UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

Facultad de Negocios

Área Académica de Negocios Internacionales

ANÁLISIS DE UNA IMPLEMENTACIÓN DE UN ÁREA DE CONFECCIONES EN EMPRESAS PYMES EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR DE ALPACA EN EL PERÚ

TESIS

Para optar el Título de Licenciado en Negocios Internacionales

AUTOR

Arroyo Elescano, Gladys del Rosario (0000-0003-3822-3317)

Palomino Mejía, Carla Aramis (0000-0003-4030-9224)

ASESOR DE TESIS

Mag. Cerna Huarachi, Delia Mercedes (0000-0001-8336-4157)

Lima, 07 de Abril de 2018

Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo a nuestra familia y Dios, ya que gracias a su comprensión y aliento hemos podido superar momentos de dificultad. Una evocación especial a nuestros padres, quienes siempre nos ofrecen su soporte y buenos deseos para obtener este logro profesional.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios y a nuestra familia pues nos condujeron en todo el proceso de nuestra carrera con su energía, paciencia y sabiduría. Gracias en especial a ellos por alentarnos a cumplir nuestra meta.

Resumen

El presente trabajo de investigación propone la "Implementación de un área de confecciones en empresas PYMES exportadoras de prendas de vestir de alpaca en el Perú", como una alternativa que permita llegar a un nuevo mercado atractivo y así poder incrementar los volúmenes de exportación.

La importancia de esta implementación es que permitirá a las PYMES incrementar sus ingresos y exportación con el fin de demostrar que hay potencial si se invierte en la implementación de un área de confecciones y, por ende, compra de maquinaria.

La propuesta se basa en ejemplos de PYMES que tienen mejores condiciones debido a la implementación de esta área y adquisición de maquinaria. Por ello, se desarrollará en qué consiste una implementación de un área de confección, como se puede dar el crecimiento de exportaciones, los factores administrativos e inversión a tomar en cuenta y el desarrollo de mercado y producto cuando se elige el nuevo mercado para exportar.

En base a las entrevistas realizadas el Gerente General, Gerente Comercial o Gerente de Producción identificaron ventajas y desventajas por la implementación e identificaron los problemas de la tercerización de la confección. Por ello, como objetivo tenemos proponer la implementación del área confecciones en PYMES exportadoras.

Al concluir la investigación, se analizará si la implementación del área mencionada conlleva al incremento de las exportaciones en PYMES.

Palabras claves: Empresa exportadora, PYMES, implementación, área de confecciones

Abstract

This research work proposes the "Implementation of a clothing area in PYMES exporting apparel garments alpaca in Peru", as an alternative to reach a new attractive market and increase export volumes.

The importance of this implementation is that it will allow SMEs to increase their income and exports in order to demonstrate that there is potential if they invest in the implementation of a clothing area and, therefore, purchase of machinery.

The proposal is based on examples of PYMES that have better conditions due to the implementation of this area and acquisition of machinery. Therefore, it will be developed what constitutes an implementation of a manufacturing area, as it can be the growth of exports, administrative factors and investment to take into account and the development of market and product when the new market is chosen to export.

Based on the visits made to four companies and surveying eleven companies, the General Manager, Commercial Manager or Production Manager identified advantages and disadvantages for the implementation and identified the problems of outsourcing of the confection. Therefore, as an objective we propose the implementation of the area in export PYMES.

At the conclusion of the investigation, it will be analyzed if the implementation of the aforementioned area leads to the increase of exports in PYMES.

Keywords: export company, PYMES, implementation, clothing area

ÍNDICE GENERAL

Introducción 7
Capítulo I. Marco Teórico 9
Antecedentes 9
Administración 11
Teorías Administrativas 11
Teoría Científica 12
Teoría General 18
Outsourcing 21
Pymes Exportadoras 21
Pymes peruanas 22
Exportación 23
Regímenes de Exportación 25
Partida Arancelaria 29
Oportunidades de Crecimiento 29
Teorías de la Inversión 32
Costos de Inversión 33
Costos operativos 34
Área de confecciones 34
Inversión en Capital Humano 35
Capital Humano 35
Valuación de puestos 35
Selección de personal 38
Reclutamiento 41
Evaluación del desempeño 42
Investigación de mercados 46
Tipo de Investigación 47
Etapas del proceso de Investigación 48
Estrategias de Marketing 50

Desarrollo de Mercado y Producto 51
Concepto de Mercado 51
Segmentación de Mercado 52
Concepto de Producto 53
Clasificación de los Productos 53
Capítulo II. Plan de investigación 57
Estado de la cuestión 57
Síntomas y Causas 57
Diagnóstico actual y pronóstico 59
Problema 61
Problema Principal 61
Problemas Secundarios 61
Objetivos 62
Objetivo General 62
Objetivos Específicos 62
Hipótesis 62
Hipótesis General 63
Hipótesis Específicas 63
Capítulo III. Metodología de trabajo 64
Capítulo IV. Desarrollo 66
Implementación de un área de confección y monto de inversión 66
Crecimiento de exportaciones 68
Factores Administrativos e Inversión 71
Capital humano y capacitaciones 72
Investigación de mercado 74
Desarrollo de mercado y producto 76
Capítulo V. Análisis de resultados 78
Implementación de un área de confecciones 90
Crecimiento de exportaciones 90
Factores administrativos e inversión 91
Capacitación del capital humano 91

Investigación de mercados 92
Conclusiones 93
Recomendaciones 95
Anexos 100

Índice de Tablas

Tabla 1 Importancia de las PYMES en la producción y el empleo (Varios años)..... 21
Tabla 2 Compradores de prendas de alpaca en valor FOB..... 26
Tabla 3 Exportaciones de prendas de Alpaca en el Perú en millones de dólares 26
Tabla 4 Compradores de ponchos, capas de alpaca a nivel mundial en valor FOB y representado en millones de dólares..... 27
Tabla 5 Compradores de chales y chalinas de alpaca a nivel mundial en valor FOB y representado en millones de dólares 28
Tabla 6 Compradores de prendas de alpaca en valor FOB..... 58
Tabla 7 Exportaciones de Alpaca 58
Tabla 8 Exportaciones de prendas de Alpaca en el Perú 59
Tabla 9 Lista de las partidas arancelarias del capítulo 61 y 62 de Arancel de Aduanas 69

Índice de Figuras

Figura 1.Principales Representantes de la Administración Científica. 13
Figura 2. Clasificación de los puestos por grados..... 37
Figura 3. Clasificación de las técnicas de selección 39
Figura 4. Elementos de una evaluación del desempeño 42
Figura 5. Clasificación de la investigación de mercados..... 47
Figura 6. Modelo sencillo del proceso de marketing..... 50
Figura 7.Organigrama Anterior 73
Figura 8.Organigrama Actual 73

Índice de Gráficos

Gráfico 1 El Diagrama de Gantt 15
Gráfico 2 Los 17 movimientos básicos en la realización de tareas 16
Gráfico 3 Proporcionalidad de las funciones administrativas..... 20
Gráfico 4 Exportaciones en valor FOB y expresadas en miles de dólares 70
Gráfico 5 Exportaciones en valor FOB y expresadas en miles de dólares 71
Gráfico 6 Empresas interesadas en adquirir maquinaria..... 75

Introducción

El sector no tradicional para el último quinquenio gubernamental 2011-2016 alcanzó el mayor número de nuevas empresas exportadoras. Según Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior (Idexcam) de la Cámara de Comercio de Lima el sector textil y agropecuario fueron quienes se posicionaron en la cima.

Se debe considerar que la industria textil y confecciones en Perú engloban disímiles actividades pues buscan llegar al producto final, y estas van desde el tratamiento de las fibras textiles para la elaboración de hilos hasta la confección de prendas de vestir y otros artículos. La mayoría de las empresas relacionada a este rubro, les dan mayor valor agregado a sus productos a través de la integración de diversos procesos productivos. Por consiguiente, es importante mencionar que desde las épocas preincaicas la práctica textil en el Perú ha sido considerada pues se respalda en la alta calidad de los insumos utilizados, como la fibra de alpaca y el algodón Pima.

Por lo tanto, los diseños y las técnicas han evolucionado en la producción textil y de confecciones, donde ambas conllevan a que la prenda sea respetada como todos aquellos productos que están basados en una mejor cotización en sus respectivas categorías a nivel internacional.

En el Capítulo I: Marco Teórico, se consideró entre los diferentes aspectos a tratar, se mencionan las bases teóricas que fundamentan nuestra investigación para finalmente precisar el marco conceptual que definirá los conceptos importantes para el desarrollo de nuestro estudio.

El capítulo II: Plan de Investigación, desarrolla el planteamiento del problema el cual describe la realidad problemática, en base a ello se formuló objetivos generales y específicos e hipótesis generales y específicos.

El capítulo III: Metodología, hace referencia al diseño metodológico, donde se detalla tipo de investigación, método de investigación, población de estudio, diseño muestral, técnica de

recolección, procedimiento para recolección de datos y técnicas de procedimiento y análisis de datos.

El capítulo IV: Desarrollo, indica el trabajo de campo realizado sobre la muestra y se indica los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento tomado para la recolección de datos, entrevistas.

En el capítulo V: Análisis, se interpreta los resultados obtenidos de las entrevistas sobre los cuales se establecerán las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Para efectos de este estudio, la presente tesis se centrará en PYMES exportadoras de prendas de vestir de alpaca y en la implementación de un área de confección que ayudará al crecimiento de sus exportaciones.

Capítulo I. Marco Teórico

El presente estudio de implementación de un área de confecciones en pymes exportadoras del sector textil debe estar basado a través de conceptos y la teoría necesaria que le permita plantear ciertos parámetros que sirvan de soporte a la investigación y describir los conceptos clave que se usarán en el trabajo. A continuación, se detalla cada uno de ellos.

Antecedentes

El sector Alpaquero en el Perú tiene una ventaja comparativa con el resto del mundo ya que cuenta con una población más de 3.5 millones de cabezas de alpaca (85 % del total mundial). Asimismo, desde el año 1997 en adelante, el crecimiento en las exportaciones del sector confección, ha mostrado un crecimiento considerable, pues en el periodo 2014 – 2016 el total de ventas fue S/ 136, 699,459.00.

Dentro del grupo de PYMES que exportan prendas de vestir de alpaca podemos encontrar que existe un 35% que representa las exportaciones de Alfombras de Alpaca, especialmente en el país de Estados Unidos. En este mercado internacional, se identificó, en la ciudad de Boston, un nicho compuesto por familias Anglosajonas y con ingresos superiores a los 150,000 dólares anuales, interesado en adquirir Alfombras de Alpaca Decorativas.

Debido a esta demanda insatisfecha y al no haber comercializadores o exportadores que les brinden este tipo de producto la empresa ANDES CRAFTS, pyme peruana exportadora dedicada a la producción y comercialización de alfombras decorativas de alpaca hechas a mano y con diseños que se adapten a los gustos y preferencias del mercado internacional, decidió incursionar en el mercado americano. Así como esta empresa, existen más PYMES que en la búsqueda de internacionalización buscan nuevas opciones.

Por otro lado, otro ejemplo de pyme es D’PERU TEXTIL SAC, que se dedicó al servicio de tejeduría y confección de prendas de alpaca y mezclas en el mercado nacional. En la actualidad, posee una planta donde existen tres ambientes de producción compuestos por área de

tejido, el área de planchado y el área de confecciones; además cuenta con máquinas electrónicas y máquinas electromecánicas marca Stoll lo cual les ha permitido tener sus propios diseños y reducir la merma.

La cadena productiva del sector textil-confecciones en el Perú, se caracteriza por una amplia variedad de materias primas, procesos y productos terminados. La producción más saltante es la producción de hilados y tejidos para la confección de prendas de vestir y artículos para el hogar, la industria textil también abarca la producción de fibras técnicas utilizadas por otras industrias, como la agricultura y la construcción.

En el mercado mundial, el sector textil-confecciones es altamente competitivo. Por lo tanto, el desafío para la industria es diferenciar sus productos, encontrar nichos de alto potencial competitivo y adoptar estrategias logísticas, de atención al cliente y de alianzas que sobrepasen las fronteras nacionales.

Es así que, en búsqueda de incentivar el crecimiento en este sector, en noviembre 2014 Mincetur en conjunto con el sector privado, desarrollaron una estrategia de promoción de la marca "Alpaca del Perú" en el marco de Alpaca Fiesta, en Arequipa. Como resultado del trabajo coordinado con el sector privado, gracias a una serie de actividades se buscó posicionar la marca en el segmento medio y medio alto de los mercados internacionales.

Para el año 2016, se intensificó la promoción de la marca "Alpaca del Perú" y la titular de Mincetur explicó que el desempeño sectorial ha alcanzado colocar a nuestra marca como un producto exclusivo y de lujo que viene revalorando la cadena productiva de la mano de una oferta con los más altos estándares de calidad. También, recordó que el Perú posee el 80% de la población mundial de alpacas, a lo que se suma una tradición textil milenaria que es fuente de trabajo para más de 120 mil familias.

El futuro exige emprender ambiciosos proyectos destinados a expandir sus empresas, con la finalidad de llevar sus productos a los exigentes mercados internacionales y de esa manera, insertarse en el comercio mundial. Considerando que, es posible aumentar el factor de confort en la fibra de alpaca; sin embargo, el proceso es costoso.

Administración

Administrar es una de las actividades humanas más importantes. La administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme la sociedad ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo grupal y muchos grupos organizados se hicieron muy grandes, las tareas de los gerentes han tomado importancia.

Administración es aquel proceso por el cual se crea y mantiene un ambiente donde los individuos al trabajar en grupos logran cumplir metas más específicas de forma eficaz y con mayor valor agregado. Asimismo, cabe resaltar que la Administración es aplicada a cualquier tipo de organización y adjudicada a gerentes de los diversos niveles organizacionales (Knootz, Weihrich y Cannice, 2012)

Teorías Administrativas

Las teorías se han desarrollado en los últimos cien años, entre ellas ninguna es excluyente y de forma práctica se han apoyado en las otras, en algunos casos modificándose en forma más no en su propio contenido.

Cada una de ellas se ha formulado a través de los hechos y circunstancias de un momento en específico, donde no solo han intervenido factores económicos sino también los factores sociales y tecnológicos en esa etapa. De esta manera, el uso de alguna de ellas o incluso combinadas dependerá de la percepción de una situación en particular.

Por otro lado, resulta conveniente indicar que desde la primera revolución industrial se dio un desarrollo tecnológico acelerado, el cual permitió volcar las miradas hacia las cuestiones que sucedían, así como la humanización de algunas labores, una creciente producción y la urgencia de atender las coordinaciones personales y organizacionales.

En el periodo, los cambios se han originado en el trabajo, en los puestos mismos y su diseño, en el desarrollo de las personas y los distintos pensamientos sobre ellas, en fin, en todo el sistema organizacional.

Por ello, al considerar el estudio de las teorías se tiene la posibilidad de evaluar y comprender los procesos en los que intervienen las empresas, con el objetivo de plantear soluciones a los problemas o incluso aprovechar las oportunidades (Valdés, 2009).

Para el presente trabajo es esencial mencionar que las teorías tomadas como parte de la investigación son la Teoría Científica y General, las cuales serán explicadas a continuación al igual que el resto de teoría para su conocimiento.

Teoría Científica

Se define como el uso de métodos científicos que servirán para definir "la mejor forma" de realizar un trabajo. Es así, que la teoría busca darle a la persona indicada el trabajo correcto y al mismo tiempo brindarle el equipo y las herramientas necesarias haciendo que el trabajador siga instrucciones y lo haga motivado a través de una remuneración importante en su labor diaria.

Asimismo, hace referencia cuando los gerentes estudian las tareas básicas que deben realizarse pues utilizan un estudio de tiempos y movimientos para eliminar movimientos inútiles, contratan a los empleados más calificados para un trabajo, o diseñan sistemas de incentivos basados en resultados, están empleando los principios de la administración científica. (Taylor, 2004).

En la Figura 1. Se menciona los principales representantes de la administración científica.

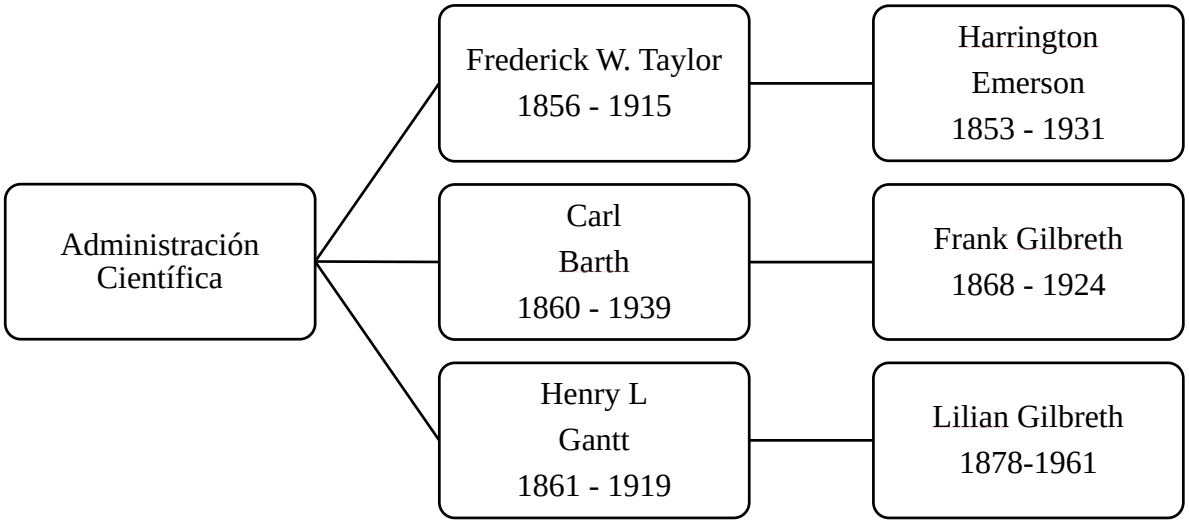


Figura 1.*Principales Representantes de la Administración Científica.*

Frederick W. Taylor fue el primero en desarrollar esta teoría; por lo que, fue considerado como "El padre de la administración científica", basándose en una serie de estudios sobre cómo deben estar dividas las tareas, cómo se deben estudiar los movimientos y sus turnos, para que en el corto plazo se le pueda exigir a los empleados el tiempo que deben considerar para la realización de la misma, determinación de las principales técnicas de ejecución respecto a sus experiencias.

Es así, que se llevaron a cabo las tarifas diferenciales, las cuales se basan en remunerar altamente a los empleados que muestran un gran desempeño y acatamiento de la producción que elevándola acorde a lo previsto.

Por ellos, este modelo buscaba aumentar la productividad, reducir el nivel de errores y hacer una mejora en el desempeño basándose en un tratamiento científico y no empírico (Valdés, 2009).

Principios de la Administración científica

- Principio de planeamiento: basado en el remplazo del criterio individual del operario dentro del trabajo, la espontaneidad y la actuación empírico-práctica por los métodos plasmados en los procedimientos científicos (Hernández, 2013).

- Principio de la preparación/planeación: busca científicamente los trabajos adecuados según las habilidades de los empleados con el fin de entrenarlos y puedan producir más, yendo en conjunto con los métodos planeados (Hernández, 2013).
- Principio del control: aquel que controla el trabajo para autenticar que se está realizando según las reglas planteadas y plan pronosticado (Hernández, 2013).
- Principio de la ejecución: basado en la distribución de responsabilidades para que los trabajos sean ejecutados de forma disciplinada (Hernández, 2013).

Henry Taylor consideró también otros principios dentro de esta teoría, y se detallan a continuación:

- Evaluar la labor de los empleados, registrar sus pasos y cronometrarlos para que posteriormente a un análisis algunos de los movimientos inútiles puedan ser eliminados y mejorar los otros (Hernández, 2013).
- Evaluar cada trabajo para poder implementar el modo adecuado a desarrollarse (Hernández, 2013).
- Hacer una selección correcta de los trabajadores según las ocupaciones atribuidas a cada uno de ellos (Hernández, 2013).
- Ofrecer a los trabajadores indicaciones técnicas respecto a la forma de trabajo mediante un entrenamiento correcto (Hernández, 2013).
- Dividir las funciones de planeación y ejecución según las atribuciones precisas y delimitadas (Hernández, 2013).
- Entrenar a los trabajadores en la planeación y control, de igual forma que en la ejecución de su trabajo (Hernández, 2013).
- Planificar el reconocimiento de los trabajadores a través de premios cada vez que se logre llegar a la meta establecida (Hernández, 2013).
- Nivelar cada herramienta de trabajo como los materiales, maquinarias, equipo y métodos en cada proceso (Hernández, 2013).

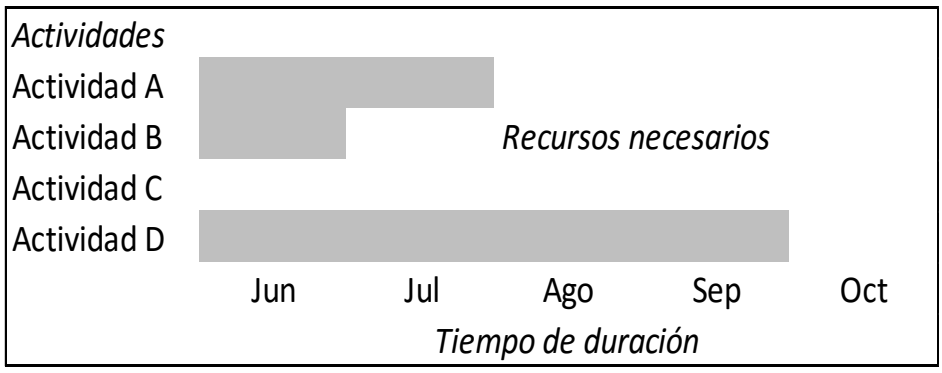
- Con el objetivo de mantener los niveles, el trabajo puede ser perfeccionado, corregido y premiado si se controla la ejecución del mismo (Hernández, 2013).
- Para un fácil manejo y uso, los equipos, procesos y materiales pueden ser clasificarse de una forma práctica y sencilla (Hernández, 2013).

Otro de los aportes que recibió esta teoría fue a través de Henry Laurence Gantt, originario del sur de Maryland, Estados Unidos quien conoció a Taylor en el año 1887 en la Midvale Steel Co. Desde aquel momento se convirtió en su más fiel discípulo y colaborador. Sin embargo, Gantt se interesó en la creación de un espacio que le permitiera obtener mayor cooperación de sus trabajadores mediante un modelo de bonificaciones creado por el mismo (Hernández, 2013).

Como uno de sus principales aportes a la administración es la gráfica de barras conocida como el diagrama de Gantt (Gráfico 1), el cual se basa en un diagrama que tiene un eje horizontal que muestra las unidades de tiempo, y un eje vertical que indica las funciones que son representadas por las barras horizontales donde se ven los tiempos que demandan (Hernández, 2013).

