parte de la información requerida para formular diagnósticos y estrategias inteligentes se encuentra en manos de otros agentes no comerciales, como el mundo académico (incluidos los investigadores) y los sindicatos. Por otra parte, para que las estrategias y su financiamiento tengan el respaldo político necesario para perdurar en el mediano y largo plazo, es preciso establecer consensos o, por lo menos, entendimientos que susciten suficiente aceptación pública. Por esta razón las alianzas también pueden incorporar a grupos no pertenecientes al sector empresarial.

Por último, se puede definir una alianza como una “herramienta de ensamble” capaz de aunar los intereses de distintos sectores en un único objetivo tendiente a una acción colectiva que ponga en marcha toda la capacidad del país a fin de consumir la transformación económica. La escuela neoliberal adopta una postura escéptica respecto de la acción colectiva, porque teme que prevalezcan en ella los instintos por alcanzar una ganancia privada que, en última instancia, provocarán un “desastre para los beneficios colectivos” o, como mínimo, representarán una “mero parloteo”.

En otras palabras, según este punto de vista, los individuos no pueden vincularse socialmente en la alianza de manera beneficiosa para la consecución de un objetivo común. De hecho, existen pruebas de que las estructuras de los grupos pueden hacerse socialmente perversas, pero, como dijimos en el capítulo anterior, las modalidades y los diseños institucionales pueden ejercer un control considerable sobre los resultados desfavorables. El liderazgo político también es importante y, como veremos, algunos países cumplen este objetivo bastante bien.

Campo de acción de las alianzas público-privadas

En el Marco de análisis podemos apreciar en forma sistemática el alcance de las alianzas público-privadas. La dinámica para involucrar a una alianza en la formulación de una estrategia. Es decir, la construcción de una alianza, el papel que desempeñará en la formulación y la puesta en marcha de las estrategias y el entorno institucional claramente dependen del contexto político, histórico y cultural del país. Si la alianza ha alcanzado una madurez y eficacia, en ciertos entornos políticos podrá traer aparejado un resultado equivalente a un verdadero consenso público. En otros casos, la naturaleza del contexto político quizá dé lugar a una

alianza madura, mejor descrita como una expresión del entendimiento público —o una aceptación pasiva— de la estrategia. No obstante, de una forma u otra la formulación e implementación de una estrategia y su grado de sostenibilidad como herramienta de transformación económica se ven condicionados por el consenso o el entendimiento logrado y sus diversos alcances y matices.

En este sentido, en términos del consenso y el entendimiento, la interacción entre las partes de una alianza puede variar tanto en la forma del discurso como en su amplitud. En el discurso entre el gobierno y los participantes del sector privado puede variar a lo largo de una escala no discreta, que va desde un diálogo propiamente dicho, pasando por una mera consulta del gobierno al sector privado, hasta una suerte de imposición de la estrategia, sin mayor grado de diálogo o consulta pública, pero que de cierta manera rige la cooperación entre el sector público y privado, la cual tiene sus cimientos en un sistema de recompensas y castigos.

El alcance de la participación social predominante en la alianza también puede variar. En el espectro abarca desde una relación trilateral entre el gobierno, las empresas y el mundo académico hasta una alianza muy amplia que incorpora prácticamente a todos los principales grupos sociales. Por último, hay una tercera dimensión que también se debe tomar en cuenta: la estructura de operación general. En este caso se identifican tres variantes estilizadas: una alianza que opera mediante estructuras formales y permanentes; una alianza que opera con estructuras formales, pero que surgen de manera especial; y las alianzas que funcionan en redes informales o por acuerdos tácitos. En la práctica, las tres estructuras están presentes o coexisten en cualquier alianza público-privada. Sin embargo, se puede esperar que predominen algunas estructuras¹⁰.

POLÍTICAS DE MERCADEO

Cada empresa cooperativa es un mundo diferente, en lo que se refiere, a las políticas de mercadeo que debe seguir. Por lo tanto, en la práctica no es posible generalizar fórmulas o recetas sobre qué hacer en cada caso. Los siguientes enunciados de políticas constituyen lineamientos generales que puedes modificar y

¹⁰ Devlin, Robert y Moguillansky, Daniela. "Alianzas Público- Privadas" Edit. CEPAL-SGI.2009.Págs.88-91.

adaptar a las necesidades particulares de tu empresa cooperativa. Para despertar su imaginación, formularemos algunas preguntas más adelante, las cuales debes contestar de acuerdo con la realidad de su empresa cooperativa. Primeramente vamos a analizar las posibles políticas para cada uno de los elementos de la mezcla de mercadeo.

Las tres "W" del Mercadeo

Los Clientes

- Desarrollar en la conciencia de todo el personal de la empresa cooperativa, la firme convicción que "crear y mantener clientes satisfechos" es una necesidad fundamental para la vida y subsistencia de su empresa.
- Asegurar la preferencia de los clientes por nuestros productos, mediante la innovación constante y un mayor valor que les demos a ellos a cambio de su dinero
- Mantener un contacto directo y cuidar la relación con los compradores especializados distribuidores mayoristas y detallistas si es del caso.
- Estructurar un sistema de información que nos permita conocer más acerca de nuestros clientes más importantes, sobre sus hábitos de compra, sobre sus gustos y preferencias y sobre sus hábitos de exposición a los medios de información.
- Crear un canal de comunicación que nos permita conocer qué piensan nuestros clientes, por ejemplo líneas de cobro revertido (números 0-800).
- Seleccionar adecuadamente cuáles serán nuestros clientes objetivo, es decir los que constituirán lo que en mercadeo se llama nuestro Mercado Meta, al cual le dirigiremos los productos y servicios de la empresa cooperativa.

La Competencia

- Producir solo aquellos productos en los que podamos mantener condiciones de eficiencia mundial.
- Ensayar a nivel internacional, alianzas y emprendimientos conjuntos con compañías extranjeras o con brookers.
- No competir frontalmente y con base en el precio, sino por medio de un mayor valor agregado a cambio del dinero de nuestros clientes.

-•Seleccionar y estudiar a nuestros competidores en función del mercado meta que hemos escogido, para nuestros productos y servicios.

La Estrategia Central

-•Definir la forma en que competiremos por alcanzar nuestros clientes objetivo: calidad del producto, calidad de los servicios, rapidez de la distribución, disponibilidad en el lugar y momento oportuno, precios adecuados, aportando cierto grado de innovación o imitando lo tradicional.

-•Compartir el compromiso de la estrategia central entre todos los jefes de las áreas funcionales de la empresa cooperativa (producción, contabilidad, etc.).

1.2 El Producto

-•Crear un sistema para identificar, estudiar, seleccionar y negociar posibilidades para el desarrollo de nuevos productos,

-•Operar a nivel de calidad internacional.

-•Responsabilizar conjuntamente del producto al área técnica, administrativa y de mercadeo de la empresa.

-•Ampliar la línea de productos con base a clientes desarrollados, evitando a los nuevos.

-•Diseñar la oferta en función de las necesidades y deseos de los clientes objetivo en cuanto a rendimiento, apariencia, empaques, etc.

-•Definir el mínimo número de líneas de producto, que le conviene manejar a nuestra empresa cooperativa.

-•Considerar el producto como la integración de producto-servicio-tecnología. ¿Es posible incorporarles a tus productos nuevas tecnologías?

1.3 El Precio

-•Contar con un sistema de contabilidad de costos que nos permita medir la evolución de los costos de fabricación o prestación del servicio.

-•Monitorear los precios de nuestros principales competidores, del mercado y analizar su tendencia.

-•Definir niveles de descuento y rebajas por volúmenes (si cabe).

1.4 La Distribución

- Evitar la distribución a través de un solo canal (exclusiva) y utilizar redes integradas de distribución especializadas.
- Trabajar en cooperación con los intermediarios que están más cerca del cliente.
- Ahorrar costos de distribución y repartir los beneficios con los intermediarios.
- Definir la amplitud de la cobertura que deberá tener la distribución.
- Mantener niveles de inventarios adecuados en los puntos de venta y en las bodegas en el momento adecuado.
- Cooperar con los intermediarios en las áreas de transporte, seguros, almacenamiento, intermediación, trámites burocráticos, etc.

1.5 La Promoción y la Publicidad

- Orientar la inversión en este rubro al desarrollo de clientes específicos, en mercados escogidos.
- Escoger medios que resalten la utilidad y el valor agregado del producto.
- Definir el tipo de promoción de ventas (ferias, exposiciones, patrocinio de deportes, exhibiciones en el punto de compras, campañas de muestreo, etc.)

1.6 El Servicio

- Brindar servicio al cliente con profesionalismo, prontitud y esmero en la calidad, a partir de un personal de contacto adecuadamente seleccionado y entrenado.
- Crear un programa de asistencia sistemática al cliente.
- Definir si operamos con un servicio asistencial al cliente, en calidad de concesión o a nivel propio.
- Fijar un tiempo límite de respuesta a los clientes para cada tipo de transacción que realizan con nuestra empresa cooperativa.

- Definir si el precio del servicio es al costo o con un margen de ganancia.
- Entrenar a todo el personal de distribución bajo los criterios de reingeniería.¹¹

¹¹ Golcher, Rolando. "Estrategias Comerciales". Edit. Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa CENECOOP. 1995. Págs.95-98.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La definición de Canal de marketing (también llamado canal de distribución), es el conjunto de organizaciones independientes que participan el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial.

O bien una serie de organizaciones interdependientes que facilitan la transferencia de la propiedad sobre los productos conforme estos se mueven del fabricante hasta el usuario de negocios o el consumidor. También los canales de comercialización pueden ser considerados como conjuntos de organizaciones interdependientes que intervienen en el proceso por el cual un producto o servicio está disponible para el consumo.

Las Funciones de los miembros del canal de marketing o de distribución, deberán realizar diferentes funciones para satisfacer la demanda de los consumidores finales o industriales, a saber:

- Información: obtención de ésta mediante estrategias de inteligencia de marketing o de investigación de mercados que tengan como propósito el estudio del entorno de marketing para planear el intercambio de bienes y servicios.
- Promoción: difusión de las ofertas de los productos o servicios.
- Contacto: búsqueda de compradores para los productos o servicios.
- Negociar: lograr acuerdos en relación con el precio y volumen de ventas.
- Distribución: transportar y almacenar los productos o servicios.

La importancia del canal de marketing o de distribución radica en el beneficio que se brinda a los consumidores en cuanto al ahorro tiempo cuando hay que recorrer grandes distancias para satisfacer necesidades mediante un producto o servicio. La fijación de los precios de los productos también es decisiva al estar relacionada con la tarea de la colocación de los productos en el mercado. Asimismo, los canales de marketing o distribución son un detonante de las economías de escala, ayudan a todos los miembros del canal al crecimiento por conducto de financiamientos y generación de conocimientos.

TIPOS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El Canal de distribución de bienes de consumo. Estos canales tienen la finalidad de hacer llegar los productos al consumidor final mediante diferentes niveles de intermediarios. Los más comunes son los siguientes; sin embargo las empresas pueden utilizar todos los niveles que se requieran para hacer llegar sus productos. Cabe mencionar que entre mayor sea el número de niveles, mayor será el precio de los productos y, por ende, los consumidores se verán afectados.

Fabricante-consumidor

- También llamado canal directo, no cuenta con niveles de intermediarios, y los fabricantes venden directamente a los consumidores, el ejemplo más actual es vender por medio de la página web del productor.

Productores–minoristas o detallista-consumidores

Denominado como canal dos. Este tipo de canal tiene un nivel de intermediarios, a saber: los minoristas o detallistas. Un ejemplo son los fabricantes de ropa que venden sus productos a empresas detallistas como los Liverpool o Sears, y éstas son las que les venden a los consumidores finales.

Productores-mayoristas-minoristas o detallistas–consumidores

Este canal tiene dos niveles de intermediarios, y se denomina como canal tres, lo utilizan con frecuencia los pequeños comerciantes de alimentos y de medicinas, o bien aquellos fabricantes que no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos al consumidor.¹²

Tipos de control Estratégico

Existen tres tipos de control básicamente: El control operacional, el control de gestión y el control estratégico.

¹² Velásquez Velásquez, Elizabeth. "Canal de distribución y Logística". Edit. Red Tercer Milenio SC.2012. Págs.74-77.

Control operacional

El control operacional es el proceso consistente en asegurar que las tareas específicas se cumplan en forma eficaz y eficiente. El control de las tareas se orienta a la transacción; es decir, se refiere al control de tareas individuales. Las reglas que se han de cumplir durante la realización de tales tareas se prescriben como parte del proceso de control de gestión; a menos que surjan circunstancias imprevistas, el control de las tareas consiste en ver que las reglas se apliquen en cada caso. En muchos tipos de tareas se puede efectuar el control sin intervención de seres humanos. Las máquinas- herramientas de control numérico, los ordenadores de control de procesos y los robots son dispositivos mecánicos de control de tareas. Se emplean seres humanos en el proceso si salen más baratos que los ordenadores u otras máquinas controladoras.

Hoy en día, se dispone de sistemas para los más diversos tipos de tareas, que se estructuran para satisfacer las exigencias de tales tareas. Hay sistemas de aprovisionamiento, de fijación de tiempos de fabricación, de control de las existencias en almacén, de control de la calidad, de salarios, de contabilidad de costes, de gestión de tesorería y muchos otros. A través de cada uno, fluye la información detallada que se necesita para la realización de la tarea correspondiente. En algunos casos no es precisa la intervención humana, el sistema puede controlar por sí mismo, el cumplimiento de la tarea. Aunque el control de las tareas es sistemático, el sistema no es necesariamente simple. Los seres humanos sólo intervienen si el sistema funciona mal a causa de averías o cuando surge una situación que no se puede atender electrónicamente.

Control de la capacidad en gestión

El control de gestión se define como el conjunto de procedimientos que guían no sólo el control del resultado, sino también la elección del comportamiento de los que deben tomar decisiones para que actúen lo más eficientemente posible a fin de alcanzar los objetivos de la organización a partir de los recursos disponibles. El correcto funcionamiento de cualquier organización exige que todos sus componentes se comporten de la manera que sea la más adecuada para el logro de sus objetivos. Diversos son los elementos que configuran un sistema de control:

En primer lugar, es fundamental el definir los objetivos de la organización en función de las características de su entorno y de sus puntos fuertes y débiles, en segundo lugar, hay que disponer de una estructura organizativa que facilite la convergencia entre las decisiones que tomen las personas que forman parte de la empresa y los objetivos de la organización, y, por último, será necesario disponer de un sistema de información, intuitivo o formalizado, que posibilite la evaluación de la gestión de cada responsable y permita la corrección de aquellas variables que interese modificar para mejorar la eficacia de la empresa.

Control estratégico

El control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la Dirección Estratégica. Para Schendel y Hofer, el control estratégico se centra en dos puntos: si la estrategia se está implementando como se planificó, y si los resultados producidos por la estrategia son los esperados. Los criterios básicos para responder a estas cuestiones se derivan entonces de la estrategia y los planes de acción desarrollados para implementar la estrategia, y del performance que de la estrategia se espera lograr. Si existen desviaciones, entonces se produce un proceso de feedback que origina el reciclaje del proceso de management. Esta concepción del control estratégico supone un cambio, en relación con el concepto clásico de control de gestión, introducir a la estrategia como un elemento básico que debe ser objeto también de análisis por parte del órgano de control.

Existen varias definiciones sobre control estratégico entre las que cabe señalar la dada por Gould definiéndolo como que establece los criterios que definen una buena actuación estratégica, motiva a los directivos a alcanzar resultados conforme a los mismos, permite una rápida identificación de las estrategias que se desvían de la trayectoria prevista y, cuando es necesario desencadena el proceso de formulación de una nueva estrategia o la determinación de mejores medios para su implementación. Otra definición más escueta es la que señalan Roush y Ball considerándolo como el sistema que permite asegurar la implementación efectiva

de la estrategia y alcanzar los objetivos y resultados que constituyen la base de su concepción¹³.

Tipos de promociones de ventas

El enfoque para tipificar a las promociones de ventas se basa en tres grupos relevantes: fabricantes, comercio y consumidores. Estos grupos se han involucrado cada vez más con las promociones de ventas, siendo de manera general el principal destinatario de las promociones el consumidor final, que constituirá el objetivo final de todas las actividades promocionales (Blattberg y Neslin, 1990). Por su parte, Rossiter y Percy, en 1987, y Blattberg y Neslin, en 1990, clasificaron las promociones de ventas en tres grupos en función de quien las realiza y a quien van dirigidas, las promociones que realiza el fabricante dirigidas al consumidor final; las que el fabricante dirige a sus distribuidores, llamadas comerciales; y finalmente las que efectúan los detallistas.

Así, mientras que las promociones que realiza el fabricante forman parte de las estrategias conocidas como push, debido a que le facilitan la tarea de colocar su producto en el sistema de distribución presionándolo hacia el consumidor final y al distribuidor, las promociones del detallista (comercio) forman parte de las estrategias del pull, ya que generan la demanda final que impulsa el producto a través del sistema distributivo. A pesar de que fabricantes y minoristas dirigen sus acciones promocionales al mismo grupo objetivo, es decir, los consumidores finales, los objetivos que ambos buscan son distintos. Así pues, mientras los fabricantes buscan crear una fuerte lealtad hacia su marca principalmente, los minoristas están interesados en desarrollar y mantener un grado de fidelidad de los clientes hacia su punto de venta.

Las promociones del fabricante al consumidor final

Mientras que es obvia la importancia que tienen los canales de distribución para el fabricante, daría la impresión que las relaciones con el consumidor están más olvidadas, siendo susceptible de desarrollar estrategias para fidelizar a

¹³ Durán, Dunia; Llopart, Xavier; Redondo, Rafael. "Dirección y Control Estratégico". Edit. Universitat de Barcelona. 1999. Págs.67-70.

los consumidores, asegurando la relación continua con los productos. Así, si los consumidores muestran una actitud positiva hacia los productos, esto llevará a los detallistas a querer tenerlos dentro del surtido en sus puntos de ventas, con lo que finalmente se estaría desarrollando una estrategia pull (el consumidor pide el producto al detallista y este a su vez lo hace con el fabricante).

Rossiter y Percy, en 1987, establecieron sus objetivos en términos de los consumidores que constituyen el objeto principal de las acciones promocionales del fabricante. Los principales objetivos que puede plantear el fabricante con respecto a los consumidores finales son los siguientes: atraer a nuevos compradores, impulsar la prueba, mejorar la participación de mercado, evitar las estacionalidades, actuar como impulsor, contar con un mecanismo de protección.

Las promociones comerciales

Continuando con los términos empleados de objetivos de acción en el sentido de la elección y prueba, Rossiter y Percy, en 1987, establecieron una primera diferenciación en función de los distribuidores potenciales a los que van dirigidas las acciones promocionales del fabricante. Así pues, considerando el objetivo de elección, los fabricantes pretenden influir especialmente sobre los nuevos intermediarios, buscando incentivarlos para que incluyan su marca dentro del portafolio que comercializan.

Las promociones de ventas minoristas

Finalmente, la promoción de ventas minorista constituye uno de los mecanismos de marketing más utilizados por estos intermediarios (Blattberg y Neslin, 1990). Siguiendo con la tipología empleada por Rossiter y Percy, en 1987, es posible diferenciar entre los nuevos clientes, que básicamente constituyen el objetivo de elección de la promoción y los clientes actuales que se desea acudir al punto de venta con una mayor frecuencia y que constituirán el objetivo de uso¹⁴.

¹⁴ Dimitrijevic, Cavlovic. "Influencias en las Promociones de ventas". Edit. UPC-Cuadernos de Investigación.2007. Págs.90-92.

La planeación estratégica orientada al mercado

La planeación estratégica orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es moldear y remodelar los negocios y productos de la empresa de manera que combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Conceptos básicos que definieron la planeación estratégica:

- Cartera de inversiones: qué negocios deben ser estructurados, sostenidos, suprimidos en algunas fases, o finiquitados.
- Evaluar el potencial para generar utilidades a futuro: considerando la tasa de crecimiento del mercado, la posición de la compañía y su concordancia.
- Estrategia: desarrollar un "plan de juego"; determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos.

Niveles organizacionales de las compañías grandes:

- Corporativo: plan de estrategia corporativa
- Divisional: plan divisional.
- Comercial: plan estratégico de la unidad de negocios.
- Productivo: plan de mercadotecnia.

La naturaleza de las empresas de alto rendimiento tienen cuatro factores de las empresa de alto rendimiento:

1. Grupos de interés. El punto de partida para una empresa es definir su grupo de interés. La empresa le puede brindar a éstos satisfacción a nivel umbral, de desempeño o de satisfacción plena.
2. Procesos. Por lo general las compañías funcionan por departamentos, los cuales normalmente funcionan para maximizar sus propios objetivos y no los de la

empresa. En la actualidad en las empresas se forman equipos interdepartamentales que administran los procesos empresariales centrales.

3. Recursos. Los recursos pueden ser propios, arrendados o rentados. Muchos negocios han optado por recurrir a fuentes externas para obtener algunos medios cuya importancia no es crítica. Las compañías inteligentes identifican sus niveles de competencia centrales y los utilizan como base para su planeación estratégica en cuanto a productos y negocios futuros.

4. Organización. Las compañías deben alinear la estructura de su organización, sus políticas y su cultura con los requerimientos cambiantes de las estrategias en los negocios.

Cómo planear nuevos negocios corporativos

Una empresa puede cubrir la brecha entre las ventas proyectadas y las ventas deseables de tres maneras, identificando:

1. **Crecimiento intensivo:** nuevas oportunidades de crecimiento intensivo con la Matriz Ansoff, que contiene:

Mercados actuales

- Estrategia de penetración en el mercado (producto actual).
- Estrategia del desarrollo del producto (productos nuevos).

Nuevos mercados

- Estrategia del desarrollo del mercado (producto actual).
- Estrategia de diversificación (Productos nuevos).

2. **Crecimiento integral:** oportunidades que le permitan estructurar negocios relacionados con los actuales negocios de la compañía.

- Estrategias de integración regresiva: la empresa podría adquirir uno o más de sus proveedores para obtener mayores utilidades y control.
- Estrategia de integración progresiva: adquirir algunos negocios de mayoristas o detallistas.
- Estrategia de integración horizontal: adquirir negocios de uno o más competidores.

3. Crecimiento mediante diversificación: oportunidades para agregar negocios atractivos no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa.

- Estrategia de diversificación concéntrica: la empresa busca nuevos productos que tuvieran sinergia de mercadotecnia y/o tecnológica con la línea de productos existentes, aun cuando los productos pudieran atraer a un nuevo tipo de cliente.
- Estrategia de diversificación horizontal: la empresa busca nuevos productos para sus clientes actuales.
- Estrategia de diversificación conglomerada: la empresa busca nuevos negocios no relacionados con su tecnología, productos o mercados actuales.

Planificación estratégica de los negocios

El proceso de planificación estratégica consta de ocho pasos:

1. Misión de negocios

Cada unidad de negocios necesita definir su misión específica dentro del contexto aún más amplio de la corporación.

2. Análisis del entorno externo (análisis de oportunidades y riesgos)

La unidad de negocios debe hacer un seguimiento de las fuerzas clave del macro ambiente (demográficas / económicas, tecnológicas, políticas /legales y socioculturales) y de los actores micro ambientales (clientes, competidores, canales de distribución, proveedores).

Oportunidad: es un área de necesidades en la que una compañía puede alcanzar un desempeño rentable. Pueden clasificarse de acuerdo con su grado de atractivo y las probabilidades de éxito.

Riesgo: (ambiental o del entorno): es un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno, que conduciría, en ausencia de una acción de mercadotecnia dirigida al deterioro en las ventas o en las utilidades. Deben de clasificarse de acuerdo con su gravedad y probabilidad de ocurrencia.

Resultados posibles:

- Negocio ideal: grandes oportunidades y pocos riesgos.

- Negocio especulativo: muchas oportunidades y riesgos considerables.
- Negocio maduro: pocas oportunidades y riesgos de consideración.
- Negocio conflictivo: pocas oportunidades y numerosos riesgos.

3. Análisis del entorno interno (análisis de fuerzas y debilidades)

Puntos fuertes (atributos) de mercadotecnia:

- Reputación de la compañía.
- Participación en el mercado.
- Calidad del producto.
- Calidad del servicio.
- Eficacia en la fijación de precios.
- Eficacia en la distribución.
- Eficacia en la promoción.
- Eficacia de la fuerza de ventas.
- Eficacia en la innovación.
- Cobertura geográfica

4. Formulación de metas

La mayor parte de los negocios persigue una mezcla de objetivos que comprende rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación en el mercado, contención de riesgos, innovaciones, renombre y otros. La unidad de negocios debe ordenar sus objetivos en forma jerárquica. Los objetivos deben enunciarse cuantitativamente dentro de lo posible. Deben ser realistas y consistentes.

5. Formulación de estrategias

Tres tipos genéricos de estrategias, según Porter:

Liderazgo total en costos: obtener menores costos de producción y distribución. Está en posibilidad de fijar precios más bajos que sus competidores y captar una mayor participación en el mercado.

- Diferenciación: desempeño superior en alguna área. La empresa cultiva aquellos atributos que le darán una ventaja diferente de desempeño en alguna línea de negocio.

- Enfoque: concentrarse en uno o más segmentos del mercado, en vez, de participar en todo el mercado.

6. Formulación de programas

Programas de apoyo que fortalezcan los departamentos de I & D, tecnologías avanzadas, desarrollo de productos líderes, capacitación de la fuerza de ventas, programas de publicidad, etc.

