



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA
ORGÁNICA PARA BEBÉS.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

GEMA ISABEL SILVA SEQUEIRA

**PROFESOR GUÍA:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
EDUARDO RAMÓN KOHLER ESCOBAR**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA ORGÁNICA PARA BEBÉS.

Cada vez más empresas están enfocándose hacia objetivos sustentables¹ y están extendiendo estos requerimientos hacia sus proveedores, no sólo porque impacta sus resultados financieros, sino también porque entrega una señal positiva a agentes externos que va más allá del concepto de responsabilidad social empresarial, esta señal se convierte en una transmisión de valor compartido, y más importante aún en tiempos volátiles revela una administración consciente, sólida y en control, además de aumentar su competitividad.

El presente trabajo de Tesis, aborda la definición de un modelo de negocio sustentable, para el establecimiento en Nicaragua, de una empresa productora y comercializadora de ropa para bebés elaborada con telas orgánicas.

Dada esta situación, se propone desarrollar un modelo de negocio, que satisface la necesidad de una opción de vestimenta para bebés, que no solo los proteja de factores externos, sino que además evite el desencadenamiento de alergias provocadas por los materiales sintéticos y químicos que se encuentran en las telas tradicionales.

Con Pure Organic Baby, se ofrece una línea diferenciada, para un segmento que valora, la alta calidad, hermosos diseños, y la frescura, en prendas de vestir que protegen la salud de los bebés, sin comprometer su bienestar futuro respetando el medioambiente, y contribuyendo a que el país se desarrolle como exportador de bienes con valor agregado, lo anterior con miras a la escalabilidad del modelo de negocio.

Este proyecto de Tesis tiene como base 2 pilares fundamentales orientados al desarrollo de un plan de operaciones y un plan comercial, ambos bajo el concepto de sustentabilidad, incluyendo para la parte del plan comercial, el concepto de Green Marketing.

El análisis financiero del proyecto presenta un VAN para un horizonte de 5 años, dando como resultado \$92.827,23, con un período de recuperación de la inversión de 2,91 años, y una TIR del 89,49% que supera el WACC estimado de 16,3%, lo que indica que este proyecto es de riesgo moderadamente alto, principalmente cuando se comprueba mediante el análisis de sensibilidad que ante pequeños cambios en el factor volumen de ventas, se generan altas variaciones en el VAN. Ante esto se generaron estrategias de mitigación de riesgo, y recomendaciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

¹ Basándonos en la definición dada por la comisión de Brundtland en 1987, el desarrollo sustentable es un proceso de cambio en el que la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del cambio tecnológico e institucional estando todos en armonía, aumentando el potencial actual y futuro para atender las necesidades y las aspiraciones humanas. Asegurar los objetivos financieros de la empresa, a la vez que se impacta de manera positiva a la sociedad (comunidad), y se respeta el medioambiente.

DEDICATORIA

Siempre en primer lugar a Dios y la Virgen Santísima, por todas las bendiciones en mi vida, por la fe y fortaleza para superar cada reto. Por los dones y capacidades recibidas, mediante las cuales trabajo incansablemente para ser mejor persona.

A mis Padres y mi hermano, por ser el viento que ha impulsado mis alas, por su amor incondicional y dedicación. Por siempre creer en mí y apoyar mis sueños.

¡Este triunfo también es de Ustedes!

A mi mamita Isabel, quien ya no está con nosotros, pero siempre fue mi mayor animadora en mis planes de maestría, a quien debo muchas de las cualidades que me caracterizan.

¡Sé que desde el cielo celebra conmigo la culminación de esta meta!

AGRADECIMIENTOS

Al Padre Francisco Solórzano, por todo su apoyo sobre todo espiritual.

A Café Soluble S.A, por ser mi gran escuela, por la confianza y las oportunidades que permitieron formar mi experiencia profesional.

A la Universidad de Chile, personal docente y administrativo, por no solamente cumplir sino superar mis expectativas con el programa de maestría.

A los profesores Antonio Holgado y Daniel Paz, por su valiosa colaboración durante todo el proceso de elaboración de este trabajo de tesis.

Al profesor Eduardo Kohler, por compartir su experiencia y apoyar en el presente trabajo.

A mis compañeros de clase, por enriquecer de manera inigualable esta experiencia.

A mis amigos, que colaboraron de diversas maneras para la realización de este trabajo.

¡A todos ellos, muchísimas gracias!