Gráfico 1

El Diagrama de Gantt



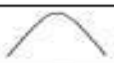
Elaboración Propia

- Primas y Tareas de Gantt, sistema de bonificaciones basado en brindarles a los trabajadores mejores remuneraciones según las actividades definidas (Hernández, 2013).
- Consideró que un constante adiestramiento en los trabajadores era la base para crecimientos y continuidad de la empresa (Hernández, 2013).

Harrington Emerson en su libro, Los 12 Principios de la eficiencia (1911), presentó las bases para obtener operaciones eficientes, y sus 12 principios fueron paralelos a las enseñanzas de Frederick Winslow Taylor (Hernández, 2013).

Gráfico2

Los 17 movimientos básicos en la realización de tareas

SIMBOLO	NOMBRE	ABREVIACION	COLOR
	Buscar	Sh	Negro
	Encontrar	F	Gris
	Seleccionar	St	Gris perla
	Asir	G	Rojo
	Sostener	H	Ocre dorado
	Transportar Carga	TL	Verde
	Colocar en Posición	P	Azul
	Ensamblar	A	Violeta
	Usar	U	Morado
	Desmontar	DA	Lila
	Inspeccionar	I	Ocre tostado
	Preparar colocación	PP	Azul celeste
	Soltar Carga	RL	Carmín
	Desplazarse sin carga	TE	Aceituna
	Descansar por agotamiento	R	Naranja
	Demora inevitable	UD	Amarillo
	Demora Evitable	AD	Amarillo verdoso
	Planificar	Pn	Marrón

Frank y Lilian Gilbreth estudiaron los tiempos y movimientos de los trabajadores como una técnica administrativa. Asimismo, realizaron otros estudios sobre los efectos de la fatiga en la

producción y así determinaron los 17 movimientos básicos en la realización de tareas, los cuales denominaron therblig y están mostrados en la figura 2 (Hernández, 2013).

- Buscar: elemento esencial para localizar un objeto.
- Seleccionar: el operario tiene que escoger una pieza entre dos o más que sean similares.

Si este movimiento resulta ineficiente será eliminado con el fin de buscar un mejor desarrollo en el trabajo.

- Tomar: se trata de la acción elemental que hace la mano al cerrar los dedos rodeando una pieza para colocarla en una operación. Al resultar ineficiente se puede mejorar mas no eliminar.
- Alcanzar: se trata de la acción que hace la mano vacía direccionada a un objeto y termina cuando la mano detiene tal movimiento al llegar al objeto. No se puede eliminar por completo.
- Mover: se trata de la acción que hace la mano con carga se dirige a otra ubicación para dejar la misma y que llegue a su destino. Se considera como objetivo y no puede ser eliminado.
- Sostener: es la acción donde las dos manos ejercen control sobre un determinado objeto. Puede resultar un movimiento ineficiente y ser eliminado.
- Soltar: acción donde el operario abandona el control del objeto cuando su dedos empiezan a separarse del mismo. Es un movimiento que se realiza en corto tiempo.
- Colocar en posición: se trata de situar un objeto en un lugar específico.
- Pre-colocar en posición: sucede cuando se coloca un objeto en un lugar predeterminado para que luego pueda ser llevado a la posición en la que ha de ser sostenido cuando se necesite.
- Inspeccionar: acción que asegura el nivel de calidad a través de una verificación regular realizada por el trabajador que efectúa la operación.
- Ensamblar: ocurre cuando se unen dos piezas para tener un contacto. Este movimiento resulta más fácil mejorarlo que eliminarlo.

- Desensamblar: ocurre en el momento en que ambas manos tienen control del objeto después de cogerlo y termina una vez que finaliza la acción de moverlo. Este movimiento es un objetivo y no se puede eliminar.
- Usar: inicia cuando unas de las dos manos controlan un objeto durante la ejecución de un trabajo productivo. Es un objetivo por lo que no se puede eliminar.
- Demora inevitable: es la interrupción que el trabajador no logra evitar durante su trabajo y que se convierte en tiempo muerto.
- Demora evitable: es el tiempo muerto que ocurre durante la jornada laboral y solo el trabajador es responsable, intencional o no intencionalmente.
- Planear: es el proceso mental donde el trabajador se detiene para determinar la siguiente acción que tomará. Este movimiento se elimina mediante un entrenamiento adecuado.
- Descansar: es una acción que aparece pocas veces durante una jornada laboral y se cuando el trabajador debe reponerse de una fatiga.

Teoría General

Fayol describe a la administración como una ciencia distinta a la contabilidad, finanzas, producción, distribución y otras funciones básicas dentro de un negocio pues para él resulta una actividad común no solo en los negocios sino también en los gobiernos e incluso hogares. Fue así, que este concepto hizo que desarrolle 14 principios de la administración que son consideradas reglas fundamentales para ser aplicadas a todas las situaciones de una organización (Fayol, 2004).

- División del trabajo: esto se refiere a que la especialización aumenta el rendimiento al hacer más eficientes a los empleados (Fayol, 2004).
- Autoridad: involucra que los gerentes deben poder dar órdenes y la autoridad les da este derecho (Fayol, 2004).
- Disciplina: todos los trabajadores deben respetar las reglas que rigen a la organización (Fayol, 2004).

- Unidad de mando: todo trabajador debe únicamente recibir órdenes de un solo jefe superior. (Fayol, 2004).
- Unidad de dirección: indica que toda organización debe plantear una sola estrategia para guiar tanto a los gerentes como a los empleados (Fayol, 2004).
- Subordinación de los intereses: implica que cualquier interés de los empleados o grupos no deben priorizar sobre los intereses de la organización (Fayol, 2004).
- Remuneración: indica que todos los trabajadores deben recibir una remuneración justa por sus labores (Fayol, 2004).
- Centralización: esto indica el grado en que los trabajadores se involucran en la toma de decisiones (Fayol, 2004).
- Escalafón: principio que establece una línea de autoridad desde el gerente de mayor nivel hasta los de niveles inferiores (Fayol, 2004).
- Orden: significa que tanto las personas como los materiales deben ubicarse en el lugar y momento adecuados (Fayol, 2004).
- Equidad: en este principio todos los gerentes que deben ser amables y justos con sus subordinados (Fayol, 2004).
- Estabilidad: se relaciona con los puestos de trabajo pues la administración debe realizar un plan ordenado que garantice reemplazos disponibles para las vacantes (Fayol, 2004).
- Iniciativa: significa todo el trabajador que tengan permitido generar y llevar a cabo planes tendrán un mayor nivel de esfuerzo (Fayol, 2004).
- Espíritu de grupo: se refiere a promover el espíritu de equipo para generar armonía dentro de la organización (Fayol, 2004).

Además, Fayol tiene como inferencia que toda empresa puede ser dividida en los siguientes seis grupos (Hernández, 2013):

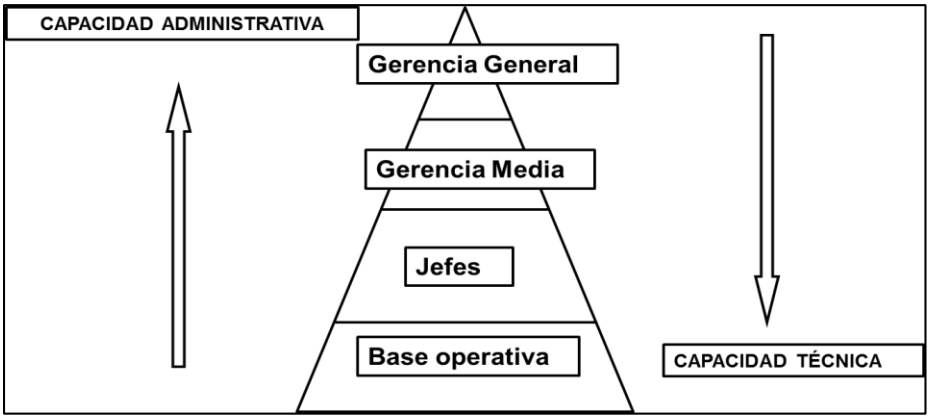
- Funciones técnicas, afines a la producción de bienes o servicios.
- Funciones comerciales, afines a la compra, venta y canje.
- Funciones financieras, afines a la investigación y gestión de capitales.

- Funciones de seguridad, afines al amparo de bienes y personas.
- Funciones contables, afines a los inventarios, registros, arqueos, costos y estadísticas.
- Funciones administrativas, afines a la unificación de las anteriores funciones.

De esta manera, las funciones administrativas se reparten a todo nivel, proporcionalmente entre los niveles jerárquicos tal y como lo muestra el siguiente gráfico 3.

Gráfico 3

Proporcionalidad de las funciones administrativas



Otra gran contribución al progreso de la teoría clásica fue dada por Max Weber quien planteó que las organizaciones deben estar definidas jerárquicamente, por reglas, normas e instrucciones puntuales para que su rendimiento sea mucho mejor. En otras palabras, Max Weber tuvo un estilo de centralismo y autoritarismo. La única opción que una organización tenga las posibilidades de sobrevivir en el largo plazo sería a través de reglamentos sólidos (Valdés, 2009).

Como se mencionó anteriormente y luego de haber desarrollado cada enfoque administrativo, es importante señalar que se han elegido dos de las teorías como base principal de la investigación: la Teoría Científica y Teoría Clásica.

Ambas teorías están relacionadas directamente con la investigación pues la primera involucra el uso del método científico para determinar la “mejor forma” de realizar un trabajo en la empresa, obteniendo mejores resultados y la segunda se centra en lo que hacen los gerentes y en lo que constituye una buena práctica de administración.

Outsourcing

Con el fin de que las empresas sean eficientes operativamente son estas las que durante las últimas tres décadas han desarrollado y comprobado la eficacia de nuevos conceptos y herramientas de gestión como el just-in-time, reingeniería, mejoramiento continuo, benchmarking y outsourcing. De acuerdo con Scheider (2014), desde el entendido de una alianza estratégica, el outsourcing es un medio para que las empresas se concentren en sus áreas de trabajo y puedan acceder a otras especialidades a través de externos expertos en dichos temas.

Asimismo, el outsourcing como herramienta de gestión ayuda a canalizar las actividades que se delegan total o parcial un proceso interno al especialista para lograr los objetivos.

Pymes Exportadoras

A nivel Latinoamérica las pymes son la mayoría de las exportadoras y estas se representan un 75% del total de empresas. Aportan poco al valor exportado, pero aportan más en empleo, un 25%. En la diversificación, suelen exportar un solo producto a un destino, dirigiéndose básicamente a la propia región. Sin embargo, su rotación es muy elevada (CEPAL, 2016).

Asimismo, la importancia de las empresas pequeñas y medianas en las economías modernas ha servido como objeto de numerosos estudios de investigación y comentarios en los medios de prensa en los últimos diez años. Se ha venido destacando la fuerte incidencia que estas tienen en proveer de fuentes de trabajo que conforman una base fundamental del tejido social.

Tabla 1

Importancia de las PYMES en la producción y el empleo (Varios años)

Países	Participación de las MiPymes en el empleo formal (%)	Contribución de las MiPymes al PBI (%)
Argentina	70.20	53.70
Brasil	59.80	34.30
Chile	63.00	20.40
Colombia	67.20	38.70
Ecuador	55.00	20.00
México	75.00	62.00
Paraguay	77.00	-
Perú	67.90	55.50
Uruguay	68.50	-
Venezuela	38.10	-
Argentina CNE 2004	66.30	50.20
UE- 27 2005	67.10	57.60

Fuente: Meghana Ayyagari, Thorsten Beck, Aslh Demirgüç-Kunt. “Small and Medium Enterprises across the Globe, A New Database”. Banco Mundial, Agosto de 2003, presenta datos del promedio de 1990-1999

No existen definiciones universales para definir qué empresas son Pyme, ya que en muchas ocasiones difiere el criterio utilizado en cada país para focalizar sus políticas de apoyo a empresas de estas características. Sin embargo, en un marco de comparación entre definiciones homogéneas, no son exactamente las mismas definiciones. A continuación, se presentan diversos indicadores para gran parte de los países de América Latina y para el promedio de la Unión Europea, con una definición que incluye a las pymes (Cohen y Baralla, 2012).

Pymes peruanas

La legislación peruana define a la PYME (Pequeña y Micro Empresa) como la unidad económica que está constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, la cual tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios y deben tener las siguientes características:

Microempresa:

Número total de trabajadores entre uno (1) y diez (10).

- Niveles de ventas anuales hasta 150 UIT.

Pequeña empresa:

- Número total de trabajadores entre uno (1) y cien (100).
- Niveles de ventas anuales hasta 1,700 UIT.

En el Perú, el 80% de las empresas exportadoras son pyme, pero solo el 1.7% de los envíos y cerca del 46% de las pymes exportan solo un producto y a un solo país, mientras que un 6% exporta más de dos productos a diferentes destinos, estimó el director de la División de Comercio Internacional e Integración de la Comisión Económica para América Latina, Osvaldo Rosales (Gestión, 2017).

Además, existen leyes como la ley N° 30056 y decretos legislativos como DL1269 que nos dan a conocer el régimen tributario al que se acogen los empleados que pertenecen a las pymes. La ley N° 30056 se estableció ya que el Congreso de la República encomendó al Poder Ejecutivo establecer un régimen jurídico-tributario especial para las micro y pequeñas empresas que

incluye tasas progresivas aplicadas a la utilidad o los ingresos, a elección de cada contribuyente (El Peruano,2017).

Es así que, el DL 1269 tiene como objetivo instaurar el Régimen MYPE Tributario - RMT que hace referencia a los contribuyentes a los que se refiere el artículo 14° de la Ley del Impuesto a la Renta (domiciliados en el país); siempre que sus ingresos netos no superen las 1700 UIT en el ejercicio gravable (El Peruano,2017).

Los principales destinos son los países de la región y en el caso del Perú las pymes exportan principalmente a Ecuador, Colombia o Chile. Por eso, se recomienda a los países enfocar sus esfuerzos a potenciar nuevos productos y así no dependan solamente de la exportación de materias primas como el caso de los minerales (Gestión, 2017).

Para efectos de esta investigación las pymes consideradas son las que se dedican a la exportación específicamente. Por lo que, resulta importante explicar en que se caracteriza este régimen y sus variables para un mejor entendimiento del tema en cuestión.

Exportación

Es importante tener claro qué es una exportación, ya que en esta actividad se basará la exportación definitiva. Con respecto a ello, la exportación es aquel régimen aduanero que va hacer posible la salida de las mercancías del territorio nacional, donde su uso será definitivo en el exterior y por lo tanto no está afecta al pago de impuestos (SICEX, 2013).

Ante lo mencionado, las mercancías pueden dividirse en dos tipos de productos que se acogen a este régimen y se detallan a continuación:

-Productos tradicionales: aquellos que proceden de origen natural y que están formados por las mismas materias primas. No existe un valor agregado y pueden ser sustituidos con facilidad (SICEX, 2013).

-Productos no tradicionales: es aquella materia prima que pasan por un proceso de transformación; por lo que si se les otorga un valor agregado. Estos productos son los que exportan las pymes de este estudio ya que la fibra de alpaca pasa por un largo proceso antes de convertirse en mantas (SICEX, 2013).

Exportación Directa

En esta modalidad el exportador debe gestionar todo el proceso, desde que se identifica el mercado hasta que se realiza el cobro por lo vendido.

De esta manera, una exportación directa tiene ventajas como tener un mayor control en el proceso de exportación; mayores ganancias y una directa relación con los mercados y clientes.

Entonces, al emprender el camino hacia este tipo de exportación, las empresas deben tomar en cuenta los canales de distribución más apropiados, los cuales incluyen: agentes, distribuidores, minoristas y consumidores finales (Minagri, 2017).

Exportación Indirecta

A través de la venta a clientes nacionales, que luego exportan el producto. Es decir, como vender a cualquier otro cliente en territorio nacional. En esta situación, es otra la empresa que decide qué producto va ser exportado, asumiendo las tareas de investigación de mercados y la gestión de la exportación (Minagri, 2017).

En esta situación es esencial que el proveedor identifique con precisión las empresas susceptibles de estar interesadas en sus productos, estableciendo una estrecha relación con las mismas, pues su éxito comercial dependerá de la capacidad de interpretar las necesidades de la empresa exportadora. Esto permite una integración eficaz del proceso productivo, fortaleciendo la relación comercial. También es importante que el productor se mantenga bien informado sobre las tendencias de los mercados donde la empresa vendedora coloca sus productos, pues ello le permite establecer estrategias relativas a los mismos y a sus clientes exportadores. Es importante destacar que el productor puede luego encontrar la oportunidad de exportar directamente.

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

La principal ventaja de la exportación indirecta, para una pequeña o mediana empresa, es que ésta es una manera de acceder a los mercados internacionales sin tener que enfrentar la complejidad de la exportación directa (Minagri, 2017).

Regímenes de Exportación

Exportación Definitiva

Es el régimen aduanero que hace posible la salida de mercancías para uso o consumo final en el extranjero y por lo que no están afectas al pago de impuestos.

Estas mercancías no deberán exceder el plazo de 30 días calendario que se tiene para que puedan ser embarcadas, al día siguiente de que se numera la declaración (PROMPERU, 2013).

Régimen de Reexportación temporal para reimportación en el mismo estado

Régimen aduanero que permite la salida temporal del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas con la finalidad de reimportarlas en un plazo en específico, sin haber experimentado modificación alguna, con excepción del deterioro normal por su uso (PROMPERU, 2013).

Régimen de exportación temporal para perfeccionamiento pasivo

Régimen aduanero mediante el cual se permite la salida temporal del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas para su transformación, elaboración o reparación y luego reimportarlas como productos compensadores en un plazo determinado (PROMPERU, 2013)

Luego de haber definido las formas de exportación que existen, es esencial resaltar que las pymes peruanas de la presente investigación realizan la exportación definitiva y directa de las prendas de alpaca.

La Tabla 2 muestra el volumen de exportaciones que representan las partidas consideradas dentro de las prendas de alpaca, a nivel mundial desde el punto de vista de los compradores. Estados Unidos se encuentra primero en la lista seguido de Chile por una diferencia elevada de $2 025 493.00 en el presente año 2017. Esto demuestra que las exportaciones de este producto están concentradas en su mayoría en el estado americano.

Tabla 2

Compradores de prendas de alpaca en valor FOB

Nº	País	2014	2015	2016	2017	Var.% 2017/2016	Crec.% 2017/2010
	TOTAL	**19,474,910**	**18,753,603**	**15,755,981**	**7,979,178**	**-49.36%**	**-4.75%**
1	Estados Unidos	9,577,560	9,299,858	6,549,990	2,735,571	-58.24%	-5.95%
2	Chile	733,698	1,047,848	1,228,478	710,078	-42.2%	11.9%
3	Alemania	1,303,204	1,446,258	889,328	675,543	-24.04%	-10.76%
4	Italia	788,346	407,236	540,177	548,830	1.6%	23.58%
5	Australia	842,551	1,213,614	1,088,941	512,474	-52.94%	-0.45%
6	Japón	1,629,437	1,473,078	1,185,573	379,962	-67.95%	-5.55%
7	Francia	1,182,671	638,967	812,845	320,742	-60.54%	-6.78%
8	Reino Unido	668,955	569,876	563,036	276,462	-50.9%	-8.63%
9	Canada	229,840	288,974	434,393	268,707	-38.14%	-2.13%
10	Paises Bajos	73,759	46,481	160,370	211,655	31.98%	32.13%

Fuente: Adex Data Trade

La Tabla 3 se centra en mostrar solo el volumen de exportaciones que representan para el Perú. Las prendas de alpaca forman parte de dos capítulos en el Arancel de Aduanas ya que considera productos desde accesorios como gorros, chales y chalinas hasta capas, ponchos y chompas.

Tabla 3

Exportaciones de prendas de Alpaca en el Perú en millones de dólares

Capítulo	2014	2015	2016	2017(Ene-Jul)
61	46,645,999	40,730,038	41,424,079	14,512,120
62	9,350,139	12,207,492	8,120,318	3,153,554
Total	55,996,138	52,937,530	49,544,397	17,665,674

Fuente: Adex

Tabla 4

Compradores de ponchos, capas de alpaca a nivel mundial en valor FOB y representado en millones de dólares

Nº	País	2014	2015	2016	2017
	TOTAL	4,527,320	5,472,420	2,897,369	2,881,596
1	ESTADOS UNIDOS	3,517,929	4,082,740	1,289,829	1,561,699
2	CHILE	257,179	362,627	529,655	349,697
3	CANADA	11,048	94,359	115,166	232,246
4	ALEMANIA	183,619	77,539	49,099	183,950
5	AUSTRALIA	152,838	234,750	151,276	149,513
6	REINO UNIDO	116,159	190,586	203,075	103,559
7	MEXICO	91,211	117,894	98,445	63,642
8	TAIWAN	0	0	0	58,512
9	ITALIA	4,292	44,690	12,585	56,737
10	SUIZA	45,864	22,224	80,443	37,838
11	ESPAÑA	6,524	138,549	49,457	24,855
12	COREA DEL SUR	0	0	1,110	15,011
13	BOLIVIA	10,304	5,394	5,544	14,471
14	CHINA	0	130	0	5,767
15	FRANCIA	28,758	5,983	13,741	4,668
16	JAPON	2,610	4,937	6,647	4,372
17	AUSTRIA	1,278	1,579	233,242	4,225
18	COSTA RICA	0	0	1,146	3,220
19	PORTUGAL	0	0	0	3,000
20	NORUEGA	0	15,428	2,402	2,944

Fuente: Adex Data trade

Tabla 5

Compradores de chales y chalinas de alpaca a nivel mundial en valor FOB y representado en millones de dólares

Nº	País	2014	2015	2016	2017
	TOTAL	3,152,964	3,691,572	3,465,395	3,120,019
1	ESTADOS UNIDOS	971,974	1,088,017	867,222	728,320
2	ITALIA	28,603	51,960	275,255	419,614
3	AUSTRALIA	454,734	716,351	758,481	320,469
4	CHILE	311,279	387,879	399,913	314,831
5	LITUANIA	181,546	157,181	144,293	148,432
6	JAPON	138,863	186,303	127,845	145,252
7	FINLANDIA	51,263	45,522	65,775	107,344
8	DINAMARCA	45,619	13,650	38,054	104,673
9	ARGENTINA	0	60,929	54,202	97,474
10	ALEMANIA	78,657	127,556	55,238	97,134
11	MEXICO	65,683	64,856	9,859	85,286
12	ESPAÑA	210,041	256,637	205,561	84,808
13	BRASIL	53,024	62,271	24,234	81,834
14	TAIWAN	0	89,286	77,280	62,946
15	COLOMBIA	6,484	7,958	42,322	56,282
16	REINO UNIDO	103,022	35,353	16,386	32,966
17	SUIZA	113,302	62,624	35,478	32,814
18	IRLANDA (EIRE)	7,666	4,575	12,987	24,753
19	CHINA	11,871	16,803	27,707	23,351
20	AUSTRIA	0	2,082	20,898	22,747

Fuente: Adex Data Trade

Las tablas 4 y 5 muestran los principales países compradores de los productos mencionados donde el principal comprador es Estados Unidos en el periodo 2014- 2017. Asimismo, es relevante para este análisis mencionar qué es una partida arancelaria y cuál de ellas representa a las prendas de alpaca pues servirá para conocer las estadísticas y el volumen de exportaciones hacia los diferentes mercados interesados.