7. Instrumentación

Según McKinsey Company, la estrategia no es más que uno de los siete elementos que las empresas mejor administradas presentan: "7 S" (Capacidad, Estrategia, Estilo, Estructura, Personal, Sistemas, y valores compartidos.)

8. Retroalimentación y control

El ajuste estratégico de una empresa con su posición en el mercado, se erosionará sin remedio debido a que el ámbito del mercado siempre tenderá a cambiar más rápido que las "7 S" de la empresa. Las organizaciones, sobre todo las grandes tienen mucha inercia. Pero pueden cambiar mediante el liderazgo.

Las compañías se unen en alianzas estratégicas y empresas conjuntas Tres formas de incursionar en el mercado extranjero:

1. Establecer una subsidiaria en el extranjero.
2. Adquirir competidores y otras empresas.
3. Formar alianzas y empresas conjuntas: 4 tipos de alianzas mercadológicas:
 - Alianzas de producto y/o de servicio.
 - Alianzas promocionales.
 - Alianzas logísticas.
 - Colaboraciones en precios.¹⁵

La planificación en las empresas es un proceso por el cual cada uno de los departamentos organiza sus recursos en el tiempo con el objeto de optimizar su uso

¹⁵ Kotler, Philip. "Dirección de Mercadotecnia". Edit. Pearson Educación. MAP-ESAN.2001. Págs.56-61.

y conseguir así el mayor beneficio posible para la empresa. Existen diferentes niveles de planificación en función del horizonte de tiempo para el que se toman las decisiones. En este libro se analizarán la mayoría de ellos, ofreciendo herramientas y metodologías para obtener una planificación acorde con las políticas y restricciones de la empresa.

Si bien la planificación es una problemática común a todas las empresa, no se ha resuelto de forma sistemática dado el gran número de variables que afectan a las decisiones que se deben tomar, y que hacen muy difícil la automatización de estos procesos de decisión. En este capítulo se definirá el problema de la planificación de la producción en las empresas. Además se presentarán las estrategias de producción que pueden elegir las empresas, porque éstas están íntimamente relacionadas con las herramientas de planificación que deben emplearse. Por último, en este capítulo se presenta un método de planificación que puede aplicarse en las empresas para facilitar esta compleja tarea y que se empleará además para enlazar los distintos capítulos.

Nadie duda de que la planificación de la producción es un proceso necesario. En la vida cotidiana constantemente se desarrolla este proceso. Se planifican las vacaciones, las horas de estudio, las excursiones, las actividades de cada semana. Lamentablemente, más veces de las deseadas surgen imprevistos que impiden que la planificación realizada se cumpla (una visita inesperada, el mal tiempo, atascos en las carreteras, etc,) y es preciso replanificar la actividad.

Sin embargo, los imprevistos no impiden que, la próxima excursión, las vacaciones o la siguiente semana, no se planifiquen con todo detalle. Es decir, a pesar de los contratiempos, que seguro aparecerán, es necesario planificar. Parece razonable pensar que las empresas también tendrían que planificar su trabajo teniendo en cuenta. Por lo tanto, el principal reto del planificador no es realizar la planificación en sí misma, sino ser capaz de reaccionar a los imprevistos sin perder la motivación para seguir planificando. Por otro lado, no existen fórmulas mágicas capaces de resolver de manera eficiente y automática la planificación de una empresa, por lo que esta función depende en gran parte de la persona encargada de llevarla a cabo, es decir, podría considerarse un "arte".

El principal objetivo del proceso de planificación de la producción es responder a las necesidades del cliente (cantidad, coste y servicio) al menor coste posible para la empresa y, al mismo tiempo, de forma que los recursos disponibles se utilicen de la mejor manera posible. Las variables presentadas no siempre son significativas para cada empresa. Por lo tanto, es fundamental para que el proceso de planificación sea efectivo, descubrir las variables principales que intervienen en la planificación de la empresa en la que se realiza. Por otro lado, las políticas y restricciones impuestas por la empresa limitan las opciones del planificador. Sin embargo, la empresa suele exigir una planificación "óptima" de sus recursos... ¿Cómo podría racionalizarse este proceso? Es decir, ¿existe alguna forma gradual de resolver el problema de la planificación?

La bibliografía recoge, en una pirámide, los tipos de planificación que tienen lugar en un entorno productivo, ordenados de acuerdo al horizonte de planificación, en orden decreciente, al que afectan las decisiones. La planificación estratégica afecta, como indica su nombre, a las decisiones estratégicas de la empresa. p.ej., el lanzamiento de nuevos productos o la incorporación de nuevas tecnologías. El horizonte de esta planificación varía, según los casos, entre 1 y 3 años.

La planificación agregada determina los niveles de producción, inventario y mano de obra necesarios, en un horizonte de planificación determinado, para satisfacer la demanda. Su uso está más extendido de lo que en principio puede parecer, principalmente, en lo referente a los niveles de mano de obra. El horizonte puede comprender desde 1 mes hasta 1 año.

La planificación maestra de producción (PMP) corresponde a la planificación de los productos con demanda independiente y es consecuencia de la planificación agregada. Esta planificación es típica de empresas que son proveedores de la industria de montaje, como coches, electrodomésticos... La empresa de montaje facilita a sus proveedores la planificación maestra de sus artículos, para que los proveedores puedan preparar las entregas. El horizonte puede variar entre 1 semana y 1 mes.

La planificación de necesidades (MRP) deriva de la planificación maestra y centra su acción en los productos con demanda dependiente. En este tipo de planificación

se hace imprescindible la utilización de medios informáticos en su ejecución. El horizonte es el mismo que el de la planificación maestra.

Por último, la planificación detallada (secuenciación) prepara el programa de fabricación que realizará cada máquina y cada operario. Normalmente se realiza cada semana, aunque en algunas empresas se planifica más de una vez al día. Es, sin duda, el nivel de planificación más complejo, especialmente en la planificación contra pedido, como se explicará en el último capítulo. En este último nivel los intentos de automatización han sido numerosos, pero la aleatoriedad de muchas variables básicas para la planificación final, hace que la intervención de un responsable para tomar decisiones sea imprescindible. No obstante, los ordenadores ayudan a la gestión, ya que es posible manejar gran cantidad de información al mismo tiempo.

A medida que se descende en el horizonte de planificación, existe un mayor número de variables que afectan a la toma de decisiones y que pueden sufrir desviaciones importantes obligando a replanificar, desechando la planificación realizada. Paralelamente, a medida que se descende en el horizonte de planificación, es menor el número de empresas que lleva a cabo la planificación correspondiente a ese nivel, es decir, las desviaciones en las variables que gobiernan el proceso de planificación, desaniman a las empresas a realizarla. Además, en dichos niveles la planificación puede ser muy compleja.

En resumen, es preciso partir del hecho de que la planificación, aunque sufrirá variaciones importantes, es necesaria y que, por lo tanto, debe ser realizada de forma rigurosa.¹⁶

El merchandising comprende todas las acciones de mercadotecnia que se llevan a cabo en un punto de venta, además de otros conceptos como logística del establecimiento, carteles, implementación lineal, diseño del establecimiento, montaje de merchandising en el punto de venta. Etc.

Entre sus objetivos pueden destacarse lo siguiente:

¹⁶ Santos García, Javier. "Organización de la producción". Edit. Universidad de Navarra. 2007. Pág. 103-106.

- Mejorar la exhibición del producto.
- Resaltar la marca.
- Obtener lugares de exhibición preferenciales.
- Incrementar la rotación de inventarios.
- Destacar las ventajas del producto.
- Recordar el mensaje publicitario usado en los medios.
- Aumentar las compras por impulso.
- Mejorar la rentabilidad del espacio de venta.
- Atraer nuevos consumidores.

Para que la aplicación del merchandising sea eficaz, es necesario conocer lo que ocurre en los negocios; influir en las presentaciones de los lineales y los pasillos de venta, evitar rupturas por falta de inventario, comprobar frescura, el estado de los productos y de los envases; medir el impacto que causan las promociones en la demanda de los productos, mejorar la exhibición su exhibición, resaltar la identificación de la marca, incrementar las compras por impulso, conseguir nuevos compradores y aumentar la rotación de productos.

El proceso de merchandising debe contemplar un programa de surtido, un plan de exhibición, un sistema de administración del punto de venta y del inventario, una idea de rotación, buenas relaciones con el personal de la tienda, buenas comunicaciones y servicios, rentabilidad presupuestada, una promoción adecuada y un sistema de información. Los elementos de merchandising, como parte de un hipotético brief para los diseñadores, habría que enfatizar cuales son los elementos del merchandising más importantes que suele encontrar el cliente en estas zonas. Sobre ellos podremos actuar desde el diseño gráfico como soportes de comunicación, o desde el diseño industrial en la concepción del estante o contenedor.

- Ubicación preferente: se trata de identificar en qué lugares situar el producto donde aumenten las posibilidades de ser visto y adquirido por el consumidor.
- Extensiones de lineal: disposiciones extensibles de las estanterías destinadas a hacer sobresalir un producto del resto. Colgantes, despleglables, anexos, etc.
- Pilas y exposiciones masivas: dan sensación de abundancia y provocan un positivo efecto en los compradores, que terminan por adquirir el producto.

- Señalizadores: indicadores como flechas o líneas en el suelo que sirven para dirigir el tráfico y la atención de los consumidores para la venta.
- Cubetas: contenedores expositores descubiertos.
- Publicidad en punto de venta: expositores o presentadores de producto de carácter permanente o temporal.
- Mástiles: carteles rígidos sostenidos por un asta en los que se anuncian ofertas o productos al consumidor.
- Demostraciones: Suelen tener mucha aceptación en los establecimientos y provocan incrementos de venta.
- Animación en punto de venta: acciones promocionales que se celebran en un establecimiento con motivo de un acontecimiento particular.

No hay que olvidar que el principal objetivo es la posición de fuerza en el canal. Esta debería ser la finalidad de todas las acciones del fabricante con el punto de venta multi marca. Efectivamente, si seguimos permitiendo que se rompa la cadena de valor creada desde la empresa para el consumidor, y en el último tramo es el punto de venta el que aporta ese valor, estamos perdiendo el sentido de la creación de marca. Habría que incluir al punto de venta en la cadena de valor del fabricante.¹⁷

Tipos de merchandising

El merchandising podemos dividirlo, para su estudio y puesta en práctica, en dos tipos: el merchandising visual y el merchandising de gestión.

El merchandising visual

El merchandising visual cumple tres objetivos, transmitir la imagen de lo que es y lo que vende la tienda, generar un flujo de circulación de clientes “dirigido” y provocar ventas por impulso. Las técnicas desarrolladas por este tipo de merchandising tienen la finalidad de presentar los productos en las mejores condiciones visuales y de accesibilidad con el fin de materializar la venta, apelando a todo lo que pueda hacerlos más atractivos y persuasivos, en definitiva, hacerlos más vendedores. Los

¹⁷ Songel, Gabriel. “Manual de Gestión de Marca y Merchandising”. Edit. IDF. 2008. Págs. 62-65.

componentes del merchandising visual son: diseño del envase del producto o packaging, diseño de la arquitectura exterior e interior del establecimiento, presentación del número adecuado de facings, tipos y formas de implantación y exposición de los productos en el lineal desarrollado, así como de la publicidad en el lugar de venta (P.L.V).

El merchandising de gestión

El merchandising de gestión, apoya sus decisiones en cuatro áreas fundamentales: análisis del mercado, política comercial, gestión del surtido y política de comunicación, que a su vez se subdividen en funciones o actividades muy específicas para alcanzar objetivos muy concretos: satisfacer a la clientela clave y obtener la mayor rentabilidad en el punto de venta.¹⁸

SEGMENTACIÓN, SELECCIÓN Y POSICIONAMIENTO DE MERCADOS

La segmentación de mercados consiste en dividir un mercado en grupos de compradores, con base en sus necesidades, características o comportamiento, y que podrían requerir productos o mezcla de marketing distintos. Determinación de mercados meta. Proceso de evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y escoger los segmentos en los que se ingresará, considerando la capacidad económica de la empresa.

La importancia en virtud de que los consumidores somos altamente heterogéneos, por motivo de edad, sexo, nacionalidad, cultura, educación y otros factores, las empresas quieren dar mejor atención a los mercados por tanto deberán dividirlos en grupos homogéneos a fin de conocer mejor sus necesidades, deseos, comportamiento de compra. Con base en este conocimiento, elegir el mercado meta a cual se le ofrecerán los productos, aplicando las estrategias y tácticas en la mezcla de mercadotecnia para el mercado seleccionado y en esa medida lograr posicionarse en la mente de los consumidores que forman parte de ese mercado.

¹⁸ Palomares Borja, Ricardo. "Merchandising-Teoría, Práctica y Estrategia". Edit. Gestión 2000. Págs.80.

Bases para la segmentación de los mercados de consumo

No existe una sola forma de segmentar un mercado. Los mercadólogos tienen que probar diferentes variables de segmentación y mezclarlas, hasta encontrar la mejor forma de ver la estructura del mercado. A continuación examinaremos las más importantes variables para segmentar el mercado: geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

1. Segmentación geográfica. Esta requiere dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios. Por ejemplo para artículos escolares y fotocopiados, la ciudad de Morelia; para cobertores en Toluca; playeras y trajes de baño en Acapulco.

Muchas compañías en la actualidad están haciendo más locales sus productos, publicidad, promoción y actividades de venta, ajustándose a las necesidades de regiones individuales, ciudades e incluso barrios.

2. Segmentación demográfica. Consiste en dividir el mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. Estas variables son más fáciles de medir que la generalidad de las variables, aun cuando se consideren otras variables como la personalidad, es necesario conocer las características demográficas.

3. La segmentación psicográfica divide a los compradores en diferentes grupos con base en clase social, estilo de vida o personalidad. Los miembros de un mismo grupo demográfico pueden tener muy diferentes características psicográficas. La clase social tiene un efecto importante sobre las preferencias en cuanto a automóviles, ropa, muebles, actividades recreativas y tiendas específicas. También ciertos productos los adquiere la gente de acuerdo a su estilo de vida, por ejemplo en la actualidad, la mujer al desempeñar varios roles en la sociedad (como profesionista, esposa, madre), tuvo que cambiar su estilo de vida, quienes tienen que organizarse para atender a su esposo, hijos, un hogar y un empleo. Esta consumidora es ideal para quienes venden productos saludables y nutritivos, en varias ocasiones recurre a comprar comida preparada. La variable personalidad es

utilizada por los mercadólogos para diseñar estrategias en el mercado de cigarrillos, cosméticos, seguros y licores.

4. La segmentación conductual divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Segmentación por ocasión consiste en dividir un mercado en grupos según las ocasiones en que los compradores coinciden en la idea de comprar, hacen la compra y usan el artículo. Por ejemplo "el día de la madre" se fomentan las ventas de flores, dulces, tarjetas; en Navidad también se ofertan artículos de temporada, platillos preparados para la cena.

Beneficios que buscan, consiste en agrupar a los compradores de acuerdo a los beneficios que esperan de un producto, por ejemplo un deportista puede adquirir una bebida que le proporcione los elementos necesarios para la hidratación de su organismo; una madre seguramente buscará alimentos con valores nutritivos para sus hijos menores de doce años, quienes están en la etapa de crecimiento.

Determinación de Mercados Meta

La segmentación de mercados revela los segmentos en los que la empresa podrá tener oportunidades. Ahora, ésta tiene que evaluar los distintos segmentos y decidir cuáles serán su meta. A continuación se verá la forma en que las compañías evalúan y seleccionan sus mercados meta. Una empresa debe examinar tres factores: tamaño y crecimiento de los segmentos, atractivo estructural de los segmentos; y objetivos y recursos de la compañía.

1. Selección de segmentos de mercado. Después de evaluar los diferentes segmentos, la compañía se enfrenta al problema de selección de mercados meta. Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender, con programas específicos de marketing.

2. Estrategias de cobertura de un mercado. La empresa puede adoptar una de las siguientes tres estrategias para cubrir el mercado:

a) Marketing no diferenciado. La empresa puede decidir hacer caso omiso de las diferencias entre segmentos del mercado, y tratar de llegar a todo el mercado con una sola oferta. Un ejemplo de esta estrategia es la que efectuó hace algunos años Hershey Company de una sola barra de dulce de chocolate para todo mundo.

b) Marketing diferenciado. Cuando una compañía decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno. General Motors trata de producir un automóvil para cada "bolsillo, propósito y personalidad". Nike ofrece zapatos atléticos para más de una docena de deportes distintos, desde carrera, esgrima y aeróbicos, hasta ciclismo y béisbol. Al ofrecer variaciones de productos y de marketing, estas compañías esperan obtener mayores ventas y una posición más firme dentro de cada segmento de mercado.

c) Marketing concentrado. Esta estrategia es más atractiva cuando los recursos de la compañía son limitados. La compañía va tras una participación grande en un submercado o en unos cuantos sub mercados. Por ejemplo, Oshkosh Truck es el productor de camiones de rescate para aeropuertos y revolventoras de concreto de carga frontal más grande para el mundo.

Posicionamiento en el mercado

El posicionamiento en el mercado consiste en formular una estrategia competitiva para posicionar un producto, una marca o una empresa en un mercado meta. Una vez que la compañía ha decidido en qué segmentos del mercado entrará, deberá decidir qué "posiciones" quiere ocupar en esos segmentos. La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. La posición de un producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y opiniones que los consumidores tienen respecto al producto, en comparación con los otros productos de la competencia.

1. Estrategias de posicionamiento. El adoptar diversas estrategias de posicionamiento depende de los productos que pueden posicionarse con base en

atributos específicos, Honda Civic anuncia su bajo precio, BMW promueve su desempeño. El producto puede posicionarse para diferentes clases de productos. Algunas margarinas se posicionan contra la mantequilla, otras contra aceites comestibles.¹⁹

El plan de marketing

Como hemos visto en el apartado anterior, el plan estratégico de la empresa incluye los planes de las diferentes áreas funcionales que la integran (planes de marketing, producción, financiera, de recursos humanos, etc.). Por lo tanto, el plan de marketing se integra dentro del plan estratégico. De forma específica, el plan de marketing debe definir una serie de políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización, así como su misión para su desarrollo debe responder a las siguientes preguntas, diferenciando entre lo que conocemos como marketing estratégico y marketing operativo:

- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegaremos allí?
- ¿Qué herramientas utilizaremos?
- ¿Cómo nos aseguraremos?

Por tanto, mientras que el marketing estratégico nos lleva a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde estamos, dónde queremos ir y de qué manera, el marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Le compete, por tanto, al marketing operativo planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing que nos permitan implementar las estrategias marcadas.

- Análisis de situación: resumen de las tendencias del entorno:
 - Análisis de la situación interna y externa (productos, mercados, resultados anteriores, competidores, otros factores ambientales).

¹⁹ Mendoza Galván, María. "Manual de Mercadotecnia". Edit. Universidad de San Nicolás de Hidalgo. 2009. Págs. 83-87.

- Análisis DAFO (debilidades, fuerzas internas, amenazas y oportunidades externas).
 - Selección del público objetivo: exposición de las decisiones de segmentación, selección de mercados objetivos y posicionamiento, así como análisis del mercado y segmentos a alcanzar a través de la estrategia de marketing.
 - Formulación de objetivos: esbozo de los objetivos concretos de marketing a conseguir e identificación de aspectos que puedan afectar la consecución de los mismos.
 - Formulación de estrategias: definición de la estrategia a desarrollar para conseguir los objetivos de marketing.
 - Implementación: delimitación y definición de los programas para llevar a cabo la estrategia elegida, incluyendo actividades concretas, su planificación temporal, presupuesto y asignación de responsabilidades para: producto, precio, distribución y comunicación.
 - Control: indicar cómo se va a medir la evolución hacia los objetivos y como se llevarán a cabo los ajustes para mantener los programas dentro de las previsiones.

Análisis de situación

El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado. Comúnmente se le conoce por las siglas DAFO, correspondientes a las iniciales de: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El análisis externo consiste en analizar tanto el macro entorno (entorno económico, político, social, cultural, tecnológico, etc.) como el micro entorno de la empresa (competencia, proveedores, distribuidores, clientes, agentes de interés) con el fin de detectar las oportunidades de las cuales nos podemos aprovechar y las amenazas a las cuales deberemos hacer frente a:

- Oportunidades: es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.
- Amenazas: se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los

riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Por su parte, el análisis interno consiste en la evaluación de los aspectos de las distintas áreas funcionales de la empresa (marketing, producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas.

- **Fortalezas:** son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Debilidades:** son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

Misión y objetivos

1. Definición de la misión

La misión es una declaración formal del propósito general de la compañía, lo que desea conseguir en el tiempo y en el espacio. Por lo tanto, para la formulación de la misión, la empresa debe dar respuesta, en un horizonte temporal que va de presente a futuro, a cuál es su campo de negocio así como su campo de clientes. De esta manera, la misión actuaría como una mano invisible que proporcionaría una idea común sobre el propósito de la empresa a directivos, empleados, clientes y demás agentes. Concretamente, la definición de la misión debería valorar cinco elementos:

- **Su historia:** la empresa no debe alejarse radicalmente de ella.
- **Sus preferencias:** de los directivos y propietarios.
- **Su entorno de mercado:** define las oportunidades y amenazas a tener en cuenta.
- **Sus recursos:** determinarán sus estrategias posibles.
- **Sus ventajas competitivas:** son la clave del éxito de la empresa.

2. Formulación de los objetivos

A partir del desarrollo del análisis DAFO, la empresa estará en condiciones de establecer sus objetivos de marketing. La determinación de dichos objetivos debe establecerse teniendo presente dos cuestiones:

- Debe realizarse en el marco de la misión de la empresa y contribuir a la consecución de sus objetivos generales.

- Debe coordinarse con los objetivos del resto de áreas funcionales de la empresa.

Pese a la gran variedad de objetivos de marketing posibles, la mayoría de ellos pueden relacionarse con alguna de las siguientes categorías:

- Objetivos de relaciones: crear, mantener e intensificar relaciones con clientes, proveedores, distribuidores, etc.

- Objetivos comerciales: aumentar, mantener ventas, cuota de mercado, cualquier objetivo de las 4 «Pes».

- Objetivos económicos: incrementar o mantener beneficios, rentabilidad, márgenes²⁰.

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

Los principales atributos del producto son:

- Núcleo. Son aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.

- Calidad. Valoración de los elementos que componen el núcleo, en razón de unos estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permiten ser comparativos con la competencia.

- Precio. Valor último de adquisición. Este atributo ha adquirido un fuerte protagonismo en la comercialización actual de los productos y servicios.

- Envase. Elemento de protección del que está dotado el producto y que tiene, junto al diseño, un gran valor promocional y de imagen.

²⁰ Monferrer Tirado, Diego. "Fundamentos de Marketing". Edit. Publicacions de la Universitat Jaume I. 2013. Págs. 110-114.

- Diseño, forma y tamaño. Permiten, en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa y, generalmente, configuran la propia personalidad del mismo.
- Marca, nombres y expresiones gráficas que facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo.
- Servicio. Conjunto de valores añadidos a un producto que nos permite poder marcar las diferencias respecto a los demás; hoy en día es lo que más valora el mercado, de ahí su desarrollo a través del denominado marketing de percepciones.
- Imagen del producto. Opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto.
- Imagen de la empresa. Opinión global arraigada en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos. Una buena imagen de empresa avala, en principio, a los productos de nueva creación; así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma²¹.

Planificación de la ejecución

La elaboración del proyecto necesita de un plan de ejecución (también llamado plan de trabajo) para las actividades incluidas en el marco lógico. El plan de trabajo demuestra que el proyecto es factible en términos de responsabilidades, cronograma y recursos. Es la base para el seguimiento de las operaciones del proyecto. Permite a la dirección del proyecto saber si todas las actividades planificadas son implementadas en los tiempos previstos, por el personal que debe ejecutarlas y dentro del presupuesto asignado. Algunos donantes solicitan que el plan de trabajo sea presentado antes de la aprobación del proyecto. Por lo general, el plan de trabajo necesita ser ajustado justo antes del inicio de las operaciones del proyecto y durante su ejecución.

El plan de trabajo es definido por el equipo de elaboración del proyecto y consiste en las siguientes cuatro matrices:

- Una matriz de desglose de tareas, que detalla las actividades y las tareas específicas.

²¹ Salazar G., Raúl. "Estrategias de Marketing".. Edit. ESPE- Universidad de las Fuerzas Armadas.2009. Págs.56

- La matriz de responsabilidades, que establece quién es el responsable de cada actividad.
- Un cronograma de actividades, que define cuándo debe completarse cada actividad.
- Un plan de recursos (insumos), que establece los requerimientos de personal, equipamiento y materiales, incluyendo los costos de los recursos necesarios para la preparación del presupuesto.

Estas herramientas permiten que el equipo encargado de la implementación del proyecto pueda realizar el seguimiento de las actividades y los productos del proyecto, una vez que se inician las operaciones. El plan de trabajo es una herramienta clave para el seguimiento de las operaciones del proyecto. Ayuda al equipo encargado de la ejecución a observar si las actividades se realizan:

- dentro de los plazos previstos
- por las personas designadas
- dentro del presupuesto asignado.

La matriz de desglose de tareas

Para preparar el plan de operaciones se utiliza una matriz de desglose de tareas, la que debe ser preparada con anterioridad a dar cualquier otro paso. La matriz expone las actividades y tareas requeridas para cada producto, asimismo, es la base para los pasos posteriores, como la distribución de responsabilidades, la programación de las actividades y la estimación de los recursos y el presupuesto. Las actividades del proyecto pueden ser desglosadas en sub-actividades, tareas y, a veces, en sub- tareas, lo que permite que la estimación de los costos sea más precisa y mejora las condiciones para el seguimiento de las actividades y los productos del proyecto.