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
OBJETIVOS	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
METODOLOGÍA	12
1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	13
1.1 Estabilidad y tendencias Políticas en Nicaragua.....	13
1.2 Aspectos Económicos relevantes en Nicaragua.....	13
1.3 Dimensión Socio – Cultural.....	14
1.4 Dimensión Tecnológica.....	15
1.5 Dimensión Ecológica.....	15
1.6 Dimensión Legal.....	15
1.7 Análisis de la Industria Textil – Confección en Nicaragua.....	16
1.7.1 Modelo de las 5 fuerzas + 2 (Barreras de entrada y salida).....	16
2. ANÁLISIS DEL MERCADO	18
2.1 Cuantificación del mercado.....	18
2.2 Tendencias de consumo de productos orgánicos.....	19
2.3 Análisis e identificación de los competidores.....	21
3. EL MODELO DE NEGOCIO	24
3.1 Análisis Interno.....	25
3.1.1 Recursos.....	25
3.1.2 Capacidades.....	25
3.1.3 Competencias distintivas y centrales.....	26
3.1.4 Debilidades de la empresa.....	26
3.1.5 Factores Críticos de éxito.....	27
3.2 Análisis FODA.....	27
3.3 Misión.....	28
3.4 Visión.....	29
3.5 El Green Marketing y su influencia en la estrategia.....	29
3.6 Estrategia corporativa y creación de valor.....	30
3.7 Estrategia genérica.....	32

3.8	Estructura Organizacional.....	32
3.9	Marco Legislativo para la constitución de la personería jurídica.....	34
4.	PLAN DE GESTIÓN DE PERSONAS.....	36
4.1	Sistema de remuneraciones y planes de incentivos.....	36
5.	PLAN DE GESTIÓN COMERCIAL.....	38
5.1	Estructura STP.....	38
5.1.1	Segmentación.....	38
5.1.2	Targeting.....	40
5.1.3	Declaración de posicionamiento.....	41
5.2	Estrategia de introducción.....	42
5.3	Estrategia de crecimiento.....	43
5.4	Marketing Mix.....	43
5.4.1	Definición de Producto.....	43
5.4.2	Definición de Plaza.....	44
5.4.3	Definición de Promoción.....	45
5.4.4	Definición de Precio.....	46
5.5	Estimación de la demanda.....	47
5.6	Plan integrado de Marketing.....	48
6.	PLAN DE GESTIÓN DE OPERACIONES.....	50
6.1	Estrategia Productiva.....	50
6.1.1	Elementos de la cadena de valor.....	52
6.1.2	Costeo de producto.....	52
7.	PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA.....	54
7.1	Proyección de Ventas.....	54
7.2	Inversiones.....	55
7.2.1	Inversión fija.....	55
7.2.2	Inversión diferida.....	56
7.3	Financiamiento.....	56
7.4	Capital de Trabajo.....	57
7.5	Flujo de Caja.....	59

7.5.1 Ganancia o pérdida de capital.....	59
7.5.2 Estructuración del flujo de caja.....	60
7.5.3 Determinación de la tasa de descuento.....	61
7.6 VAN Esperado.....	62
7.7 Estado de Resultado.....	62
7.8 Balance General.....	63
7.9 Análisis de sensibilidad e indicadores financieros.....	63
7.10 Punto de Equilibrio.....	64
8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	64
9. SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN.....	65
9.1 Mapa estratégico.....	65
10. CONCLUSIONES.....	68
11. RECOMENDACIONES.....	69
12. BIBLIOGRAFÍA.....	70
13. ANEXOS.....	71

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Importaciones de Prendas de vestir.....	19
Tabla 2: Análisis VRIO Competencias centrales y distintivas.....	26
Tabla 3: Matriz FODA.....	27
Tabla 4: Carga Social en Nicaragua.....	36
Tabla 5: Estructura de costos de personal de planilla.....	37
Tabla 6: Detalle de Costos POB Care.....	38
Tabla 7: Comparativo de precios.....	46
Tabla 8: Distribución socioeconómica.....	47
Tabla 9: Variables demográficas para cálculo del Segmento Objetivo.....	47
Tabla 10: Estimación de la demanda nacional y share of market POB.....	48
Tabla 11: Estimación de la demanda en unidades.....	48
Tabla 12: Plan integrado de marketing POB (2018 – 2022).....	49
Tabla 13: Definición de ABC.....	52
Tabla 14: Costeo actividades ABC.....	52
Tabla 15: Costos por tipo de producto.....	53
Tabla 16: Estimación de la demanda en valores.....	54
Tabla 17: Inversión en mobiliario y equipo de oficina.....	54
Tabla 18: Inversión en Maquinaria para producción.....	55
Tabla 19: Inversión diferida.....	55
Tabla 20: Cálculo de Capital de trabajo 2018 – 2022.....	58
Tabla 21: Cálculo depreciación de activos fijos.....	59
Tabla 22: Flujo de caja del proyecto (2018 – 2022).....	60
Tabla 23: Estado de Resultado 2018 – 2022.....	61
Tabla 24: Estado de situación integral 2018 – 2022.....	62
Tabla 25: Análisis de sensibilidad del proyecto.....	63
Tabla 26: Cálculo del punto de equilibrio.....	63
Tabla 27: Gantt de implementación del modelo de negocio.....	64
Tabla 28: Mapa estratégico.....	66