Partida Arancelaria

Es el código numérico que sirve para clasificar las mercancías en el mundo con el fin de que todos puedan identificar los productos que los diversos países comercializan sin tener que confundirlos.

Fuera del territorio nacional las partidas arancelarias están conformadas por seis (6) dígitos en el "Sistema Armonizado de Designación y Clasificación de mercancías" y en Perú, el código tiene que aparecer a 10 dígitos. Asimismo, se debe considerar que, la NANDINA es la nomenclatura de los países miembros de la Comunidad Andina y la NALADISA es utilizada por los países miembros del ALADI, y se componen de ocho (8) (PROMPERU, 2017).

De acuerdo con el Arancel 2017 ubicado en la página oficial de Sunat, la partida arancelaria que representa a las prendas de alpaca se encuentra en el capítulo 61 y 62. Con este código los países pueden identificar y gestionar el ingreso y salida del producto en cuestión. Como consecuencia, Perú puede conocer la demanda por los otros mercados y así satisfaces a los consumidores a través de la exportación.

De esta manera, se observa que el producto en cuestión está representado por más de una partida arancelaria y puede ser clasificado tanto en el capítulo 61 como en el 62 dependiendo de sus características. Por ello, para que las pymes puedan elaborar estas prendas sin tener que hacer uso de la tercerización con otros proveedores será necesario evaluar este proyecto de inversión para la implementación de la nueva área de confecciones y lo que significa esta oportunidad de crecimiento dentro del sector textil.

A continuación, una breve explicación de este concepto.

Oportunidades de Crecimiento

Las oportunidades de crecimiento están basadas para generar más ingresos, pero también para sobrevivir a los ataques de la competencia y el mercado. Son además aquellas que permiten mejorar los resultados a partir de aquello que ya estamos haciendo, tomando las acciones necesarias (Mazzola, 2015).

Proyecto de inversión de la implementación del área de confecciones

Los proyectos de inversión, pretender identificar y analizar de forma cuantitativa y cualitativa los costos y beneficios de una idea o alternativa de inversión a fin de determinar las ventajas y desventajas de asignarle los recursos necesarios para el desarrollo de la misma.

Se trata de determinar anticipadamente los factores internos y externos que pueden afectar el desarrollo de una inversión. Entre los determinantes internos más importantes se encuentran:

Las capacidades gerenciales y organizativas de los directivos. La capacidad de endeudamiento de la empresa. Los recursos humanos y materiales. El mercado objetivo, las estrategias comerciales y la política de ventas.

Por otro lado, los determinantes externos más importantes son las relaciones con el Estado, la legislación, el medio ambiente, la competencia y el mercado.

De esta manera, se observa que un proyecto de inversión, como el que se plantea en esta investigación, depende mucho de los costos que se deben considerar para que su planteamiento resulte exitoso. Por ello, se debe conocer de qué forma se clasifican los proyectos de inversión.

Clasificación de los proyectos de inversión

Todo proyecto debe involucrar en su esencia un desarrollo en mayor o menor escala, debido a las diversas actividades que realiza las empresas no se puede englobar a todos los proyectos siendo por ello la existencia de diferentes clasificaciones (CARO, 2016).

- Clasificación de los proyectos de inversión según la actividad:

Proyectos Agropecuarios: considerados aquí todos aquellos proyectos de inversión que cubren en el campo tanto animal, vegetal y pesquera.

Proyectos Industriales: son aquellos proyectos que se refieren a la actividad manufacturera incluyendo también a la actividad minera. Si la materia prima tiene su origen en la producción agropecuario se le denomina agroindustriales.

Proyectos de servicio: son aquellos proyectos que requieren la conveniencia de instalar unidades de servicio de carácter personal, profesional, técnico o institucional, las cuales, incluyen a los trabajos de investigación de apoyo a los bienes y servicios elaborados por otras unidades productivas.

- Clasificación de los proyectos según la modalidad:

Proyectos de Instalación: aquí se hace referencia al estudio de factibilidad de usos de recursos para incursionar en la explotación de cualquiera de las actividades antes mencionadas.

Proyectos de ampliación: aquí se encuentran los proyectos referidos al estudio tanto de las ventajas o desventaja de la ampliación de producción de bienes y servicios o la introducción de una línea de producción.

Proyecto de traslado: como su nombre dice es el traslado de unidades productivas de bienes y servicios de una determinada región, ciudad o país hacia otra.

- Según su naturaleza se pueden clasificar en:

Dependientes: esto debido a que se encuentran dos o más proyectos relacionados la cual si es que uno de los proyectos es aceptado de manera automática los otros proyectos también son aprobados.

Independientes: a diferencia del anterior, son proyectos aceptados por si solos.

- Según los bienes y servicios se clasifica en:

Bienes: tomando como referencia a los agrícolas, forestales, industriales marítimos, mineros, entre otros.

Servicios: estos se encuentran divididos en: infraestructura social, infraestructura física, infraestructura hidráulica, transporte.

Luego de haber definido en qué consisten los tipos de proyectos de inversión, se puede clasificar la presente investigación en como un proyecto industrial, pues las pymes exportadoras analizadas se relacionan con la actividad manufacturera. Además, es clasificado como proyecto de ampliación, pues la introducción de una línea de producción es el principal objetivo de este tema.

Asimismo, se debe conocer en qué consiste una inversión para poder aplicarlo correctamente en la investigación. Los siguientes párrafos, definirán primero las teorías de la inversión y posteriormente cada concepto involucrado.

Teorías de la Inversión

La inversión es aquella que representa adiciones al capital de un periodo en particular. Por ello, la cantidad a invertir como decisión de la empresa dependerá de varios factores.

No siempre se invierte el monto exacto que se tenía planificado y el motivo de ello es que parte de la decisión es tomada por otros actores de la economía y en donde la empresa no tiene el pleno control.

Existen diversas opciones en las que pueden invertir las empresas como hacerlo en plantas, equipos e inventarios y el aspecto base de esta determinación tiene que ver con dos grandes distinciones: la inversión deseada, la cual se refiere a las adiciones a los bienes de capital e inventario que son concebidos por las empresas, y la inversión realizada es aquella que indica el monto real de la misma.

La acción en invertir en planta y equipo por una empresa en un período determinado, usualmente se puede hacer sin ninguna dificultad, en donde se asume el control en esta decisión, sin embargo, en la inversión en inventario las empresas ejercen un escaso control, ya que es determinado parcialmente por cuánto deciden comprar las familias, lo cual no está bajo el pleno control de las empresas. Si las familias no compran tanto como las empresas esperan que lo hagan, los inventarios serán mayores a lo esperado, y las empresas habrán realizado una inversión en inventario que no planeaban hacer.

La decisión de invertir está directamente relacionada con la tasa de interés, la cual es se plantea en el mercadeo de dinero. Entonces, cuando la tasa es baja, la inversión planeada sube; y cuando la tasa de interés aumenta, la inversión planeada se ve reducida. Esto se debe a que la mayoría de las empresas por lo general promueven proyectos de inversión con la esperanza de conseguir utilidades, donde muchas de ellas se ven reducidas por diversos costos que forman parte del proyecto; más que nada los costos de intereses por hacer uso de un nuevo capital. Es decir, uno de los costos más importantes.

El comportamiento de la inversión en general depende no sólo de las variaciones de la producción, sino también de otros factores exógenos, como los movimientos, cambios estructurales de la economía, perturbaciones políticas, resultado de la producción, de perturbaciones en la oferta de dinero, confianza del público en el sistema financiero entre otras.

En el marco de la teoría, se divide la inversión global en dos categorías, la inversión inducida y la inversión íntegra. Anteriormente se presentó la definición de estos conceptos desde el punto de vista de R. J. Hicks (Barrera, Alain. 1971) cuando se apuntaba específicamente a la teoría del acelerador, donde se recogía la aportación de Keynes que luego fueron retomadas por Hicks.

De acuerdo con Antonio González y Domingo Felipe Maza Zavala (1985), el concepto de inversión inducida se refiere al incremento sobre el nivel de inversión íntegra que tiene lugar como consecuencia del crecimiento del nivel de renta nacional, y señala que la distinción entre la inversión íntegra y la inversión inducida es que la última es una función del nivel del ingreso nacional, mientras que la primera no lo es.

El principio económico comprendido en el concepto inversión inducida es que, para que las empresas puedan mantener niveles de producción progresivamente más elevados, tienen que aumentar las inversiones según ocurran aumentos en el nivel de ingreso. Este tipo de inversión, estimulada por el crecimiento de la renta nacional, es lo que se llama inversión inducida, y en consecuencia de tal inversión, la expansión del nivel de renta nacional puede ser de mayor magnitud que cuando se trata sólo de inversión autónoma (Cáceres, 2011).

De esta manera, se observa el motivo por el cual las empresas, en este caso las pymes, optarían por realizar una inversión. Como todas, se busca generar mayores beneficios económicos y depende de tal forma cómo y en qué momento invertir.

A continuación, se definen los costos de Inversión para utilidad de la presente investigación.

Costos de Inversión

Los costos de inversión, llamados también costos pre-operativos, corresponden a aquellos que se incurren en la adquisición de los activos necesarios para poner el proyecto en funcionamiento. Es

decir, son todos aquellos costos que se dan desde la concepción de la idea que da origen al proyecto hasta poco antes de la producción del primer producto o servicio (Esan, 2016).

La etapa pre-operativa, aquella en la que se generan los costos de inversión, comprende los siguientes costos, estudios de factibilidad, estudios definitivos, planos y licencias, terrenos, edificios, instalaciones fijas, bienes de capital, que sirven para la producción de otros bienes, como maquinarias y equipos, mobiliario, entre otros. Asimismo, en la etapa pre-operativa se debe de contar con el capital de trabajo, el cual sirve para costear los activos corrientes que harán posible el inicio de la etapa operativa del proyecto (Esan, 2016).

Costos operativos

Son todos aquellos que se dan desde el inicio del proyecto hasta el final de su vida útil. Se tienen los siguientes costos de producción, sueldos y salarios del personal, insumos, gastos de mercadotecnia, gastos administrativos y generales, gastos de la gerencia del proyecto, gastos financieros e impuestos (Esan, 2016).

A diferencia de los costos de inversión que se dan una sola vea, los costos operativos son periódicos. Su frecuencia es relativamente alta, pueden ser semanales, quincenales y mensuales.

Mientras los costos de inversión son esenciales para dejar el proyecto listo para que empiece a funcionar en el largo plazo, los costos de operación permiten que el proyecto funcione en el día a día, en el corto plazo. (Esan, 2016)

Estos costos de inversión y costos operativos son todos aquellos que formarán parte del presupuesto para la implementación de un área de confecciones en las pymes exportadoras de prendas de alpaca. Como parte de la investigación, resulta necesario definir el concepto previamente mencionado.

Área de confecciones

Esta área es la que aporta mayor valor al producto, porque es en donde se realiza la mayor transformación de los materiales de entrada provenientes de Corte y Bordados. La producción en Confecciones se realiza de acuerdo a las órdenes de producción programadas por Planeamiento en base a estimados para lanzamientos de productos y demanda real de los modelos existentes

(Carbonel y Prieto, 2015).

Por otro lado, es importante mencionar que una nueva área dentro de la empresa no solo implica una inversión monetaria sino también una inversión en Capital Humano que les permita realizar eficientemente este nuevo trabajo para beneficio de la empresa.

Inversión en Capital Humano

Es la inversión que hacen en talento, habilidades, destrezas, inteligencia y acción corporal dentro de su espacio laboral; lo que permite al trabajador u obrero adhesiones emocionales afectivas, sentimentales espirituales a lo que es el proceso de desarrollo de la cultura de entidad corporativa, permitiendo así oxigenar la plenitud de optimización de organización e instituciones sociales (Castor,2007).

Capital Humano

Hill (2001) asume que la administración de capital humano se refiere a las actividades que una organización lleva a cabo para utilizar su personal de manera efectiva (productividad de la fuerza de trabajo), y estas actividades incluyen determinar en primer plano o principalmente la estrategia de recursos humanos de la empresa, así como la contratación, la evaluación del desempeño, el desarrollo administrativo, la remuneración y las relaciones laborales.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) afirman que la administración de capital humano comprende principalmente las filosofías consideradas en la administración de personal, además de las políticas y prácticas a que recurre una empresa para influir en los comportamientos de las personas que trabajan para ella. Entre las actividades que abarca se hallan la contratación de personal, capacitación y desarrollo, revisión, educación y compensación del desempeño.

Valuación de puestos

Según Sánchez García (1997), la valoración de puestos de trabajo es una metodología que permite establecer el valor relativo de los puestos. La correcta utilización de esta metodología proporciona a la dirección una información de valor inestimable para tomar decisiones sobre cuestiones tan relevantes como la estructura organizacional, los programas de formación, los ajustes y desviaciones entre capacidades y habilidades de los trabajadores y los requerimientos

de los procesos de trabajo, y lo más frecuentemente, sobre cuestiones relacionadas con la propia estrategia retributiva de la compañía.

Mediante la valoración de puestos de trabajo podemos establecer sistemas retributivos equitativos, justos y competitivos, que contribuyan de manera efectiva a la consecución de los objetivos de la organización y también de los individuos y de los diversos colectivos que operan en su interior.

Chiavenato (2007), menciona que la valuación y la clasificación de los puestos es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de éstos ya que valuación de puestos es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos. Por ello, define la valuación de puestos como el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración.

Ante lo mencionado se debe acotar que los métodos de valuación de puestos son predominantemente comparativos, es decir comparan los puestos entre sí o comparan los puestos con algunos criterios (grados o factores de valuación) tomados como referencia básica. En la siguiente sección se describe cada método.

Los métodos de valuación de puestos

Según Chiavenato (2007), existen varias maneras de determinar y administrar los sistemas de pagos al personal y algunas veces, otros procedimientos complementan la valuación de puestos. Estos se dividen en tres grandes grupos:

- Método de jerarquización

El método de jerarquización de puestos es una alternativa más simple porque no exige un análisis muy detallado de los puestos y se puede llevar a cabo con rapidez y poco costo de tiempo, energía o recursos.

- Método de escalas por grados predeterminados

El método de escalas por grados predeterminados divide los puestos que serán comparados en conjuntos (grados predeterminados) que poseen características comunes como se muestra en la figura 2. Esta división de grados se realiza una vez que se conoce la estructura organizacional y los puestos son analizados.

Grado 1	Puestos no calificados	Trabajo esencialmente rutinario, que requiere de poca precisión y de una experiencia limitada.
Grado 2	Puestos calificados	Requieren de ciertos requisitos mentales y de algo de experiencia general y específica para poder desempeñar diversas tareas de cierto grado de dificultad.
Grado 3	Puestos especializados	Requieren de un espíritu analítico y creador para poder resolver problemas técnicos complejos y desarrollar métodos.

Figura 2. Clasificación de los puestos por grados

- Método de comparación de factores

El método de comparación de factores se rige por el principio del ordenamiento y es considerada una técnica analítica pues compara los puestos por medio de factores de valuación. Es la técnica más confiable de todas las técnicas de valuación de puestos.

- Método de valuación por puntos

El método de valuación por puntos es considerado el más perfeccionado y utilizado de los métodos antes mencionados pues los componentes de los puestos son comparados empleando factores de valuación y se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto

Luego de establecer el puesto se debe seleccionar al personal y es necesario conocer a qué nos referimos con este concepto y conocer las técnicas y modelos de selección.

Selección de personal

Dunnette (1974) plantea que la selección busca garantizar que la persona indicada esté en el puesto y momento adecuado. Para ello, se requiere que quien se encarga de dicha selección conozca la individualidad y talentos especiales del puesto para hallarlos acertadamente.

Por otro lado, la selección de personal es parte del proceso de provisión de personal para cubrir uno o varios cargos en una empresa y es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva (Chiavenato, 2001).

En términos generales puede decirse que el proceso de selección de personal debe suministrar tanto un diagnostico como un pronóstico respecto a la forma como el posible candidato se adecua al cargo y la eficiencia con que este candidato desempeñe el cargo. De esta manera se puede establecer que se cumplan las expectativas para ambas partes y que la relación que se establezca desde el momento de la contratación sea beneficiosa y de crecimiento para ambas partes.

La selección del personal también toma en cuenta modelos de clasificación que se basan en el candidato para la organización y existen dos requisitos: técnicas de selección y modelos de selección.

Técnicas de selección

Chiavenato (2007) define las técnicas de selección como capaces de proporcionar información relacionadas con los diferentes puestos y permitir la comparación entre los candidatos en relación con los distintos puestos.

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes el siguiente paso es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. En la figura 3 se indica la clasificación de estas técnicas cinco grupos que a continuación describiremos.

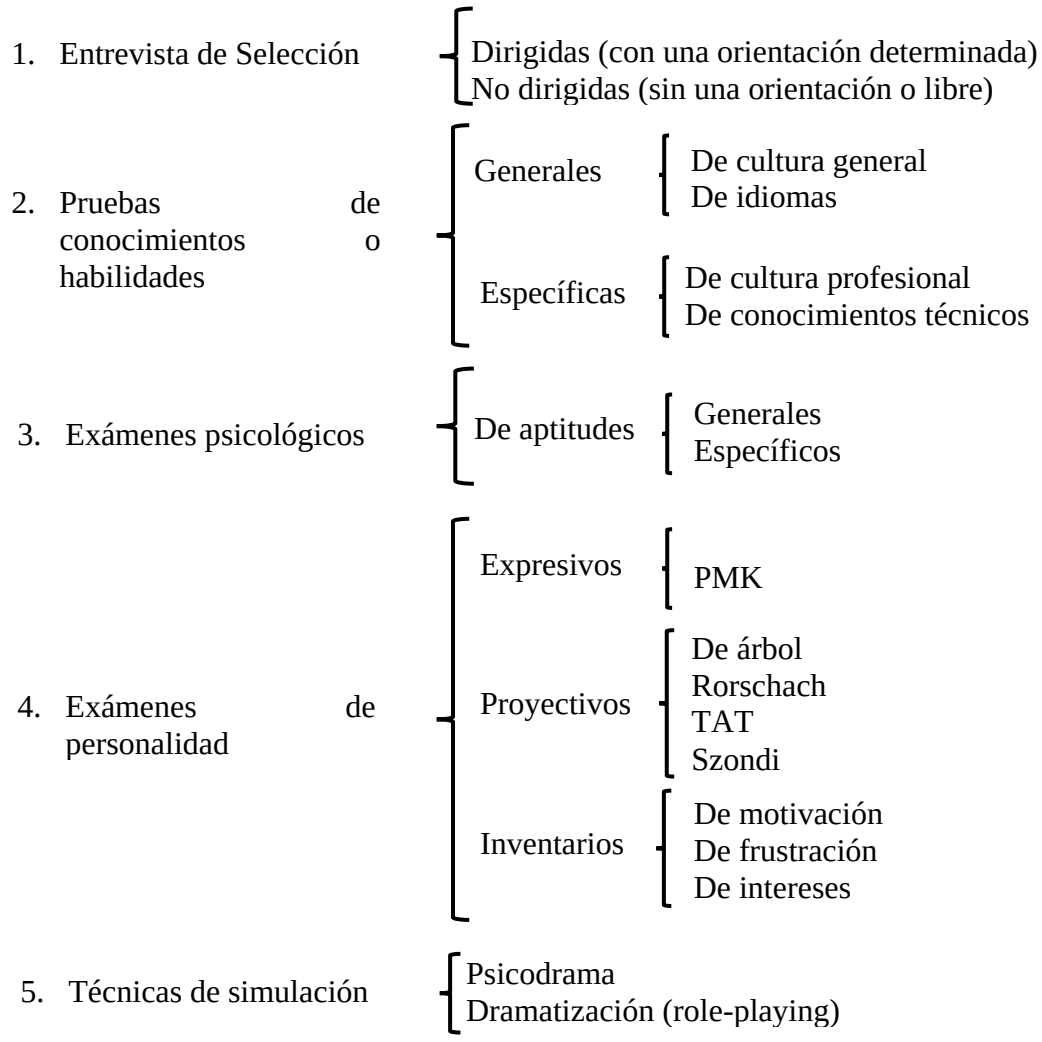


Figura 3. Clasificación de las técnicas de selección

- Entrevista de Selección: Es una técnica utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas y es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato (Chiavenato, 2007).

- Pruebas de conocimientos o de habilidades: Evalúan objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Se busca medir el

grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (Chiavenato, 2007).

- Exámenes de conocimiento: Son una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas (Chiavenato, 2007).
- Exámenes de personalidad: Son útiles cuando se analizan los distintos rasgos de la personalidad como por ejemplo el carácter o el temperamento. La aplicación como la interpretación de los test de personalidad exigen la participación de un psicólogo (Chiavenato, 2007).
- Técnicas de simulación: Tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social (Chiavenato, 2007).

Modelos de selección

Los modelos de selección permiten una ganancia en las decisiones sobre los candidatos o simplemente estándares cualitativos de resultados.

En base a lo anterior, el proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. Eficiente en hacer correctamente las cosas es decir, saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, entre otros. Eficacia en obtener resultados y lograr los objetivos tales como saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal.

Para que el proceso sea descentralizado los gerentes de línea y sus equipos deben estar involucrados en los procesos de reclutamiento y selección de personas. En el siguiente punto se detalla qué es Reclutamiento.

Reclutamiento

"El reclutamiento de empleados es encontrar o atraer a los candidatos para los puestos vacantes del patrón" (Dessler, 2001, p. 172).

Chiavenato (2005), por su parte lo define como una serie de procedimientos orientados a atraer a los mejores candidatos potencialmente preparados y calificados para cubrir un puesto dentro de una organización. Consiste en difundir una invitación amplia, mediante un medio de comunicación, el cual se considere como el más eficaz para la ocasión.

Reclutamiento Interno

Werther (2008) le da una mirada positiva a esta forma de reclutamiento, basándose en que es una forma de crear un clima positivo dentro de la organización ya que sus integrantes perciben la sensación de crecimiento en la misma. También es visto como una forma de ahorro, ya que no se pierde recursos familiarizando al empleado en su nuevo entorno. Por otra parte, cuenta con la desventaja de poder generar un clima de frustración entre aquellos que no han logrado cubrir el puesto.