También proporciona mejor información sobre las obligaciones y los gastos reales en los que se ha incurrido para llevar a cabo la ejecución y lograr los resultados del proyecto. El equipo del proyecto debe comenzar por la identificación de las actividades, las sub-actividades y las tareas requeridas por cada producto. El formato de una matriz de desglose de tareas puede ser el siguiente:

- Preparar los planes de estudio y los materiales de formación
- Formar a los socios sobre almacenamiento y procesamiento
- Definir el calendario de las actividades de formación.
- Comprar equipamiento adecuado
- Identificar proveedores
- Seleccionar al mejor proveedor, en consulta con representantes de los socios
- Realizar los acuerdos contractuales necesarios con el proveedor seleccionado
- Organizar reuniones informativas con los proveedores seleccionados para aprender a usar los equipos adquiridos

Matriz de responsabilidades

Una buena planificación del proyecto implica que las responsabilidades por la realización de las actividades y la obtención de los productos son asignadas a equipos o personas. La matriz de responsabilidades establece quién es el responsable por cada actividad, asignando funciones y obligaciones a los diferentes integrantes del equipo. Todas las actividades requeridas de una determinada persona u organización conforman lo que se denomina la descripción de tareas o los términos de referencia de su participación en el proyecto. Esto ayuda a la coordinación del trabajo de los integrantes del equipo, los contratistas a los que se encargan ciertas tareas y los socios del proyecto.

Calendario de actividades

El tiempo es importante en cualquier proceso de planificación. La programación es una manera de llamar la atención sobre la gestión del factor tiempo, las situaciones críticas y las prioridades. El cronograma establece cuándo comienza cada actividad, cuánto tiempo dura y cuándo se completará. En general, se presenta en la forma de un gráfico de barras que muestra la secuencia de actividades y las vincula a eventos o hitos críticos. La herramienta recomendada es el denominado Diagrama. Es simple pero muy útil. Es sencillo de leer y puede ser usado para dar seguimiento a los progresos frente a los tiempos establecidos. El diagrama usa las actividades de la matriz de desglose de tareas como los encabezados de cada fila y unidades de tiempo (años, trimestres, meses, semanas, etc.) como los encabezados de cada columna.

Plan de recursos y presupuesto

Un plan de recursos establece los requisitos y costos para todos los insumos necesarios: personal, locales e instalaciones básicas de oficina, equipamiento, materiales, y servicios como suministros especiales subcontratados, talleres de capacitación y otros insumos varios. El enfoque de gestión basado en resultados prepara un plan de recursos sobre la base de las actividades incluidas en la matriz de desglose de tareas y el cronograma. El equipo del proyecto elabora una lista de insumos para cada actividad, los que pueden ser agrupados por categorías (materias primas, equipos, personal, etc.) para producir un plan general de adquisiciones del proyecto.

Debe elaborarse una tabla con los recursos requeridos para implementar las actividades asociadas a cada producto. Son muy raras las ocasiones en que es necesario estimar los requerimientos de recursos a nivel de las sub-actividades. La tabla debe enumerar los recursos necesarios y la cantidad requerida de cada uno de ellos. El plan de recursos es la base para la preparación del proyecto. Permite conocer el costo exacto de cada actividad. Es importante incluir en el plan de recursos las necesidades de la administración, como el costo del personal y los costos administrativos, para luego transferir esos costos al formato del presupuesto por rubro: personal total, equipamiento, formación, etc²².

3.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS:

Actividad Económica: Es toda acción operativa realizada por los seres humanos (producción de bienes y servicios), dirigidos a la satisfacción de necesidades que requieren el empleo de medios, que por ser escasos, exigen un determinado esfuerzo o sacrificio.

Adquisición de Activos: Desembolsos que ocurren debido a la compra de los activos del negocio ya sean tangibles o intangibles y que constituyen la base para el funcionamiento del mismo. Por ejemplo inversiones en maquinarias, equipos,

²² Thomet, Nieves y Voza, Alice. "Manual de Elaboración de Proyectos". Edit. CIF-OIT-2012. Págs.34-38.

terrenos, muebles, marcas registradas. Los activos fijos son bienes muebles o inmuebles que tienen el negocio y generalmente se encuentra sujeto a vida útil. Y los activos intangibles es otro tipo de activo en que la empresa puede invertir, aunque contiene un valor determinado, estos activos no son visibles.

Análisis de Sensibilidad: Nos permite anticiparnos a situaciones futuras mediante simulaciones de escenarios.

Ciencia: Es el conocimiento sistematizado en cualquier campo, pero suele aplicarse sobre todo a la organización de la experiencia sensorial objetivamente verificable.

Costo de oportunidad del capital (COK): Es un indicador que mide la rentabilidad que estaría ganando el dinero de utilizarlo en la mejor alternativa de inversión identificada.

Costos: Representa disminuciones en el activo o aumentos en las deudas de una empresa. Estos pueden generarse por ejemplo al adquirir bienes o servicios que en el futuro generarían ingresos. Así los salarios de sus empleados, la publicidad son costos de la empresa.

Demanda: Describe la relación entre las cantidades del mismo que los consumidores adquirirán a diferentes precios del mercado, si el resto de factores que puedan influir en la decisión de compra, se mantienen constantes.

Diseño: Consiste en establecer las especificaciones del producto en lo referente a medidas, tallas, combinaciones de colores, detalles de la prenda, estilos. Todas esas referencias quedan plasmadas en una hoja de diseño.

Eficacia: Es el proceso que se realiza para alcanzar un objetivo a cualquier costo.

Eficiencia: Es el proceso que se realiza para alcanzar un objetivo al menor costo.

Empaque: Protege al producto en el trayecto que va hacia el consumidor final y en otros casos, mientras lo están usando por ejemplo, un buen empaque ayudará a evitar que el producto sea dañado por personas mal intencionadas. Por otra parte si

se comparan productos voluminosos, los productos empacados son más cómodos, limpios y menos susceptibles al daño del producto.

Estados Financieros: Son los informes contables estandarizados que ponen en evidencia la situación financiera y contable de la empresa ya sea durante un periodo determinado o en un momento específico en el tiempo.

Estado de Pérdidas y Ganancias: Describe la gestión económica que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo específico. Este reporte conocido también como Estado de Resultados o Estados de Ingresos y Gastos. Resume todos los ingresos y gastos que se han generado y producido respectivamente durante un periodo, ejercicio o ciclo contable, independientemente del momento en que ocurrió la entrada o salida de dinero.

Estrategia: Es el cambio o transformación de acciones por medio del cual una organización, se propone alcanzar una meta. Una estrategia es un plan global para ganar una batalla como primer paso, en la consecución del objetivo para ganar la guerra.

Estudio de demanda potencial: Es necesario tener en cuenta que la demanda en forma detallada de los productos a elaborar, con la tecnología, diseños, modelos y otros que estén adecuados al mercado de consumo en la zona de influencia. Criterios más solicitados en la presentación de proyectos son los siguientes: identificación de principales grupos demandantes, análisis del comportamiento histórico y efectuar proyecciones de la demanda.

Estudio de Mercado: Este aspecto va a constituir el gran punto de partida para la generación y preparación del proyecto, se puede decir, que es la unión entre el estudio técnico y el financiero. El estudio de mercado deberá comprender un análisis en el área social y económica, que permita establecer un buen funcionamiento de la actividad empresarial que se desea desarrollar.

Flujo de Caja Económico: Permite hallar la rentabilidad económica del proyecto en sí por lo que es necesario filtrar cualquier efecto que se tenga, el financiamiento de

la inversión sobre la rentabilidad de este. Es decir se debe considerar el proyecto como si estuviese financiado enteramente por el capital propio del inversionista.

Gastos: Son los costos de bienes y servicios adquiridos por la empresa y que hayan generado ingresos. El costo se convierte en gasto cuando contribuye a generar ingreso.

Gastos generales o de administración: Incurridos por la empresa para que esta pueda ser administrada o para la administración de la misma. Por ejemplo: sueldos, gastos de luz, gastos de alquiler.

Gastos de operación: Los gastos operativos son gastos que incurre una compañía para desarrollar sus actividades. Consta de gastos de administración y gastos de ventas.

Gastos de ventas: Incurridos por la compañía para poder colocar su producto en el mercado. Se relaciona con las operaciones de venta.

Indicador de Rentabilidad VAN: El valor actual neto (VAN), son los beneficios netos que generan el proyecto, es decir cuánto más rico es el inversionista en moneda de hoy, si realiza el proyecto.

Indicador de Rentabilidad COK: El Costo de oportunidad del capital (COK) es la rentabilidad que estaría ganando el dinero de utilizarlo en la mejor alternativa de inversión.

Indicador de Rentabilidad TIR: Es la tasa porcentual que indica la rentabilidad promedio anual que genera el capital que permanece invertido en el proyecto.

Ingreso: Representa un aumento en los activos de una empresa, debido a la venta de bienes, la prestación de servicios u otra fuente que incrementa sus ganancias de la misma. Los ingresos deben ser registrados el día en que se vendió el artículo o se prestó el servicio, aun así el dinero no se recibe en ese momento sino días más tarde.

Marca: La marca es un nombre, término, símbolo, diseño especial o alguna combinación de estos elementos, cuya finalidad es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores. Una marca diferencia los productos y servicios de una compañía con los de otra empresa. Un nombre de marca consta de palabras, letras o números.

Mercadeo directo: Mercadeo desarrollado por medios que interactúan en forma directa con el consumidor, tales como: venta personal, tele mercadeo, correo directo, publicidad tendiente a obtener respuesta directa del consumidor.

Mercadeo: Conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios. Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones.

Mercado: La totalidad de los compradores potenciales y actuales de algún producto o servicio.

Mercado objeto: Grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes, a los cuales una empresa decide servir.

Mercado potencial: Grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio.

Montaje: Compone las diferentes piezas de un telar desarmado. Al unir las piezas deben estar construidas en una unidad de tal forma que encajen bien todas ellas en sus sitios.

Naturaleza y alcance de la planeación: La planeación es estudiar el pasado, para decidir en el presente qué hacer en el futuro. O bien decidir que se hará más adelante, cuándo y cómo hacerlo y quién lo realizará.

Objetivos y metas: Un objetivo o meta, es algo que debe alcanzarse. La planeación eficaz, ha de empezar con una serie de objetivos que se logran mediante la ejecución de planes. Los objetivos son en esencia, las razones de los

planes. Más aún deben formularse por escrito, afín de reducir al mínimo; la posibilidad de malos entendidos y el riesgo de que no concuerden las decisiones y actividades gerenciales.

Oferta: Toda empresa produce bienes que luego pone a la venta en un mercado. Estos bienes son la cantidad ofertada por cada empresa. Esta cantidad producida y ofrecida depende del nivel de precios al que se pueda vender el producto en el mercado.

Óptimo: Es estrictamente una noción matemática. Una "decisión optimada" "mejor" "producida por un modelo significa que hay esperanza de que sea una "buena decisión" para el problema real.

Periodo de Recuperación de Capital: Conocido también como plazo de recuperación de capital o periodo de recuperación de la inversión. Es un método común para evaluar una inversión que presenta una técnica sencilla basada en la forma en que rápidamente se puede recuperar el capital invertido para su uso en inversiones futuras.

Planeación estratégica: Es el proceso administrativo que consiste en adaptar los recursos de una organización a sus oportunidades de mercadotecnia a largo plazo. El concepto de plan estratégico no es nuevo, pero las condiciones económicas y de mercado durante los últimos años ha favorecido a una mejor comprensión de la necesidad de planeación formal. A decir verdad cualquier éxito que logre la gerencia, en el aumento de la rentabilidad de las operaciones mercadológicas dependen de gran parte de la naturaleza de la planeación estratégica. Es una herramienta muy eficaz para reducir los riesgos.

Posicionamiento del mercado: La capacidad de la gerencia para posicionar bien un producto en el mercado constituye un factor decisivo de las utilidades de la compañía. La posición de un producto es la imagen que este proyecta en relación con los productos de la competencia y otros comercializados por la misma compañía.

Posicionamiento del producto: Se refiere a las estrategias y tácticas de comunicación destinadas a crear y mantener en un lugar de preferencia en la mente del consumidor, ya sea un producto o un servicio. Esto es, poner al producto en una posición relevante ante las decisiones del comprador.

Precio: Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; o la suma de valores que el consumidor intercambia por usar o tener un producto o servicio

Proceso de la administración de la mercadotecnia: El proceso de la administración de la mercadotecnia está compuesta por: la etapa de planeación incluye el establecimiento de metas y selección de estrategias y tácticas para alcanzarlos. En la etapa de realización incluye dotación y formación de personal para la organización de mercadotecnia y la dirección de la operación según el plan.

Ratio Beneficio-Costo: Es un indicador que permite hallar la relación existente entre el valor actual de los ingresos y al valor actual de los costos del proyecto (incluido inversión). Es el cociente que resulta de dividir a ambos valores actuales. Este indicador permite determinar si se debe realizar o no el proyecto.

Segmentación del mercado: División arbitraria del mercadeo en grupos de compradores que pueden requerir diferentes productos o mezclas de mercadeo.

Servicio: Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

Táctica: Es un medio operacional a través del cual una estrategia ha de ponerse en práctica o activarse. Suele ser un modo de acción más específico y por menorizado que la estrategia. Abarca periodos más cortos y están orientados a las metas a corto plazo que las estrategias.

Telar: Máquina utilizada para fabricar tejidos con hilo u otras fibras. Un tejido fabricado con un telar se produce entrelazando dos conjuntos de hilos dispuestos en ángulo recto. Los hilos longitudinales se llaman urdimbre, y los hilos transversales se denominan trama.

Valor actual neto (VAN): Es un indicador de rentabilidad, mide cuánta más riqueza tiene el proyecto en moneda de hoy, si se realiza la inversión.

Zurcido: Hace que la pieza sea revisada en el banco de zurcido, corrigiéndose manualmente el defecto de tejido que pudiera tener.

4. HIPÓTESIS:

4.1. HIPÓTESIS:

La producción y comercialización mejorada de tejidos artesanales, usando el Modelo Neoclásico. En los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y la Encañada; se debe a factores como: capacitación y asistencia técnica, unidades de productos textiles para la venta, planes estratégicos, planes de producción, factor productivo de maquinarias y equipos, factor productivo de recursos humanos, estrategias para la comercialización de productos artesanales textiles, alianzas estratégicas, articulación a nuevos mercados.

5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

5.1. MODELO:

**PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN
MEJORADA DE
PRODUCTOS EN
TEJIDOS
ARTESANALES.**

= f (

Capacitación y asistencia técnica, unidades de productos textiles para la venta, planes estratégicos, planes de producción, factor productivo de maquinarias y equipos, factor productivo de recursos humanos, estrategias para la comercialización de productos artesanales textiles, alianzas estratégicas, articulación a nuevos mercados.

)

5.2. VARIABLES DEL MODELO:

5.2.1. VARIABLE DEPENDIENTE:

La producción y comercialización mejorada de productos en tejidos artesanales, usando el Modelo Neoclásico.

5.2.2. VARIABLE INDEPENDIENTE:

Capacitación y asistencia técnica, unidades de productos textiles para la venta, planes estratégicos, planes de producción, factor productivo de maquinarias y equipos, factor productivo de recursos humanos, estrategias para la comercialización de productos artesanales textiles, alianzas estratégicas, articulación a nuevos mercados.

CUADRO N° 01

5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DEL MODELO:

Variables	Indicadores	Índices
DIMENSIÓN DE CAPACIDADES		
Capacitación y asistencia técnica.	Número de participantes en las capacitaciones.	% de personas.
	Número de sesiones para capacitar.	% talleres.
	Número de temas en el curso dictado.	% temas.
	Número de materiales para el curso dictado.	% artículos.
	Número de artesanos que formaron habilidades.	% personas.
	Número de instituciones comprometidas a capacitar.	% unidades.
	Número de especialistas que capacitarán.	N° de personas.
DIMENSIÓN DE PRODUCCIÓN		
Unidades de productos textiles para venta.	Variación del volumen de venta de productos.	% de variación.
	Número de compromisos de venta propuestos.	% unidades.
Factor Productivo de maquinarias y equipos.	Habilitación de maquinaria para procesos.	N° de unidades.
	Habilitación de equipos para procesos.	N° de unidades.
Factor Productivo de Recursos Humanos.	Habilitación de Personal más calificado.	N° personas.
	Habilitación de Personal menos calificado.	N° personas.
DIMENSIÓN DE ESTRATEGIAS		
Estrategias para comercialización de productos artesanales textiles.	Aplicación al Plan de Marketing.	% de acciones.
	Número de eventos de promoción comercial.	% de unidades.
	Número de asociaciones que participan en ferias.	% de unidades.
	Número de compromisos comerciales asumidos.	% de unidades.
	Número de medios de difusión de nuestros productos.	% de unidades.
	Número de establecimientos como puntos de venta.	% de unidades.
	Número de propuestas recibidas.	% de unidades.
Alianzas Estratégicas.	Número de instituciones que brindan apoyo en general.	% de unidades.
	Número de convenios, acuerdos o contratos.	% de unidades.
Articulación a nuevos mercados.	Número de mercados posicionados.	% de unidades.
	Aplicar Plan de articulación a nuevos mercados.	% de acciones.
	Saber del comportamiento del grupo de consumo.	% de acciones.
Planes Estratégicos.	Selección de estrategias y decretar metas.	% de acciones.
	Número de sesiones de trabajo	% de unidades.
Planes de Producción.	Proyección del volumen de producción.	% de unidades.
	Montos de presupuesto para la producción.	S/.
	Saber del comportamiento del grupo de consumo.	% de acciones.
	Aplicar Plan de producción y ventas.	% de acciones.

Fuente: elaboración propia.

6. METODOLOGÍA:

6.1. UNIDAD DE ANÁLISIS:

La unidad de análisis en nuestra investigación, es la Producción y Comercialización de cuatro productos tejidos artesanales en la zona de influencia del estudio en los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y la Encañada. Con la participación de la Federación de Rondas Femeninas del norte del Perú (FEROCAFENOP).

6.2. MÉTODOS:

6.2.1. DEDUCTIVO-INDUCTIVO:

- Identificación y características del problema central, usando la técnica de "lluvia de ideas", para definir las causas, efectos, reacciones y consecuencias. Luego se procede a priorizar por orden de importancia.

- Se realiza una descripción de los rasgos fundamentales de la Odb, productora de tejidos artesanales en la zona de influencia del estudio. Llegando a evidenciar las carencias y necesidades priorizadas, para implementar, con el desarrollo del estudio en la zona de influencia. Además se debe formular una hipótesis, como repuesta anticipada al modelo propuesto. Y finalmente con el desarrollo de los objetivos específicos, podemos tener las conclusiones y sugerencias para darle término al estudio desarrollado.

- Se utiliza el procedimiento de observación de la realidad en la zona de influencia del estudio. Luego se procede a evidenciar la situación actual en la que se encuentra la Odb, productora de tejidos artesanales.

6.2.2. ANALÍTICO – SINTÉTICO:

- Se hace un análisis de los fines u objetivos del proyecto, como consecuencia de los efectos del estudio con deficiencias en: gestión comercial, producción, calidad de los productos, participación en el mercado artesanal, sostenibilidad de sus actividades a través de la rentabilidad.

- Se realiza un análisis de los medios para el cumplimiento del proyecto, cambiando el enfoque del problema central como una situación negativa; hacia un estado positivo, optimista; para obtener el objetivo central como fin del estudio.
- Al estar en la zona de influencia del estudio, se traza una línea de base. Acopiando toda la información pertinente de las características de la situación negativa del problema central y las razones que justifiquen la resolución de ello.

6.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS:

6.3.1. RECOPIACIÓN DE DATOS:

- **FICHAJE BIBLIOGRÁFICO:** Se hace en el marco teórico y en otras partes de la investigación.
- **OBSERVACIÓN:** propia y periódica. El grupo en investigación, realiza una observación más completa que otros observadores, ajenos al objeto de estudio; en los diferentes procesos productivos.
- **ENTREVISTAS:** Cara a cara. Contacto directo entre el especialista en tejidos artesanales y el grupo en investigación y toma de notas de la información necesaria.
- **ENCUESTAS:** Se busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa, integrada a personas de organización de base(ODB), con el fin de conocer sus apreciaciones sobre su rama textil artesanal, características de sus productos y experiencias a lo largo de su trayectoria artesanal.
- **MUESTRA:** Se busca hallar ese subgrupo de población con características definidas al total de la población en la zona de influencia del estudio. La cifra es de 293 730 habitantes, en los tres distritos estudiados; con características por sexo en 50% hombres y 50% mujeres.

$N_0 = [Z^2 (p)(q)] / e^2$, donde:

nivel de confianza = 95%

Probabilidad éxito = 50%

Probabilidad fracaso = 50%

Error máximo aceptable = 5%

6.3.2. PROCESAMIENTO DE DATOS:

De acuerdo a la naturaleza de la presente investigación, de producción artesanal, se deben procesar los datos, a través del uso de la hoja de cálculo; para ello, tomaremos las herramientas de EXCEL.

6.3.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

Se hace un análisis de sensibilidad que se basa, en la proporción de que todos los datos, con excepción de una parte en el problema, donde se conservan fijos, para comparar los efectos de cambio en los datos, de acuerdo a nuestros intereses operativos; para la reducir el riesgo de pérdidas en nuestras utilidades en las actividades productivas de tejidos artesanales.

Además se calcula el punto de equilibrio consolidando los costos de producción, haciendo cuadros estimados, análisis comparativos entre las diferentes productos en tejidos artesanales, las capacidades limitadas de la realidad y procesos productivos; además de adecuadas estrategias comerciales, etc.

6.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

6.4.1. BIBLIOGRÁFICO-DESCRIPTIVO:

Se hace la observación de los hechos y/o fenómenos relacionados con la producción de tejidos artesanales, se formularan los sustentos teóricos que contribuyan a la elaboración del modelo, sin embargo no deja de ser también una investigación bibliográfica, puesto que la fundamentación teórica del problema, fue realizada mediante la utilización de fuentes secundarias.

6.4.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA:

Se hace un trabajo indagatorio previo en la zona del estudio, debemos tener criterios claros de clasificación, para ordenar, agrupar y sistematizar los

objetos involucrados en el estudio de investigación. Buscamos especificar las propiedades más importantes de la Organización de base, productores de tejidos artesanales en los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y la Encañada. Se requiere de un conocimiento de la zona de influencia del estudio en marcha, se debe identificar a los actores involucrados en las mediciones, priorizar qué se va a medir, cuál es la rigurosidad necesaria para tener una mejor precisión en las mediciones realizadas. Además debemos someter a un análisis el fenómeno presentado; la integración en las mediciones, haciendo uso de las variables identificadas en el ámbito del estudio, ayudará a ir clarificando e interpretando dicho fenómeno manifestado.

6.4.3. MÉTODO APLICADO:

Se adapta el conocimiento Científico de la Producción de Tejidos artesanales, sobre una realidad concreta como en los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y la Encañada; de acuerdo a sus necesidades específicas en dichos distritos productivos. Podemos plantear posibles soluciones: concretas, necesarias, reales y factibles.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO CON VISIÓN ESTRATÉGICA EN LA ZONA DE INFLUENCIA DEL ESTUDIO

2.1. Análisis de la situación actual del proyecto

2.1.1. Antecedentes del negocio

Los socios de la Asociación FEROCAFENOP, realizan las actividades de artesanía textil a base de fibra de alpaca, lana de ovino y sintéticos. La producción se realiza de manera individual e independiente en forma artesanal, tienen una habilidad manual que se transmite de generación en generación en los tejidos a punto, crochet y tejido plano, produciendo Challes, Bolsos, Chullos y Guantes. Estos productos de artesanía textil son comercializados a intermediarios y en eventuales ferias locales y regionales.

Con el análisis de la problemática planteada y verificada en campo se ha logrado identificar causas fundamentales como: deficientes conocimientos en producción textil (Diseño, Acabado y Control de calidad), limitada infraestructura y equipamiento mínimo necesario para el proceso de producción y la poca capacidad de los miembros de la asociación en temas de gestión y articulación de sus productos al mercado, así como de las técnicas de mercadeo y gestión comercial para la definición de canales de comercialización óptimos e identificación de clientes y nichos de mercado que permita generar mayores rendimientos de la actividad.

En consecuencia se tiene poca participación en el mercado conllevando a obtener bajos ingresos económicos. Se ha encontrado que su problema es el: "BAJOS NIVELES DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE ARTESANÍA TEXTIL EN LA ASOCIACIÓN FEROCAFENOP, DE LOS DISTRITOS DE CAJAMARCA, BAÑOS DEL INCA Y LA ENCAÑADA, PROVINCIA DE CAJAMARCA".

Motivos de la propuesta.

- La ejecución del presente Proyecto propone superar la pobreza, aprovechando la potencialidad productiva de artesanía textil.
- Oportunidad del apoyo financiero que brinda la Municipalidad Provincial de

Cajamarca a los proyectos productivos para fortalecer el emprendimiento empresarial rural.

- Oportunidad de superar las deficiencias técnicas productivas con el financiamiento que otorga la Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- Oportunidad de fortalecer las capacidades de gestión de negocios rurales que otorga la Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- Oportunidad de mejorar las condiciones de vida de las familias de la asociación de productores.

2.1.2. Características de la situación negativa que se intenta modificar.

- Deficiente gestión comercial.
- Limitado acceso al mercado
- Limitado equipamiento con equipos y materiales para la producción textil
- Productos de baja calidad
- Limitado conocimientos en gestión de negocios y estrategias de mercadeo de los productos Textiles

2.1.3. Razones de interés para que la Odb pueda resolver dicha situación.

- Incrementar sus ingresos económicos.
- Mejorar el nivel de vida de los miembros de la asociación y el de sus familias.
- Producto ecológicamente potencial en el mercado

2.1.4. Gravedad de la situación negativa que se intenta modificar.

El riesgo de que en las personas involucradas en el negocio textil se agudice la pobreza, y el aumento la migración a las zonas urbanas, principalmente en busca de nuevas oportunidades, Todo ello por falta de apoyo e iniciativa de entidades públicas y privadas en fortalecer la actividad textil desde la producción hasta la comercialización.

2.1.5. Participación de las entidades involucradas y los beneficiarios.

La siguiente matriz resume la identidad, los intereses, las posibles dificultades y los compromisos asumidos por cada una de las entidades involucrados en el proyecto.

2.1.6. Competencia Social de los Aliados Estratégicos.

Los objetivos de la Gerencia de Desarrollo Económico es de Promover el desarrollo económico y la actividad empresarial local impulsando la participación de la población y el sector privado en el desarrollo económico, así como proponer planes para la promoción empresarial, turística y la actividad agrícola pecuaria.

La Sub Gerencia de fomento a la inversión Fomenta a la Economía Rural, viene fortaleciendo las capacidades de los productores agropecuarios de la provincia de Cajamarca, en la producción de leche, y artesanías ya que es la única fuente de ingreso económico del sector rural. También se apoyó la inserción de sus productos al mercado, realizando una feria de productos agrarios de los productores, con el fin de mejorar la economía del poblador rural.

La gerencia, en coordinación con la Sub Gerencia de fomento a la inversión, tiene un banco de proyectos PIP que algunos de ellos se encuentra en la etapa de viabilidad para que se puedan ser ejecutados en beneficio de las comunidades del distrito de Cajamarca. La Sub Gerencia cuenta con proyectos orientados hacia la zona rural, pero se manejará el programa de formación de promotores de productos de las comunidades del distrito de Cajamarca, para la atención pecuaria y artesanal en los aspectos sanitario, genético y fortalecimiento de capacidades.

Por intermedio del convenio ya aprobado se viene realizando el desarrollo de las capacidades de los artesanos de tejido a mano, tejido a punto y tejido a máquina, como una primera etapa, buscando lograr el desarrollo de capacidades con articulación al mercado con fines de exportación. El objetivo del presente convenio es establecer vínculos, con la finalidad de promover la cooperación técnica y apoyo internacional para articular a los artesanos organizados del

distrito de Cajamarca y así mejorar los niveles de calidad productiva de los productos artesanales textiles competitivos con inserción al mercado. Asimismo se busca establecer un marco de cooperación y obligación mutua que permita a las partes complementar esfuerzos, recursos, capacidades, competencias y experiencias, brindando capacitación y asistencia técnica a los artesanos de nuestra Provincia de Cajamarca mediante los proyectos productivos.

CUADRO N° 02: MATRIZ DE ACTORES INVOLUCRADOS

GRUPOS PARTICIPANTES	¿QUIENES Y COMO SON?	PROBLEMAS Y NECESIDADES	EXPECTATIVA E INTERESES	POSIBLES DIFICULTADES PARA TRABAJAR CON ELLOS
Población Beneficiaria	Las familias de los asociados son los beneficiarios directos del programa. Son un grupo organizado que producen y confeccionan Challes, Bolsos, Chullos y Guantes, con tecnología artesanal, sin asistencia técnica y que anhelan mejorar la producción y productividad de la Asociación mediante el apoyo del estado peruano.	<ul style="list-style-type: none"> a) Bajos ingresos per cápita, Limitado capital de trabajo b) Incapacidad de abastecimiento a mercados locales (inexistencia de articulación comercial) c) Ausencia de capacitación técnica adecuado, para el mejoramiento continuo de la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Acceder a mejores niveles de vida a través de mejoras en el rendimiento de las actividades artesanales, en las que están inmersos todos los miembros de la familia. b) Establecer convenios de cooperación con los respectivos entes del gobierno, para la intervención del proyecto, c) Salir de la situación de pobreza en que se encuentran y sean considerados como beneficiarios dentro de la política de inclusión social que impulsa el estado peruano. 	Los beneficiarios están confiados en el programa, quienes deben brindar y satisfacer sus expectativas en cuanto a implementación con equipos y bienes duraderos de última tecnología, capacitación técnica, en salvaguarda de la credibilidad de las instituciones del estado.
Gobierno Local	<ul style="list-style-type: none"> a) Municipalidad provincial de Cajamarca, gobierno municipal con autonomía, sustentado según ley 27972 (ley Orgánica de Gobiernos Locales) b) Ente promotor del desarrollo local, identificado con las necesidades de sus ciudadanos, empeñados en realizar una gestión enfocada en apoyar a los más necesitados de su jurisdicción. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Deficiente asignación de políticas de apoyo a las MYPES. b) Limitada asignación presupuestal, 	Apoyar a los productores organizados, mediante compras directas, De esta manera aumentara el nivel de ingresos de los productores y brindara un mejor acceso a los servicios básicos de salud, educación y otros.	Ninguno
Asociación	La Federación de Rondas Campesinas Femeninas Del Norte Del Perú "FEROCAFENOP", es una Asociación legalmente reconocidos por el estado, sin fines de lucro con el objeto social de mejorar la producción y productividad de las actividades que priorice la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> a) Bajos rendimientos de la producción b) Baja calidad en el acabado de sus productos. c) Baja rentabilidad a consecuencia de una baja productividad. d) Bajo nivel de Organización de los productores desorganización. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Incremento de producción y productividad de calidad, permitiendo así mejoras en la percepción de ingresos. b) Disminución de los costos de producción y comercialización hacia los mercados local y regional. c) Acceder oportuna y adecuadamente a los programas de apoyo a las MYPES que implementa el estado. 	El no concretarse la contrapartida correspondiente, conllevara a la inejecutabilidad del proyecto.

Fuente: elaboración propia.

2.2. Identificación de posibles agentes de servicios y operadores logísticos

Como posibles operadores se tienen en cuenta a los socios integrantes de la asociación, quienes serán los directos responsables de la producción y comercialización.

Agentes de servicio

Los agentes de servicio serán los Asesores y Consultores, profesionales encargados del fortalecimiento de capacidades, asistencia técnica especializada y seguimiento de la actividad pecuaria productivo de la asociación; quienes serán los encargados de brindar cursos - talleres de capacitación en el fortalecimiento de capacidades organizacionales, en gestión empresarial, liderazgo y negociaciones, así como las buenas prácticas de elaboración del producto, control de calidad en mercadeo y comercialización, sondeo de potenciales compradores, estrategias de comercialización, plan de ventas, costos, planificación y registros, promoción y publicidad, entre otros aspectos.

Operadores logísticos

- Para maquinarias y equipos: AGETEX SAC., AMAZON CORPORATION SA.
- Para hilaje: ITESSA SAC., INKATOP EIRL., MITCHEL EIRL.

2.3. Definición de problemas y sus causas.

i. PROBLEMA CENTRAL

"BAJOS NIVELES DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE ARTESANIA TEXTIL EN LA ASOCIACIÓN FEROCAFENOP, DE LOS DISTRITOS DE CAJAMARCA, BAÑOS DEL INCA Y LA ENCAÑADA, PROVINCIA DE CAJAMARCA".

ii. ANALISIS DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA

En base al método de lluvia de ideas, aplicado en reunión de trabajo por el consultor con los miembros de la asociación se han definido las siguientes causas del problema:

CAUSAS DIRECTAS

- ✓ Limitado acceso a asistencia técnica en la confección de productos textiles
- ✓ Insuficiente implementación con equipos y materiales para la confección productos textiles
- ✓ Difícil acceso a canales de comercialización.

CAUSAS INDIRECTAS

- ✓ Limitada asistencia en hilado, diseño y acabado de prendas
- ✓ Limitado acceso al crédito.
- ✓ Insuficiente inversión en el sector.
- ✓ Deficiente capacidad en gestión comercial.

iii. ESTADÍSTICAS DE LAS MESAS DE TRABAJO PARA DETERMINAR LAS CAUSAS DEL PROBLEMA

CUADRO N° 03**Estadísticas de las causas del problema**

CAUSAS DEFINIDAS	CAJAMARCA	%	BAÑOS DEL I.	%	LA ENCAÑADA	%
Asistencia T. Producción	31	34	29	32	27	30
Asistencia T. Comercialización	9	10	12	13	11	12
Implementación de Equipos	16	18	17	19	20	22
Acceso al canal comercial	13	14	13	14	12	13
Acceso al crédito	22	24	20	22	21	23
TOTAL	91	100	91	100	91	100

Fuente: Gerencia de desarrollo Económico-MPC

Análisis y comentarios:

Las encuestas aplicadas, además de las mesas de trabajo con los actores de la zona de influencia del estudio. Se obtuvieron las causas definidas. Dentro de las cuales las más relevantes son: Las asistencias técnicas, la implementación de equipos y acceso a créditos.

iii. ANALÍISIS DE LOS EFECTOS DEL PROBLEMA

En base al método de lluvia de ideas aplicado en reunión de trabajo por el consultor con los miembros de la asociación se han definido los siguientes efectos del problema:

EFECTOS DIRECTOS

- ✓ Deficiente manejo de producción y comercialización de productos textiles
- ✓ Productos de baja calidad
- ✓ Baja participación en el mercado

EFECTOS INDIRECTOS

- ✓ Baja sostenibilidad del negocio textil
- ✓ Pérdida de oportunidades de negocio
- ✓ Bajos niveles de rentabilidad

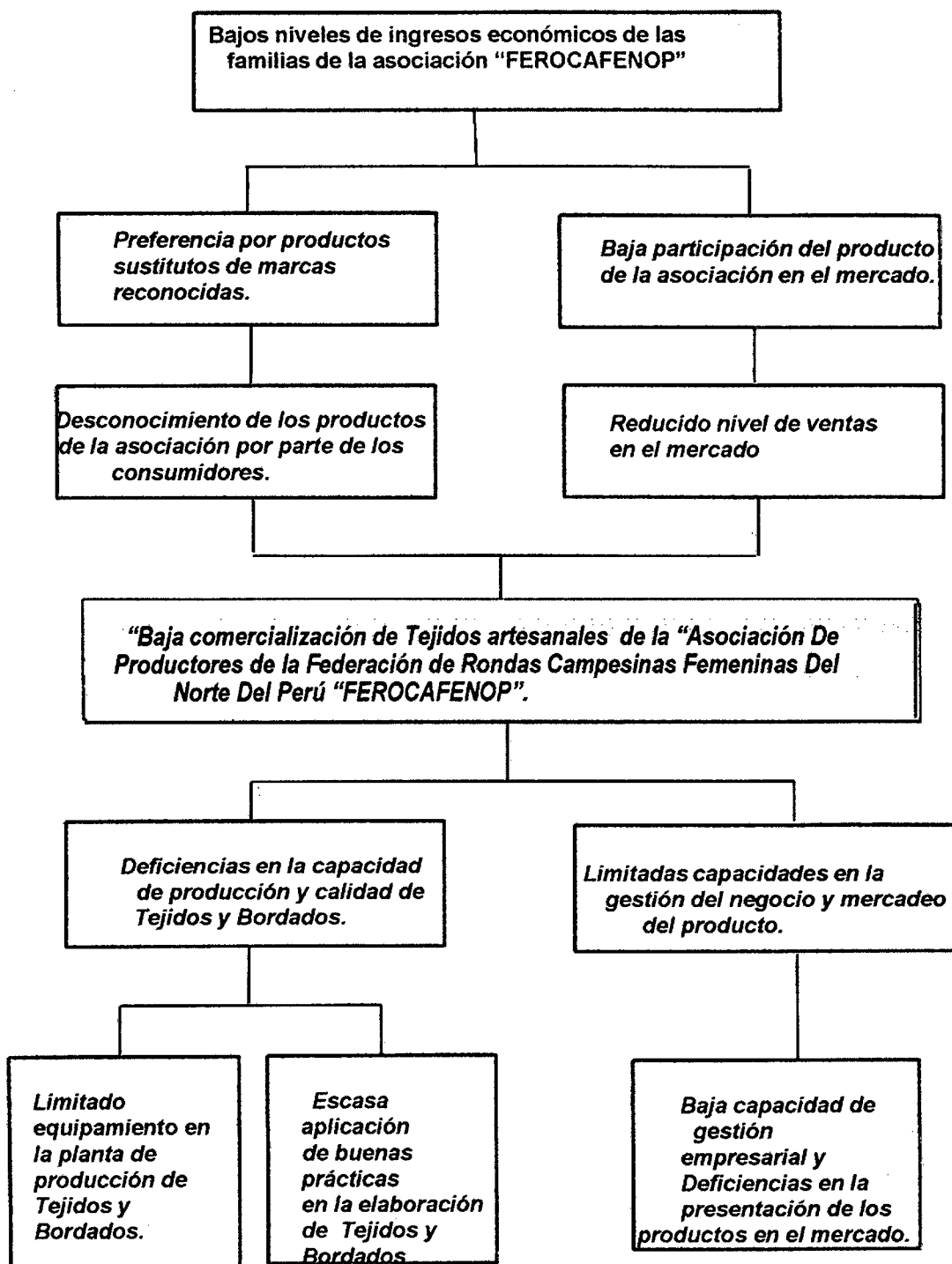
EFECTOS FINALES

- ✓ BAJOS NIVELES DE INGRESOS ECONÓMICOS DE LA ASOCIACIÓN

DEFINICIÓN DEL ÁRBOL DE CAUSAS Y EFECTOS

A continuación se presenta el árbol de causas y efectos como esquema gráfico que sintetiza la relación entre las causas del problema, el problema central y los efectos que se derivan de los dos anteriores.

Gráfico N° 01

ARBOL DE CAUSA Y EFECTO DEL NEGOCIO

2.4. ANALISIS FODA.

El análisis FODA permite conocer la posición actual y futura del negocio con respecto a su entorno (oportunidades y amenazas) y su organización interna (fortalezas y debilidades).

2.4.1. ANÁLISIS INTERNO.

Fortalezas.

1. Existencia de una tradición textilera local, cada socio tiene conocimientos en la elaboración de productos textiles por tradición.
2. Cuenta con una organización sólida con miembros comprometidos con la puesta en marcha del negocio.
3. Intereses de los productores en adquirir conocimientos y habilidades para mejorar su capacidad de producción de productos textiles.
4. Brinda trabajo familiar a los productores.
5. Capacidad de gestión.

Debilidades.

1. Limitado equipamiento y tecnología del centro de producción de productos textiles.
2. Producción de textiles sin estandarización para el mercado
3. Bajo nivel de conocimiento y técnicas en el proceso productivo de productos textiles
4. Los miembros del grupo con bajos conocimientos en estrategias de comercialización de productos textiles.
5. Actitud individualista de los productores en el proceso comercial.

2.4.2. ANALISIS DEL ENTORNO.

Oportunidades.

1. Demanda insatisfecha de productos textiles.
2. Existencia de mercado seguro a nivel local, regional y nacional.
3. Presencia de instituciones públicas y privadas que apoyan el desarrollo de esta actividad como: Gobierno Regional de Cajamarca, Procompite, y Municipalidad Provincial de Cajamarca, Rondas Campesinas, etc.
4. Existen entidades de apoyo financiero al negocio como la Federación de Rondas Campesinas).

Amenazas.

1. Incremento de los productos sustitutos a los productos a los productos textiles de fibra de alpaca.
2. Guerra de precios en el mercado que afecte la rentabilidad del negocio.
3. Competidores directos e indirectos.
4. Proveedores que incumplan con la provisión de la materia prima (Hilo de alpaca FS, Hilo de ovino, Hilo Alpacril)

CUADRO N° 04: MATRIZ FODA.

INTERNO	FORTALEZAS. 1. Existencia de una tradición textilera local, cada socio tiene conocimientos en la elaboración de productos textiles por tradición 2. Cuenta con una organización sólida con miembros comprometidos con la puesta en marcha del negocio 3. Intereses de los productores en adquirir conocimientos y habilidades para mejorar su capacidad de producción de productos textiles 4. Brinda trabajo familiar a los productores 5. Capacidad de gestión	DEBILIDADES 1. Limitado equipamiento y tecnología del centro de producción de productos textiles 2. Producción textil sin estandarización para el mercado. 3. Bajo nivel de conocimientos y técnicas en el proceso productivo de productos textiles 4. Los miembros del grupo con bajos conocimientos en estrategias de comercialización de productos textiles. 5. Actitud individualista de los productores en el proceso comercial.
EXTERNO		
OPORTUNIDADES. 1. Demanda insatisfecha de productos textiles 2. Existencia de mercado seguro a nivel local, regional y nacional. 3. Presencia de instituciones públicas y privadas que apoyan el desarrollo de esta actividad (GOBIERNO REGIONAL (PROCOMPITE), Y MUNICIPALIDAD, ETC.) 4. Existen entidades de apoyo financiero al negocio como la Federación de Rondas Campesinas.	ESTRATEGIAS FO (F2-01) Los miembros comprometidos con el negocio capitalizan el valor de productos textiles en el mercado. (F5-03-04) La capacidad de gestión de la junta directiva formula propuestas de negocios atractivas para entidades que financian negocios rurales. (F3-02) Potenciar el interés de los miembros en una producción estandarizada en calidad para satisfacer mercados locales y regionales. (F4-01) Incrementar los ingresos familiares a través de una producción intensiva y satisfaciendo a mercados crecientes.	ESTRATEGIAS DO (D1-03) Se presenta propuesta de negocio rural a entidades de apoyo y financiero para equipar el centro de producción textil. (D2-02) Se estandariza la producción para satisfacer demanda creciente e insatisfecha. (D4-04) Se invierte en conocimientos y técnicas de producción intensiva satisfacer la demanda del mercado
AMENAZAS 1. Incremento de los productos sustitutos a los productos textiles de fibra de alpaca. 2. Guerra de precios en el mercado que afecte la rentabilidad del negocio. 3. Competidores directos e indirectos. 4. Proveedores que incumplan con la provisión de materia prima (Hilo de alpaca FS, Hilo de Ovino, Hilo alpacril).	ESTRATEGIAS FA (F3-A2) El incremento de la capacidad productiva de los socios se traduce en una producción intensiva de productos textiles reduciendo los costos de producción para ser competitivos en el precio de venta. (F3-A2) El capital humano de la asociación elabora planes de contingencia ante posibles escenarios de guerra de precios. (F2-A2-A1) se producen productos textiles estandarizados y de calidad para diferenciarse de competidores. (F5-A4) La capacidad de gestión se traduce en un buen nivel de compromiso de los proveedores para asegurar la provisión de materia prima para la producción.	ESTRATEGIAS DA (D1, D2 – A2, A3) Contar con buen nivel de equipamiento y tecnología para reducir costos de producción y ser menos vulnerables a situaciones de guerra de precios. (D3-A1-A3) Con mayores capacidades de gestión empresarial se podrá eliminar la competencia y hacerle frente a los productos sustitutos

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA DEL MERCADO

3.1.1. Segmentación del mercado

La demanda de productos textiles y artículos de punto a mano; a nivel local, regional y nacional ha presentado un crecimiento notorio en los últimos años, la tendencia es que las personas cada vez más buscan accesorios y prendas elaborada con fibras naturales (fibra de alpaca, fibra de ovino y entre otros) con estos antecedente se determinó la segmentación Geográfica, estas son la que están ubicados en las zonas urbanas y urbano-rurales de los distritos de Cajamarca, Los Baños del Inca y La Encañada; que tienen además una potencial dinámica de interacción y articulación con el flujo de comercio.

3.1.2. Área del consumo de mercado

Como fuerza externa y parte principal de cualquier sistema de mercadotecnia, el mercado representa el objetivo que se desea alcanzar y servir eficientemente con utilidades y responsabilidad social. El área de mercado del negocio estará conformada por los consumidores de las localidades en los distritos de: Cajamarca, Baños del Inca y La Encañada.

CUADRO N° 05

DEMANDA APARENTE EN EL FLUJO DE TURISTAS EN EL DEPARTAMENTO CAJAMARCA

Años	PROCEDENCIA		
	Total	Nacional	Extranjero
2009	136800	126147	10653
2010	191642	178146	13496
2011	213038	199818	13220
2012	150765	140717	10049
TOTAL	692244	644828	47417

Fuente: Ministerio de Cultura - Dirección Regional de Cultura – Cajamarca

Como se muestra en el cuadro N° 05, existe una creciente demanda en el arribo extranjeros, nacionales; quienes pueden ser posibles compradores de los diferentes productos textiles artesanales que producimos. En los últimos años no ha habido un incremento considerable en la demanda de turistas, debido a los conflictos sociales mineros desarrollados en el departamento de Cajamarca. A pesar de ello se esperara recuperar el crecimiento pujante de años anteriores.

CUADRO N° 06

DEMANDA APARENTE DE ARTESANÍA TEXTIL EN EL MERCADO LOCAL Y DISTRITAL EN EL DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA.

DEMANDA EFECTIVA DEL PROYECTO AL AÑO 2016								
DISTRITO	DEMANDA EFECTIVA 2007	TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL	DEMANDA EFECTIVA 2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cajamarca	9187	0,027	108882	114841	117942	121126	124397	127755
Baños del Inca	3080	0,027	19469	20535	21089	21659	22244	22844
La Encañada	986	0,027	11686	12326	12659	13001	13352	13712
Total	13254		140037	147702	151690	155786	159992	164312

Fuente: Elaboración propia

Índice de consumo per cápita de productos textiles de fibra alpaca (Fuente: Ministerio de la Producción, PERU): 0.29 Unidades/hab/año.

CUADRO N° 07

PRODUCTOS	CONSUMO PER CAPITA SEGUN MINISTERIO DE LA PRODUCCION AÑO 2010	CONSUMO PER CAPITA ESTIMADA AL AÑO 2013
Accesorios de fibra de alpaca	0.29 Unid/hab./año.	0.30 Unid/hab./año.

Fuente: MINISTERIO DE LA PRODUCCION; Perú 2010.

3.1.3. Mercado potencial

Según el criterio de segmentación elegido (segmentación geográfica), el mercado potencial del proyecto se encuentra ubicado en los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y La Encañada.

Los intermediarios son:

A nivel local.- Asociación AWAKUG WARMI, Asociación AYLLU.

A nivel Regional.- Asociación artesanal Santa Magdalena, Artesanía San Miguel, Artesanía el Cujillo, Asociación KORI CALLHUA.

El siguiente cuadro muestra la población (Mercado potencial del proyecto), según el CPV 2007.

CUADRO N° 08
POBLACION DEL MERCADO POTENCIAL DEL PROYECTO

LOCALIDAD	POBLACIÓN
Cajamarca	114841
Baños del Inca	20535
La Encañada	12326
Total	147702

Fuente: INEI; Censo Nacional 2007: XI de Población VI de Vivienda.

3.1.4. Demanda efectiva del proyecto - actual y proyectada.

La demanda efectiva del proyecto está conformada por la proporción del mercado disponible a servir con los productos del proyecto. Según los objetivos propuestos en el Plan de mercadeo esbozados en el Plan de negocios propuesto (ver en el Capítulo V), se ha trazado como mercado meta al menos el 10% como promedio de la demanda potencial del proyecto. El siguiente cuadro muestra la demanda efectiva del proyecto según distrito al año 2007.

CUADRO N° 09
POBLACION DEMANDANTE EFECTIVA DEL PROYECTO AL AÑO 2007

Demanda efectiva del proyecto AL AÑO 2007			
DISTRITO	DEMANDA DISPONIBLE 2012	PROPORCION A SERVIR CON EL PROYECTO	DEMANDA EFECTIVA 2007
Cajamarca	114841	8%	9187
Baños del Inca	20535	15%	3080
La Encañada	12326	8%	986
<i>Total</i>	147702		13254

Fuente: elaboración propia.

La información obtenida hasta el momento corresponde al año 2007 dado que fue trabajado en base al último Censo de Población y Vivienda INEI 2007; para actualizarla al año 2012 haremos uso de la tasa de crecimiento poblacional de la provincia de Cajamarca que es de 1.27% anual según Fuente: INEI - CPV2007

A continuación se muestra el resultado del cálculo de la demanda efectiva al año 2011 en base a la fórmula:

Variables	Ecuación
Población Final (P_f)	$P_f = P_o(1 + r)^t$

CUADRO N° 10
POBLACION DEMANDATE EFECTIVA DEL PROYECTO (ACTUALIZADA Y PROYECTADA)

DEMANDA EFECTIVA DEL PROYECTO AL AÑO 2016								
DISTRITO	DEMANDA EFECTIVA 2007	TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL	DEMANDA EFECTIVA 2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cajamarca	9187	0,027	108882	114841	117942	121126	124397	127755
Baños del Inca	3080	0,027	19469	20535	21089	21659	22244	22844
La Encañada	986	0,027	11686	12326	12659	13001	13352	13712
Total	13254		140037	147702	151690	155786	159992	164312

Fuente: elaboración propia.