Chiavenato (2005) plantea que este censo interno no debe ser ocasional, sino que debe tratarse de un proceso continuo y constante. El cual debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización, realizando un análisis y conociendo cuáles son las necesidades del personal, cuáles son los perfiles y características con los que se deben identificar en aquellos miembros posibles a incorporar.

Reclutamiento externo

Werther (2008), busca lo positivo de esta modalidad en que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas a la organización el hecho de tener una persona nueva. Y de alguna forma logra romper con la inercia de ciertas circunstancias. Como desventajas se pueden plantear que un reclutamiento externo siempre es más costo en términos económicos y de tiempo. Además, es más inseguro de modo que si bien se realizan todas las precauciones para tomar al personal ideal, no siempre se tiene la certeza que se está eligiendo a la persona correcta.

Evaluación del desempeño

Chiavenato (2007) define la evaluación del desempeño como la calificación del desenvolvimiento del empleado o trabajador en la posición que ocupa y qué potencial puede desarrollar en un futuro. Además, la evaluación de desempeño puede ser considerada como un modo de resaltar las cualidades de una persona.

Por otro lado, Werther (2008) especifica que la evaluación del desempeño es el rendimiento del trabajador, compuesto por su contribución a la compañía justificando su permanencia en la misma. En su mayoría, los colaboradores buscan obtener una retroalimentación sobre el desempeño de sus funciones y los empleadores evalúan el proceso por cada empleado que permite tomar acciones.

En resumen, evaluación del desempeño es el proceso continuo e interrelacionado del diseño, monitoreo, alineamiento e impulso de las actividades y resultados del desempeño humano en las organizaciones. Su objetivo es detectar y analizar los factores, circunstancias y causas que determinan el nivel de desempeño logrado y para realizar la retroalimentación del trabajador se debe tomar en cuenta los elementos que componen la evaluación de desempeño descritos en la siguiente sección.

Elementos de una evaluación del desempeño

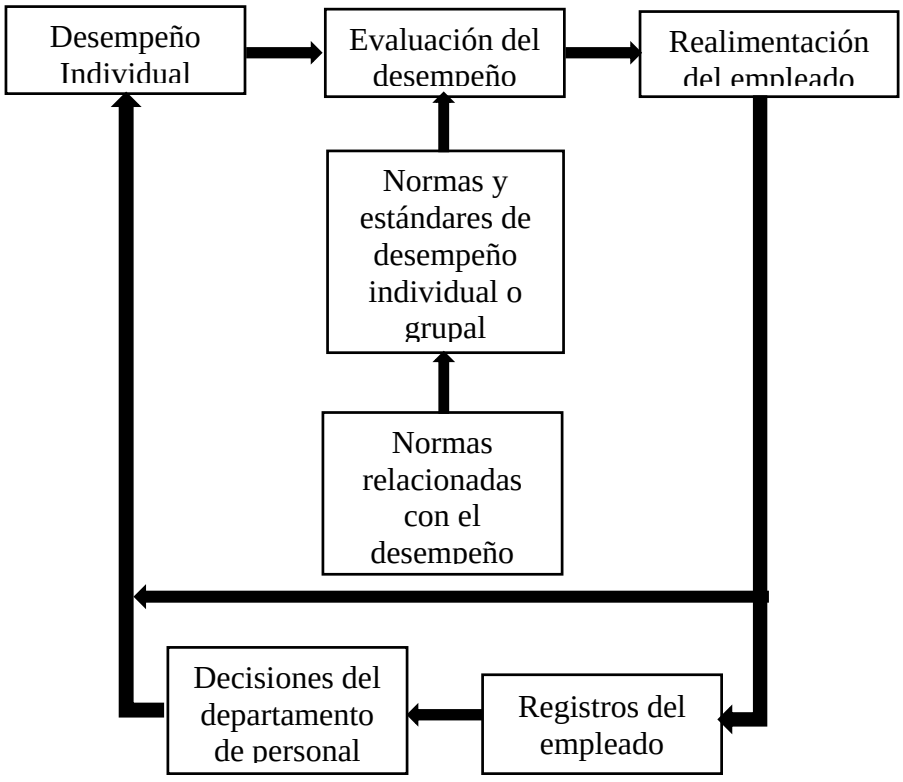


Figura 4. *Elementos de una evaluación del desempeño*

La figura 4 muestra los elementos de un sistema de evaluación y el enfoque que sea seleccionado debe identificar estos elementos para que vayan acorde al desempeño y así poder medir y proporcionar realimentación a los empleados y al departamento de recursos humanos. Si las bases para dicha evaluación no guardan relación con la posición actual generan conclusiones vagas o relativas (Werther, 2008).

El departamento de recursos de capital humano se encarga de desarrollar evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos para dar uniformidad al procedimiento y gracias a ello resulta más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados (Werther, 2008).

Por otro lado, un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil ya que permite prácticas iguales y comparables y adicionalmente, es un sistema de gran utilidad legal porque corresponde al principio de "igual compensación por igual labor" que está en vigencia en la mayor parte de las legislaciones de los países de habla hispana (Werther, 2008).

Métodos de evaluación con base en el pasado

Werther (2008) menciona que como resultado de la importancia de la evaluación del desempeño se han generado muchos métodos para evaluar la manera en que el empleado trabaja basándose en resultados logrados antes de la evaluación. Estas técnicas o métodos buscan reducir los inconvenientes, pero hay que tomar en cuenta que cada una posee ventajas y desventajas.

Como ventaja se consideran los hechos que ya ocurrieron y que en consecuencia pueden ser medidos y la desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo ya ocurrido. Las técnicas de evaluación del desempeño de más comunes son:

- Escalas de puntuación: Es uno de los métodos más antiguos y de uso más común en la evaluación del desempeño. Cada punto tiene un valor numérico y en conjunto se pueden realizar varios cómputos (Werther, 2008).
- Listas de verificación: Es en base a una lista que describa el desempeño del empleado y sus características. Estas oraciones reciben puntos y si en la lista se incluyen puntos suficientes

se puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado (Werther, 2008).

- Método de selección obligatoria: Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en base a este tipo de preguntas, ¿Aprende con rapidez?, ¿Trabaja con gran empeño?, ¿Su trabajo es preciso y confiable?, ¿Constituye un buen ejemplo para sus compañeros?, ¿Con frecuencia llega tarde?, ¿Se ausenta con frecuencia? (Werther, 2008).
- Método de registro de acontecimientos notables, estimación de conocimientos y asociaciones: Requiere que el evaluador consigne las acciones más destacadas sean positivas o negativas que lleva a cabo el evaluado, es decir acontecimientos que se refieren exclusivamente al periodo relevante a la evaluación y acciones directamente imputables al empleado (Werther, 2008).
- Métodos de evaluación y puntos comparativos: Este método se ramifica en diferentes métodos que evalúan el desempeño del empleado y el de los demás empleados (Werther, 2008).
- Escalas de calificación conductual: El método de escalas de calificación conductual se lleva a cabo por medio de un sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos para minimizar la distorsión y subjetividad de descripciones de desempeño como aceptable e inaceptable (Werther, 2008).
- Método de verificación de campo: Se emplea siempre que las mediciones subjetivas del desempeño y las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. Para ello, el encargado que es designado por el departamento de capital humano participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada trabajador (Werther, 2008).
- Establecimiento de categorías: El evaluador clasifica a sus trabajadores a través de categorías que van de la más alta a la más inferior para establecer las categorías. Las ventajas de este método es que es fácil de administrarlo y explicarlo (Werther, 2008).
- Método de distribución obligatoria: La persona encargada de la evaluación ubica a sus empleados en diferentes clasificaciones y las diferencias relativas entre los empleados no se especifican (Werther, 2008).

- Método de comparación contra el total: El evaluador sitúa al evaluado frente a los demás compañeros de trabajo en base al desempeño global (Werther, 2008).

Métodos de evaluación con base en el futuro

Werther (2008) señala que los métodos de valuación con base en el futuro están enfocados en el desempeño próximo en conjunto con la colocación de objetivos y la habilidad de cumplirlos. Pueden considerarse seis técnicas básicas:

- Autoevaluaciones: Es una técnica o método muy útil en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual pues disminuye la posibilidad de la aparición de actitudes defensivas (Werther, 2008).
- Administración por objetivos: Establece objetivos iniciando en la alta gerencia y luego hacia los niveles inferiores de la organización. El supervisor y el empleado establecen en conjunto los objetivos de desempeño deseables para el año siendo lo ideal que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables (Werther, 2008).
- Evaluaciones psicológicas: Pueden realizarse mediante los servicios de una planta de psicólogos profesionales y debemos tomar en cuenta que la función principal de ellos es evaluar el potencial del empleado (Werther, 2008).
- Métodos de los centros de evaluación: Consiste en varios tipos de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro (Werther, 2008).
- Método de escalas gráficas o por conceptos: Evalúa el desempeño de los empleados por medio de conceptos específicos y con grados. Estos conceptos o factores se definen como cualidades valiosas que debe tener el evaluado y que se desean evaluar (Werther, 2008).
- Sistema de evaluación de 360°: Tiene como objetivo recolectar opiniones de diferentes personas, ya sea de un departamento al que pertenece el evaluado o de toda la organización (Werther, 2008).

Resumiendo, cuando la organización decide proceder a la creación de planes individuales de desarrollo, el proceso puede requerir el diseño e implantación de un nuevo mercado y por ello, en la siguiente sección se describe la investigación de mercados.

Investigación de mercados

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing (Malhotra, 2008).

De acuerdo con Malhotra (2008) la investigación de mercados es sistemática pues todas las etapas del proceso de investigación de mercados requieren la planeación metódica. Los procedimientos que se siguen en cada etapa son sólidos, están bien documentados y se planean con anticipación.

Por ello, la investigación de mercados tiene como objetivo aportar información precisa que demuestre la situación real siendo objetiva y debe realizarse de manera imparcial. En muchos casos, puede ser influida por la filosofía del investigador, pero debe estar libre de los sesgos personales o políticos del investigador o de la administración (Malhotra, 2008).

Cada fase del proceso es importante pues se identifica o define el problema u oportunidad de la investigación de mercados, y luego se determina la información que se requiere para investigarlo. Como cada oportunidad de marketing se convierte en un problema que debe investigarse, Malhotra (2008) menciona que se utilizarán de manera indistinta los términos “problema” y “oportunidad”. Luego, se identifican las fuentes de información pertinente y se evalúa la utilidad de una serie de técnicas de recopilación de datos utilizando el método más adecuado y poder analizar e interpretar haciendo inferencias. Por último, los hallazgos, las implicaciones y las recomendaciones se presentan en un formato que permita que la información sirva para la toma de decisiones de marketing y que se proceda en consecuencia. Este proceso mencionado será detallado más adelante.

Las compañías la utilizan en una gran variedad de situaciones como por ejemplo al entender las motivaciones, el comportamiento de compra y la satisfacción de los clientes, evaluar el potencial de mercado y su participación en éste y medir la eficacia de la fijación de precios, del producto, de la distribución o de la promoción (Kotler y Armstrong, 2012)

Es necesario tener claro el fin por el cual se llevará a cabo la investigación de mercados si será para solucionar un problema o para identificar el problema. En la siguiente sección encontraran las diferencias entre ambas definiciones.

Tipo de Investigación

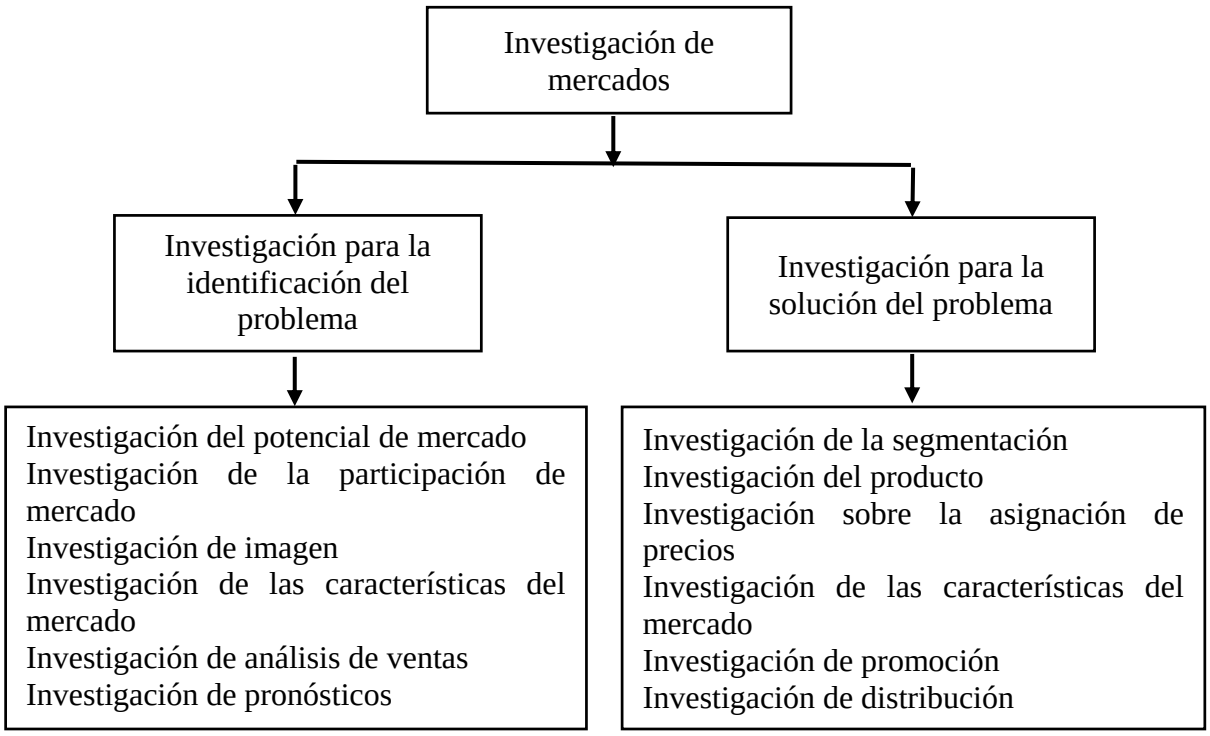


Figura 5. *Clasificación de la investigación de mercados*

Malhotra (2008) plantea que las organizaciones realizan investigación de mercados por dos razones: identificar y resolver problemas de marketing. La investigación de mercados se clasifica para identificar o para resolver el problema de acuerdo con la figura 5.

La investigación para la identificación del problema se utiliza para ayudar a identificar problemas que quizá no sean evidentes a primera vista, pero que existan o es probable que se den en el futuro. Algunos ejemplos de este tipo de investigación son los estudios de potencial de mercado, participación de mercado, imagen de una marca o compañía, características del mercado, análisis de ventas, pronósticos a corto y a largo plazos, y tendencias comerciales Malhotra (2008).

Una vez que se ha identificado un problema o una oportunidad, se realiza la investigación para la solución del problema, cuyos resultados se utilizan para tomar decisiones que resolverán problemas de marketing específicos Malhotra (2008).

En resumen, la clasificación de la investigación de mercados en dos tipos principales resulta útil desde un punto de vista conceptual y práctico. Sin embargo, ambos tipos de estudios van de la mano y pueden combinarse en un proyecto de investigación de mercados. (Malhotra, 2008)

Por ello, las compañías también necesitan abundante información acerca de los competidores, distribuidores y otros participantes y fuerzas del mercado. Sin embargo, más que reunir información, los mercadólogos deben utilizar esa información para obtener profundos conocimientos acerca del cliente y del mercado. Para conocer el proceso de la investigación de mercado en la siguiente sección describimos los cuatro pasos que la conforman.

Etapas del proceso de Investigación

Kotler y Armstrong (2012) consideran que el proceso de investigación de mercados incluye cuatro pasos:

1. Definición del problema y de los objetivos de la investigación

Cuando el problema se define, el gerente y el investigador deben establecer los objetivos de investigación. Para ello, deben tomar en cuenta que un proyecto de investigación de mercados podría tener las siguientes tres clases de objetivos:

a) El objetivo de la investigación exploratoria es recabar información preliminar que ayudará a definir el problema y a sugerir hipótesis (Kotler y Armstrong 2012, p.103).
b) El objetivo de la investigación descriptiva consiste en describir fenómenos, como el potencial de mercado de un producto o la demografía y las actitudes de los consumidores que adquieren el producto (Kotler y Armstrong 2012, p.103).
c) El objetivo de la investigación causal es probar hipótesis sobre relaciones de causa y efecto (Kotler y Armstrong 2012, p.103).

Por la tanto, el planteamiento del problema y de los objetivos de investigación son fundamentales para todo el proceso de investigación donde el gerente y el investigador deberían

redactar claramente el planteamiento para asegurarse de que estén de acuerdo con el propósito y los resultados esperados del estudio.

2. Desarrollo del plan de investigación

Kotler y Armstrong (2012) mencionan que luego de definir los problemas y los objetivos, los investigadores deben determinar la cantidad exacta de información necesaria en base a ello desarrollar un plan para obtenerla de manera eficaz y presentar el plan a la gerencia.

El plan de investigación, según Kotler y Armstrong (2012), se presenta como una propuesta por escrito y debe abarcar los problemas administrativos especificados, los objetivos de la investigación, la información a obtener, la forma en que los resultados ayudarán a la gerencia a tomar decisiones. En dicha propuesta también se debería incluir los costos de investigación.

Los objetivos de investigación deben convertirse en requerimientos de información específica y para cubrir las necesidades de información pueden obtenerse datos secundarios, de datos primarios o de ambos (Kotler y Armstrong ,2012).

Los datos secundarios son la información que ya existe en algún lugar, y que se recopiló con otros propósitos y los datos primarios consisten en la información recabada para el propósito específico en cuestión (Kotler y Armstrong 2012, p.104).

3. Aplicación del plan de investigación

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012), consiste en poner en acción el plan de investigación de mercados pues implica reunir, procesar y analizar la información. La recolección de datos puede llevarla a cabo el personal de investigación de mercados de la empresa o firmas externas.

Los investigadores deben observar minuciosamente para asegurarse de que el plan se realice de manera correcta y deben evitar problemas al interactuar con las personas, con la calidad de la respuesta de los participantes, y con los entrevistadores que cometen errores frecuentes o que toman atajos. También deben procesar y analizar los datos reunidos para aislar la información y los hallazgos importantes verificando la exactitud e integridad de los datos y agruparlos. Después, tabulan los resultados y calculan medidas estadísticas (Kotler y Armstrong ,2012).

4. Interpretación e informe de los hallazgos

Finalmente, se debe interpretar los hallazgos, sacar conclusiones e informarlas y el investigador no debe intentar abrumar a los gerentes con cifras y técnicas estadísticas elaboradas, sino que debe presentar hallazgos y conocimientos importantes que sean útiles para las principales decisiones que enfrentará la gerencia. ((Kotler y Armstrong 2012, p.118)

La mejor investigación carecerá de sentido si el gerente acepta ciegamente interpretaciones erróneas realizadas por el investigador. Asimismo, los gerentes podrían estar predispuestos a aceptar resultados de investigación que muestren lo que esperaban y a rechazar aquellos que no esperaban ni deseaban (Kotler y Armstrong ,2012).

Ante ello, la interpretación no tiene que dejarse sólo a los investigadores pues al efectuarse entre los investigadores y los gerentes ayuda a establecer las mejores interpretaciones. Por consiguiente, los gerentes y los investigadores deben trabajar de cerca al interpretar resultados de investigaciones, ambos deben compartir la responsabilidad del proceso de investigación y de las decisiones resultantes.

Estrategias de Marketing

Según Kotler y Armstrong (2008), en términos generales, marketing implica que individuos y grupos consiguen lo que necesitan y desean a través de un intercambio de relaciones de alto valor con los clientes. Por lo tanto, definimos marketing como un proceso en el cual las compañías obtienen fidelización de los clientes pues poseen un valor agregado y desarrollan relaciones sólidas.

Para Kotler y Armstrong (2008) es imprescindible que para que una empresa, pequeña o grande, pueda lograr los objetivos establecidos y proponga una estrategia global desarrollando la misma en pequeñas acciones que actúen tanto en su entorno externo como en el interno.

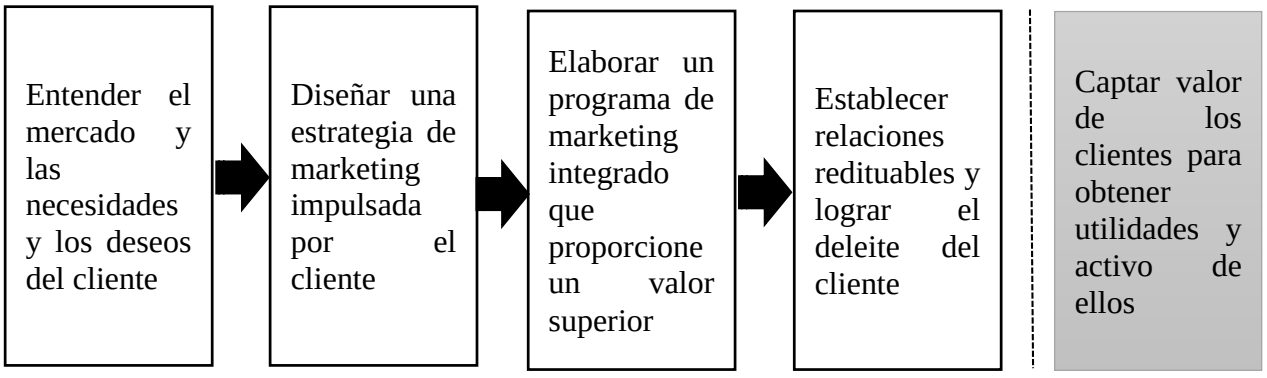


Figura 6. *Modelo sencillo del proceso de marketing*

En la figura 6, se muestra un modelo sencillo del proceso de marketing en el cual los primeros cuatro pasos son donde las compañías trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente y establecer relaciones sólidas con éste. En el último paso, las compañías obtienen las recompensas luego de crear un valor superior en el cliente, es decir captan el valor de sus clientes en forma de ventas, ingresos y activo a largo plazo.

Una vez que se entiende a los consumidores y al mercado, la gerencia es capaz de diseñar una estrategia de marketing en la que la administración de marketing ayuda a elegir mercados meta y establecer relaciones redituables con ellos. El objetivo es encontrar, atraer, mantener y cultivar clientes meta mediante la creación, la entrega y la comunicación de valor superior para el cliente.

Por ello, se necesita conocer el mercado y producto que se diseñará los cuales se explican en los siguientes conceptos.