3.1.5. Estimación de la demanda efectiva de productos textiles en fibra de alpaca total (actual y proyectado)

En base a la información de la demanda efectiva proyectada y el consumo per cápita año de los productos del proyecto, se obtiene el siguiente cuadro de demanda efectiva anual presente y proyectada de cada uno de los productos del proyecto:

CUADRO N° 11
DEMANDA EFECTIVA DE PRODUCTOS DEL PROYECTO (ACTUAL Y PROYECTADA)

DEMANDA EFECTIVA DE LOS PRODUCTOS (PROYECTO)									
PRODUCTO	CONSUMO PER CAPITA POR AÑO 2007 SEGÚN EL MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN.	CONSUMO PER CAPITA AÑO 2010 ESTIMADO	UNIDA DE MEDIDA	DEMANDA EFECTIVA DE POBLACION PROYECTADA					
				2011	2012	2013	2014	2015	2016
CHALLE	0,29	0,30	Unidad	40611	42834	43990	45178	46398	47650
BOLSO	0,29	0,30	Unidad	40611	42834	43990	45178	46398	47650
CHULLO	0,29	0,30	Unidad	40611	42834	43990	45178	46398	47650
GUANTES	0,29	0,30	Unidad	40611	42834	43990	45178	46398	47650
TOTAL EN UNIDADES				162444	171336	175960	180712	185592	190600

Fuente: elaboración propia.

3.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA DEL MERCADO

3.2.1. Análisis de la Oferta

En la región Cajamarca actualmente existen alrededor de 154 maestros artesanos formales que cuentan con un Registro Nacional del Artesano, además existen 85 asociaciones de producción textil a nivel departamental. En el siguiente cuadro N° 12, nos muestra la población de artesanos formales e informales en el ámbito del estudio.

CUADRO N° 12: POBLACIÓN ARTESANAL – ZONA DE ESTUDIO

POBLACIÓN ARTESANAL DEL PROYECTO

LÍNEAS DE ACTIVIDAD ARTESANAL TEXTIL-Distrito Cajamarca.		NÚMERO	%
Tejedores a mano en telar		86	18
Tejedores de punto a mano		202	41
Tejedores de punto a máquina-Lineal		124	25
Hilanderos, tejedores, tintoreros y trabajadores asimilados.		79	16
TOTAL	491	491	100
LÍNEAS DE ACTIVIDAD ARTESANAL TEXTIL - Distrito Baños del Inca.		CANTIDAD	%
Tejedores a mano en telar		71	20
Tejedores de punto a mano		167	46
Tejedores de punto a máquina-Lineal		58	16
Hilanderos, tejedores, tintoreros y trabajadores asimilados.		65	18
TOTAL	361	361	100
LÍNEAS DE ACTIVIDAD ARTESANAL TEXTIL - Distrito La Encañada.		CANTIDAD	%
Tejedores a mano en telar		15	17
Tejedores de punto a mano		54	57
Tejedores de punto a máquina-Lineal		5	4
Hilanderos, tejedores, tintoreros y trabajadores asimilados.		21	22
TOTAL	95	95	100
TOTAL - Potencial.	947		

FUENTE: Base de datos del Censo de Población y Vivienda del 2007 - INEI – Cajamarca.

FUENTE: elaboración propia.

PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN LA REGIÓN DE CAJAMARCA

La provincia de Cajamarca tiene el mayor número de artesanos organizados, quienes cubren casi el 60% del total de la oferta regional de Challes, Bolsos, Chullos y Guantes (se aplicó 91 encuestas por cada distrito en la zona de influencia del estudio). El número de artesanos organizados muestran en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 13

PRINCIPALES ASOCIACIONES Y EMPRESAS DEDICADAS PRODUCCIÓN TEXTIL DE FIBRA DE ALPACA CON PRESENCIA EN EL MERCADO EN EL AÑO 2011.

N°	PRODUCTO	ASOCIACIÓN ARTESANAL SANTA MAGDALENA	ARTESANÍA SAN MIGUEL	AWAKUG WARMÍ	ARTESANÍA CUJILLO	ASOCIACIÓN AYLLU	KORI CALLHUA	TOTAL POR PRENDA x mes	TOTAL POR AÑO
1	CHALLE	147	411	250	220	73	1616	2717	32608
2	BOLSO	78	390	300	252	66	1680	2766	33192
3	CHULLO	67	309	216	206	62	1802	2663	31950
4	GUANTES	53	398	334	255	42	1697	2780	33355

Fuente: DIRCETUR-CAJAMARCA.

Fuente: elaboración propia

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA DE COMPRA DEL MERCADO META

CUADRO N° 14

CULTURA DE COMPRA POR PREFERENCIAS

<i>Productos</i>	<i>POR PREFERENCIAS EN LAS COMPRAS</i>					
	<i>Cajamarca</i>	<i>%</i>	<i>Baños del Inca</i>	<i>%</i>	<i>La Encañada</i>	<i>%</i>
Colchas	5	6	7	8	6	6
Challes	7	8	5	6	6	7
Ponchos	3	4	5	5	9	10
Chalinas	5	5	4	4	6	7
Guantes	6	7	7	9	8	9
Chullos	5	6	7	9	8	9
Tapetes	8	9	3	3	2	2
Fundas	9	10	5	5	3	3
Chompas	5	5	3	3	6	7
Chalecos	5	5	5	5	6	6
Vestidos	5	5	7	8	6	7
Bolsos	8	9	7	8	7	8
Carteras	6	7	4	4	2	2
Maletines	5	5	5	5	3	3
Casacas	4	4	7	8	6	7
Sacos	3	3	5	5	4	4
Adornos	2	2	5	5	4	4
TOTAL	91	100	91	100	91	100

FUENTE: Sub Gerencia de Desarrollo Económico-MPC

En el cuadro N° 14, se puede apreciar que los productos en tejidos artesanales más solicitados son: Challes, Guantes, Chullos y Bolsos. La información corresponde a los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y la Encañada. Dentro la zona de influencia del estudio de Producción y Comercialización.

CUADRO N° 15
CULTURA DE COMPRAS POR COLORES

Productos	COLORES PREFERIDOS							
	Granate	Amarillo	Marrón	Caña	Verde	Morado	Azul	Negro
Colchas	5	9	3	7	5	3	4	5
Challes	8	4	5	8	5	8	6	6
Ponchos	5	3	8	5	6	5	5	5
Chalinas	5	6	6	5	5	6	5	5
Guantes	6	4	5	5	6	7	6	7
Chullos	6	5	6	5	8	6	7	6
Tapetes	5	10	5	5	5	5	5	5
Fundas	5	9	5	5	5	5	5	5
Chompas	5	4	6	6	6	5	6	5
Chalecos	5	5	5	5	5	5	5	5
Vestidos	5	5	5	5	5	5	5	5
Bolsos	6	5	7	5	6	5	5	6
Carteras	5	3	5	5	5	5	5	5
Maletines	5	5	5	5	4	5	5	5
Casacas	5	4	5	5	5	5	7	6
Sacos	5	5	5	5	5	5	5	5
Adornos	5	5	5	5	5	6	5	5
TOTAL	91	91	91	91	91	91	91	91

FUENTE: Sub Gerencia de Desarrollo Económico-MPC

En el cuadro N° 15, se evidencia que el único producto de tejido artesanal Challe, tiene la tendencia de colores claros. Para los productos de tejidos artesanales como: Chullo, Guantes y Bolsos, la tendencia es hacia los colores oscuros.

CUADRO N° 16

PRECIOS COMPARATIVOS DE LOS PRODUCTOS DE TEJIDOS ARTESANALES

Productos	POR SUS PRECIOS COMPARATIVOS		
	Cajamarca	Baños del Inca	La Encañada
Colchas	150	150	150
Challes	32	32	32
Ponchos	140	140	140
Chalinas	130	130	130
Guantes	29	29	29
Chullos	31	31	31
Tapetes	10	10	10
Fundas	12	12	12
Chompas	30	30	30
Chalecos	27	27	27
Vestidos	25	25	25
Bolsos	32	32	32
Carteras	34	34	34
Maletines	35	35	35
Casacas	38	38	38
Sacos	40	40	40
Adornos	20	20	20

FUENTE: Sub Gerencia de Desarrollo Económico-MPC

En el cuadro N° 16, se puede observar que los precios de los productos de tejidos artesanales, son homogéneos, en la zona de influencia del estudio, en los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y la Encañada. El producto con mayor precio corresponde a la Colcha, y el con menor precio es el Tapete.

CUADRO N° 17

CULTURA DE COMPRA POR DISEÑO DE LOS PRODUCTOS

<i>Productos</i>	<i>POR PREFERENCIAS EN EL DISEÑO</i>					
	<i>Tejido a mano</i>	<i>%</i>	<i>Tejido en telar</i>	<i>%</i>	<i>Tejido a máquina</i>	<i>%</i>
Colchas	5	5	6	7	5	5
Challes	6	8	7	9	7	9
Ponchos	5	5	8	9	5	5
Chalinas	5	5	6	7	5	5
Guantes	7	9	5	6	6	8
Chullo	6	8	7	9	5	6
Tapetes	5	5	5	5	5	5
Fundas	5	5	4	4	5	5
Chompas	5	5	5	5	5	5
Chalecos	5	5	4	4	5	5
Vestidos	5	5	5	5	5	5
Bolsos	7	9	6	7	8	10
Carteras	5	5	5	5	5	5
Maletines	5	5	4	4	5	5
Casacas	5	5	5	5	5	5
Sacos	5	5	4	4	5	5
Adornos	5	5	5	5	5	5
TOTAL	91	100	91	100	91	100

FUENTE: Sub Gerencia de Desarrollo Económico-MPC

En el cuadro N° 17, se puede apreciar que la preferencia por los productos de tejidos artesanales como: Challe, Guantes, Chullo y Bolsos; los consumidores tienen la preferencia por los diseños en tejido en máquina semi automática y hecho a mano.

ESTIMACIÓN DE LA OFERTA (CHALLES, BOLSOS, CHULLOS Y GUANTES)

Para la proyección de la oferta se utilizó la tasa de crecimiento de oferta para el 2011 con respecto al año 2010. Los datos son de fuente del Ministerio de la producción de los años 2008 a 2011; las cifras son estimadas de las ventas de productos textiles (Challe, Bolsos, Chullo y Guantes) que realizaron los productores formales e informales.

CUADRO N° 18

OFERTA REGIONAL DE PRENDAS DE FIBRA DE ALPACA				
AÑO	CHALLE Tasa =1.05	BOLSOS Tasa =1.07	CHULLOS Tasa =1.05	GUANTES Tasa =1.06
2008	24333	22117	23842	23514
2009	25549	23665	25034	24925
2010	28168	27095	27600	28006
2011	32608	33192	31950	33355
2012	34238	35515	33548	35356
2013	35950	38002	35225	37478
2014	37748	40662	36986	39726
2015	39635	43508	38835	42110
2016	41617	46553	40777	44637

Fuente: Elaboración propia

3.3. BALANCE OFERTA Y DEMANDA DEL NEGOCIO (LOCAL-REGIONAL)

Con la información obtenida se estima a continuación el balance entre la oferta y la demanda o la brecha de demanda insatisfecha en el mercado, hay que mencionar que en el caso de la oferta actual del mercado similar a los productos con los que servirá el proyecto el mercado es como se menciona en el cuadro anterior. El siguiente cuadro muestra dicho balance según producto proyectado al año 2016.

CUADRO N° 19
BALANCE OFERTA Y DEMANDA DEL NEGOCIO

BALANCE OFERTA Y DEMANDA DEL PRODUCTO (UNIDADES)												
AÑO	DEMANDA EFECTIVA				OFERTA				DEMANDA INSATISFECHA			
	CHALLE	BOLSOS	CHULLOS	GUANTES	CHALLE	BOLSOS	CHULLOS	GUANTES	CHALLE	BOLSOS	CHULLOS	GUANTES
2011	40611	40611	40611	40611	32608	33192	31950	33355	8003	7419	8661	7256
2012	42834	42834	42834	42834	34238	35515	33548	35356	8596	7319	9286	7478
2013	43990	43990	43990	43990	35950	38002	35225	37478	8040	5988	8765	6512
2014	45178	45178	45178	45178	37748	40662	36986	39726	7430	4516	8192	5452
2015	46398	46398	46398	46398	39635	43508	38835	42110	6763	2890	7563	4288
2016	47650	47650	47650	47650	41617	46553	40777	44637	6033	1097	6873	3013

Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en el cuadro de balance oferta demanda de textiles con lana de animal, existe una demanda insatisfecha a la misma que se pretende satisfacer con un acercamiento a un 10%.

3.4. PLANTEAMIENTO TÉCNICO DE LA ALTERNATIVA

CUADRO N° 20

SECUENCIA DE ACTIVIDADES MENSUAL DE LA ALTERNATIVA

ALTERNATIVA 01																	
Clasificación de gastos	COMPONENTES/ ACTIVIDAD	Unidad de Medida	Cantidad/ Meta	Precio Unitario	TOTAL	EJECUCION DEL PROYECTO MENSUAL											
						M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	COMPONENTE I: IMPLEMENTACION DE ACTIVOS				22500,00												
	Adquisición de Activos				17550,0												
55	Telar de avance semi-automático	Unidad	1	3600,0	3600,0		3600,0										
55	Maquina industrial recta	Unidad	2	1550,0	3100,0		3100,0										
55	Maquina de tejer tarjetero	Unidad	1	3200,0	3200,0		3200,0										
55	Vaporizador industrial	Unidad	1	1800,0	1800,0		1800,0										
55	Mesa	Unidad	1	400,0	400,0		400,0										
55	Sillas	Unidad	4	50,0	200,0		200,0										
55	Hilo alpacañil	Kg	15	42,0	630,0		630,0										
55	Hilo de alpaca FS	Kg	52	64,0	3328,0		3328,0										
55	Hilo de ovino	Kg	10	40,0	400,0		400,0										
55	gastos de implementación (flete)	Unidad	1	892,0	892,0		892,0										
	Contrapartida de los socios 2-1		1	4950,0	4950,0												
55	Telares de madera manual 2,5 x2 Mts	Unidad	3	1500,0	4500,0		4500,0										
55	Maquina recta semi industrial marca Singer	Unidad	1	450,0	450,0		450,0										
	COMPONENTES II ASISTENCIA TECNICA, CAPACITACION Y PASANTIAS				7500,00												
27	Asistente técnico contable	Mes	4	375,0	1500,0			375,0		375,0		375,0		375,0			
27	Asistencia técnica en producción				0,0												
27	1.-Asistencia técnica en diseño	Mes	2	500,0	1000,0		500,0		500,0								
27	2.-Asistencia técnica en acabados	Mes	2	500,0	1000,0			500,0		500,0							
27	3.-Asistencia técnica en control de calidad	Mes	2	500,0	1000,0							500,0	500,0				
27	Asistencia técnica en desarrollo empresarial				0,0												
27	1.- Asistencia en gestión empresarial	Mes	2	500,0	1000,0	500,0		500,0									
27	2.- Asistencia en comercialización y venta	Mes	2	500,0	1000,0					500,0	500,0						
27	3.- Asistencia en elaboración de estado de costos	Mes	2	500,0	1000,0							500,0			500,0		
	COMPONENTES III ARTICULACION COMERCIAL				3000,00												
33	Gestor en articulación comercial	Mes	3	500,00	1500,0			500,0		500,0		500,0					
33	Participación en ferias	Mes	5	300,00	1500,0			300,0		300,0		300,0		300,0			
	COSTO TOTAL DEL PROYECTO (En nuevos soles)				33000,0	500,0	23000,0	1675,0	500,0	800,0	1375,0	800,0	500,0	1675,0	500,0	800,0	875,0

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO

En éste capítulo se determina la totalidad de Ingresos y Costos para el proyecto a precios de mercado y a precios sociales, estos últimos han sido transformados, con un factor de corrección para que sus valores ya no tengan distorsiones; para su uso en la sociedad.

Por otro lado también hay que considerar los flujos de los costos, que organiza las salidas de dinero, e indica en qué momento se producen dichas salidas. Además hay un flujo de Ingresos, que nos permite proyectar las entradas de dinero a la Unidad ejecutora del proyecto; por concepto de la entrega de bienes. Para encontrar los fondos netos por cada año, debemos comparar y substraer los Costos de los Ingresos.

4.1. COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS TEXTILES.

Costos de producción de una unidad de Challe

PRODUCTO : CHALLE

CUADRO N° 21

Capacidad de planta del Challe:

PRODUCCION CHALLE/ MES	30	Unidades
PRODUCCION DE CHALLE /AÑO	360	Unidades
PRODUCTO DE VENTA/MES	30	Unidades

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 22

Costos variables del Challe:

COSTOS VARIABLES				
INSUMOS	UND. MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNIT en S/.	TOTAL COSTO en S/.
Hilo Alpacril	Kg	0,09	42	3,78
Hilo Alpaca FS	Kg	0,17	62	10,33
Tintes	Litro	0,2	5	1,00
TOTAL				15,11
COSTO DE PRODUCCION POR MES				453,4

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 23

Costos fijos del Challe:

COSTOS FIJOS				
CONCEPTO	Unidad	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)
COSTOS FIJOS				
Luz	Mes	1	2	2
Agua	Mes	1	1	1
Mano de obra	Mes	2	60	120
TOTAL				123
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION				576,4

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 24

Costos de operación y mantenimiento del Challe:

COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO				
CONCEPTO	Unidad	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)
Venta	Mes	1	50	50
Mantenimiento	Mes	1	15	15
Total				65

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 25

Costo total del Challe:

COSTOS VARIABLES	453,4
COSTOS FIJOS	123
COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	65
TOTAL	641,4

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 26

Utilidad por unidad (Unid) del Challe:

COSTO DE PRODUCCION/Unid	19,2
COSTO TOTAL/Unid	21,4
PRECIO DE VENTA/Unid	32
INGRESO/VENTA/MES	960

Fuente: elaboración propia.

Costos de producción de una unidad de Bolso

PRODUCTO : BOLSO

CUADRO N° 27

Capacidad de planta del Bolso:

PRODUCCION BOLSO/ MES	30	Unidades
PRODUCCION DE BOLSO /AÑO	360	Unidades
PRODUCTO DE VENTA/MES	30	Unidades

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 28

Costos variables del Bolso:

COSTOS VARIABLES				
INSUMOS	UND. MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNIT en S/.	TOTAL COSTO en S/.
Hilo Alpacril	Kg	0,05	42	2,10
Hilo Alpaca FS	Kg	0,17	62	10,33
Tintes	Litro	0,2	5	1,00
TOTAL				13,43
COSTO DE PRODUCCION POR MES				403,0

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 29
Costos fijos del Bolso:

COSTOS FIJOS				
CONCEPTO	Unidad	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)
COSTOS FIJOS				
Luz	Mes	1	2	2
Agua	Mes	1	1	1
Mano de obra	Mes	2	60	120
TOTAL				123
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION				526,0

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 30
Costos de operación y mantenimiento del Bolso:

COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO				
CONCEPTO	Unidad	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)
Venta	Mes	1	50	50
Mantenimiento	Mes	1	15	15
Total				65

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 31**Costo total del Bolso:**

COSTOS VARIABLES	403,0
COSTOS FIJOS	123
COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	65
TOTAL	591,0

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 32**Utilidad por unidad (Unid) del Bolso:**

COSTO DE PRODUCCION/Unid	17,5
COSTO TOTAL/Unid	19,7
PRECIO DE VENTA/Unid	32
INGRESO/VENTA/MES	960

Fuente: elaboración propia.

Costos de producción de una unidad de Chullo

PRODUCTO : CHULLO

CUADRO N° 33

Capacidad de planta del Chullo:

PRODUCCION CHULLOS/ MES	30	Unidades
PRODUCCION DE CHULLOS /AÑO	360	Unidades
PRODUCTO DE VENTA/MES	30	Unidades

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 34

Costos variables del Chullo:

COSTOS VARIABLES				
INSUMOS	UND. MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNIT en S/.	TOTAL COSTO en S/.
Hilo Alpacril	Kg	0,05	42	2,10
Hilo Alpaca FS	Kg	0,17	62	10,33
Tintes	Litro	0,2	5	1,00
TOTAL				13,43
COSTO DE PRODUCCION POR MES				403,0

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 35
Costos fijos del Chullo:

COSTOS FIJOS				
CONCEPTO	Unidad	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)
COSTOS FIJOS				
Luz	Mes	1	2	2
Agua	Mes	1	1	1
Mano de obra	Mes	2	60	120
TOTAL				123
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION				526,0

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 36

Costos de operación y mantenimiento del Chullo:

COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO				
CONCEPTO	Unidad	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)
Venta	Mes	1	50	50
Mantenimiento	Mes	1	15	15
Total				65

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 37

Costo total del Chullo:

COSTOS VARIABLES	403,0
COSTOS FIJOS	123
COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	65
TOTAL	591,0

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 38

Utilidad por unidad (Unid) del Chullo:

COSTO DE PRODUCCION/Unid	17,5
COSTO TOTAL/Unid	19,7
PRECIO DE VENTA/Unid	31
INGRESO/VENTA/MES	930

Fuente: elaboración propia.

Costos de producción de una unidad de Guantes

PRODUCTO : GUANTES

CUADRO N° 39

Capacidad de planta de los Guantes:

PRODUCCION GUANTES/ MES	30	Unidades
PRODUCCION DE GUANTES/AÑO	360	Unidades
PRODUCTO DE VENTA/MES	30	Unidades

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 40

Costos variables de los Guantes:

COSTOS VARIABLES				
INSUMOS	UND. MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNIT en S/.	TOTAL COSTO en S/.
Hilo Alpacril	Kg	0,10	42	4,20
Hilo Alpaca FS	Kg	0,17	62	10,33
Tintes	Litro	0,2	5	1,00
TOTAL				15,53
COSTO DE PRODUCCION POR MES				466,0

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 41

Costos fijos de los Guantes:

COSTOS FIJOS				
CONCEPTO	Unidad	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)
COSTOS FIJOS				
Luz	Mes	1	2	2
Agua	Mes	1	1	1
Mano de obra	Mes	2	60	120
TOTAL				123
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION				589,0

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 42

Costos de operación y mantenimiento de los Guantes:

COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO				
CONCEPTO	Unidad	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)
Venta	Mes	1	50	50
Mantenimiento	Mes	1	15	15
Total				65

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 43

Costo total de los Guantes:

COSTOS VARIABLES	466,0
COSTOS FIJOS	123
COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	65
TOTAL	654,0

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 44

Utilidad por unidad (Unid) de los Guantes:

COSTO DE PRODUCCION/Unid	19,6
COSTO TOTAL/Unid	21,8
PRECIO DE VENTA/Unid	29
INGRESO/VENTA/MES	870

Fuente: elaboración propia.

Análisis y Comentarios:

El costo variable menor es de los productos Bolsos y Chullos, y para el mayor valor corresponde al producto Guantes. Los costos fijos menores corresponden a los productos Bolsos y Chullo. Y los costos fijos mayores corresponden al producto Guantes.

Con respecto a los costos de operación y mantenimiento, es constante en los cuatro productos textiles.

4.2. PLAN DE PRODUCCION Y VENTAS

CUADRO N° 45
PLAN DE PRODUCCION Y VENTAS

PLAN MAESTRO DE PRODUCCION PARA VENTAS AÑO 1																
PRODUCTOS	Unidad medida	Producción	precio de venta(S/.)	Volumen Total de ventas(S/.)	Producción para ventas (cantidad Disponible)											
					Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 1 1	Mes 1 2
PRODUCTOS																
CHALLE	UNID	30	32,0	960,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
BOLSOS	UNID	30	32,0	960,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
CHULLO	UNID	30	31	930,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
GUANTES	UNID	30	29	870,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 46

PLAN MAESTRO DE PRODUCCION PARA VENTAS AÑO 1: Cajamarca 20%																
PRODUCTOS	Unidad medida	Producción	precio de venta(S/.)	Volumen Total de ventas(S/.)	Producción para ventas (cantidad Disponible)											
					Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 1 1	Mes 1 2
PRODUCTOS																
CHALLE	UNID	6	32,0	192,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
BOLSOS	UNID	6	32,0	192,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
CHULLO	UNID	6	31,0	186,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
GUANTES	UNID	6	29,0	174,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 47

PLAN MAESTRO DE PRODUCCION PARA VENTAS AÑO 1: La Encañada 10%																
PRODUCTOS	Unidad medida	Producción	precio de venta(S/.)	Volumen Total de ventas(S/.)	Producción para ventas (cantidad Disponible)											
					Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 1 1	Mes 1 2
PRODUCTOS																
CHALLE	UNID	3	32,0	96,0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
BOLSOS	UNID	3	32,0	96,0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
CHULLO	UNID	3	31,0	93,0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
GUANTES	UNID	3	29,0	87,0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 48

PLAN MAESTRO DE PRODUCCION PARA VENTAS AÑO 1: Baños del Inca 50 %																
PRODUCTOS	Unidad medida	Producción	precio de venta(S/.)	Volumen Total de ventas(S/.)	Producción para ventas (cantidad Disponible)											
					Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 1 1	Mes 1 2
PRODUCTO 1																
CHALLE	UNID	15	32,0	480,0	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
BOLSOS	UNID	15	32,0	480,0	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
CHULLO	UNID	15	31,0	465,0	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
GUANTES	UNID	15	29,0	435,0	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

Fuente: elaboración propia.

4.3. PLAN ECONOMICO.

4.3.1. Estado de pérdidas y ganancias

CUADRO N° 49
ESTADO DE PERDIDAS GANANCIAS

AÑO 01												
MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A) Ingreso Por Ventas	3720	3720	3720	3720	3720	3720	3720	3720	3720	3720	3720	3720
B) Costos	2852,4	2846,2	2840,0	2834,0	2828,0	2822,2	2816,4	2810,8	2805,2	2799,8	2794,4	2789,1
De producción	2217,40	2217,40	2217,40	2217,40	2217,40	2217,40	2217,40	2217,40	2217,40	2217,40	2217,40	2217,40
Operación y mantenimiento	260,00	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
Depreciación de equipos (1.67%)	375,00	368,75	362,60	356,56	350,62	344,77	339,03	333,38	327,82	322,36	316,99	311,70
UTILIDAD NETA	867,6	873,9	880,0	886,0	892,0	897,8	903,6	909,2	914,8	920,2	925,6	930,9

Fuente: elaboración propia.

Análisis y comentarios:

El Estado de pérdidas y ganancias reporta la gestión económica de la Odb, éste cuadro resume los ingresos, es decir las entradas monetarias de dinero en la Odb. Por otra parte, también se presentan los gastos, en que incurre la organización con el objetivo de generar ventas. En el cuadro del presupuesto general a precios de mercado, dentro de ítem de implementación de activos; debemos multiplicarlo por la tasa mensual de depreciación de equipos de 1.67%, que resulta de dividir la tasa anual de depreciación del 20% entre los 12 meses.

4.3.2. Flujo de caja

CUADRO N° 50

FLUJO DE CAJA ECONOMICO POR MES													
AÑO 01													
MESES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS		3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00
Ventas		3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00
Donación	23100,00												
Aporte propio	9900,00												
Total inversión	33000,00												
EGRESOS		2852,40	2846,15	2840,00	2833,96	2828,02	2822,17	2816,43	2810,78	2805,22	2799,76	2794,39	2789,10
Costos de producción		2217,40	2217,40	2217,40	2217,40	2217,40	2217,40	2217,40	2217,40	2217,40	2217,40	2217,40	2217,40
Costos operativos		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Depreciación de equipos (1.67%)		375,00	368,75	362,60	356,56	350,62	344,77	339,03	333,38	327,82	322,36	316,99	311,70
Mantenimiento		60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Impuestos													
UTILIDAD NETA		867,60	873,85	880,00	886,04	891,98	897,83	903,57	909,22	914,78	920,24	925,61	930,90

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 51

AÑO 02												
MESES	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
INGRESOS	4092	4092	4092	4092	4092	4092	4092	4092	4092	4092	4092	4092
Ventas	4092,00	4092	4092	4092	4092	4092	4092	4092	4092	4092	4092	4092
Donación												
Aporte propio												
Total inversión												
EGRESOS	3005,65	3000,54	2995,52	2990,58	3015,94	2980,44	2975,75	3018,32	2965,82	2961,38	2957,00	2952,71
Costos de producción	2439,14	2439,14	2439,14	2439,14	2439,14	2439,14	2439,14	2439,14	2439,14	2439,14	2439,14	2439,14
Costos operativos	200,00	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Depreciación de equipos (1.67%)	306,51	301,40	296,38	291,44	316,80	281,30	276,61	319,18	266,68	262,24	257,86	253,57
Mantenimiento	60,00	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Impuestos												
UTILIDAD NETA	1086,35	1091,46	1096,48	1101,42	1076,06	1111,56	1116,25	1073,68	1126,18	1130,62	1135,00	1139,29

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 52

AÑO 03												
MESES	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
INGRESOS	4501,20	4501,2	4501,2	4501,2	4501,2	4501,2	4501,2	4501,2	4501,2	4501,2	4501,2	4501,2
Ventas	4501,20	4501,20	4501,2	4501,2	4501,2	4501,2	4501,2	4501,2	4501,2	4501,2	4501,2	4501,2
Donación												
Aporte propio												
Total inversión												
EGRESOS	3192,40	3188,24	3184,15	3180,13	3206,41	3171,79	3167,98	3164,23	3160,55	3156,92	3153,36	3149,85
Costos de producción	2683,05	2683,05	2683,05	2683,05	2683,05	2683,05	2683,05	2683,05	2683,05	2683,05	2683,05	2683,05
Costos operativos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Depreciación de equipos (1.67%)	249,34	245,19	241,10	237,08	263,35	228,74	224,93	221,18	217,49	213,87	210,30	206,80
Mantenimiento	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Impuestos												
UTILIDAD NETA	1308,80	1312,96	1317,05	1321,07	1294,79	1329,41	1333,22					

Fuente: elaboración propia

4.4. ANALISIS DE COSTO / BENEFICIO

4.4.1. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD FAMILIAR.

COSTOS DE INVERSION A PRECIOS DE MERCADO.

CUADRO N° 53. ALTERNATIVA 01: PRESUPUESTO GENERAL A PRECIOS DE MERCADO EN S/.

Gastos	COMPONENTES/ ACTIVIDAD	Unidad de Medida	Cantidad/ Meta	Precio Unitario	COSTO TOTAL en nuevos SOLES
	COMPONENTE I: IMPLEMENTACION DE ACTIVOS				22500,0
	Adquisición de Activos				17550,0
55	Telar de avance semi - automático	Unidad	1	3600,0	3600,0
55	Maquina industrial recta	Unidad	2	1550,0	3100,0
55	Máquina de tejer tarjetero	Unidad	1	3200,0	3200,0
55	Vaporizador industrial	Unidad	1	1800,0	1800,0
55	Mesa	Unidad	1	400,0	400,0
55	Sillas	Unidad	4	50,0	200,0
55	Hilo alpacril	Kg	15	42,0	630,0
55	Hilo de alpaca FS	Kg	52	64,0	3328,0
55	Hilo de ovino	Kg	10	40,0	400,0
55	gastos de implementación (flete)	Unidad	1	892,0	892,0
	Contrapartida de los socios 2.1		1	4950,0	4950,0
55	Telares de madera manual 2,5 x2 mt	Unidad	3	1500,0	4500,0
55	Maquina recta semi industrial marca Singer	Unidad	1	450,0	450,0
	COMPONENTES II ASISTENCIA TÉCNICA, CAPACITACION Y PASANTIAS				7500,0
27	Asistente técnico contable	Mes	4	375,0	1500,0
27	Asistencia técnica en producción				
	1.-Asistencia técnica en diseño	Mes	2	500,0	1000,0
	2.-Asistencia técnica en acabados	Mes	2	500,0	1000,0
	3.-Asistencia técnica en control de calidad	Mes	2	500,0	1000,0
27	Asistencia técnica en desarrollo empresarial				0,0
	1.- Asistencia en gestión empresarial	Mes	2	500,0	1000,0
	2.- Asistencia en comercialización y venta	Mes	2	500,0	1000,0
	3.- Asistencia en elaboración de estado de costos	Mes	2	500,0	1000,0
	COMPONENTES III ARTICULACION COMERCIAL				3000,0
33	Gestor en articulación comercial	Mes	3	500,00	1500,0
33	Participación en ferias	Mes	5	300,00	1500,0
	COSTO TOTAL DEL PROYECTO (En nuevos soles)				33000,00
	TOTAL EN PORCENTAJES				100%

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 54
ALTERNATIVA 02: PRESUPUESTO GENERAL A PRECIOS DE MERCADO EN S/.

Gastos	COMPONENTES/ ACTIVIDAD	Unidad de Medida	Cantidad/ Meta	Precio Unitario	COSTO TOTAL en nuevos SOLES
	COMPONENTE I: IMPLEMENTACION DE ACTIVOS				30530,0
	<u>Adquisición de Activos</u>				25580,0
55	Telar de avance semi - automático	Unidad	1	4000,0	4000,0
55	Maquina industrial recta	Unidad	2	4000,0	8000,0
55	Máquina de tejer tarjetero	Unidad	1	5000,0	5000,0
55	Vaporizador industrial	Unidad	1	1800,0	1800,0
55	Mesa	Unidad	1	700,0	700,0
55	Sillas	Unidad	4	50,0	200,0
55	Hilo alpacril	Kg	30	42,0	1260,0
55	Hilo de alpaca FS	Kg	30	64,0	1920,0
55	Hilo de ovino	Kg	30	40,0	1200,0
55	gastos de implementación (flete)	Unidad	1	1500,0	1500,0
	<u>Contrapartida de los socios 2.1</u>		1	4950,0	4950,0
55	Telares de madera manual 2,5 x2 mt	Unidad	3	1500,0	4500,0
55	Maquina recta semi industrial marca Singer	Unidad	1	450,0	450,0
	COMPONENTES II ASISTENCIA TÉCNICA, CAPACITACION PASANTIAS				7500,0
27	Asistente técnico contable	Mes	4	375,0	1500,0
27	Asistencia técnica en producción				
	1.-Asistencia técnica en diseño	Mes	2	500,0	1000,0
	2.-Asistencia técnica en acabados	Mes	2	500,0	1000,0
	3.-Asistencia técnica en control de calidad	Mes	2	500,0	1000,0
27	Asistencia técnica en desarrollo empresarial				0,0
	1.- Asistencia en gestión empresarial	Mes	2	500,0	1000,0
	2.- Asistencia en comercialización y venta	Mes	2	500,0	1000,0
	3.- Asistencia en elaboración de estado de costos	Mes	2	500,0	1000,0
	COMPONENTES III ARTICULACION COMERCIAL				3000,0
33	Gestor en articulación comercial	Mes	3	500,00	1500,0
33	Participación en ferias	Mes	5	300,00	1500,0
	COSTO TOTAL DEL PROYECTO (En nuevos soles)				41030,00

Fuente: elaboración propia.

COSTOS DE INVERSIÓN A PRECIOS SOCIALES

CUADRO N° 55

FACTORES DE CORRECCIÓN SEGÚN SNIP 2013

FACTOR DE CORRECCION PARA ESTIMAR COSTOS A PRECIOS SOCIALES	
Bienes Transables	0.8676
Bienes no Transables	0.8403
Mano de Obra No Calificada (Zona Rural)	
• Costa	0.57
• Sierra	0.41
• Selva	0.49
Mano de Obra Calificada	0.91
Combustible	0.66

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.

CUADRO N° 56. PRESUPUESTO GENERAL A PRECIOS SOCIALES: ALTERNATIVA 01

Gastos	COMPONENTES/ ACTIVIDAD	Unidad de Medida	Cantidad/ Meta	Precio Unitario	COSTO TOTAL en nuevos SOLES
	COMPONENTE I: IMPLEMENTACION DE ACTIVOS				18906,8
	<u>Adquisición de Activos</u>				14747,3
55	Telar de avance semi- automático	Unidad	1	3025,1	3025,1
55	Maquina industrial recta	Unidad	2	1302,5	2604,9
55	Máquina de tejer tarjetero	Unidad	1	2689,0	2689,0
55	Vaporizador industrial	Unidad	1	1512,5	1512,5
55	Mesa	Unidad	1	336,1	336,1
55	Sillas	Unidad	4	42,0	168,1
55	Hilo alpacril	Kg	15	35,3	529,4
55	Hilo de alpaca FS	Kg	52	53,8	2796,5
55	Hilo de ovino	Kg	10	33,6	336,1
55	gastos de implementación (flete)	Unidad	1	749,5	749,5
	<u>Contrapartida de los socios 2.1</u>		1	4950,0	4159,5
55	Telares de madera manual 2,5 x2 mt	Unidad	3	1260,5	3781,4
55	Maquina recta semi industrial .	Unidad	1	378,1	378,1
	COMPONENTES II ASISTENCIA TÉCNICA, CAPACITACION Y PASANTIAS				6825,0
27	Asistente técnico contable	Mes	4	341,3	1365,0
27	Asistencia técnica en producción				
	1.-Asistencia técnica en diseño	Mes	2	455,0	910,0
	2.-Asistencia técnica en acabados	Mes	2	455,0	910,0
	3.-Asistencia técnica en control de calidad	Mes	2	455,0	910,0
27	Asistencia técnica en desarrollo empresarial			0,0	0,0
	1.- Asistencia en gestión empresarial	Mes	2	455,0	910,0
	2.- Asistencia en comercialización y venta	Mes	2	455,0	910,0
	3.- Asistencia en elaboración de estado de costos	Mes	2	455,0	910,0
	COMPONENTES III ARTICULACION COMERCIAL				2730,0
33	Gestor en articulación comercial	Mes	3	455,00	1365,0
33	Participación en ferias	Mes	5	273,00	1365,0
	COSTO TOTAL DEL PROYECTO (En nuevos soles)				28544,34

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 57. PRESUPUESTO GENERAL A PRECIOS SOCIALES: ALTERNATIVA 02

Gastos	COMPONENTES/ ACTIVIDAD	Unidad de Medida	Cantidad/ Meta	Precio Unitario	COSTO TOTAL en nuevos SOLES
	COMPONENTE I: IMPLEMENTACION DE ACTIVOS				25654,4
	<u>Adquisición de Activos</u>				21494,9
55	Telar de avance semi - automático	Unidad	1	3361,2	3361,2
55	Maquina industrial recta	Unidad	2	3361,2	6722,4
55	Máquina de tejer tarjetero	Unidad	1	4201,5	4201,5
55	Vaporizador industrial	Unidad	1	1512,5	1512,5
55	Mesa	Unidad	1	588,2	588,2
55	Sillas	Unidad	4	42,0	168,1
55	Hilo alpacril	Kg	30	35,3	1058,8
55	Hilo de alpaca FS	Kg	30	53,8	1613,4
55	Hilo de ovino	Kg	30	33,6	1008,4
55	gastos de implementación (flete)	Unidad	1	1260,5	1260,5
	<u>Contrapartida de los socios 2.1</u>		1	4950,0	4159,5
55	Telares de madera manual 2,5x2 mt	Unidad	3	1260,5	3781,4
55	Maquina recta semi industrial marca Singer	Unidad	1	378,1	378,1
	COMPONENTES II ASISTENCIA TÉCNICA, CAPACITACION Y PASANTIAS				6825,0
27	Asistente técnico contable	Mes	4	341,3	1365,0
27	Asistencia técnica en producción				
	1.-Asistencia técnica en diseño	Mes	2	455,0	910,0
	2.-Asistencia técnica en acabados	Mes	2	455,0	910,0
	3.-Asistencia técnica en control de calidad	Mes	2	455,0	910,0
27	Asistencia técnica en desarrollo empresarial			0,0	0,0
	1.- Asistencia en gestión empresarial	Mes	2	455,0	910,0
	2.- Asistencia en comercialización y venta	Mes	2	455,0	910,0
	3.- Asistencia en elaboración de estado de costos	Mes	2	455,0	910,0
	COMPONENTES III ARTICULACION COMERCIAL				2730,0
33	Gestor en articulación comercial	Mes	3	455,00	1365,0
33	Participación en ferias	Mes	5	273,00	1365,0
	COSTO TOTAL DEL PROYECTO (En nuevos soles)				35209,36

Fuente: elaboración propia.

4.4.2. BENEFICIOS INCREMENTALES: BENEFICIOS EN SITUACIÓN SIN PROYECTO

Se muestra los beneficios actuales sin inversión:

BENEFICIOS EN SITUACIÓN "SIN PROYECTO" EN \$/.**CUADRO Nº 58**

PRODUCTO	VALOR BRUTO DE LA PRODUCCIÓN "SIN PROYECTO"															
	MESES												AÑOS			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2	3	4	5
CHALLE	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180	180	180	180
Precio (\$/.)	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
BOLSOS	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180	180	180	180
Precio (\$/.)	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
CHULLOS	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180	180	180	180
Precio (\$/.)	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
GUANTES	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180	180	180	180
Precio (\$/.)	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Total VBP	1740	1740	1740	1740	1740	1740	1740	1740	1740	1740	1740	1740	20880	20880	20880	20880

Fuente: elaboración propia.

BENEFICIOS EN SITUACIÓN CON PROYECTO:

Los beneficios con proyecto es decir con inversión en; implementación con materiales y equipamiento, inversión en asistencia técnica, ferias, etc. Además es importante mencionar que el valor bruto de la producción (VBP) ha sido calculado tomando en consideración los precios actuales

BENEFICIOS EN SITUACIÓN CON PROYECTO EN \$/:**1era Alternativa****CUADRO Nº 59**

PRODUCTO	VALOR BRUTO DE LA PRODUCCIÓN "CON PROYECTO"															
	MESES												AÑOS			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2	3	4	5
CHALLE	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	396	436	479	527
Precio (\$/.)	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
BOLSOS	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	396	436	479	527
Precio (\$/.)	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
CHULLOS	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	396	436	479	527
Precio (\$/.)	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
GUANTES	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	396	436	479	527
Precio (\$/.)	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Total VBP	3720	3720	3720	3720	3720	3720	3720	3720	3720	3720	3720	3720	49104	54014,4	59415,8	65357,424

Fuente: elaboración propia.

4.4.3. FLUJO DE CAJA:

ALTERNATIVA 1 FLUJO DE CAJA A PRECIOS PRIVADOS.
CUADRO N° 60. FLUJO ECONOMICO ANUAL

AÑOS	INVERSION	MANTENIMIENTO	COSTOS OPERATIVOS	DEPRECIACION DE EQUIPOS (20%ANUAL)	COSTOS DE PRODUCCION	EGRESOS	INGRESOS	FLUJO NETO
0	33000,00					33000,00	0	-33000,00
1		720,00	2400,00	4500,00	26608,80	34228,80	44640,00	10411,20
2		720,00	2400,00	3600,00	29269,68	35989,68	49104,00	13114,32
3		720,00	2400,00	2880,00	32196,65	38196,65	54014,40	15817,75
4		720,00	2400,00	2304,00	35416,31	40840,31	59415,84	18575,53
5		720,00	2400,00	1843,20	38957,94	43921,14	65357,42	21436,28

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 61
FLUJO ECONOMICO POR MESES PARA EL AÑO 01

MESES	INVERSION	MANTENIMIENTO	COSTOS OPERATIVOS	DEPRECIACION DE EQUIPOS (1.67%MENSUALES)	COSTOS DE PRODUCCION	EGRESOS	INGRESOS	FLUJO NETO
0	33000,00					33000,00		-33000,00
1		60,00	200,00	375,00	2217,40	2852,40	3720,00	867,60
2		60,00	200,00	368,75	2217,40	2846,15	3720,00	873,85
3		60,00	200,00	362,60	2217,40	2840,00	3720,00	880,00
4		60,00	200,00	356,56	2217,40	2833,96	3720,00	886,04
5		60,00	200,00	350,62	2217,40	2828,02	3720,00	891,98
6		60,00	200,00	344,77	2217,40	2822,17	3720,00	897,83
7		60,00	200,00	339,03	2217,40	2816,43	3720,00	903,57
8		60,00	200,00	333,38	2217,40	2810,78	3720,00	909,22
9		60,00	200,00	327,82	2217,40	2805,22	3720,00	914,78
10		60,00	200,00	322,36	2217,40	2799,76	3720,00	920,24
11		60,00	200,00	316,99	2217,40	2794,39	3720,00	925,61
12		60,00	200,00	311,70	2217,40	2789,10	3720,00	930,90
TOTAL/AÑO		720,00	2400,00	4109,58	26608,80	33838,38	44640,00	10801,62

Fuente: elaboración propia.

FLUJO DE CAJA A PRECIOS SOCIALES.**ALTERNATIVA 01**

CUADRO N° 62
FLUJO ECONOMICO ANUAL

AÑOS	INVERSION	MANTENIMIENTO	COSTOS OPERATIVOS	DEPRECIACION DE EQUIPOS (20%ANUAL)	COSTOS DE PRODUCCION	EGRESOS	INGRESOS	FLUJO NETO
0	28544,34					28544,34	0	-28544,34
1		720,00	2400,00	3781,35	26608,80	33510,15	44640,00	11129,85
2		720,00	2400,00	3025,08	29269,68	35414,76	49104,00	13689,24
3		720,00	2400,00	2420,06	32196,65	37736,71	54014,40	16277,69
4		720,00	2400,00	1936,05	35416,31	40472,36	59415,84	18943,48
5		720,00	2400,00	1548,84	38957,94	43626,79	65357,42	21730,64

Fuente: elaboración propia

Análisis y comentarios:

Los costos de producción resultan del acumulado anual del ítem de costos de producción de cuadro de Estado de pérdidas y ganancias. Por otro lado los ingresos también se generan al igual que el anterior.

La inversión se genera del cuadro de Presupuesto general a precios sociales de la alternativa 1 y de la alternativa 2 a precios de mercado.

En el Flujo de Caja económico de la alternativa 1, tenemos una inversión inicial de 28 544.34, con una rentabilidad en el primer año de las operaciones productivas de 11 129.85. El mantenimiento es constante para todos los años con el valor de 720 nuevos soles.

FLUJO DE CAJA A PRECIOS DE MERCADO.**ALTERNATIVA 2****CUADRO N° 63
FLUJO ECONOMICO ANUAL**

AÑOS	INVERSION	MANTENIMIENTO	COSTOS OPERATIVOS	DEPRECIACION DE EQUIPOS (20%ANUAL)	COSTOS DE PRODUCCION	EGRESOS	INGRESOS	FLUJO NETO
0	41030,00					41030,00	0	-41030,00
1		960,00	2400,00	6106,00	19804,00	29270,00	36000,00	6730,00
2		960,00	2400,00	4884,80	21784,40	30029,20	39600,00	9570,80
3		960,00	2400,00	3907,84	23962,84	31230,68	43560,00	12329,32
4		960,00	2400,00	3126,27	26359,12	32845,40	47916,00	15070,60
5		960,00	2400,00	2501,02	28995,04	34856,05	52707,60	17851,55

Fuente: elaboración propia

FLUJO DE CAJA A PRECIOS SOCIALES.**ALTERNATIVA 2****CUADRO N° 64
FLUJO ECONOMICO ANUAL**

AÑOS	INVERSION	MANTENIMIENTO	COSTOS OPERATIVOS	DEPRECIACION DE EQUIPOS (20% ANUAL)	COSTOS DE PRODUCCION	EGRESOS	INGRESOS	FLUJO NETO
0	34253,24					34253,24	0	-34253,24
1		960,00	2400,00	5130,87	19804,00	28294,87	36000,00	7705,13
2		960,00	2400,00	4104,70	21784,40	29249,10	39600,00	10350,90
3		960,00	2400,00	3283,76	23962,84	30606,60	43560,00	12953,40
4		960,00	2400,00	2627,01	26359,12	32346,13	47916,00	15569,87
5		960,00	2400,00	2101,61	28995,04	34456,64	52707,60	18250,96

Fuente: elaboración propia.

4.4.4. INDICADORES ECONÓMICOS.

VALOR ACTUAL NETO (VAN):

Este indicador es aquel que mide la rentabilidad en términos monetarios. Si el VAN es mayor que cero, se acepta llevar a cabo el proyecto. Para hallar el VAN se tiene que actualizar los beneficios del flujo de caja durante los 5 años. Detallamos la fórmula que se ha usado para medir la rentabilidad del proyecto.

$$VAN = \sum \frac{Flujo_t}{(1+TDR)^t}$$

El VANE para ambas alternativas del proyecto es el siguiente:

CUADRO N° 65

VAN			
TIPO DE EVALUACION	TASA DE DESCUENTO	ALTERNATIVA 01	ALTERNATIVA 02
Evaluación privada	10%	25184,70	3638,97
Evaluación social	10%	31548,46	13004,81

Fuente: elaboración propia.

Al observar las evaluaciones privadas de ambas alternativas, podemos decir que la alternativa 01 es mayor que la alternativa 02, por lo tanto llegamos a la conclusión de que el proyecto es rentable económicamente.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):

Es aquel indicador que mide la rentabilidad promedio anual de la inversión del capital, además de ser la máxima tasa que el inversionista puede pagar sin perder. TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN sea cero.

$$\sum_{t=0}^n \frac{\text{Flujo}_t}{(1 + \rho)^t} = 0$$

CUADRO N° 66

TIR			
TIPO DE EVALUACION	TASA DE DESCUENTO	ALTERNATIVA 01	ALTERNATIVA 02
Evaluación privada	10%	21%	3%
Evaluación social	10%	29%	11%

Fuente: elaboración propia.

Del análisis anterior se observa que para la alternativa 01 tenemos una TIR mayor que el de la alternativa 02, por lo que diremos que la primera alternativa es la mejor. Además para ambas alternativas la TIR es mayor que el costo de oportunidad del capital (10%) por lo que diremos que ambas alternativas son económicamente rentables.

RATIO BENEFICIO – COSTO (B/C):

El ratio costo beneficio se basa en estimar la rentabilidad social del proyecto en un determinado momento, a partir de la comparación de los beneficios y los costos de llevar a cabo el proyecto, valorizados ambos en términos monetarios.

$$B/C \cong \frac{VAB}{VAC} > 1$$

CUADRO N° 67

B/C			
TIPO DE EVALUACION	TASA DE DESCUENTO	ALTERNATIVA 01	ALTERNATIVA 02
Evaluación privada	10%	1,41	1,39
Evaluación social	10%	1,43	1,42

Fuente: elaboración propia.

Observamos que el que tiene mayor ratio es la alternativa 01, esto significa que por cada sol invertido del producto se va a obtener S/. 0.41 de utilidad.

CUADRO N° 68

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN ECONÓMICA

RESUMEN				
INDICADOR	EVALUACION PRIVADA		EVALUACION SOCIAL	
	ALT 01	ALT 02	ALT 01	ALT 02
COK	10%	10%	10%	10%
VAN	25184,70	3638,97	31548,46	13004,81
TIR	21%	3%	29%	11%
B/C	1,41	1,39	1,43	1,42

Fuente: elaboración propia.