Desarrollo de Mercado y Producto

Ambos conceptos son parte de las cuatro p del marketing necesarias para desarrollar un plan de marketing con éxito.

Concepto de Mercado

Staton, Etzel, Walker (2007) mencionan que mercado está compuesto por compradores reales y potenciales de un producto. Los compradores tienen en común una necesidad o deseo que se satisfacen mediante relaciones de intercambio.

Para Staton, Etzel, Walker (2007), el mercado está formado por consumidores y negocios. El mercado de consumidores finales compra los bienes y servicios para su uso personal o en el hogar y para tener una decisión final del cliente, este pasa por cinco etapas del proceso de decisión de compra del consumidor:

- Reconocimiento de la necesidad. El consumidor es impulsado a la acción por una necesidad o deseo. (Staton, Etzel, Walker 2007, p.97)
- Identificación de alternativas. El consumidor identifica productos y marcas alternativos y reúne información sobre ellos. (Staton, Etzel, Walker ,2007. p.97)

- Evaluación de alternativas. El consumidor pondera los pros y contras de las alternativas identificadas. (Staton, Etzel, Walker ,2007. p.97)
- Decisiones. El consumidor decide comprar o no comprar y toma otras decisiones relacionadas con la compra. (Staton, Etzel, Walker ,2007. p.97)
- Comportamiento post compra. El consumidor busca asegurarse de que la elección que hizo fue correcta. (Staton, Etzel, Walker ,2007. p.97)

En la de toma de decisiones del consumidor se debe considerar posibles variaciones según Staton, Etzel, Walker (2007):
- El consumidor puede salirse del proceso en cualquier etapa previa a la compra si la necesidad disminuye o si no hay alternativas satisfactorias disponibles.

-Las etapas suelen ser de duración diferente, pueden entremezclarse y algunas pueden incluso pasarse por alto.

-El consumidor a menudo se ve en la situación de tomar simultáneamente varias decisiones de compra diferentes, y el resultado de una puede afectar a las otras.

Para conocer en qué mercado debemos incursionar la primera medida es segmentar el mercado tal como se hará mención a continuación.

Segmentación de Mercado

Staton, Etzel, Walker (2007) indican que los pasos para dividir el mercado son los siguientes:

1. Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado.

El primer paso estudia el mercado para encontrar las necesidades que deben ser atendidas, no atendidas y otras todavía no reconocidas. Este estudio puede realizarse mediante entrevistas a clientes (consumidores) o compañías para conocer variables importantes como satisfacción y frustración.

2. Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros.

El segundo paso se centra en qué tienen en común los que tienen necesidad o deseo y los que no lo tienen. Pueden dividir las variables en empresas y en consumidores; para las empresas aplica el tamaño o ubicación y para consumidores pueden ser la opinión.

3. Determinar el potencial de los segmentos y el grado en que se satisfacen.

El último paso es descifrar la cantidad de ventas estimadas por segmento, cuáles son las necesidades a cubrir y cuánto alcance tiene la competencia para determinar qué segmentos vale la pena explotar.

Luego de definir el segmento de mercado se debe pensar en el producto a ofrecer tomando en cuenta las preferencias, deseos, necesidades, estilo de vida y demás del consumidor.

Concepto de Producto

Producto es un conjunto de atributos fundamentales unidos en una forma identificable que pueden ser tangibles e intangibles y ejemplos de ellos son el empaque, el color, el precio, la calidad y la marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea. (Staton, Etzel, Walker, 2007)

En esencia los clientes compran mucho más que un conjunto de atributos cuando adquieren un producto, compra satisfacción en la forma de los beneficios que esperan recibir del producto (Staton, Etzel, Walker, 2007).

Las organizaciones necesitan saber qué clase de productos deben ofrecer a los clientes potenciales y resulta útil separar los productos en categorías homogéneas.

Clasificación de los Productos

La clasificación de los productos es en dos categorías, los productos de consumo y los de negocios. Los productos de consumo están destinados al consumo personal en los hogares. La finalidad de los productos de negocios es la reventa, su uso en la elaboración de otros productos o la provisión de servicios en una organización. Estos dos tipos de productos se distinguen en cuanto a quién los usará y cómo (Staton, Etzel, Walker, 2007).

Productos de consumo

Según Staton, Etzel, Walker (2007), los productos de consumo se basan en cómo proceden los consumidores a la compra de un producto y estos pueden ser bienes de conveniencia, bienes de compra comparada, bienes de especialidad y bienes no buscados.

Bienes de conveniencia: Son productos que el consumidor adquiere sin leer detenidamente la información adicional y que termina comprando. El consumidor está dispuesto a aceptar cualquiera de varias marcas y comprará la que sea más accesible. Dentro de este grupo se encuentran los dulces baratos, misceláneos de farmacia y artículos de ferretería doméstica, entre otros y tienen por lo general precio más accesible, no son voluminosos y no les afecta mucho los caprichos del estilo y la moda; deben hallarse a la mano cuando se presenta la demanda del consumidor por lo que, el fabricante tiene que estar preparado para distribuirlo amplia y rápidamente.

Bienes de compra comparada: Son productos tangibles del cual el consumidor quiere comparar calidad, precio y tal vez estilo en varias tiendas antes de hacer una compra. Están considerados como bienes de compra comparada, al menos para la mayoría de los consumidores, la ropa de moda, los muebles, los aparatos electrodomésticos caros y los automóviles. El proceso de búsqueda y comparación es largo ya que el cliente cree que los beneficios potenciales de contar con más información valen el tiempo y el esfuerzo dedicados a esas compras. Por ello, con los bienes de compra comparada, los hábitos de compra afectan a las estrategias de distribución y promoción de fabricantes e intermediarios como las tiendas detallistas.

Bienes de especialidad: Son productos tangibles por el que el consumidor tiene una fuerte preferencia de marca, al grado de estar dispuesto a dedicar tiempo y esfuerzos considerables para localizarla al punto de pasar por alto sustitutos más accesibles para buscar y comprar la marca deseada. Como productos especializados se encuentran los trajes para hombres costosos, el equipo de sonido estereofónico, los productos para la salud, el equipo fotográfico y, para muchas personas, los automóviles nuevos y ciertos aparatos electrodomésticos. Debido a que los consumidores insisten en una marca particular y están dispuestos a dedicar un esfuerzo considerable a encontrarla, los fabricantes pueden utilizar pocos puntos de venta.

Bienes no buscados: Son productos nuevos de los cuales el consumidor no tiene conocimiento todavía o un producto del que el consumidor está al tanto pero que no desea precisamente en el momento. Los mercadólogos de bienes no buscados tratan de crear familiaridad con sus ofrecimientos poniendo anuncios en las bancas de las paradas de autobús o en los boletines eclesiásticos.

La siguiente clasificación es por bienes de negocios y es demasiado amplia dividiéndose en cinco categorías: materias primas, materiales y partes de fabricación, instalaciones, equipo accesorio y suministros de operación.

Productos de negocio

Esta clasificación se basa en los usos amplios del producto y los bienes de negocios se dividen en cinco categorías: materias primas, materiales y partes de fabricación, instalaciones, equipo accesorio y suministros de operación (Staton, Etzel, Walker, 2007).

Materias primas: son considerados los bienes de negocios que se convierten en parte de otro producto tangible antes de ser procesados en cualquier otra forma (excepto si son necesarios para ayudar en el manejo del producto) y comprenden: a) Bienes que se encuentran en su estado natural, como minerales, suelos y productos de los bosques y del mar; y b) Productos agrícolas, como el algodón, las frutas, el ganado, y productos animales, entre ellos los huevos y la leche cruda.

Materiales y partes de fabricación: son bienes de negocios que se convierten en parte del producto terminado después de haberse procesado en cierta medida lo cual, los distingue de las materias primas. Los materiales de fabricación pasan por más procesamiento y como ejemplos están el hierro en lingotes que entra en la producción del acero, el hilo que se teje para formar las telas y la harina que forma parte del pan. Las partes de fabricación, sin posterior cambio de forma, se unen a otras e incluyen productos como los cierres de la ropa y los chips semiconductores en las computadoras. Los materiales y partes de fabricación se suelen comprar en grandes cantidades y lo normal es que las decisiones de compra se basen en el precio y el servicio que dé el vendedor.

Instalaciones: Son los productos manufacturados que comprenden el equipo principal, de alto costo y larga vida de una organización. La característica que diferencia a las instalaciones de otras categorías de bienes de negocios es que afectan directamente la escala de operaciones en la producción de bienes y servicios de una organización. Por ello, el marketing de instalaciones presenta un verdadero reto pues cada unidad vendida representa una gran cantidad de dinero.

Equipo accesorio: Son los productos tangibles de valor considerable que se utilizan en las operaciones de una compañía y estos bienes no se convierten en parte real de un producto terminado ni tienen impacto significativo en la escala de operaciones de la organización. La vida del equipo accesorio es más corta que la de las instalaciones, pero más larga que la de los suministros de operación. Algunos ejemplos son las terminales de punto de venta en una tienda detallista, las pequeñas herramientas eléctricas, los vehículos montacargas y los escritorios de las oficinas.

Suministros de operación: Son los bienes de negocios que se caracterizan por un bajo valor monetario por unidad y una corta duración, y que contribuyen a las operaciones de una organización sin convertirse en parte del producto terminado. Los compradores quieren comprar suministros de operación con muy poco esfuerzo y como ocurre con las otras categorías de bienes, las características de los bienes de operación influyen en la forma en que deben comercializarse puesto que son de bajo valor unitario y los compran muchas organizaciones diferentes, los suministros de operación, se distribuyen ampliamente y la empresa productora recurre de manera extensa a los intermediarios.

Luego de la recopilación de todos los conceptos necesarios para esta investigación, en el siguiente capítulo se detalla el problema, objetivo e hipótesis del presente estudio.

Capítulo II. Plan de investigación

El presente capítulo presenta el problema principal, describe los hechos actuales y hace referencia a aquellos problemas que deben enfrentar las pymes que no cuentan con área de confecciones hoy en día. En base a esa problemática se formuló una hipótesis, hipótesis generales e hipótesis específicas, objetivos y objetivos generales y específicos.

Estado de la cuestión

En esta sección se desarrolla la descripción y formulación del problema sobre las pymes exportadoras y su participación en la exportación de prendas de vestir de alpaca y la falta de un área de confección que les permita desarrollar su crecimiento empresarial. Además, se explica la importancia que significa este estudio en las pymes que están dejando de exportar y llegar a nuevos mercados internacionales.

Síntomas y Causas

Desde el año 2014 las exportaciones peruanas de prendas de vestir de alpaca mostraron crecimiento respecto a los años anteriores, un 16% (US$14,1 millones) más comparado con el año 2013 informó la Asociación de Exportadores (ADEX). Entre los productos más destacados fueron los suéteres y abrigos, chaquetas, capas para mujeres o niñas. Según ADEX, son 40 los países a los que llegan las prendas de vestir de alpaca y la tabla 6 muestra a continuación, la lista de los 10 principales compradores a nivel mundial.

De ello, se puede observar que Estados Unidos es el primer importador de prendas de Alpaca para el Perú, seguido de Chile y Alemania con segundo y tercer lugar respectivamente.

Tabla 6

Compradores de prendas de alpaca en valor FOB

Nº	País	2014	2015	2016	2017	Var.% 2017/2016	Crec.% 2017/2010
	TOTAL	**19,474,910**	**18,753,603**	**15,755,981**	**7,979,178**	**-49.36%**	**-4.75%**
1	Estados Unidos	9,577,560	9,299,858	6,549,990	2,735,571	-58.24%	-5.95%
2	Chile	733,698	1,047,848	1,228,478	710,078	-42.2%	11.9%
3	Alemania	1,303,204	1,446,258	889,328	675,543	-24.04%	-10.76%
4	Italia	788,346	407,236	540,177	548,830	1.6%	23.58%
5	Australia	842,551	1,213,614	1,088,941	512,474	-52.94%	-0.45%
6	Japón	1,629,437	1,473,078	1,185,573	379,962	-67.95%	-5.55%
7	Francia	1,182,671	638,967	812,845	320,742	-60.54%	-6.78%
8	Reino Unido	668,955	569,876	563,036	276,462	-50.9%	-8.63%
9	Canada	229,840	288,974	434,393	268,707	-38.14%	-2.13%
10	Paises Bajos	73,759	46,481	160,370	211,655	31.98%	32.13%

Fuente: Adex Data Trade

Asimismo, Eduardo Ferreyros (2016), titular del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), informó que la exportación de prendas de vestir de alpaca superaba los 50 millones de dólares al año y que, al término de ese año, los envíos al exterior por el rubro de la alpaca superarían los 180 millones de dólares. Sin embargo, los resultados no fueron los estimados ya que la tabla 7 muestra las cifras al término del año 2016 indican un monto menor de $49 544 397.00 que no supera los 50 millones de dólares.

Tabla 7

Exportaciones de Alpaca

Año	2014	2015	2016
US$ Fob/Peso neto (Kg)	US$ FOB	US$ FOB	US$ FOB
Total	230,975,083	203,933,894	185,273,218
Fibra	62,535,430	49,944,294	35,851,425
Hilados	65,797,516	60,322,032	58,453,317
Prendas de punto	46,645,999	40,730,038	41,424,079
Prendas tejido plano	9,350,139	12,207,492	8,120,318
Tejidos	46,645,999	40,730,038	41,424,079

Fuente: Adex Data Trade

A pesar de que la alpaca es considerada un producto bandera del país y se estima que el 80% de la producción mundial se concentra en Perú, aún queda mucho por avanzar en los sectores más altos del retail internacional informó el Mincetur (2016). Bolivia, por ejemplo, es el segundo en la lista de exportadores de alpaca en el mundo con un total de US$ 5, 469,306 millones al año 2014 (ADEX, 2017).

Diagnóstico actual y pronóstico

El sector textil en el país contribuye con el 11% del PBI manufacturero y el 1.6% del PBI global. Este sector genera en promedio, más de 350 000 puestos de trabajo directos sin considerar los puestos generados por servicios relacionados. Es el primer sector manufacturero exportador de productos con valor agregado y dentro del cual se tienen dos grandes grupos: pymes exportadoras de prendas de vestir, principalmente las prendas identificadas con el capítulo 61 y 62 del arancel de aduanas, de los cuales se considera un total de 34 partidas arancelarias; 18 y 16 respectivamente.

Es un mercado interno bastante grande y con muchas perspectivas de desarrollo, en el cual se desarrolla el centro comercial Gamarra, considerado el clúster textil más grande de América Latina. De esta manera, en la tabla 8 se detalla la variación que han tenido estas partidas durante el periodo 2014 y 2017 y se observa que las cifras han decrecido.

Tabla 8

Exportaciones de prendas de Alpaca en el Perú

	2014	2015	2016	2017
CAP 61	4,865,174.40	4,786,255.90	5,251,114.15	4,303,266.06
CAP 62	5,550,084.80	7,950,643.23	4,049,181.91	4,230,006.08
TOTAL	10,417,273.20	12,738,914.13	9,302,312.06	8,535,289.14

En lo que se refiere al tamaño empresarial por número de empresas, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99,5% y la gran empresa el 0,5% del total.

Es evidente que las Pymes, se han convertido en actor importante en la economía peruana, pero es conveniente indicar que nuestras Pymes todavía no están listas para participar en el comercio internacional de una economía globalizada, pues sus niveles tecnológicos no les permiten actualmente adaptarse a los nuevos flujos de información (La República, 2015).

Sin embargo, existen problemas estructurales que afectan la competitividad del sector y que dificultan el posicionamiento de nuestros productos en el mercado externo tradicional. El Estado y el empresariado deben invertir para hacer más competitiva la industria nacional en lugar de pretender disminuir la competencia. Resulta mediocre pensar que los malos resultados se deben únicamente al ingreso de empresas más competitivas del exterior (Zavala, 2016).

Uno de los principales problemas en las pymes peruanas y a nivel Latinoamérica se debe a la falta de una metodología de producción. Del 95% que representan las pymes se afirma que entre el 50% y 60% de estas empresas no cuentan con sistemas de producción agiles; Por lo que, sus capacidades de confección no son tan altas y el contar con nuevas áreas y tecnología ayudaría a reducir los tiempos de entrega y el costo final de la prenda, lo indica (Botero, 2016).

Actualmente, las pymes exportadoras de prendas de alpaca tercerizan sus producciones a través de diferentes proveedores localmente, dependiendo así de sus tiempos y disponibilidad para concretar el servicio. Un ejemplo de ellas es la empresa ANDES TEXTILES PERU SAC conocida como Wayra internacionalmente, la cual terceriza el 95% de sus confecciones tal como lo indica Inés Vizquerra (2017), Gerente General.

Si bien es cierto es muy recomendable para las pequeñas empresas que normalmente no cuentan con un gran número de empleados o especialistas, lograr la mejora a través de la tercerización de todo aquello que no responde a su actividad central, a todo aquello que no se puede ni se debe delegar en otros, dedicando totalmente a ello su personal y sus capacidades organizacionales (Contino, 2014).

Sin embargo, las pymes peruanas tercerizan su actividad principal de tejidos de alpaca para obtener prendas para la exportación.

Control del pronóstico

Córdoba (2015) en su tesis “Implementación de Tecnologías como estrategia para fortalecer la productividad y competitividad de las Pymes de la confección en Medellín”, afirma que al adquirir maquinaria altamente tecnificada para los procesos de fabricación implica mayor producción y excelente calidad en menor tiempo y menos reprocesos; la verdadera razón de la tecnificación de los procedimientos no implicarán nunca reemplazar el recurso humano, por el contrario, significa tener un capital humano dedicado y pensando realmente en lo importante: la consecución de clientes, satisfacción de sus necesidades e investigar nuevos mercados para ser más productivos y competitivos.

Problema

El problema nos conduce a saber qué deseamos investigar, a identificar los elementos que estarán relacionados con el proceso y a precisar el enfoque cuantitativo y cualitativo para el análisis en una situación determinada (Fernández y Baptista, 2014).

Problema Principal

¿En qué medida la implementación de un área de confecciones en empresas PYMES exportadoras de prendas de vestir de alpaca ayuda al crecimiento de sus exportaciones?

Problemas Secundarios

- ¿Cuáles son los factores administrativos y el monto de inversión que se necesita para la implementación de un área de confecciones?
- ¿Cuáles son los factores que se deben considerar en la capacitación del capital humano durante el proceso de implementación de un área de confecciones?
- ¿Qué recursos se deben considerar dentro de una investigación de mercado para implementar un área de confecciones en las pymes para que crezcan sus exportaciones?

- ¿Cuáles son los principales factores que se deben considerar durante el proceso de implementación de un área de confecciones para ingresar a nuevos mercados y desarrollando nuevos productos?

Objetivos

Son aquellos que indican de forma general los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio para la presente investigación.

Objetivo General

Analizar la implementación de un área de confecciones en PYMES exportadoras de prendas de vestir de alpaca.

Objetivos Específicos

- Identificar los factores administrativos y el monto de la inversión que se necesita para la implementación de un área de confecciones.
-Identificar los factores que se deben considerar en la capacitación del capital humano durante el proceso de implementación de un área de confecciones.
-Identificar los recursos que se deben considerar dentro de una investigación de mercado para implementar un área de confecciones en las pymes para que crezcan sus exportaciones.
-Identificar los principales factores que se deben considerar durante el proceso de implementación de un área de confecciones para ingresar a nuevos mercados y desarrollar nuevos productos.

Hipótesis

Las hipótesis son las que indican lo que tratamos de probar y se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones (Fernández y Baptista, 2014).

Hipótesis General

El área de confecciones en PYMES exportadoras de prendas de vestir de alpaca impacta en el crecimiento de sus exportaciones.

Hipótesis Específicas

-Existen factores administrativos y un monto de inversión que son necesarios para la implementación de un área de confecciones.
-Existen factores que se deben considerar en la capacitación del capital humano durante el proceso de implementación de un área de confecciones.
-Existen recursos que se deben considerar dentro de una investigación de mercado para implementar un área de confecciones en las pymes para que crezcan sus exportaciones.
-Existen factores que se deben considerar durante el proceso de implementación de un área de confecciones para ingresar a nuevos mercados y desarrollar nuevos productos.

Capítulo III. Metodología de trabajo

En el presente capítulo se menciona los pasos a seguir para analizar la implementación de un área de confecciones en una empresa pyme exportadora. A continuación, describiremos brevemente el orden en el que consistirá nombrando el tipo de investigación, población y muestra que se aplicará en este estudio.

Como primer paso, el presente estudio desarrollará un tipo de investigación no experimental, descriptivo y exploratorio (Fernández y Baptista, 2014). La investigación no experimental hace referencia a estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Fernández y Baptista, 2014). Es descriptivo porque busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Fernández y Baptista, 2014) y es un estudio exploratorio pues se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso (Fernández y Baptista, 2014).

El método de investigación a emplear será enfoque cualitativo (Fernández y Baptista, 2014). Para el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Fernández y Baptista, 2014).

Como segundo paso, la población objetivo estará conformada por 6 pymes exportadoras de prendas de vestir de alpaca según ADEX a nivel nacional. Esta muestra nace del universo de las empresas peruanas exportadoras de prendas de vestir de alpaca está compuesto por 1,141 empresas; de las cuales, según su volumen de ventas de acuerdo a la ley MYPE Nro. 007-2008-TR, 1 es empresa grande, 2 son medianas empresas, 44 son pequeñas empresas y 1094 son microempresas.

Para el tercer paso, el diseño muestral se realizará con un análisis cualitativo. El análisis será en base a entrevistas directas al gerente o conductor de las empresas pymes exportadoras de prendas de vestir de alpaca. En el siguiente listado se mencionan las empresas seleccionadas.

Empresa	Contacto	Cargo	Recolección de datos
1. PERU ETNICO S.A.C.	Jorge Molina	Gerente General	Entrevista
2. CLASSIC ALPACA SAC	Rocío Lázaro	Director of Marketing	Entrevista
3. Andes Textiles Peru SAC.	Elsa Vizquerra	Gerente de Producción	Entrevista
4. ROYAL KNIT S.A.C.	Mariela Elizabeth López Cutipa	Gerente General	Entrevista
5. KERO DESIGN S.A.C.	Hugo Gonzales / Mariela Gonzales	Gerente Comercial	Entrevista
6. ART ATLAS S.R.L.	Jessica Rodríguez	Gerente Comercial	Entrevista

Finalmente, para el procesamiento de los datos se registrarán en tablas de doble entrada y/o cuadros estadísticos en frecuencias simples y porcentajes. Es importante, indicar que las entrevistas se estructuran de acuerdo a las siguientes variables de nuestra matriz de consistencia:

Variable independiente (X)

Implementación de un área de confección

Variable dependiente (Y)

Crecimiento de exportaciones

Variable interviniente (Z)

Z1 Factores Administrativos e Inversión.