4.4.5. ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

El punto de equilibrio de todo proyecto se da cuando el valor económico del VAN=0, La TIR=10%, y la relación de C/B=0. Cuando ocurre esto significa que en el proyecto no hay pérdidas ni ganancias; al analizar el presente proyecto se obtuvo dicho punto de equilibrio cuando el precio de venta de los productos textiles (Challe, bolsos, chullo, guantes) que produce la asociación alcance los siguientes valores:

CUADRO N° 69

PUNTO DE EQUILIBRIO CHALLE	
COSTO FIJO	123
PRECIO DE VENTA- COSTO VARIABLE	16,89
P.E.	8,0
	UNIDADES POR MES

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 70

PUNTO DE EQUILIBRIO BOLSOS	
COSTO FIJO	123
PRECIO DE VENTA- COSTO VARIABLE	18,57
P.E.	7,0
	UNIDADES POR MES

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 71

PUNTO DE EQUILIBRIO CHULLO	
COSTO FIJO	123
PRECIO DE VENTA- COSTO VARIABLE	17,57
P.E.	7,0
	UNIDADES POR MES

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 72

PUNTO DE EQUILIBRIO GUANTES	
COSTO FIJO	123
PRECIO DE VENTA- COSTO VARIABLE	13,47
P.E.	10,0
	UNIDADES POR MES

Fuente: elaboración propia.

4.4.6. CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO POR LA ASOCIACIÓN EN FUNCIÓN AL VOLUMEN DE VENTAS PRONOSTICADO PARA LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS DE OPERACIÓN

El capital de trabajo requerido para los próximos cinco años está conformado por el valor monetario de la materia e insumos a usarse en la producción textil (Challe, bolsos, chullos, guantes)

CUADRO N° 73

PROYECCION DEL CAPITAL DE TRABAJO						
Producto	Costo Unitario de Capital de Trabajo en S/.	PROYECCION DE CAPITAL DE TRABAJO EN NUEVOS SOLES				
		1	2	3	4	5
CHALLE	15,11	5440,8	5984,88	6583,368	7241,70	7965,88
BOLSOS	13,43	4836	5319,6	5851,56	6436,716	7080,3876
CHULLO	13,43	4836	5319,6	5851,56	6436,716	7080,3876
GUANTES	15,53	5592	6151,2	6766,32	7442,952	8187,2472

Fuente: elaboración propia.

4.5. PLAN DE EJECUCION Y OPERACIÓN

4.5.1. CRONOGRAMA DE INVERSIONES SEGÚN METAS.

CUADRO N° 74

Gastos	COMPONENTES/ ACTIVIDAD	Unidad de Medida	Cantidad/ Meta	Precio Unitario	APORTE (En nuevo soles)			COSTO TOTAL en nuevos SOLES
					ALIADOS	EFFECTIVO	VALORIZ.	
	COMPONENTE I: IMPLEMENTACION DE ACTIVOS				13680,0	3870,0	4950,0	22500,0
	Adquisición de Activos				13680,0	3870,0	0,0	17550,0
55	Telar de avance semi-automático	Unidad	1	3600,0	2600,0	1000,0	0,0	3600,0
55	Máquina industrial recta	Unidad	2	1550,0	1550,0	1550,0	0,0	3100,0
55	Máquina de tejer tarjetero	Unidad	1	3200,0	3200,0	0,0	0,0	3200,0
55	Vaporizador industrial	Unidad	1	1800,0	1800,0	0,0	0,0	1800,0
55	Mesa	Unidad	1	400,0	400,0	0,0	0,0	400,0
55	Sillas	Unidad	4	50,0	200,0	0,0	0,0	200,0
55	Hilo alpacril	Kg	15	42,0	20,0	610,0		630,0
55	Hilo de alpaca FS	Kg	52	64,0	2700,0	628,0		3328,0
55	Hilo de ovino	Kg	10	40,0	400,0			400,0
55	gastos de implementación (flete)	Unidad	1	892,0	810,0	82,0	0,0	892,0
	Contrapartida de los socios 2.1		1	4950,0	0,0	0,0	4950,0	4950,0
55	Telares de madera manual 2,5 x2 mt	Unidad	3	1500,0	0,0	0,0	4500,0	4500,0
55	Maquina recta semi industrial marca Singer	Unidad	1	450,0	0,0	0,0	450,0	450,0
	COMPONENTES II ASISTENCIA TÉCNICA, CAPACITACION Y PASANTÍAS				6420,0	1080,0	0,0	7500,0
27	Asistente técnico contable	Mes	4	375,0	1500,0	0,0	0,0	1500,0
27	Asistencia técnica en producción							
	1.-Asistencia técnica en diseño	Mes	2	500,0	500,0	500,0	0,0	1000,0
	2.-Asistencia técnica en acabados	Mes	2	500,0	420,0	580,0	0,0	1000,0
	3.-Asistencia técnica en control de calidad	Mes	2	500,0	1000,0		0,0	1000,0
27	Asistencia técnica en desarrollo empresarial						0,0	0,0
	1.- Asistencia en gestión empresarial	Mes	2	500,0	1000,0		0,0	1000,0
	2.- Asistencia en comercialización y venta	Mes	2	500,0	1000,0		0,0	1000,0
	3.- Asistencia en elaboración de estado de costos	Mes	2	500,0	1000,0		0,0	1000,0
	COMPONENTES III ARTICULACION COMERCIAL				3000,0	0,0	0,0	3000,0
33	Gestor en articulación comercial	Mes	3	500,00	1500,00	0,00	0,0	1500,0
33	Participación en ferias	Mes	5	300,00	1500,00	0,00	0,0	1500,0
	COSTO TOTAL DEL PROYECTO (En nuevos soles)				23100,00	4950,00	4950,00	33000,00
	TOTAL EN PORCENTAJES				70%	15%	15%	100%

Fuente: elaboración propia.

4.5.3. CUADRO DE CRONOGRAMA SEGÚN METAS FINANCIERAS

CUADRO N° 76

Gastos	COMPONENTES/ ACTIVIDAD	Unidad de Medida	Cantidad/ Meta	Precio Unitario	TOTAL	Aporte cofinanciado en /s		INVERSION POR FUENTES DE CONFINANCIAMIENTO: En nuevos soles.																			
						ALIADOS	ODB	M 1	M 2	M 3	I TRIMESTRE		M 1	M 2	M 3	II TRIMESTRE		M 1	M 2	M 3	III TRIMESTRE		M 1	M 2	M 3	IV TRIMESTRE	
											ALIADOS	ODB				ALIADOS	ODB				ALIADOS	ODB				ALIADOS	ODB
	COMPONENTE I: IMPLEMENTACION DE ACTIVOS				22500,00	13880,0	8820,0	0,0	22500,0	0,0	13880,0	8820,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
	Adquisición de Activos				17550,0	13880,0	3870,0		17550,0		13880,0	3870,0															
55	Telar de avance semi - automático	Unidad	1	3600,0	3600,0	2600,0	1000,0		3600,0		2600,0	1000,0															
55	Maquina Industrial recta	Unidad	2	1550,0	3100,0	1550,0	1550,0		3100,0		1550,0	1550,0															
55	Máquina de tejer tarjetero	Unidad	1	3200,0	3200,0	3200,0	0,0		3200,0		3200,0	0,0															
55	Vaporizador Industrial	Unidad	1	1800,0	1800,0	1800,0	0,0		1800,0		1800,0	0,0															
55	Mesa	Unidad	1	400,0	400,0	400,0	0,0		400,0		400,0	0,0															
55	Sillas	Unidad	4	50,0	200,0	200,0	0,0		200,0		200,0	0,0															
55	Hilo alpacañi	Kg	15	42,0	630,0	20,0	610,0		630,0		20,0	610,0															
55	Hilo de alpaca FS	Kg	52	64,0	3328,0	2700,0	628,0		3328,0		2700,0	628,0															
55	Hilo de ovino	Kg	10	40,0	400,0	400,0	0,0		400,0		400,0	0,0															
55	gastos de implementación (flete)	Unidad	1	892,0	892,0	810,0	82,0		892,0		810,0	82,0															
	Contrapartida de los socios 2.1				4950,0	4950,0	0,0		4950,0		0,0	4950,0															
55	Telares de madera manual 2,5 x2 mt	Unidad	3	1500,0	4500,0	0,0	4500,0		4500,0		0,0	4500,0															
55	Maquina recta semi industrial marca Singer	Unidad	1	450,0	450,0	0,0	450,0		450,0		0,0	450,0															
	COMPONENTES II ASISTENCIA TÉCNICA, CAPACITACION Y PASANTIAS				7500,00	6420,00	1080,00	500,00	500,00	875,00	1785,00	80,00	500,00	500,00	875,00	875,00	1000,00	500,00	500,00	875,00	1875,00	0,00	500,00	500,00	875,00	1875,00	0,00
27	Asistente técnico contable	Mes	4	375,0	1500,0	1500,0	0,0	0,0	0,0	375,0	375,0	0,0	0,0	0,0	375,0	375,0	0,0	0,0	0,0	375,0	375,0	0,0	0,0	0,0	375,0	375,0	0,0
27	Asistencia técnica en producción																										
27	1.-Asistencia técnica en diseño	Mes	2	500,0	1000,0	500,0	500,0	0,0	500,0	0,0	500,0	0,0	0,0	500,0	0,0	0,0	500,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
27	2.-Asistencia técnica en acabados	Mes	2	500,0	1000,0	420,0	580,0	0,0	0,0	500,0	420,0	80,0	0,0	0,0	500,0	0,0	500,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
27	3.-Asistencia técnica en control de calidad	Mes	2	500,0	1000,0	1000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	500,0	500,0	0,0	1000,0	0,0
27	Asistencia técnica en desarrollo empresarial																										
27	1.- Asistencia en gestión empresarial	Mes	2	500,0	1000,0	1000,0	0,0	500,0	0,0	0,0	500,0	0,0	500,0	0,0	0,0	500,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
27	2.- Asistencia en comercialización y venta	Mes	2	500,0	1000,0	1000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	500,0	500,0	0,0	1000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
27	3.- Asistencia en elaboración de estado de costos	Mes	2	500,0	1000,0	1000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	500,0	500,0	0,0	0,0	0,0	500,0	500,0	0,0
	COMPONENTES III ARTICULACION DE MERCADO				3000,00	3000,00	0,00	0,00	0,00	800,00	800,00	0,00	0,00	300,00	500,00	800,00	0,00	300,00	0,00	800,00	1100,00	0,00	0,00	300,00	0,00	300,00	0,00
33	Gestor en articulación comercial	Mes	3	500,00	1500,0	1500,0	0,0	0,0	0,0	500,0	500,0	0,0	0,0	0,0	500,0	500,0	0,0	0,0	0,0	500,0	500,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
33	Participación en feria	Mes	5	300,00	1500,0	1500,0	0,0	0,0	0,0	300,0	300,0	0,0	0,0	300,0	0,0	300,0	0,0	300,0	0,0	600,0	600,0	0,0	0,0	300,0	0,0	300,0	0,0
	COSTO TOTAL DEL PROYECTO (En nuevos soles)				33000,0	23100,0	8900,0	500,0	23000,0	1675,0	16275,0	8800,0	500,0	800,0	1375,0	1675,0	1000,0	800,0	500,0	1675,0	2875,0	0,0	500,0	800,0	875,0	2175,0	0,0

Fuente: elaboración propia.

4.5.4. OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO.

No se registran costos importantes de operación y mantenimiento que condicionen la operatividad del proyecto, sin embargo, se ha considerado un mínimo de 260.00 nuevos soles.

CUADRO N° 77

COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO				
CONCEPTO	Unidad	Cantidad	Precio unitario (S/)	Precio total (S/)
Venta	Mes	1	200	200
Mantenimiento	Mes	1	60	60
Total				260

Fuente: elaboración propia.

4.6. VIABILIDAD DEL PROYECTO

4.6.1. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Según el análisis realizado, el proyecto mostraría resultados negativos en el VAN económico en un escenario adverso de reducción de precios de los productos en el mercado por debajo del 12%, es decir que en estos niveles de precios el proyecto incurriría en pérdidas que pondrían en riesgo sus actividades.

**SENSIBILIDAD DE LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO ANTE
VARIACIONES EN EL FACTOR PRECIO DEL PRODUCTO EN EL MERCADO**

CUADRO N° 78

ANALISIS DE SENSIBILIDAD DE LA ALTERNATIVA 01			
VARIACION DE PRECIOS	VAN	TIR	B/C
8%	39346,04	32%	1,52
4%	31446,42	26%	1,47
0%	25184,70	21%	1,41
-4%	15647,18	14%	1,35
-8%	7747,00	7%	1,30
-12%	-152,06	0%	0
16%	-8051	-8%	0
20%	-15951,29	-16%	0

Fuente: elaboración propia.

4.6.2. ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD.

La sostenibilidad del proyecto, está garantizada por los siguientes factores:

- ✓ Una organización sólida que cuenta con el capital humano capacitado para la eficiente gestión del proyecto en toda la cadena productiva de la adquisición de insumos para la producción textil. Además se cuenta con técnicos que garantizaran el eficiente manejo de los recursos a asignarse por los Aliados. A esto se une el compromiso de la junta directiva compuesta por los miembros más capacitados. Por tanto las actividades de asistencia técnica y capacitación en diferentes temas planteadas en el proyecto reforzaran los conocimientos y habilidades de este capital humano que garantiza la sostenibilidad del proyecto.
- ✓ El compromiso de los miembros y de la junta directiva de la asociación garantizan el financiamiento oportuno de los beneficiarios con apoyo económico y de bienes de capital capacidad de cumplir con las metas trazadas.

4.6.3. IMPACTO AMBIENTAL

La ejecución del proyecto, así como su operación no generara impactos negativos en el medio ambiente, por el contrario promueve el uso de materia prima fibra de alpaca que en el eslabón inicial de la producción textil.

MEDIDAS DE MITIGACIÓN.

Se aplicaran medidas preventivas y correctivas con la finalidad de mitigar el efecto ambiental, mediante la comparación de un diagnostico antes del proyecto y un diagnóstico después del proyecto en el distrito de Cajamarca.

POLÍTICA DE SALVAGUARDAS DEL BANCO MUNDIAL

El objetivo del Banco Mundial es promover el mejoramiento del medio ambiente como un elemento fundamental del desarrollo y las estrategias de reducción de la pobreza y acciones. La estrategia tiene tres objetivos interrelacionados:

- La mejora de la calidad de vida
- La mejora de las perspectivas y la calidad del crecimiento
- La protección de la calidad del medio ambiente regional y mundial común.

CUADRO N° 79.
ANÁLISIS DEL IMPACTO AMBIENTAL

Posibles Impactos			supuestos	(Si)	(No)	Produce impacto Positivo (+1,+2,+3...), Negativo (-1,- 2,-3...)
A. Posibles Impactos Ambientales	Biológicos	Corredores barreras	Cambios de uso del territorios de los pobladores vecinos		No	+4
		Flora	Alteración del medio ambiente natural		No	+4
			Afectación de bosques de protección		No	+3
		Fauna	Perturbación del hábitat y/o alteración del medio ambiente natural		No	+3
B. Posibles Impactos Sociales y Culturales	Socio- Económicos	Empleo	¿Disminución el desempleo rural y evita la migración?	Si		+8
		Ingresos	¿Aporta en mejora de los ingresos económicos de los productores socios de la asociación?	Si		+8
			¿Diversificación de los ingresos económicos familiares?	Si		+5
	Educación y población	¿Mejora del acceso a las necesidades básicas?	Si		+8	
	Culturales	Conocimientos y Tecnologías Tradicionales	¿Mejora las técnicas productivas campesinas?	Si		+8
¿Permite revalorar los hábitos tradicionales como el ayni, minka, mita?			Si		+4	

Fuente: elaboración propia.

CUADRO N° 80.

MEDIDAS DE MITIGACION AMBIENTAL

Aspectos	El proyecto: "PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN MEJORADA DE LA ARTESANÍA TEXTIL DE LA ASOCIACIÓN FEROCAFENOP, EN LOS DISTRITOS DE CAJAMARCA, BAÑOS DEL INCA Y LA ENCAÑADA; PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA"	SI	No	Produce Impacto
				Positivos (+1,+2,+3) Negativos (-1,-2,-3)
D. Medidas de Mitigación	1. ¿Hay sitios de abastecimiento de agua cercanos que requieren protección especial?	X		3
	2. ¿Existen o se consideran acciones de protección y conservación de las cuencas hidrográficas abastecedoras para la zona y para el proyecto?		X	-4
	3. ¿Requerirá de una significativa provisión de servicios de extensión para establecer o sostener el proyecto (por ejemplo, largo plazo de más de 2 años, entrenamiento intensivo)?	X		4
	4. ¿Requerirá medidas de mitigación que hagan que el proyecto sea financiera o socialmente inaceptable?		X	-4

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO V

ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS COMPLEMENTARIAS AL PROYECTO QUE DEBEMOS IMPLEMENTAR

Es necesario que la Odb, implemente y realice algunas actividades estratégicas complementarias al proyecto. Para esto se debe usar otro presupuesto fuera del proyecto y así implementar éstas actividades que ayudarán en la gestión de producción y comercialización.

5.1. PLAN DEL NEGOCIO TEXTIL PROPUESTO.

5.1.1. PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO.

La "Asociación FEROCAFENOP"; debería formular un Plan Estratégico para que pueda tener una incursión exitosa de sus productos textiles en el mercado objetivo, depende en gran medida, del nombre comercial con el que los clientes identificaran al producto del negocio y el eslogan que transmita la esencia del negocio que para el caso se ha visto conveniente resaltar algún atributo del negocio que valore el mercado y que al mismo tiempo lo diferencie de las marcas que actualmente existen en el mercado. Toda la propuesta será descrita más adelante en el Plan de Mercadotecnia.

Los elementos principales que debe tener el Plan Estratégico propuesto son:

5.1.2. LA VISIÓN PROPUESTA PARA EL NEGOCIO.

Se propone como la VISIÓN del negocio, ya que guiara los esfuerzos de la organización y las actividades el siguiente:

"Asociación líder a nivel regional en la producción de productos textiles de fibra de alpaca con elevados estándares de calidad, con capacidad de posicionarse en los mercados competitivos".

5.1.3. LA MISIÓN PROPUESTA PARA EL NEGOCIO.

En la propuesta se ha definido como la MISIÓN que cumple el negocio dentro de la sociedad en la que se circunscribe, el siguiente:

“Somos una asociación comprometida en servir al cliente, elaboramos productos textiles contribuyendo así al crecimiento de esta actividad en la región y mejorando los niveles de rentabilidad e ingresos de las familias”.

5.1.4. LOS OBJETIVOS PROPUESTOS PARA EL NEGOCIO.

Los objetivos del negocio se deben dividir en objetivos de corto, mediano y largo plazo.

A) OBJETIVO GENERAL PROPUESTO.

- ✓ Mejorar en la producción y comercialización de productos textiles

B) OBJETIVOS ESPECIFICOS PROPUESTOS.

- ✓ Mejorar la calidad del producto (Challe, Bolsos, Chullo, Guantes.)
- ✓ Lograr posicionarse en el mercado local y regional
- ✓ Incrementos sostenido de al menos el 10% de las ventas anuales con productos con mejor valor agregado.
- ✓ Fortalecimiento de la organización mediante la mayor participación y compromiso de los socios.
- ✓ Incremento de las capacidades gerenciales de los miembros de la organización
- ✓ Lograr el reconocimiento de la marca del producto de la asociación en el mercado.
- ✓ Lograr reducir los costos de producción.

5.2. HERRAMIENTAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

A) Planes operativos anuales: Es un instrumento de gestión para el periodo de un año. Nos permite operativizar las actividades de los programas siguiendo los lineamientos de los acuerdos generales de la organización. Y así conseguir los logros anuales a través de las metas e indicadores en base a los objetivos estratégicos.

B) Plan institucional: Es un instrumento de gestión que permite articular y sistematizar ordenadamente la ejecución de las actividades, proyectos y tareas formuladas en los planes operativos, hasta el logro de los resultados de las acciones estratégicas.

C) Planes sectoriales: Es un instrumento de gestión, orientador de los objetivos del conjunto de actores que forman el sector. En este caso son los artesanos del departamento de Cajamarca.

D) Matriz del análisis situacional: Después de observar la situación actual de la zona de estudio, se identifica la situación negativa que se pretende corregir. En seguida se identifican las condiciones del ambiente externo e interno, en donde la empresa se desenvuelve. Se deben usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. La empresa luchará por sus debilidades internas en la empresa. Evitar amenazas externas y aprovechar las oportunidades externas a la empresa.

E) Árbol de decisiones: Es una visión gráfica de la toma de decisiones, necesaria para especificar las acciones que deben ser tomadas.

F) Matriz del marco lógico: Es una herramienta que nos permite mostrar al proyecto de una manera clara y comprensible en el diseño de dicho proyecto. Esto ayuda a: entender el problema, visualizar posibles soluciones, plantea objetivos claros, la medición de logros a través de los indicadores y las bases para el monitoreo del proyecto.

5.3. PLAN DE MERCADOTECNIA PROPUESTO.

A) OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA.

Los objetivos del Plan de Mercadotecnia se debe clasificar en:

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO (PRIMER AÑO DE OPERACIÓN DEL NEGOCIO).

- ✓ Cubrir el 10% de la demanda efectiva del mercado objetivo.
- ✓ Satisfacción de las necesidades de los clientes objetivos.
- ✓ Generar utilidades razonables con el negocio textil.
- ✓ Buen nivel de identificación de la marca, la presentación y calidad de los productos en el mercado objetivo.
- ✓ Buenos niveles de satisfacción de la demanda.

PODEMOS SER MÁS COMPETITIVOS CONSIDERANDO LO SIGUIENTE:

- ✓ Fortaleciendo los conocimientos en técnicas de producción, comercialización y gestión empresarial
- ✓ Mejorando la infraestructura actual, con suficientes herramientas y utensilios de producción.
- ✓ Transmitiendo al mercado las bondades de nuestros productos en eventos feriales o publicidad a través de medios radiales.

B) MERCADO OBJETIVO. Segmentación del mercado.

Geográfica.- El estudio geográficamente se ubica en el distrito de Cajamarca; se conecta vía terrestre con el distrito de Baños del Inca (30 minutos de recorrido) y el distrito de la Encañada (50 minutos de recorrido); Es allí donde se encuentra el mercado objetivo del negocio.

Demográfica.- El potencial comprador de los productos textiles son los jóvenes de 16 a 35 años; la asociación deberá percibir sus necesidades, su tendencia a la moda; siendo el objetivo principal fidelizar al cliente.

5.3.1. MEZCLA DE MERCADOTECNIA PROPUESTA: (4P)

1. PRODUCTOS.

Los productos textiles (Chale, Bolsos, Chullo, Guantes) se debe elaborar a base de Hilos de fibra de alpaca del tipo FS que tiene características que la hacen única. Esta fibra de alpaca absorbe la humedad (permite que la piel respire haciéndola sentir fresca en el verano y conservar el calor durante el invierno), son livianas (lo que hace posible crear prendas ligeras de peso), es inusualmente fuerte y delicada al tacto.

CUADRO N° 81

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.

PRODUCTO	CARACTERISTICAS	LA MARCA	EL ENVASE	LA ETIQUETA
CHALLE	Es una prenda para la protección contra el frío en el torso usado por damas, elaborado a base de Hilos de fibra de alpaca del tipo FS.	Makiwan	La presentación será en bolsas de polietileno transparente	Esta será impresa en la bolsa, con información de los atributos y beneficios del producto. Además de la información del nombre de la Asociación, los números de teléfono, etc.
BOLSO	Es un artículo de almacenamiento y transporte de cosas personales para damas, elaborado a base de Hilos de fibra de alpaca del tipo FS,	Makiwan	La presentación será en bolsas de polietileno transparente	Esta será impresa en la bolsa, con información de los atributos y beneficios del producto. Además de la información del nombre de la Asociación, los números de teléfono, etc.
CHULLO	Es una prenda para la protección contra el frío en la cabeza. Elaborado a base de Hilos de fibra de alpaca del tipo FS.	Makiwan	La presentación será en bolsas de polietileno transparente	Esta será impresa en la bolsa, con información de los atributos y beneficios del producto. Además de la información del nombre de la Asociación, los números de teléfono, etc.
GUANTES	Es una prenda para la protección contra el frío en las manos. Elaborado a base de Hilos de fibra de alpaca del tipo FS.	Makiwan	La presentación será en bolsas de polietileno transparente	Esta será impresa en la bolsa, con información de los atributos y beneficios del producto. Además de la información del nombre de la Asociación, los números de teléfono, etc.

Fuente: Elaboración propia.

2. PLAZA Y DISTRIBUCION.

Los puntos de venta serán: La feria sabatina que se realiza en el distrito de Cajamarca, La feria en el distrito de Baños del Inca, La feria dominical en el distrito de la Encañada, además de los pedidos que se enviarán a la Ciudad de Cajamarca.

Además de vender a los consumidores finales, se venderán los productos a tiendas y comercios (CENTRO ARTESANAL SAN FRANCISCO, CENTRO ARTESANAL PLAZA, DÁ COLLORS, CAFÉ AND ART, ETC). Existen vías de comunicación en buen estado y fluidas que facilitan la distribución de producto terminado. Cabe destacar que para cubrir las ventas se contará con una persona ideal capacitado en gestión comercial.

3. PROMOCION Y PUBLICIDAD.

Para la Promoción y Publicidad, es necesario comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la compra de productos textiles.

El proceso de comunicación debe contener cuatro elementos esenciales: el mensaje, su fuerza, el canal de comunicación y el receptor.

3.1. EL MENSAJE:

El mensaje específicamente es necesario enfocarse en los beneficios y atributos del producto, siendo el slogan: "siente la suavidad de la fibra de alpaca", el objetivo es que los clientes logren identificar el producto y posesionar la marca "Makiwan" (hecho a mano), en la mente de los consumidores.

Para la publicidad se debe utilizar las emisoras con más sintonía en las provincias y participaciones en las diversas ferias con stands.

4. PRECIOS.

Los precios en el mercado están dados por la competencia en el mercado regional y son los siguientes:

CUADRO N° 82

PRECIOS DE VENTA DIRECTA AL PÚBLICO SEGÚN PRODUCTOS.

PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO ACTUAL EN SOLES
CHALLE	UNIDAD	32
BOLSOS	UNIDAD	32
CHULLO	UNIDAD	31
GUANTES	UNIDAD	29

Fuente: elaboración propia.

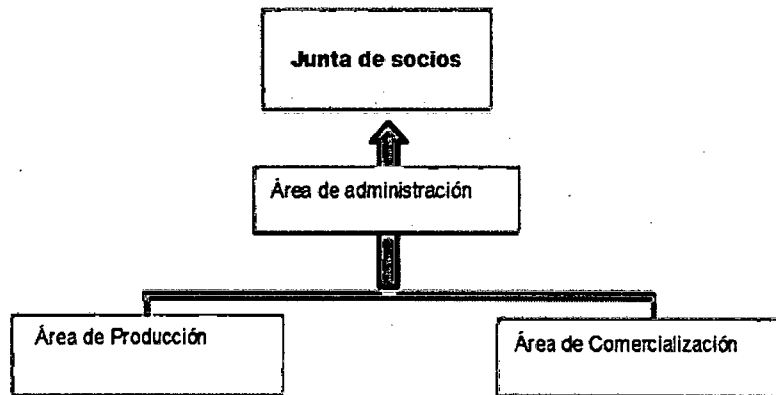
5. FLUJOS DE COMERCIALIZACION DEL NEGOCIO.

El flujo de comercialización de los productos producidos por el negocio de textiles, debe darse a través de dos vías, por un lado mediante la venta directa al público del mercado objetivo por parte de los agentes de venta de la asociación, y por otro lado la comercialización también directa al consumidor en ferias y eventos durante todo el año.

5.4. PLAN DE GESTIÓN PROPUESTO.

ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACIÓN PROPUESTO.

GRAFICO N° 02



Fuente: elaboración propia

(*) Todo se pagará con los ingresos generados.

1. ADMINISTRADOR

- ✓ El administrador tienen como objetivo maximizar el rendimiento de los recursos de la empresa.
- ✓ Además tiene la responsabilidad de mantener un sistema de información financiera con la gerencia general y los departamentos de comercialización y producción.
- ✓ Planificar la estrategia a seguir por la asociación para el logro de los objetivos y metas trazadas.
- ✓ Planificar y coordinar las actividades de la sección de producción y compra- venta.

2. JEFE DE PRODUCCIÓN

El jefe de planta es necesario que tenga la responsabilidad de resolver en su ámbito todos los asuntos de carácter técnico productivo.

Deberá encargarse de adecuada y oportuna aplicación de las siguientes tareas:

- ✓ Programación y supervisión de la producción
- ✓ Control de calidad del producto final
- ✓ Logística (compra de insumos)
- ✓ Control de inventarios
- ✓ Personal de planta(contratación, entrenamiento y supervisión)
- ✓ Mantenimiento preventivo y correctivo de las maquinarias
- ✓ Coordinación permanente con el área de comercialización y ventas para ver pedidos y calidad del producto.

3. JEFE DEL ÁREA COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

- ✓ Se encargara de las ventas de producto y las estrategias de marketing.
- ✓ Realizara el reporte de ventas y la estimación de los mismos.
- ✓ Se encargara de la logistica y sistema de distribución a los diferentes canales de comercialización.
- ✓ Se encargara de participación en eventos como ferias etc. y de la promoción del producto.

4. ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD DE LOS ASISTENTES TÉCNICOS.

Asistente técnico

- ✓ Presentar el plan de trabajo a la directiva de la asociación.
- ✓ Organizar la oferta productiva para el mercado objetivo.
- ✓ Brindar asistencia técnica continua y demostrativa a los socios en temas de producción textil.
- ✓ Presentar el informe mensual a la directiva.

Asistente técnico contable

- ✓ Brindar asistencia técnica en aspectos financieros y contables a los socios
- ✓ Asesorar y orientar a la asociación en la rendición de cuentas cada 3 meses
- ✓ Asesorar en la presentación del informe financiero técnico trimestral
- ✓ Realizar la pre liquidación del proyecto

Articulador Comercial

- ✓ Brindar asistencia técnica en aspectos de comercialización a los socios.
- ✓ Realizar los contactos comerciales y concretar con contratos de venta.

5.5. PLAN DE ARTICULACIÓN AL MERCADO PROPUESTO COMO ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS AL PROYECTO

El plan de articulación consistirá en realizar las ventas a través de las vías como:

- ✓ Mercado local: compuesto por jóvenes y adultos que buscan este tipo de artículos para su uso personal, para regalarlo a alguna persona en ocasiones especiales, así como bazares y tiendas de regalo que desean ampliar la variedad de productos que ofrecen.
- ✓ Mercado turístico: compuesto por agencias de viaje y turismo, hoteles, organismos públicos locales de promoción del turismo, tiendas en mercados artesanales y en los terrapuestos o aeropuertos de la ciudad. En general, turistas nacionales y extranjeros de diversas edades que visiten la ciudad y posean un poder adquisitivo de medio para arriba. Este segmento aprecia la cultura peruana, y tiene el tiempo y los recursos económicos suficientes para adquirir.

Cabe señalar que el turista extranjero suele ser un cliente exigente, que le da importancia a las características y a la variedad del producto, así como a la relación precio-calidad. En esa dirección, es necesario conocer muy bien sus necesidades, sus gustos y preferencias, y trabajar para superar sus expectativas. Dada la cantidad de productos que se ofrecen en el mercado, los turistas tienen un alto poder de negociación, razón por la cual la novedad, la creatividad, la innovación, la funcionalidad, el acabado y el hecho de haber sido producido por artesanas locales son los elementos claves para su venta.

Es importante resaltar que el turista extranjero valora los productos hechos a mano; aún más, si hay un trabajo asociativo y comunitario detrás de ello. Las personas que conforman este segmento tienen en común el interés por conocer otras culturas e involucrarse en ellas. Se piensa llegar al cliente por los siguientes canales:

- ✓ Venta directa: los productos textiles se venderán directamente en un puesto en el mercado de artesanos, el cual estará a cargo de la asociación FEROCAFENOP, abastecer éste punto de venta. Así, se realiza la venta de manera directa al consumidor final, ya sea un comprador local o un turista nacional o extranjero.
- ✓ Venta indirecta: los productos se venden empleando intermediarios como:
 - Las agencias de turismo, las agencias de viaje y los hoteles.
 - Bazares y tiendas de regalos de la ciudad.
 - Puestos de venta en el terrapuerto o aeropuerto.
- ✓ Dirigir la promoción al público objetivo o a las personas que recomendarán o influirán en los turistas (taxistas, recepcionistas de hoteles, mozos en restaurantes), ya sea por medio de volantes y afiches en los locales de alta afluencia de público, con el fin de dar a conocer el producto.

- ✓ Elaborar una página web en la que se dé a conocer la historia, la cultura y las costumbres de la Asociación FEROCAFENOP, que elabora el producto; así como, la misión visión del negocio, y la presentación de un catálogo de productos por Internet.

- ✓ Participar en exhibiciones y ferias artesanales, locales, regionales y nacionales, es sumamente importante. Esta exposición es fundamental para posicionar la marca de la empresa y el valor cultural e histórico de la comunidad de artesanas del distrito de Cajamarca.

CONCLUSIONES

1. Luego de realizar el diagnóstico de la zona de influencia del estudio, se tienen resultados finales, reflejadas en las limitaciones de la asociación que son: deficientes conocimientos en la comercialización de productos textiles, los integrantes de la asociación no tienen experiencia en el manejo de créditos financieros, tienen limitado equipamiento y tecnología en la producción de textiles dando como resultado la baja calidad en sus productos, un deficiente conocimiento de la tendencia del mercado de textiles, un deficiente uso de los recursos; además carecen de acuerdos o alianzas estratégicas con el sector público y sector privado, para el apoyo de sus actividades productivas en textiles.
2. Al culminar el estudio de mercado, se hizo un análisis de la oferta del mercado evidenciándose que en el departamento de Cajamarca actualmente existen alrededor de 154 maestros artesanos formales que cuentan con un Registro Nacional del Artesano, además existen 85 asociaciones formales en la producción textil. A nivel departamental de Cajamarca hay un mayor número de artesanos organizados entre formales e informales en el ámbito del estudio; quienes cubren casi el 60% del total de la oferta regional de Challes, Bolsos, Chullos y Guantes.
3. En el estudio económico se tuvo como resultados finales a los indicadores económicos del negocio a precios privados, y cuyos resultados se muestran a continuación $TIR = 21\%$ mayor que el $COK=10\%$ (costo de oportunidad), $VAN = 25184.70$ indica que beneficio actual neto es mayor a cero por lo tanto el negocio es rentable, $B/C = 1.41$ indica que por cada sol invertido en el negocio se tiene un ganancia de S/. 0.41; demuestran que este proyecto sea viable, cuya inversión asciendo a la suma de 33,000.00 nuevos soles, el cual se va a financiar de la siguiente manera: Aliados como la Municipalidad Provincial de Cajamarca con 23,100.00 nuevos soles y la ODB con 9900.00 nuevos soles (de este monto, el 50% en valor monetario y el 50% en activos).

4. Se hace la sugerencia de implementar un Plan de articulación al mercado para canalizar a través de las vías apropiadas, existe la propuesta de la comercialización de los productos artesanales a través de dos vías, por un lado la venta directa al público objetivo (puntos de venta, agencias, hoteles, bazares, etc.), agentes de venta indirecta (intermediarios); y la comercialización directa al consumidor en ferias, durante todo el año.

RECOMENDACIONES

1. Para revertir las consecuencias de las situaciones negativas encontradas en la zona de influencia del estudio, se plantean algunas propuestas como Alternativas de Solución como en considerar la elaboración de un Plan estratégico con sus componentes de Visión, Misión, estrategias y objetivos propuestos. Todo ello ayudará a tener una incursión exitosa de los productos textiles en el mercado objetivo.
2. Se debe indicar que con la ejecución de las operaciones propias del proyecto, con incrementos anuales en un 10% la producción textil, estamos asegurando la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto en el tiempo.
3. Debemos alentar los compromisos celebrados en acuerdos o alianzas estratégicas entre el sector público y sector privado. Existen todavía instituciones que promueven el desarrollo local, que brindan su apoyo en capacitaciones y acompañamiento continuo desde la producción técnica hasta la comercialización de productos textiles. Estas instituciones aliadas con su iniciativa, hacen que personas involucradas en negocios textiles, se sientan incentivadas a mejorar sus ingresos, calidad de vida y reconocimiento en el mercado.
4. Aconsejamos que debe implementarse una estrategia competitiva en el negocio de textiles para desplazar a los competidores y adoptar un liderazgo en los costos, ya que los miembros de la asociación tiene el compromiso y disposición en hacer uso eficiente de los insumos, además cuenta con buenos proveedores de materia prima a un precio competitivo; con los cuales se puede disminuir los costos de producción. Otra estrategia de previsión y adaptación a la tendencia de la moda, para ello se tomará la estrategia de liderazgo en diferenciación, para producir productos textiles (Challe, Bolsos; Chullo, Guantes.), con diseños creativos, colores únicos y exclusivos, asertivos con los gustos y preferencias de los consumidores del mercado objetivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Carro Paz, Roberto; Gonzáles Gómez, Daniel. "Administración de Operaciones". Edit. Universidad Nacional del Plata.2004.
- Devlin, Robert; Moguillansky, Graciela. " Alianzas Público-Privadas".Edit. CEPAL- Secretaría General Iberoamericana.2009.
- De Carlos Stoltze, Carlos. "Análisis Estratégico del negocio". Edit. Universitarias Valparaíso-PUCV.2004.
- Velásquez Velásquez, Elizabeth. " Canales de distribución y Logística". Edit.Red Tercer Milenio.SAC.2012.
- Durán Juvé, Dunia; Llopart Pérez, Xavier; Redondo, Rafael. " Dirección y Control Estratégico". Edit. Universitat de Barcelona.1999.
- Golcher, Rolando." Estrategias Comerciales". Edit. Centro de estudios y capacitación cooperativa-CENECOOP.1995.
- Salazar G., Raúl. " Estrategia de Marketing". Edit. Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.2009.
- Monferrer Tirado, Diego." Fundamentos de Marketing". Edit. Publicacions de la Universitat Jaume I.2013.
- Dimitrijevic, Cavlovic." Influencia en las promociones de ventas". Edit. UPC-Cuadernos de Investigación.2007.
- Míguez Pérez, Mónica y Bastos Boubeta, Ana. " Introducción a la Organización del punto de venta". Edit. Ideas Propias.2006.
- Kotler, Philip. " Dirección de Mercadotecnia". Edit. Pearson Educación-MAP-ESAN.2001.

- Beltran, Arlette y Cueva, Hanny. " Evaluación Privada de Proyectos". Edit. Universidad del Pacífico.2003.
- Sapag Chain, Nassir. " Evaluación y Formulación de Proyectos de Inversión en la empresa". Edit. Prentice Hall.2007.
- Fontaine, Ernesto. " Evaluación Social de Proyectos". Edit. Alfaomega.1999.
- Sánchez Ygrede, Luis." Formulación de Proyectos de Inversión". Edit. Universidad San Marcos.2003.
- CAD-Management. " Formulación y Evaluación de proyectos Públicos". Edit. UNLM.2002
- Stanton J. William y Futrell Charles. " Fundamentos de la Mercadotecnia". Edit. Mc. Graw Hill.2008.
- Robert, Day. "Guía para elaborar trabajos Científicos". Edit. DGI-UNC.2000.
- Thomet, Nieves y Voza, Alice. "Manual de Elaboración de Proyectos". Edit. CIF-OIT.2012.
- Songel, Gabriel. " Manual de Gestión de Marca y Merchandising para Pymes". Edit. IDF.2008.
- Mendoza Galván, María. " Manual de la Mercadotecnia". Edit. Universidad de Michoacán.2009.
- Palomares Borja, Ricardo. " Merchandising-Teoría y Práctica". Edit.Gestión.2000.
- EIP-UPCV. " Metodología de la Investigación". Edit. UPCV.2006.

- Gómez, Marcelo. " Metodología de la Investigación Científica". Edit. Brujas.2000.
- Hernández, R. " Metodología de la Investigación Científica". Edit. Mc. Graw-Hill.2006.
- Perloff M.Jeffrey. " Microeconomía ". Edit. Pearson Addison Wesley.2004
- Pindrick Robert y Rubinfeld Daniel. " Microeconomía" . Edit. Prentice Hall.2005.
- Santos García, Javier. " Organización de la Producción". Edit. Universidad de Navarra.2007.
- Borello, Antonia. " Plan de Negocios". Edit. Mc.Graw Hill.2011.
- Münch, Lourdes. " Planificación Estratégica". Edit. Trillas.2000.
- www.manglaruninorte.edu.co. "Estrategias de comercialización de productos artesanales de la etnia Wayuu".2008. Por Giraldo Bueno, Isidro.
- www.tesis.dpicuto.edu-bo. "estrategia de promoción para los tejidos de la asociación APSU-Challpata-Oruro-Bolivia".2006. Por Paredes Paredes, Marco.
- www.biblioteca.digital.umsa.bo. "La incidencia de la producción en la industria manufacturera textil en la ciudad de la Paz.1999-2009". Por Bellido Montalvo, José.
- www.regionpuno.gob.pe. "Mejoramiento de la producción artesanal textil y articulación al mercado, en la región Puno-2009."
- www.lasalle.edu.co. "Plan de mercadeo para tienda artesanal".2006. Por Cruz Gutiérrez, Mariluz.

APÉNDICE

ENCUESTA INTEGRAL

CUESTIONARIO

A. Marque con un aspa la actividad textil que desempeña:

Fabricante

Comerciante

Nombre de su empresa y el distrito en donde ubica sus actividades textiles.

Empresa

.....

Ubicación

B. Mencione en esta lista los principales problemas de su empresa:

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

6.....

7.....

8.....

9.....

10.....

C. Mencione en esta lista las principales causas de los problemas de su empresa:

1.....

2.....

3.....

4.....

M. Diga Ud. si ha hecho alianzas con otros mercados para vender sus productos textiles.

N. Tiene Ud. conocimiento sobre la tendencia de la moda referida a los diseños preferidos por sus compradores (colores, formas, dimensiones, materiales, técnicas, etc.).

O. Explíquenos sobre las ofertas, descuentos, promociones que Ud. realiza o haría más adelante. Con la finalidad de aumentar sus ventas de los productos textiles.

ANEXOS

**Modelos de Lista de Chequeo Ambiental, una que corresponde a los Proyectos ARNA
(Instrumento de Tipología de Actividades Rurales No Agropecuarias-ARNA).**

Aspectos		Preguntas - El proyecto:	Si	No	Produce Impacto Positivos (+1,+2,+3) Negativos (-1,-2,-3)
A. Sobre la Planificación y Gestión Ambiental del Proyectos	Planes Concertados	1. ¿El proyecto es coherente con los lineamientos de los Planes Locales y/o Regionales Concertados existentes?			
	Plan de Ordenamiento Territorial	2. ¿El proyecto es compatible con el Plan Nacional de Ordenamiento Territorial (PNOT)?			
		3. ¿El proyecto es compatible con el Plan Regional de Ordenamiento Territorial (PROT)?			
		4. ¿Realizó una consulta formal a alguna Autoridad Ambiental para conocer si el proyecto requeriría en alguna de sus etapas o eslabones de la cadena productiva, algún permiso, autorización o licencia específica?			
		5. ¿Existe alguna Ley, Decreto, Resolución u Ordenanza Municipal en la zona de influencia del proyecto, que limite el uso, manejo o aprovechamiento de algún recurso considerado en la propuesta productiva del proyecto?			
		6. ¿Hay conflictos de uso actual del suelo (otro tipo de cultivo o actividad agropecuaria diferente a la propuesta y en relación con el uso acordado en el PNOT o PROT, que puedan afectar la eficiencia del proyecto?			
		7. ¿Propiciará el rompimiento de hábitats naturales?			
	Características de las Áreas de intervención.	8. El proyecto se localiza dentro de un Área Natural Protegida o sus áreas de influencia (parque nacional existente o proyectado, humedal, zonas de retiro o protección de cauces, áreas de reserva o de valor cultural y patrimonial)?			

	Características de las Áreas de intervención		Si	No	Produce Impacto Positivos (+1,+2,+3) Negativos (-1,-2,-3)
		9. ¿Existen en la zona áreas degradadas o con limitaciones (pendientes abruptas, erosión, salinidad, encharcamientos, baja calidad de suelo, etc.) que incidan negativamente o afecten la eficiencia del sub proyecto propuesto?			
		10. ¿El Área del proyecto es vulnerable a desastres naturales (zona de inundación natural, inestabilidad geológica, falla sísmica o cerca de manifestaciones volcánicas)?			
		11. ¿Requiere el proyecto la construcción de vías u obras de infraestructura que demanden algún tipo de permisos, licencias de construcción o ambientales?			
		12. Si se van a realizar obras, se requieren grandes movimientos de materiales (suelo, gravilla) o de canteras?			

Aspectos		Preguntas - El proyecto:	Si	No	Produce Impacto Positivos (+1,+2,+3) Negativos (-1,-2,-3)
B. Posibles Impactos Ambientales	Atmósfera	13. ¿Producirá olores desagradables: residuos peligrosos o residuos que requieren de sistemas de disposición y tratamiento especial?			
		14. ¿Produce el proyecto contaminación de la atmósfera por combustiones en los procesos de transformación, quemas de residuos vegetales en la			
	Agua	15. ¿Entrará en conflicto con usos actuales / existentes de la tierra, el uso de suministros de agua potable, demandas laborales?			
		16. ¿Requerirá construir diques, reservorios, o desviar curso de agua?			
		17. ¿Requerirá uso de importantes cantidades de agua?			
		18. ¿Afectan los sistemas de drenajes naturales existentes?			
		19. ¿El proyecto podría modificar los niveles de aguas subterráneas por alteración en flujos, pavimentación o extracción de agua?			
		20. ¿Promoverá cambios en el ciclo hidrológico: drenaje de humedales, pautas de escorrentía, curso de agua, niveles freáticos y aguas subterráneas?			
		21. ¿Requerirá de algún proceso industrial que implique eliminación de desechos a fuentes de agua?			
		22. ¿Emite el sistema productivo aguas contaminadas? ¿Dónde se reciben y en qué calidad?			
		23. ¿Podría afectar la calidad del agua subterránea?			
		24. ¿Podría afectar la calidad de agua superficial (sedimentos, emisiones, descarga de agua lluvia, desechos sólidos)?			
25. ¿Produce el proyecto erosión que puede llegar a causar colmatación de fuentes de cuerpos de agua?					

Aspectos		Preguntas - El proyecto:		Si	No	Produce Impacto Positivos (+1,+2,+3) Negativos (-1,-2,-3)
	Agua	26. ¿Presentará riesgos de polución, debido a la transferencia de pesticidas o fertilizantes a cuerpos de agua que permiten la conservación de valiosos ecosistemas o especies?				
		27. ¿Provocará cambios en la temperatura, turbidez u otras características físicas del agua?				
	Tierra	28. ¿Requerirá de algún proceso industrial que implique eliminación de desechos?				
		29. ¿Generará un incremento en desechos sólidos o por efecto de máquinas de los procesos de transformación (aceites, lodos, etc.)?				
		30. ¿Provocará erosión de suelos, degradación de suelos, caída de los rendimientos de los cultivos, etc., debido a la incompatibilidad entre las prácticas de manejo de tierras y el uso idóneo de las mismas?				
		31. ¿Provocará la erosión, degradación, inundación, salinización, desertificación, etc. De los suelos debido a las prácticas de uso?				

Aspectos			Preguntas - El proyecto:	Si	No	Produce Impacto Positivos (+1,+2,+3) Negativos (-1,-2,-3)
C. Posibles Impactos Sociales y Culturales	Biológicos	Tierra	32. ¿Utilizara en alguna forma la biodiversidad del área de influencia del proyecto?			
			33. ¿Existen especies terrestres o acuáticas vulnerables o en peligro de extinción en la zona y que puedan verse afectadas por el proyecto?			
			34. ¿Incursionará en el comercio de especies silvestres de animales o vegetales?			
			35. ¿Utilizará algún recurso genético proveniente de variedades o especies silvestres?			
	Socio-Económicos	Empleo	36. ¿Aumentará la demanda de mano de obra, generando empleo a largo plazo?			
		Ingresos	37. ¿Provocará alteraciones importantes en los medios (métodos) de subsistencia / sustento de la población (su significancia dependerá de la escala y tipo de impacto socio-económico, por ejemplo, la inercia al cambio, beneficios desiguales)?			
			38. ¿Limita el proyecto acceso a recursos naturales para las poblaciones locales?			
			39. ¿Recibirá frecuentemente cantidades importantes de visitantes?			
		Educación y Población	40. ¿Chocará con usos de tierra existentes y provocará conflictos sociales?			

Aspectos		Preguntas - El proyecto:	Si	No	Produce Impacto Positivos (+1,+2,+3) Negativos (-1,-2,-3)	
	Educación y Población	41. Si se contempla expansión futura del proyecto, ¿Producirá afectación de núcleos poblacionales aledaños que obliguen a su desplazamiento o reubicación?				
		42. ¿Competirá con el uso de agua potable o de riego con las comunidades en el área de influencia? ¿Competirá con otras prioridades de agua en la zona?				
		43. ¿Estarán incluidos dentro de territorios en reclamo de comunidades originarias?				
		Salud y Seguridad Alimentaria	44. ¿Provoca el proyecto encharcamiento de aguas que puedan causar altos riesgos a la salud humana o animal?			
	Culturales	Conocimientos y tecnologías tradicionales	45. ¿Provocará el proyecto cambios de las Técnicas Productivas Campesinas?			
			46. ¿ Provocará el proyecto cambios de las Técnicas de Conservación Campesinas			
		Restos arqueológicos	47. ¿Realizará, difundirá o fomentará el proyecto introducción de nuevas tecnologías apropiadas?			
			48. ¿Utilizará áreas de importancia cultural, histórica o religiosa? ¿Pondrá en riesgo sitios, construcciones, de interés arqueológico, histórico o cultural?			

Aspectos	Preguntas - El proyecto:	Si	No	Produce Impacto Positivos (+1,+2,+3) Negativos (-1,-2,-3)
D. Medidas de Mitigación	49 ¿Hay sitios de abastecimiento de agua cercanos que requieren protección especial?			
	50 ¿Existen o se consideran acciones de protección y conservación de las cuencas hidrográficas abastecedoras para la zona y para el proyecto?			
	51 ¿Requerirá de una significativa provisión de servicios de extensión para establecer o sostener el proyecto (por ejemplo, largo plazo de más de 2 años, entrenamiento intensivo)?			
	52 ¿Requerirá medidas de mitigación que hagan que el proyecto sea financiera o socialmente inaceptable?			

A.- Tipología de Actividades Rurales No Agropecuarias(ARNA)

Tipología De Perfiles De Proyectos, Actividades Rurales No Agropecuarias (Arna)

Actividades Rurales No Agropecuarias (ARNA)	Componentes Ambientales											
	Físicos			Biológicos			Socio-Económicos				Culturales	
	Atmosfera	Agua	Tierra			Tierra	Empleo	Ingresos	Educación y población	Seguridad Alimentaria	Tecnología Tradicional	Restos Arqueológicos
Artesanía												
Pequeña Industria												
Turismo												
Pequeña Minería												

- Produce Impactos: Positivos (+1,+2,+3) o Negativos (-1,-2,-3)

FOTOS DE LAS FERIAS DONDE LA ASOCIACIÓN PARTICIPA