Z2 Capacitación del capital humano.

Z3 Investigación de mercado.

Z4 Desarrollo de mercado y producto.

Z5 Análisis Costo-Beneficio

Capítulo IV. Desarrollo

En base a las entrevistas, los resultados obtenidos dieron evidencia que tras la implementación de un área de confecciones y adquisición de maquinaria en PYME aumentan las exportaciones. Las seis (6) empresas que han sido evaluadas en base a las variables presentadas en la matriz de consistencia nos señalan las distintas deficiencias con las que cuentan. Dicha matriz, nos permite identificar los procesos en los que debe mejorar y desarrollar cada empresa para implementar el área de confecciones.

A continuación, se presenta cada variable y como ejemplo cada empresa evaluada.

Implementación de un área de confección y monto de inversión

De acuerdo con Carbonel y Prieto (2015), el área de confecciones es el espacio más importante para el desarrollo de los productos pues es donde se concentra la transformación de los materiales de entrada provenientes de otras áreas como corte y bordados. Cada orden de producción demanda una confección distinta y es ahí donde se inicia el proceso para programar el lanzamiento de nuevos productos y modelos para ofrecer al cliente.

De esta manera, se ve reflejada la importancia de esta área dentro de las empresas textiles mediante la información brindada por las empresas entrevistadas pues el total cuenta con un área de confecciones, lo que significa maquinarias y mayor personal encargado de la producción.

Para CLASSIC ALPACA, el principal cambio que ha surgido desde la implementación del área de confecciones son los nuevos mercados y clientes a los que ha logrado ingresar, los cuales han aumentado en un 75% y 90% respectivamente pues hoy en día ya no solo exportan a Estados Unidos a través de su distribuidor sino que han logrado trabajar directamente con nuevos clientes y en otros continentes.

Para PERU ETNICO, la mejora ha sido básicamente en el mercado americano dónde ha logrado posicionarse aún más y los sus monto de exportación lo demuestran ya que han crecido en un 80% si se comparan los años 2014 y 2017 para los mismos clientes.

Para ROYAL KNIT, los cambios se han sido en su nivel de exportaciones que se ha incrementado en un 15% en promedio desde el año 2014. Además, el ingreso a nuevos mercados ha aumentado en un 20% logrando captar a los clientes noruegos que la competencia aún no tiene.

Para KERO DESIGN S.A.C. los cambios se han dado en la producción y en desarrollar una gran variedad de diseños que en el largo plazo han servido para ingresar a nuevos mercados. Estos últimos se han incrementado en un 50% y el número de clientes ha crecido en un 70% desde el año 2014.

Para ART ATLAS S.R.L. destacan que los tiempos de entrega al cliente se han visto reducidos al margen que al día de hoy pueden atender pedidos de mayor volumen. El nivel de sus nuevos mercados y clientes se han visto incrementados en un 60% y 80% respectivamente desde el año 2014.

Estas empresas confirman que es esencial, que una empresa dedicada al rubro textil, específicamente para productos de fibras naturales como la alpaca, cuente propiamente con un área de confecciones pues el control que se tiene de la producción no es comparable en el caso de tercerizarla, lo cual resulta más provechoso y cómodo si se quiere lograr y alcanzar los objetivos de la compañía.

Para ello, será necesario señalar cómo están definidos los costos a tomar en cuenta para esta implementación en las pymes exportadoras que hoy en día solo se dedican a tercerizar. Según la Universidad ESAN (2016), se consideran costos de inversión a todos aquellos que se surgen desde la idea o proyecto hasta la producción del primer producto o servicio. En esta investigación, el enfoque va dirigido a la producción de las prendas de vestir de alpaca a través de la confección propia dentro de una sola empresa, lo cual implica maquinaria especializada sin depender de otros.

Es así que los costos comprendidos para esta inversión de definen como estudios de factibilidad, estudios definitivos, planos y licencias, terrenos, edificios, instalaciones fijas, bienes de capital, que son las maquinarias y equipos requeridos, entre otros. Adicionalmente, en la etapa pre-operativa se debe de contar con el capital de trabajo, el fondo que servirá para costear los activos corrientes dando inicio a la etapa operativa del proyecto.

Por lo tanto, según la teoría mencionada en el párrafo anterior y lo expuesto por las empresas entrevistadas que ya cuentan con un área de confecciones, se debe tener en cuenta la inversión en lo siguiente:

- Costo del nuevo terreno o ampliación
- Costos de las maquinarias
- Costo en instalaciones
- Contratación de nuevo personal
- Costo de las capacitaciones para el uso de las nuevas maquinas

Un claro ejemplo es la empresa Classic Alpaca, la cual inició sus operaciones en el año 2009, exportando sus principales productos como gorros y chalinas, considerados como accesorios dentro del rubro textil. Esta empresa se dedicaba solo a la comercialización de estos productos más no veía la producción propiamente dicha pues en aquel periodo resultaba más rentable trabajar con ese modelo de negocio, trabajar directamente con una distribuidora en Estados Unidos. Es en el año 2013, que la empresa decide cambiar su estrategia de negocio y se inicia la compra de maquinarias para establecer su propia área de confecciones. En el 2015, empiezan las exportaciones en mayor volumen, mayor producción, diversificación de productos y por lo tanto lograron captar nuevos clientes que hoy en día mantienen un volumen de compra muy elevado comparado con años anteriores. Otro dato importante, es que desde el año pasado 2016, los mercados de destino se han incrementado, consiguiendo así la aceptación de los compradores europeos. Asimismo, uno de los resultados más importantes como parte de la implementación del área, fue la mejora en la calidad de los productos. Como lo comentó, Rocío Lázaro, Director de Marketing, tener el control de la producción hace que los productos no se vean afectados y mantengan la calidad que en todo momento se les ofrecen a los clientes.

Crecimiento de exportaciones

Según SICEX (2013) la exportación es aquel régimen aduanero que va hacer posible la salida de las mercancías del territorio nacional, donde su uso será definitivo en el exterior y por lo tanto no está afecta al pago de impuestos. Para el Minagri (2017), las exportaciones se dividen en dos grupos: directas e indirectas. Todas las empresas entrevistadas realizan la exportación directa, la

cual es propósito de la presente investigación para su respectivo desarrollo. Además, las exportaciones se clasifican en tres tipos de régimen. PROMPERU (2013) los señala a continuación como: Exportación Definitiva, Régimen de Reexportación temporal para reimportación en el mismo estado y Régimen de exportación temporal para perfeccionamiento pasivo. De las cuales, la primera es el régimen más utilizado por toda la muestra de empresas seleccionadas pues se refiere a la salida de las mercancías para su uso en el exterior.

Estas mercancías, las prendas de alpaca, están comprendidas en los capítulos 61 y 62 según el Arancel (2017) de SUNAT. Dentro de ellos, existen una gran variedad de partidas arancelarias que las empresas entrevistadas exportan. A continuación, la Tabla 9 muestra una lista para un mayor entendimiento:

Tabla 9

Lista de las partidas arancelarias del capítulo 61 y 62 de Arancel de Aduanas

Nº	Partida	Descripción Arancelaria
1	6110191090	Demás suéteres (jerseys), de punto, de las demas lanas o pelos finos
2	6110201090	Demás suéteres (jerseys), de punto, de algodón
3	6110111090	Demas suéteres (jerseys) de punto, de lana
4	6110203000	Cardiganes, de punto, de algodón
5	6110193000	Cardiganes, de punto, de las demás lanas o pelos finos
6	6102100000	Abrigos,chaq.,capas y art. simil.de pto, para mujeres o niñas, de lana o pelo fino
7	6104420000	Vestidos de punto para mujeres o niñas de algodón
8	6110209090	Demás suéteres (jerseys), "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos similares, de punto, de algodón
9	6117100000	Chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos y articulos similares
10	6110113000	Cardiganes, de punto, de lana
11	6110301000	Sueteres, pullovers, cardigans, chalecos y articulos simlares de fibras acrilicas
12	6115940000	Demás artículos de calcetería, incluso de compresión progresiva (por ejemplo medias para varices), de punto, de lana o pelo fino
13	6104520000	Faldas y faldas pantalon de punto para mujeres o niñas, de algodon
14	6116910000	Guantes,mitones y manoplas de punto de lana o pelo fino
15	6114200000	Las demas prendas de vestir de punto de algodon
16	6102200000	Abrigos,chaq.,capas y art. simil.de pto, para mujeres o niñas, de algodon
17	6110900000	Sueteres, pullovers, cardigans, chalecos y art. similares de las demas materias textiles
18	6110309000	Sueteres, pullovers, cardigans, chalecos y art. similares de fibras artificiales
19	6214200000	Chales,pañuelos de cuello,bufandas,mantillas,velos y art.similares,de lana o pelo fino
20	6202110000	Abrigos,impermeab.,chaqueto.,capas y art.similares,p mujeres o niñas,de lana o pelo fino

Fuente: Adex Data Trade

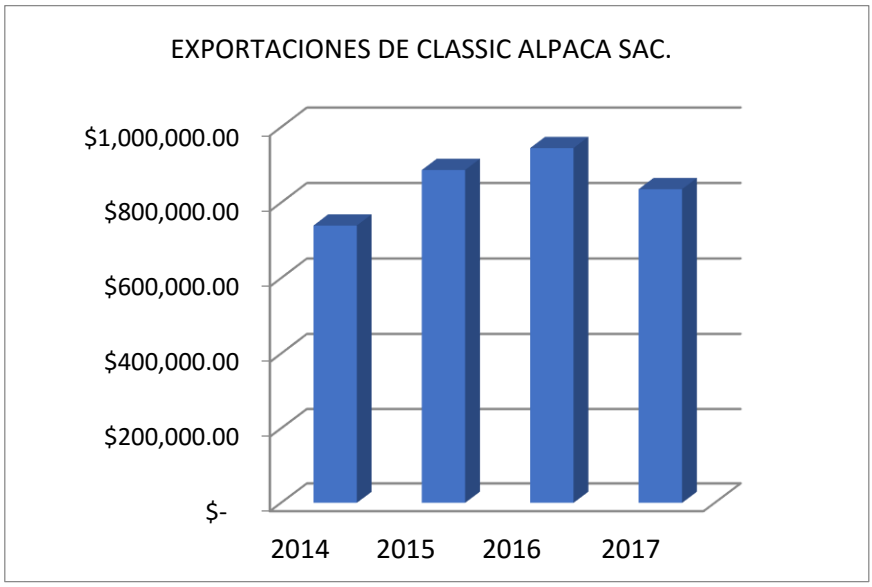
Elaboración propia

Tomando como ejemplo los productos vistos en la tabla 9, las empresas entrevistadas como CLASSIC ALPACA SAC y PERU ETNICO SAC indican que para llegar tanto a los volúmenes y tiempos que los compradores requieren es necesario contar con un área de confecciones propia porque el trabajo se vuelve más centralizado, se pueden tomar mejores decisiones y desarrollar mayores productos que pasan a ser parte de un stock service para los clientes.

De esta manera, el gráfico 4 muestra las exportaciones de Classic Alpaca SAC respecto a la partidas de los capítulos 61 y 62, quienes adquirieron maquinarias en el año 2013 como se mencionó anteriormente.

Gráfico 4

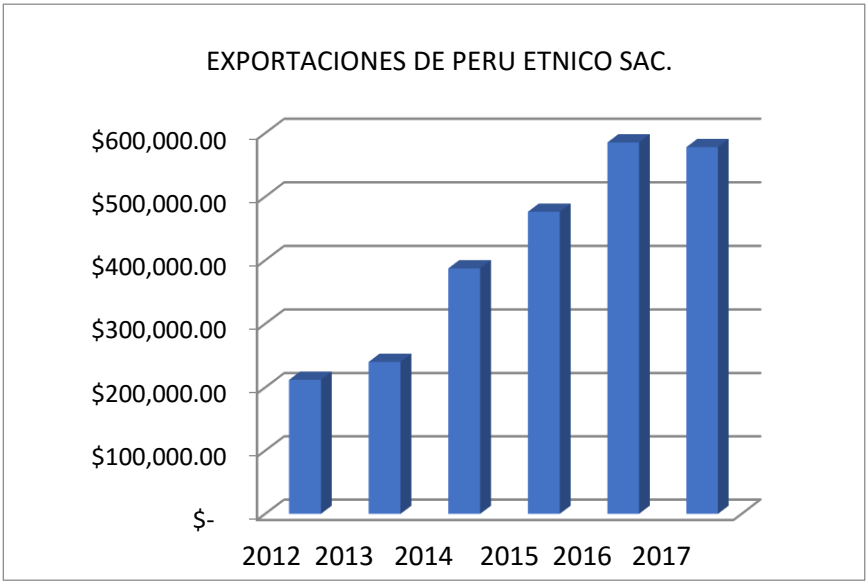
Exportaciones en valor FOB y expresadas en miles de dólares



Y el gráfico 5 muestra las exportaciones de PERU ETNICO SAC que decide cambiar su modelo de negocio a partir del año 2011.

Gráfico 5

Exportaciones en valor FOB y expresadas en miles de dólares



Factores Administrativos e Inversión

Como se explicó capítulos anteriores, la administración es una ciencia que ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo grupal ya que es un proceso por el cual se crea y mantiene un ambiente donde los individuos al trabajar en grupos logran cumplir metas más específicas de forma eficaz y con mayor valor agregado. Además, es relevante mencionar que la Administración es aplicada a cualquier tipo de organización y adjudicada a gerentes de los diversos niveles organizacionales (Knootz, Weihrich y Cannice, 2012)

Para efectos de la investigación se ha tomado como referencia los datos aplicados por la empresa ANDES TEXTILES PERU SAC como ejemplo de su implementación.

La empresa realizó la compra de maquinarias para la tejeduría, confección y mejores acabados en la empresa. De esta manera, adquirieron cuatro (04) maquinarias y a su vez hicieron la contratación de cuatro nuevos empleados que se harán cargo del manejo de las mismas. Asimismo, se consideró un volumen de ventas similar al del año 2017 de la empresa ANDES TEXTILES PERU SAC para detallar los diversos costos. En insumos que representan el 35% de las ventas, 30% en los servicios y 5% en suministros.

Se ha tomaron como ejemplo dos productos: chalinas y ponchos y/o capas 100% Baby Alpaca para hacer el comparativo en la reducción de costos y tiempo.

Es así, que luego de realizada la evaluación que se adjunta en el Anexo N° 4 y 5, se observa que el precio se redujo en un 37% para las chalinas y un 15% para los ponchos/capas.

En cuanto al tiempo de producción, anteriormente se tomaba 30 días calendario para producir 1000 unidades de cada producto y si esta cantidad aumentaba a 2000 por ejemplo, el tiempo se incrementaba a 45 días. Sin embargo, desde que cuentan con las máquinas se puede realizar cualquier volumen de producción para el mismo plazo de 30 días.

La inversión fue de S/. 654,734.00 y se recuperó en nueve (09) meses aproximadamente.

Esta implementación está basada en el enfoque científico que nos dice que se debe asignar a la persona correcta el indicado brindándoles las herramientas y el equipo necesario; En este caso, brindado a los trabajadores encargados el espacio, maquinaria y accesorios necesarios para la tejeduría y confección de las prendas de alpaca. De esta manera, el trabajador realizar su trabajo según las instrucciones, y motivado a través de un incentivo económico que puede representar a largo plazo un aumento importante en su salario.

Asimismo, la teoría científica se basa en los principios de Henry Taylor que para este caso específico de implementación se relaciona con la estandarización de los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados pues se enfoca en la inversión de una nueva maquinaria beneficiosa tanto para la producción como para los ingresos de la compañía. Y un segundo principio es el clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales buscando su fácil su manejo y uso (Hernández, 2013).

Capital humano y capacitaciones

Por otro lado, el tipo de inversión a realizarse será el de inversión inducida (Cáceres, 2011). Para que las empresas puedan mantener niveles de producción altos, tienen que aumentar las inversiones según ocurran aumentos en el nivel de ingreso de las ventas internacionales. De esta manera, para la implementación del área de confecciones, la inversión que realizó la empresa en mención fue principalmente en la compra de las maquinarias tejedoras. Luego, en la ampliación

de un tercer piso en el mismo local donde actualmente mantienen todas sus operaciones, la cual sirvió para dividir nuevamente las áreas de trabajo y se tuvo que modificar el organigrama que mantenía la empresa.

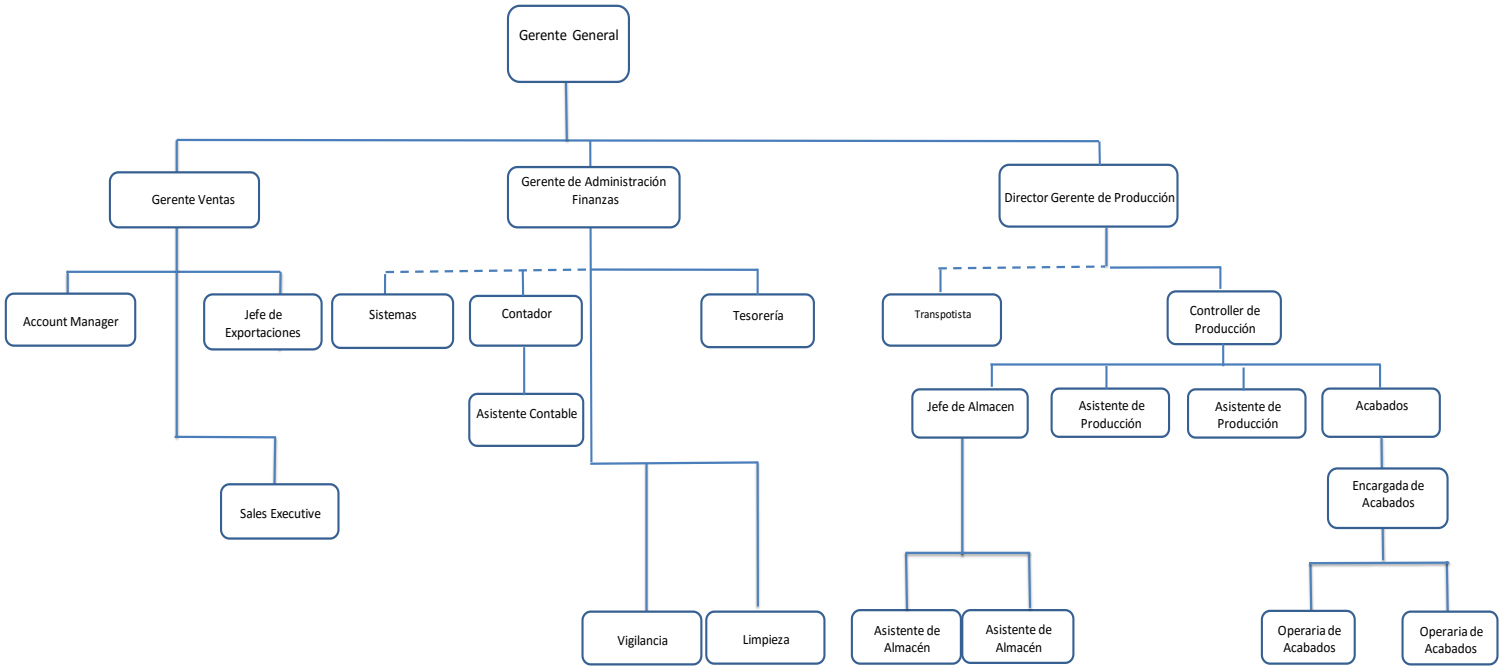


Figura 7.Organigrama Anterior

De esta manera, con el segundo organigrama se observa la creación de una nueva área y el ingreso de cuatro (04) nuevos empleados a cargo de cubrir las nuevas actividades. Además, el área de acabados cambiaría dos (02) de los puestos, colocando un jefe y un asistente.

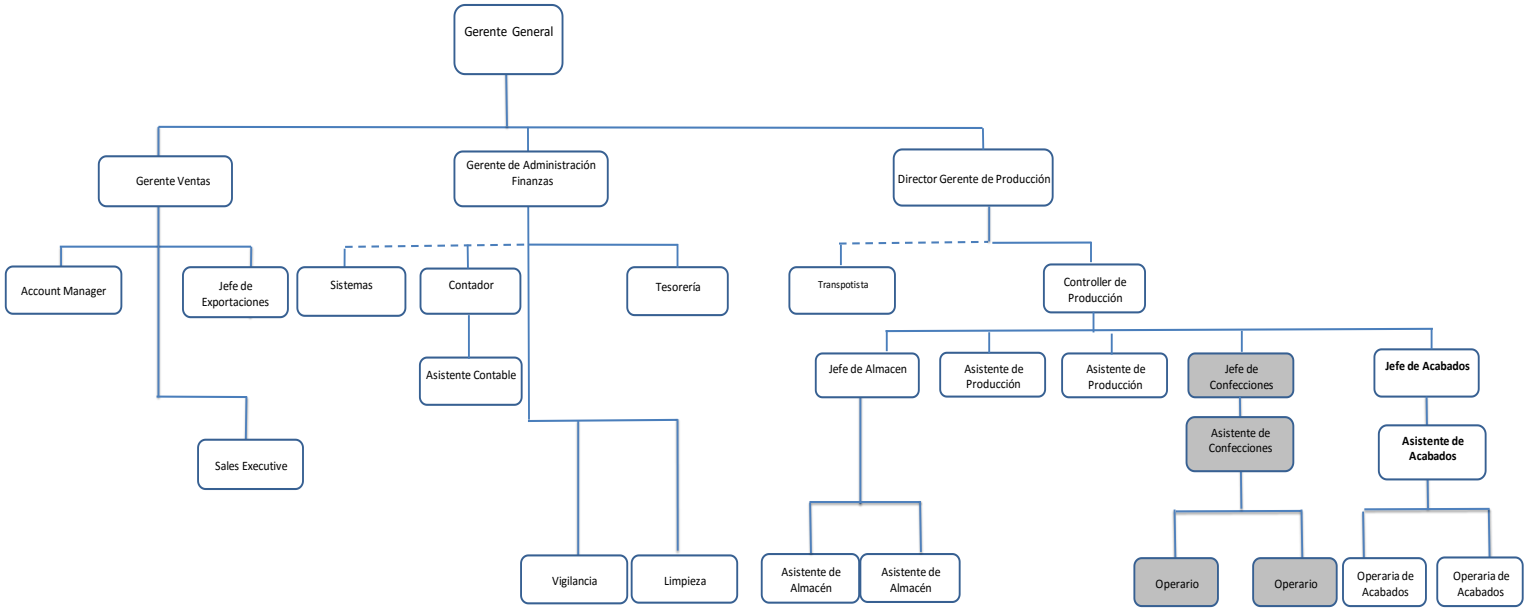


Figura 8.Organigrama Actual

Finalmente, como parte de la inversión la empresa ANDES TEXTILES PERU SAC realizó capacitaciones tanto al personal nuevo como al actual pues es parte de la seguridad y cuidado laboral que debe ofrecer la empresa a su capital humano.

Investigación de mercado

De acuerdo con Malhotra (2008) y Kotler y Armstrong (2012) la investigación de mercados es la identificación, diseño, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing que enfrenta una organización.

Por otro lado, la investigación de mercados es utilizada por las compañías en una gran variedad de situaciones como por ejemplo al entender las motivaciones, el comportamiento de compra y la satisfacción de los clientes, evaluar el potencial de mercado y su participación en éste y medir la eficacia de la fijación de precios, del producto, de la distribución o de la promoción.

Las empresas entrevistadas, cuentan con maquinaria y están interesadas en adquirir más maquinaria pues si tercerizan su producción genera problemas. Por ejemplo, para la empresa ANDES TEXTILES S.A.C. generan problemas con la mercerización, incumplimiento de fechas, errores en colores y confusión de códigos y errores en los diseños.

Kotler y Armstrong (2012) indican un proceso de investigación de mercados que incluye cuatro pasos:

Paso 1: Definición del problema y de los objetivos de la investigación

Paso 2: Desarrollo del plan de investigación

Paso 3: Aplicación del plan de investigación

Paso 4: Interpretación e informe de los hallazgos

En base a este proceso las ocho (08) empresas que están interesadas en adquirir maquinaria pueden investigar a que mercado expandirse. Además, deben tomar en cuenta las mejoras que estas contemplan tras la adquisición de dicha maquinaria que se indican a continuación:

Gráfico 6

Empresas interesadas en adquirir más maquinaria

ROYAL KNIT S.A.C. SI	• Al tener nuevas máquinas se controlaría la producción y sus niveles. Los tiempos de entrega serían menores.
ANDES TEXTILES PERU SAC. SI	• Tendríamos mejor control, manejaríamos mejor nuestras prioridades acomodando las prioridades como quisiéramos. • Mantendríamos mejor control de tiempos. • Mejoramos los tiempos y las fechas serían más exactas.

En conclusión, la principal mejora tiene relación con el control que se tiene en la propia empresa ya sea en la producción, diseños y tiempo. Asimismo, las empresas mencionadas en la figura anterior cuentan con área de confecciones.

Finalizado el proceso de investigación de mercados continúa la estrategia de marketing a seguir y para ello, Kotler y Armstrong (2012), en términos generales, definen marketing como un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos. En un contexto de negocios más finito, marketing es cuando se retribuye relaciones de alto valor con los clientes. Por lo tanto, definimos marketing como una conjunto de procesos que generan relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes.

Las entrevistas indican que en totalidad las seis (6) empresas desarrollan generalmente un plan estratégico de marketing. Por ello, pueden llevar a cabo el modelo sencillo del proceso de marketing que según Kotler y Armstrong (2012) consiste en cinco pasos.

Los cuatro primeros pasos: entender el mercado y las necesidades y los deseos del cliente, diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente, elaborar un programa de marketing

integrado que proporcione un valor superior y establecer relaciones redituables y lograr el deleite del cliente.

El último paso es captar valor de los clientes para obtener utilidades y activo de ellos, es donde las compañías obtienen las recompensas luego de crear un valor superior en el cliente, es decir captan el valor de sus clientes en forma de ventas, ingresos y activo a largo plazo.

Desarrollo de mercado y producto

Las compañías entrevistadas han participado en los últimos dos (2) años de asociatividad lo cual permitirá seleccionar el mercado de acuerdo a las relaciones con los proveedores que trabajan, ya sean empresas tercerizadas o tejedoras.

Ante ello, según Staton, Etzel, Wakelr (2007) mercado está compuesto por compradores que pueden dividirse en reales y potenciales. Estos compradores tienen en común un deseo o necesidad para ser atendida mediante relaciones de intercambio.

El mercado está conformado por consumidores y negocios. El mercado de consumidores finales compra los bienes y servicios para su uso personal o en el hogar y para tener una decisión final del cliente, este pasa por cinco etapas del proceso de decisión de compra del consumidor: (1) Reconocimiento de la necesidad, (2) Identificación de alternativas, (3) Evaluación de alternativas, (4) Decisiones y (5) Comportamiento post-compra.

Sin embargo, es necesario que se segmente el mercado de acuerdo a los pasos indicados por Staton, Etzel, Wakelr (2007):

Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado.

Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros.

Determinar el potencial de los segmentos y el grado en que se satisfacen.

Por otro lado, las empresas entrevistadas precisan que el diseño, es decir, variedad de modelos es necesario para obtener ventaja cuando se presentan a ferias. Por ello, es necesario guiarnos de la definición de producto de Staton, Etzel, Wakelr (2007) que indica que es un conjunto de

atributos fundamentales unidos en una forma identificable, un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.

Asimismo, los productos tienen una clasificación en dos categorías, los productos de consumo y los de negocios donde los productos de consumo están destinados al consumo personal en los hogares y los productos de negocios es la reventa, su uso en la elaboración de otros productos o la provisión de servicios en una organización. (Staton, Etzel, Wakelr, 2007)

Las empresas entrevistadas se encuentran en la categoría de productos de negocio y en la subcategoría materias primas pues el hilado se convierte en parte de otro producto tangible.

Capítulo V. Análisis de resultados

En el presente capítulo se analizará los resultados de las entrevistas realizadas a las seis (06) empresas en total. Es así, que se desarrollaran lo mencionado por dichas empresas. Primero, se muestra la plantilla de preguntas seguida de la transcripción de las entrevistas. Finalmente, se mencionan los resultados según los objetivos planteados.

-Plantilla de preguntas

1. ¿Tercerizaban su producción o tienen maquinaria propia?
2. ¿Durante qué tiempo se dedicaron a tercerizar la producción?
3. ¿Tuvieron problemas al tercerizar la producción?
4. ¿Llegaban a los volúmenes de producción que solicitan los clientes?
5. ¿Qué tanto se incrementaban los precios de venta al importador tercerizando la producción?
6. ¿En qué momento se dieron cuenta que era mejor invertir en sus propias maquinas?
7. ¿Qué los llevo a poner en marcha el plan de adquirir maquinaria?
8. ¿Cuáles han sido las mejoras desde que cuentan con su propia área de confecciones?
9. ¿Qué cambios hubo en la empresa a partir de la implementación de la nueva área de trabajo?
10. ¿Cómo se ha desarrollado el nivel de sus exportaciones desde que implementaron esta nueva área?

Protocolo Entrevista

1. Presentarse ante la empresa el motivo de concretar una cita para la entrevista mediante correo electrónico.
2. Explicar en qué consiste la entrevista mediante correo electrónico.
3. Agradecer la colaboración al concretar la fecha de la entrevista.

DESARROLLO DE ENTREVISTA (*)

(*) Del "Director de Marketing de la empresa Classic Alpaca SAC."

De acuerdo a la lista de preguntas formuladas durante la entrevista a la responsable del proceso, se obtuvieron las siguientes respuestas:

1. ¿Tercerizaban su producción o tienen maquinaria propia?

Bueno, la empresa desde el año 2009 se dedicó en un principio a comercializar los productos. Y es a partir del 2013 que se tiene un taller en Huancayo y en el 2015 se inicia el movimiento de producción para la exportación. Fue entonces que se realizó la compra de varias máquinas y poco a poco hemos ido creciendo.

2. ¿Durante qué tiempo se dedicaron a tercerizar la producción?

Desde el año 2009 hemos trabajado con varios proveedores comprando el producto ya terminado para luego venderlo al extranjero.

3. ¿Tuvieron problemas al tercerizar la producción?

No teníamos problemas pues como te digo la empresa se enfocaba en comprar stock por así decirlo para solo comercializarlo. Las fechas de entrega se respetaban y los volúmenes también.

4. ¿Llegaban a los volúmenes de producción que solicitan los clientes?

Sí, siempre hemos llegado a cumplir con las órdenes de compra de los clientes y buscando siempre que diversificar mercados y productos.

5. ¿Qué tanto se incrementaban los precios de venta al importador tercerizando la producción?

De hecho no nos hemos visto afectados con ese probable problema pues al inicio solo se comercializaba. Sin embargo, si nos vemos afectados con el precio de la fibra que suele crecer por temporadas.

6. ¿En qué momento se dieron cuenta que era mejor invertir en sus propias maquinas?

Eso sucedió cuando cambiamos nuestro modelo de negocio y ya no dedicarnos solo comercializar.

7. ¿Qué los llevo a poner en marcha el plan de adquirir maquinaria?

El hecho de querer controlar nuestra producción y ser solo nosotros quienes seamos la cara ante el cliente. Nosotros manejamos ya una marca en Estados Unidos y por otro lado vendemos nuestros diseños o también fabricamos a pedidos del cliente. Tener todo ese control fue el motor que nos impulsó para iniciar la importación de las máquinas.

8. ¿Cuáles han sido las mejoras desde que cuentan con su propia área de confecciones?

Podemos abastecer todas las órdenes de compra y mantener un stock de los productos que tienen más rotación para no dejar de venderlos pues nuestros clientes así lo siguen solicitando.

También, hemos logrado desarrollar productos nuevos como chompas pero que aún no se posición como nuestras “best sellers”

9. ¿Qué cambios hubo en la empresa a partir de la implementación de la nueva área de trabajo?

En este taller se ha podido lograr mucha más producción. Esa producción que se obtiene para exportar y poder contar con un stock. Asimismo, reestructurar el área de producción.

10. ¿Cómo se ha desarrollado el nivel de sus exportaciones desde que implementaron esta nueva área?

A partir del año 2016 se ha exportado a otros países de Europa y desde este año hemos ingresado a Asia, Latinoamérica y así hemos diversificado, ya no solo a Estados Unidos. Nuestros mercados han crecido en un 75% aproximadamente.

DESARROLLO DE ENTREVISTA (*)

(*) Del "Gerente de Producción de la empresa Andes Textiles Peru SAC."

De acuerdo a la lista de preguntas formuladas durante la entrevista a la responsable del proceso, se obtuvieron las siguientes respuestas:

1. ¿Tercerizaban su producción o tienen maquinaria propia?

Buenos días, actualmente nosotros ya no tercerizamos la producción, contamos con algunas máquinas de tejidos especiales y otras que sirven para el planchado de los productos, entre otras.

2. ¿Durante qué tiempo se dedicaron a tercerizar la producción?

La producción fue controlada por los proveedores durante 05 años, luego que decidimos implementar una nueva área en la empresa. En ese entonces, trabajábamos con 10 proveedores.

3. ¿Tuvieron problemas al tercerizar la producción?

Si, nuestros principales problemas fueron el incumplimiento de las fechas de entrega, errores en los colores y diseños, y confusión de los códigos. También, tuvimos problemas con la mercerización.

4. ¿Llegaban a los volúmenes de producción que solicitan los clientes?

Buenos hasta ahora si llegamos a los volúmenes que nos piden los clientes. Aunque en ocasiones veces ellos nos exigían entregas en menores tiempos y se volvía complicado pues debíamos pedir adelantos de producción a los proveedores. En varios vasos, no se lograba tener la producción para la fecha que solicitaba el cliente y se tuvo que cubrir con gastos en fletes de exportación Courier para poder entregar al cliente en la fecha pactada y que no se vieran perjudicados.

5. ¿Qué tanto se incrementaban los precios de venta al importador tercerizando la producción?

Los precios se han visto afectados al compararnos con la competencia en aproximadamente un 30% más. Algunas veces hemos tenido que mantener los precios a clientes potenciales y antiguos para no perderlos, lo cual no significa la ganancia esperada.

6. ¿En qué momento se dieron cuenta que era mejor invertir en sus propias maquinas?

Bueno, con el paso de los años hemos logrado conseguir nuevos clientes y no necesariamente hemos tenido que controlar la producción. Sin embargo, según nuestras estrategias de venta nos vimos en la necesidad de evaluar la compra de máquinas que sirvan para la tejeduría y

confección pues quisimos mejorar la atención al cliente desde diversos puntos de vista que ya no habían afectado anteriormente.

7. ¿Qué los llevo a poner en marcha el plan de adquirir maquinaria?

Ver cómo crecía la competencia y ver que algunos de nuestros clientes dejaron de comprar nuestros productos para ver otras opciones en las que se veían más beneficiados. Por ejemplo, comprarle a nuestra competencia directa. Queremos captar más mercados y muchos de ellos exigen menores precios y menores tiempos de entrega.

8. ¿Cuáles han sido las mejoras desde que cuentan con su propia área de confecciones?

Lo mejor fue el control, ahora manejamos mejor nuestras prioridades acomodándolas como queremos.

9. ¿Qué cambios hubo en la empresa a partir de la implementación de la nueva área de trabajo?

El área de producción se extendió y tuvimos que contratar nuevo personal para el manejo de las nuevas máquinas. Asimismo, pienso que se podrían dividir aún más las áreas de trabajo para un mejor control de la producción.

10. ¿Cómo se desarrolló el nivel de sus exportaciones desde que implementaron esta nueva área?

    Claramente pudimos mejorar los tiempos y las fechas que les ofrecíamos a los clientes. Crecimos en un 40% como mejor escenario.

DESARROLLO DE ENTREVISTA (*)

(*) Del “Gerente General de la empresa Royal Knit SAC.”

De acuerdo a la lista de preguntas formuladas durante la entrevista a la responsable del proceso, se obtuvieron las siguientes respuestas:

1. ¿Tercerizaban su producción o tienen maquinaria propia?

Buenas tardes, agradecemos mucho el interés. Nosotros solíamos tercerizar parte de nuestra producción, es decir todo lo que incluye el tejido plano porque los productos a mano, lo realizan las señoras que trabajan para la empresa. Sin embargo, al día de hoy contamos con un área de producción más especializada la cual nos permite controlar directamente el desarrollo de los productos.

2. ¿Durante qué tiempo se dedicaron a tercerizar la producción?

Desde que iniciamos en el negocio, hemos tenido que buscar proveedores, y reconocidos para que nos realicen la tejeduría de los productos. Las diferentes confecciones también las mandábamos a otros almacenes, una que otra específicamente se veía dentro de la empresa. Nos tomó un periodo de 4 años.

3. ¿Tuvieron problemas al tercerizar la producción?

Si bien la tercerización nos ha ayudado mucho en nuestros inicios, es importante mencionar que no todo fue como se quiso. Se tuvo problemas que muchas veces perjudicaron a nuestros clientes. Se dieron errores en los diseños, en las tonalidades de los colores solicitados, las fechas de entrega en varias ocasiones no se cumplieron y tuvimos que pedir plazos a los clientes.

4. ¿Llegaban a los volúmenes de producción que solicitan los clientes?

En ese caso no tuvimos problemas, al día de hoy cumplimos con nuestros clientes, pero si nos gustaría atender mayores volúmenes.

5. ¿Qué tanto se incrementan los precios de venta al importador tercerizando la producción?

En la mayoría de las producciones no se ven incrementados los precios, pero para clientes específicos podríamos reducirlos en un 20%. Los incrementos se dan cuando la fibra en si aumenta y eso no lo podemos controlar.

6. ¿En qué momento se dieron cuenta que era mejor invertir en sus propias maquinas?

Nos dimos cuenta que era mejor invertir desde que las estadísticas nos mostraron el crecimiento de la competencia y el crecimiento en cuanto al volumen de compra de los clientes.

7. ¿Qué los llevo a poner en marcha el plan de adquirir maquinaria?

El querer ingresar a nuevos mercados y atender marcas importantes hizo que tomemos en cuenta el plan de contar con nuestras propias máquinas.

8. ¿Cuáles han sido las mejoras desde que cuentan con su propia área de confecciones?

Claramente el total control de la producción más no de la fibra en sí, pero con ello es suficiente para replantear nuestras estrategias de venta y llegar a nuestras visiones.

9. ¿Qué cambios hubo en la empresa a partir de la implementación de la nueva área de trabajo?

Se tuvo que reordenar las áreas en producción y bueno crear una para las confecciones. Nuevo personal específicamente para el manejo de las nuevas máquinas.

10. ¿Cómo se desarrolló el nivel de sus exportaciones desde que implementaron esta nueva área?

El contar con maquinaria propia nos ayudó a desarrollar nuevos productos y muestrear más los desarrollos que solicitaban los clientes. Hemos crecido en 15% en nuevos clientes. De esa forma, pienso que nuestra captación de clientes mejoró porque se pudo ofrecer menores tiempos de entrega y precios más competitivos. Además, el ingreso a nuevos mercado ha crecido en un 20%.

DESARROLLO DE ENTREVISTA (*)

(*) Del “Gerente General de la empresa PERU ETNICO S.A.C.”

De acuerdo a la lista de preguntas formuladas durante la entrevista a la responsable del proceso, se obtuvieron las siguientes respuestas:

1. ¿Tercerizaban su producción o tienen maquinaria propia?

Al día de hoy contamos con maquinaria propia, pero si es cierto que años atrás tuvimos que trabajar en conjunto con otras empresas proveedoras de la mano de obra.

2. ¿Durante qué tiempo se dedicaron a tercerizar la producción?

Pues en promedio han sido unos 3 años hasta que luego vimos la oportunidad de tener nuestro propio taller.

3. ¿Tuvieron problemas al tercerizar la producción?

Si claro, como todas las otras pymes creo yo que se inician en este negocio. Más que nada el mayor problema se da en el control de la producción y es por ellos que tanto fechas de entrega como los mismos diseños en las producciones se ven afectados.

4. ¿Llegaban a los volúmenes de producción que solicitan los clientes?

Si claro, no tuvimos problema con el volumen de compra que tenían los clientes en aquel momento. Sin embargo, de igual forma que nosotros crecemos los compradores exigen mayores volúmenes, mejores precios y reducción de tiempo para recibir sus productos.

5. ¿Qué tanto se incrementaban los precios de venta al importador tercerizando la producción?

En algunos casos hemos tenido que negociar los precios con los clientes pues si la mano de obra de los proveedores tuvo un alza y esto sucedió específicamente por un nuevo diseño de chompas que solicitamos. En general, si se ven afectados pues al contar con máquinas propias ese precio final podría reducirse y ser más competitivos.

6. ¿En qué momento se dieron cuenta que era mejor invertir en sus propias maquinas?

Nuestro modelo de negocio hizo que iniciemos la compra de las mismas y así ser dueños de nuestro propio tiempo.

7. ¿Qué los llevo a poner en marcha el plan de adquirir maquinaria?

Como te comento el principal motivo fue tener el control de la producción.

8. ¿Cuáles han sido las mejoras desde que cuentan con su propia área de confecciones?

Como principal objetivo desde que compramos las maquinas, ahora podemos tomar mejores decisiones respecto a los desarrollos de nuestros productos, la fecha de entrega para cualquier cantidad se puede manejar igual para todos los productos, 30 días y pues controlamos todo el proceso desde la confección.

9. ¿Qué cambios hubo en la empresa a partir de la implementación de la nueva área de trabajo?

Nuestros principales cambios fueron en la restructuración de las áreas para mantener un orden y proceso bien establecido. También, tuvimos que contratar nuevo personal y modificar nuestro organigrama.

10. ¿Cómo se ha desarrollado el nivel de sus exportaciones desde que implementaron esta nueva área?

Hemos tenido muy buenos resultados pues el ingreso a nuevos mercados ha sido muy satisfactorio en cuanto a captar nuevos clientes y crear alianzas con ellos pues nuestras exportaciones han crecido en un 80% desde entonces. Hemos desarrollados diseños de moda y estamos seguros que vamos por buen camino.

DESARROLLO DE ENTREVISTA (*)

(*) Del “Gerente General de la empresa Art Atlas S.R.L.”

De acuerdo a la lista de preguntas formuladas durante la entrevista a la responsable del proceso, se obtuvieron las siguientes respuestas:

1. ¿Tercerizaban su producción o tienen maquinaria propia?

Buenos días, estamos muy agradecidos por el interés que han tenido en seleccionarnos como empresa para la investigación de su tesis. En años anteriores si hemos tercerizado nuestra producción pues en ese momento nos resultada rentable. Esta etapa duró unos 8 años hasta que se decidió iniciar la compra de maquinaria especializada en el tipo de producto que ofrecemos. Al día de hoy, contamos con las herramientas y área adecuada para la producción.

2. ¿Durante qué tiempo se dedicaron a tercerizar la producción?

Si, como les comentaba fueron aproximadamente unos 8 años.

3. ¿Tuvieron problemas al tercerizar la producción?

Si, efectivamente. Los principales problemas fueron los tiempos de entregas que se pactaban con los proveedores. En más del 50% de los casos se tuvo que cambiar la fecha del despacho y por ende negociar con algunos clientes estos cambios. Otros problemas fueron, errores de la misma producción que a su vez generaban retrasos en las fechas finales que se les ofrecía a los clientes. Este fue el mayor problema que se tuvo.

4. ¿Llegaban a los volúmenes de producción que solicitan los clientes?

Sí, manteníamos un nivel de producción con los clientes pero para los nuevos clientes que contactábamos en las ferias muchas veces se tuvo que dejar de atender pues requerías menores tiempos para grandes volúmenes.

5. ¿Qué tanto se incrementan los precios de venta al importador tercerizando la producción?

Al principio no se tenía conocimiento de estos incrementos pues el precio que manejábamos estaba dentro del precio de mercado que ofrecía nuestra competencia. Sin embargo, con la implementación del área y la compra de máquinas vimos una reducción de un 25%.

6. ¿En qué momento se dieron cuenta que era mejor invertir en sus propias maquinas?

Sucedió luego de una evaluación respecto a aquellos clientes que se dejaron de atender y ver el surgimiento de nuevas pymes y del mercado mismo.

7. ¿Qué los llevo a poner en marcha el plan de adquirir maquinaria?

El hecho de querer atender mayores volúmenes de producción y a su vez captar nuevos clientes no solo en Estados Unidos, que es el mayor importador de nuestros productos, sino en otros contienen donde la alpaca es muy valorada.

8. ¿Cuáles han sido las mejoras desde que cuentan con su propia área de confecciones?

El poder controlar la producción, los tiempos y poder desarrollar mayores productos. Además, nuestras exportaciones se han visto incrementadas en general.

9. ¿Qué cambios hubo en la empresa a partir de la implementación de la nueva área de trabajo?

En principio, se tuvo que modificar el organigrama de la empresa para colocar la nueva área y esto a su vez trajo el ingreso de nuevos empleados, capacitaciones a todo el personal y así se formó una base más sólida en producción.

10. ¿Cómo se desarrolló el nivel de sus exportaciones desde que implementaron esta nueva área?

    Como les comenté anteriormente, se incrementaron en general y más que nada logramos aumentar nuestros mercados y también el número de clientes en un 80% y 60% respectivamente.

DESARROLLO DE ENTREVISTA (*)

(*) Del “Gerente General de la empresa KERO DESIGN S.A.C.”

De acuerdo a la lista de preguntas formuladas durante la entrevista a la responsable del proceso, se obtuvieron las siguientes respuestas:

1. ¿Tercerizaban su producción o tienen maquinaria propia?

Buenos días, hoy en día nosotros contamos con máquinas tejedoras y el hilo que usamos lo compramos de Arequipa.

2. ¿Durante qué tiempo se dedicaron a tercerizar la producción?

Nosotros en un inicio tercerizabamos la producción pero luego de 05 años, al adquirir la máquina solo derivamos los acabados. Trabajamos con 3 proveedores.

3. ¿Tuvieron problemas al tercerizar la producción?

Si, por ejemplo demoras en la entrega del hilado y retrasos en la recepción de los productos tejidos.

4. ¿Llegaban a los volúmenes de producción que solicitan los clientes?

Sí llegamos al volumen de producción gracias a tener maquinaria pues no dependemos de un tercero.

5. ¿Qué tanto se incrementaban los precios de venta al importador tercerizando la producción?

Los precios varían dependiendo del stock de la lana porque si no es temporada debíamos buscar en el interior del país.

6. ¿En qué momento se dieron cuenta que era mejor invertir en sus propias maquinas?

Era momento cuando nos dimos cuenta que copiaban los diseños o que el mismo diseño lo tenían todos. Esto lo podías ver en ferias. Además, el no tercerizar tejer y acabados te independiza y tienes plazos.

7. ¿Qué los llevo a poner en marcha el plan de adquirir maquinaria?

Ver cómo las otras empresas tenían más diseños o más clientes. También fue la evaluación del gasto que hacíamos al tercerizar todo pues es suficiente con tener proveedores por la lana.

8. ¿Cuáles han sido o serían las mejoras desde que cuentan con su propia área de confecciones?

Podemos entregar en un plazo establecido, reducimos la merma, hay mayores ideas de diseño.

9. ¿Qué cambios hubo en la empresa a partir de la implementación de la nueva área de trabajo?

Elaborar un plan de capacitaciones pues se tenían más trabajadores, definir que queremos hacer y buscar un espacio en las instalaciones que teníamos.

10. ¿Cómo se desarrolló el nivel de sus exportaciones desde que implementaron esta nueva área?

La empresa creció en sus exportaciones porque se tuvo mayores oportunidades en entrar a los mercados. Además a los países que exportamos lo hacemos gracias a que participamos en ferias y si vamos a más de ellas podemos tener mayor acceso.

A continuación, se detallan los resultados por cada objetivo.

Implementación de un área de confecciones

Según las entrevistas realizadas a las pymes exportadoras tenemos como resultado que todas ellas tuvieron como principal estrategia de negocio el tercerizar su producción con un número determinado de proveedores, dependiendo de sus alianzas. El tiempo promedio entre la decisión de dejar tercerización y optar por la compra de su propia maquinaria fue de cinco años.

Al día de hoy, todas cuentan con un área de confecciones dentro de producción que les ha permitido eliminar aquellos problemas que sucedían repetidas veces al no tener el control de la producción como mencionan. Los principales han sido las demoras en las fechas de entrega, retrasos al recibir prendas y también errores en los diseños y modelos que se pactaban con los diversos proveedores. Todas indican haber cumplido con los volúmenes de producción cuando no tenían el control de la producción; Sin embargo, dos de ellas mencionan que pudieron haber captado nuevos clientes o vender mayores montos si se tenía un plazo de entrega fijo, el cual se veía directamente afectado si el control lo tienen los proveedores.

Crecimiento de exportaciones

Las seis empresas entrevistadas indican que posterior a la implementación del área sus exportaciones han ido creciendo y a su vez la captación de nuevos clientes y mercados se ha visto mejorada. Específicamente entre un 40% y 80% de incremento desde la compra de maquinarias. Asimismo, indican que el precio de venta final a los compradores en algunas

ocasiones se vio afectado pues incrementó entre un 20% y 30%. Muy aparte es el alza de la fibra en sí, el cual no pueden controlar en general los exportadores de alpaca en el Perú.

Al contar con un área de confecciones las pymes entrevistadas reportan que definitivamente han tenido éxito en sus exportaciones y esto ha hecho que la misma competencia se muestre más interesada por el tipo de estrategia que toman las pymes hoy en día.

Factores administrativos e inversión

Dos de las pymes entrevistadas indican que se dieron cuenta que era momento de invertir cuando decidieron cambiar su modelo de negocio. Tenían un plan en el largo plazo y fue cuando apuestan por esta nueva etapa. Por otro lado, otro factor que las lleva evaluar la idea de tener sus propias maquinarias es el crecimiento de la competencia y además el de los importadores no solo de Estados Unidos, que es el mercado más grande a hoy, sino también de otros destinos. Esto a su vez, implica que muchos de estos nuevos clientes o nuevos compradores no logran concretar la compra debido a los volúmenes que requieren y al tiempo en que lo necesitan. En entonces, otro factor que las pymes toman en cuenta para decidirse por dejar en gran parte la tercerización y así poder controlar sus producciones, siendo dueños de su tiempo para lograr ingresar a estos nuevos mercados emergentes y potenciales.

Capacitación del capital humano

Para este punto, el 100% de las pymes entrevistadas indican que luego de implementar la nueva área en la empresa, el cambio más destacado fue la reestructuración del personal. En otras palabras, la evaluación del nuevo organigrama fue parte del plan el marcha de iniciarían al decidir por maquinaria propia pues esto traía consigo el ingreso de nuevo personal. Además, no solo se trataba de contratar gente para que pueda manejar las máquinas sino también de tener un plan de capacitaciones en el cual se vería implicada toda el área de producción.

De esta manera, al contar con un personal capacitado correctamente el control de la producción es el adecuado, se abastecen todas las órdenes de compra y se mantiene un stock para los productos base.

Investigación de mercados

En cuanto a poder ingresar a nuevos mercados y tener éxito al posicionarse como empresa exportadora, la implementación del área de confecciones en una mejora para esto sin duda, tal como lo indican las entrevistas.

En un inicio, indican que parte de su evaluación para poner en marcha este plan fue el hecho de querer conseguir la alianza con nuevos clientes, nuevas marcas importantes y que no solo sean productos vendidos en el mercado americano sino también llegar a otros compradores.

Esto se hizo realidad luego que podían controlar su producción y tener la facilidad para desarrollar más muestras, nuevos diseños y sin tener el temor de que puedan ser copiados. Además, las cifras lo demuestran. Una de las pymes creció 75% en ingreso a nuevos mercados, mientras que otras entre un 20% y 50%. Asimismo, el que asistan a las feria es claramente otro factor que va de la mano y las vuelve más exitosas.

Conclusiones

De acuerdo con el análisis realizado, se puede concluir que la implementación de un área de confecciones ayuda en el incremento de exportaciones pues en su gran mayoría estas empresas cuentan con maquinaria lo que permite elaborar mayores modelos y no depender del stock de tejedores y otras empresas proveedoras.

La inversión que realicen las PYMES en compra de maquinaria como parte del proceso de implementación de un área de confecciones representa aproximadamente una inversión de S/654,734.30.00 y esta inversión se recupera en aproximadamente nueve (09) meses.

Será necesario establecer y mantener una estructura organizacional sólida para que la implementación del área sea exitosa. Asimismo, tener una selección de personal adecuado para poner en marcha este proyecto. Los resultados de las pymes entrevistadas manifiestan que al estar saturados de trabajo es necesario contratar mayor personal y por lo tanto contar con una plan específico de capacitaciones.

El contar con un área de confecciones hará que las pymes puedan ingresar a nuevos mercados que no necesariamente se encuentren dentro del mismo continente. Esto a su vez, les ayudará a mejorar su número actual de clientes pues los resultados muestran incrementos desde un 20% hasta un 90%.

Las PYMES al contar con maquinaria propia pueden dividir mejor el trabajo pues ya hay plazos determinados de acuerdo al volumen, pueden crear diseños nuevos lo cual permite tener un catálogo de prendas.

Las PYMES están interesadas en adquirir maquinaria lo cual implementa el área de confecciones. Asimismo, estas PYMES participan en la asociatividad y tienen un plan de marketing y en conjunto permiten que la investigación de mercado y elección de un nuevo producto sea más viable.

El desarrollo de nuevos productos y diseños ya no será visto como un problema o cómo un plan de marketing a largo plazo pues la implementación del área de confecciones hará posible la creación constante de muestras, nuevos lanzamientos y una gran variedad de modelos disponibles para cualquier tipo de cliente.

La estrategia de marketing seguida por la mayoría de las PYMES presentadas es acudir a ferias extranjeras para darse a conocer. Mencionan que los extranjeros aceptan y entienden el precio, pero falta trabajar internamente en el país para que los hilados tengan mayor aceptación y promoción.

Recomendaciones

Con base a lo anteriormente expuesto, se sugiere de manera puntual a las pymes exportadoras de prendas de vestir de alpaca tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

Al crecer las ventas dentro de una empresa, estas deben tener en cuenta que la contratación de nuevo personal es esencial para establecer una base sólida desde el inicio de nuevas etapas para la misma. Además, es necesario que las empresas consideren como prioridad la continua capacitación del personal y además la motivación por las labores realizadas de cada empleado.

Continuando con el capital humano, las empresas deben mejorar la organización de la empresa a través del planteamiento de los organigramas para tener las funciones y puestos mejor detallados y así construir una a aquella base sólida que trabajará en conjunto lográndose alcanzar las metas planteadas en su visión como empresa.

Para los clientes será de gran ayuda que las mismas empresas exportadoras sean quienes los asesoran en los procesos de compra que realizan, indicándoles la documentación requerida para importar y que no se vean perjudicados en un último instante. Cada cliente sabrá valorar el esfuerzo y dedicación que las pymes peruanas tienen para ellos.

Al mejorar la relación con el cliente, para la empresa resulta menos complicado diferenciar la alpaca respecto al resto de fibras naturales y valoradas que se manejan en otras partes del mundo.

El constante mantenimiento y seguimiento de las redes sociales servirá para que las empresas logren para mayor rotación de productos y ventas. Hoy en día, las redes sociales forman parte importante en la vida de cada organización y por lo tanto se les debe dar el correcto manejo para aprovechar sus beneficios.

Las visitas a ferias, como estrategia de marketing, deben ser intensificadas con mayor publicidad ya sea en redes sociales o en eventos privados y del Estado con el fin de dar conocer el nombre de su empresa y la diversidad de modelos que pueden ofrecer.

Referencias bibliográficas

Caro, R. (2016) Clasificación de los proyectos de inversión. Recuperado de: http://www.administracionmoderna.com/2016/07/clasificacion-de-los-proyectos-de-inversion.html

Chiavenato, I, (2007) Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas. México, D. F.: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2005). Subsistema de integración de Recursos Humanos. McGraw Hill (Ed. 8). Administración de personal (p. 148-168). México. Recuperado de:

https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13104/FURLONG%20Juana.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México D.F., México: Mc Graw-Hill Interamericana. Recuperado de: http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/16240/1/GonzalezColmenaresLilianaBeatrizSuri2017.pdf

Chiavenato, I. (2001). Gestión del talento humano. México D.F., México: McGraw-Hill.

Recuperado de: http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14501/1/CaviativaDiazCarlosHernando2016.pdf

Dessler, G. (2001). Planificación y reclutamiento de personal. Prentice-Hall Hispanoamericana (Ed. 6). Administración de personal (p. 107-140). México. Recuperado de: https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13104/FURLONG%20Juana.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dunnette, M. (1974). Selección y administración de personal. México D.F., México: CECSA. Recuperado de: http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/16240/1/GonzalezColmenaresLilianaBeatrizSuri2017.pdf

EL PERUANO (2017). DECRETO LEGISLATIVO Nº 1269. Recuperado de http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-regimen-mype-tributario-del-decreto-legislativo-n-1269-1465277-1/

Fernández., Baptista. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill

GESTIÓN (2017). El 80% de empresas exportadoras en Perú es pyme y representa solo 1.7% de envíos, según Cepa. Recuperado de: http://superhelp.pe/blog/index.php/2017/02/08/el-80-de-empresas-exportadoras-en-peru-es-pyme-y-representa-solo-1-7-de-envios-segun-cepal/

Hill, C. (2001). Negocios internacionales. México: McGraw-Hill.

Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum J., Jr. (2002). Administración, 9ª ed. México: Thomson.

Hernández, T. L. (2013). Administración científica y teoría clásica de la administración. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/administracion-cientifica-y-teoria-clasica-de-la-administracion/

Knootz H., Weihrich H., y Cannice M. (2012). Administración, 14ª ed. México: Una perspectiva global y empresarial, pp. 4. Recuperado de: http://biblioteca.soymercadologo.com/wp-content/uploads/2016/05/Administraci%C3%B3n-14ed-Harold-Koontz-Weihrich-y-Cannice.pdf

Kotler, P., Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Education, Inc.

Kotler, P., Armstrong, G. (2012). Marketing. México: Pearson Education, Inc.

Maholtra, N. (2008). Investigación de Mercados. México: Pearson Education, Inc.

Ramírez, C. (2016) Bogotá. Fundamentos de Administración, pp. 23-24. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=1MW4DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=administraci%C3%B3n+definici%C3%B3n&ots=Hqf5RVdUNo&sig=UxmmfcYe1mR1AUMlfaLz6JTXtAo#v=onepage&q&f=false

Rincón y Villareal (2013). Costos, decisiones empresariales. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=06IwDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=costos+de+inversi%C3%B3n+definici%C3%B3n&ots=XRoKSGQUyv&sig=LMaHFPiiDZEiTRkyyPt0Ij8fqCg#v=onepage&q&f=true

Sánchez, G. (1997). La Valoración de puestos de trabajo. Recuperado de: https://www.casadellibro.com/libro-valoracion-de-puestos-de-trabajo-fundamentos-metodos-y-ejercici-os/9788479783211/574826

Staton, W., Etzel, M., Walker. (2007). Fundamentos de Marketing. México: McGraw-Hill

UNAM (2017). Facultad de Ingeniería. División de Ingeniería mecánica e industrial. Frank y Lilian Gilberth.Recuperado de: http://www.ingenieria.unam.mx/industriales/historia/carrera_historia_gilbreth.html

Schneider,B. (2004).Outsourcing La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios.Colombia:Grupo Editorial Norma

Urbeneta, R. (2016). Cepal: Pymes exportadoras en América Latina. Recuperado de: https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/roberto_urmeneta.pdf

Werther, W. (2008) Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas. México, D. F.: McGraw-Hill.

Werther, W. B. & Davis, H (2008). Reclutamiento. McGraw Gill (Ed. 6). Administración de personal (p. 151 – 170). México. Recuperado de:

https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13104/FURLONG%20Juana.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anexos

Anexo N°1

	Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Diseño de investigación
GENERAL	¿En qué medida la implementación de un área de confecciones en PYMES exportadoras de prendas de vestir de alpaca impacta en el crecimiento de las exportaciones?	Analizar la implementación de un área de confecciones en PYMES exportadoras de prendas de vestir de alpaca.	El área de confecciones en PYMES exportadoras de prendas de vestir de alpaca impacta en el crecimiento en sus exportaciones.	**Variable independiente (X)** X Implementación de un área de confecciones **Variable dependiente (Y)** Y Crecimiento de exportaciones **Variable interviniente (Z)**	**Tipo de investigación:** No experimental, descriptivo, exploratorio **Método de investigación**: cualitativo. **Población de estudio:** La población objetivo estará conformada por 6 pymes exportadoras de prendas de vestir de alpaca según ADEX a nivel nacional. **Diseño muestral** Muestra no probabilística.

				Z1 Organismo Administrativo e Inversión. Z2 Capacitación del capital humano. Z3 Investigación de mercado	**Técnicas e instrumentos de recolección de datos:** La técnica será entrevista estructurada.
ESPECIFICOS	¿Cuáles son los factores administrativos y el monto de inversión que se necesita para la implementación de un área de confecciones?	Identificar los factores administrativos y el monto de la inversión que se necesita para la implementación de un área de confecciones.	Existen factores administrativos y un monto de inversión que son necesarios para la implementación de un área de confecciones.		
	¿Cuáles son los factores que se deben considerar en la capacitación del capital humano durante el proceso de implementación de un área de confecciones?	Identificar los factores que se deben considerar en la capacitación del capital humano durante el proceso de implementación de un área de confecciones.	Existen factores que se deben considerar en la capacitación del capital humano durante el proceso de implementación de un área de confecciones.		
	¿Qué recursos se deben considerar	Identificar los recursos que se	Existen recursos que se deben		

	dentro de una investigación de mercado para implementar un área de confecciones en las pymes con el fin de incrementar las exportaciones?	deben considerar dentro de una investigación de mercado para implementar un área de confecciones en las pymes con el fin de incrementar las exportaciones.	considerar dentro de una investigación de mercado para implementar un área de confecciones en las pymes con el fin de incrementar las exportaciones.	Z4 Desarrollo de mercado y producto.	
	¿Cuáles son los principales factores que se deben considerar durante el proceso de implementación de un área de confecciones para ingresar a nuevos mercados y desarrollando nuevos productos?	Identificar los principales factores que se deben considerar durante el proceso de implementación de un área de confecciones para ingresar a nuevos mercados y desarrollar nuevos productos.	Existen factores que se deben considerar durante el proceso de implementación de un área de confecciones para ingresar a nuevos mercados y desarrollar nuevos productos.		

Anexo N° 2

Flujo de Efectivo

Meses	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas		S/. 325,000.00	S/. 422,500.00	S/. 455,000.00	S/. 200,000.00	S/. 286,000.00	S/. 780,000.00
Insumos		113750.00	147875.00	159250.00	70000.00	100100.00	273000.00
Servicios		97500.00	126750.00	136500.00	60000.00	85800.00	234000.00
Suministros		16250.00	21125.00	22750.00	10000.00	14300.00	39000.00
Planilla		60500.00	60500.00	60500.00	60500.00	60500.00	60500.00
Dep maquinaria		5493.62	5493.62	5493.62	5493.62	5493.62	5493.62
U. O		31506.38	60756.38	70506.38	-5993.62	19806.38	168006.38
I.R		9451.91	18226.91	21151.91	-1798.09	5941.91	50401.91
U.N	-654734.30	22054.47	42529.47	49354.47	-4195.53	13864.47	117604.47

Julio	Agosto	Setembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
S/. 390,000.00	S/. 1,300,000.00	S/. 1,787,500.00	S/. 910,000.00	S/. 975,000.00	S/. 812,500.00
136500.00	455000.00	625625.00	318500.00	341250.00	284375.00
117000.00	390000.00	536250.00	273000.00	292500.00	243750.00
19500.00	65000.00	89375.00	45500.00	48750.00	40625.00
60500.00	60500.00	60500.00	60500.00	60500.00	60500.00
5493.62	5493.62	5493.62	5493.62	5493.62	5493.62
51006.38	324006.38	470256.38	207006.38	226506.38	177756.38
15301.91	97201.91	141076.91	62101.91	67951.91	53326.91
35704.47	226804.47	329179.47	144904.47	158554.47	124429.47

Anexo N° 3

Costos de producción sin la implementación del área de confecciones

Chalinas 100% Baby Alpaca

Insumos/Procesos	**Costo x Kg**		**Costo x unidad**	
Hilado	S/.	123.83	S/.	22.29
Tejeduria			S/.	15.11
Acabados			S/.	3.25
Imprevistos			S/.	4.07
Costo por una chalina			S/.	44.71
Costo por 1000 chalinas			S/.	44,713.50

Capas y ponchos 100% Baby Alpaca

Insumos/Procesos	**Costo x Kg**		**Costo x unidad**	
Hilado	S/.	123.83	S/.	89.15
Tejeduria			S/.	23.82
Confección			S/.	43.23
Acabados			S/.	3.25
Imprevistos			S/.	15.95
Costo por una(o) capa/ poncho			S/.	175.40
Costo por 1000 unidades			S/.	175,396.50

Embalaje

Concepto		**Costo(soles)**		**Costo (USD)**
Cajas	S/.	420.00	$	130.03
Film	S/.	23.00	$	7.12
Costo total	**S/.**	**443.00**	**$**	**137.15**

Estructura de Costos

Costos de Producción	**$**	**68,145.51**
Embalaje	$	137.15
Subtotal	$	68,282.66
Gastos de Exportación	$	295.80
Pick up	$	70.80
Estiba	$	100.00
Aduanas	$	30.00
Gastos Administratitvos	$	25.00
Handling	$	35.00
Emisión Hawb	$	35.00
FCA	$	68,578.46

Anexo N° 4

Costos de producción con la implementación del área de confecciones

Chalinas 100% Baby Alpaca				
Insumos/Procesos	**Costo x Kg**		**Costo x unidad**	
Hilado	S/.	123.83	S/.	22.29
Acabados			S/.	3.25
Imprevistos			S/.	2.55
Costo por una chalina			S/.	28.09
Costo por 1000 chalinas			S/.	28,092.35

Capas y ponchos 100% Baby Alpaca				
Insumos/Procesos	**Costo x Kg**		**Costo x unidad**	
Hilado	S/.	123.83	S/.	89.15
Confección				43.23
Acabados			S/.	3.25
Imprevistos			S/.	13.56
Costo por una(o) capa/ poncho			S/.	149.20
Costo por 1000 unidades			S/.	149,197.40

Embalaje

Concepto	Costo(soles)		Costo (USD)	
Cajas	S/.	420.00	$	130.03
Film	S/.	23.00	$	7.12
Costo total	**S/.**	**443.00**	**$**	**137.15**

Mano de Obra

Concepto	Costo(soles)		Costo (USD)
Operarios	S/.	2,000.00	619.20

Costos Indirectos

Concepto	Costo(soles)		Costo (USD)
Luz	S/.	1,000.00	309.60
Imprevistos 2 (arreglos de las maquinas)	S/.	4,406.51	1364.25
Costo total	S/.	5,406.51	1673.84

Gastos Generales y Administrativos

Concepto	Costo(soles)		Costo (USD)
Sueldos	S/.	6,000.00	1857.59
Otros - Materiales	S/.	100.00	30.96
Costo total	S/.	6,100.00	1888.54

Estructura de Costos

Costos de Producción	**$**	**54,888.47**
MO	$	619.20
Indirectos	$	1,673.84
Generales y ADM	$	1,888.54
Embalaje	$	137.15
Subtotal	$	59,207.20
Gastos de Exportación	$	295.80
Pick up	$	70.80
Estiba	$	100.00
Aduanas	$	30.00
Gastos Administratitvos	$	25.00
Handling	$	35.00
Emisión Hawb	$	35.00
FCA	$	59,503.00