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Diagrama de Ishikawa – Incremento de alergias en bebés.....	20
Gráfico 2: La ruta de decisión de compra del consumidor.....	21
Gráfico 3: The Golden Circle.....	28
Gráfico 4: El triángulo de Collins y Montgomery.....	30
Gráfico 5: Evolución de la estructura organizacional POB.....	33
Gráfico 6: Proceso de registro para MIPYMES.....	35
Gráfico 7: Segmentación de la categoría de vestimenta.....	39
Gráfico 8: Atributos de mayor relevancia para el segmento objetivo.....	41

INTRODUCCIÓN

Una de las principales consecuencias del impacto ambiental resultantes de la producción industrial y del consumo de energía, es el aumento de la temperatura en el planeta, que se espera llegue a ser de poco más de 2 grados centígrados, fenómeno que se ha denominado como cambio climático. Uno de los sectores industriales que ha demostrado mayores esfuerzos en la búsqueda de soluciones alternativas es la industria textil que desde hace varias décadas se ha dado a la tarea de encontrar opciones, trabajando en el desarrollo de nuevos procesos que favorezcan la preservación del medio ambiente, en lugar de su destrucción o contaminación.

Cabe destacar que no solamente las grandes empresas se han dado a la tarea de presentar al público nuevas opciones de prendas de vestir, accesorios y todo lo que incluye el mundo textil, sino que también pequeñas empresas y diseñadores independientes son los que le han venido dando un fuerte impulso a nivel mundial a propuestas novedosas.

Sobre lo anterior, cabe señalar además que se ha considerado a América Latina como la región del mundo con más conciencia sobre el cambio climático, por lo que se puede esperar que esto constituya un acelerador para el desarrollo de la moda sustentable o la eco - moda.

En síntesis, el aumento en la tendencia hacia el consumo de productos orgánicos, y en los esfuerzos por la implementación de prácticas empresariales sustentables, se crea un ambiente propicio para conectar el sector textil, con un modelo de negocio que conjugue estas directrices.

En este sentido, la transformación y consolidación del sector textil en Nicaragua, como un generador de paquetes completos (no solo ensamblaje), con propuestas innovadoras, y de mayor valor agregado, sirve de impulso para el desarrollo de este trabajo de tesis en el cual se pretende formular un modelo de negocio sustentable para la producción y comercialización de ropa orgánica para bebés, utilizando como materias primas principales el algodón orgánico y la fibra de bambú, ofreciendo una alternativa de vestimenta saludable, innovadora, de alta calidad, social y ambientalmente responsable, sostenida en un modelo de negocio escalable, de tal manera que contribuya a la conversión de la canasta exportadora actual de Nicaragua, y que proyecte a la región centroamericana como proveedora de productos con mayor valor agregado.

Las empresas más maduras, han ido modificando su estructura organizacional en la medida que la temática de la sustentabilidad ha evolucionado. Pero los avances más importantes se observan cuando la alta gerencia, y especialmente los gerentes generales y los demás stakeholders, están involucrados y entienden que la sustentabilidad no es un proyecto, y cuando las empresas perciben que ésta no es un costo para el negocio sino un camino que abre posibilidades, que permite innovar, integrar funciones, ser más eficiente y proyectarse con más certeza hacia el futuro.

Citando a Barack Obama en una de sus últimas presentaciones abordando el tema ambiental, "Somos la primera generación que siente el impacto del cambio climático y la última generación que puede hacer algo al respecto."

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Plan de Negocio basado en un modelo sustentable² de producción y comercialización de una línea de ropa para bebés elaborados con fibras naturales (orgánicas), con perspectivas de escalabilidad a la región centroamericana.

OBJETIVOS SECUNDARIOS

- Definir el potencial de ventas del segmento objetivo mediante una investigación de mercado.
- Desarrollar la estrategia y definir la ventaja competitiva del negocio.
- Desarrollar e implementar una estrategia de marketing que permita establecer una tendencia de consumo ecológico sustentable por sobre una tendencia de moda.
- Identificar a los artesanos de la confección de la zona del pacífico de Nicaragua interesados en participar en el modelo de negocio.
- Determinar las variables de encadenamiento claves del proceso productivo.
- Definir la estrategia de producción óptima para el modelo de negocio

² Basándonos en la definición dada por la comisión de Brundtland en 1987, el desarrollo sustentable es un proceso de cambio en el que la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del cambio tecnológico e institucional estando todos en armonía, aumentando el potencial actual y futuro para atender las necesidades y las aspiraciones humanas. Asegurar los objetivos financieros de la empresa, a la vez que se impacta de manera positiva a la sociedad (comunidad), y se respeta el medioambiente.

METODOLOGÍA

La Metodología utilizada para la realización del presente trabajo de Tesis, está compuesta por una mezcla de procedimientos que avalan teórica y empíricamente la definición y puesta en marcha de un modelo de negocio.

- **Modelo de la ventaja competitiva de Michael Porter:** Para definir la base de desempeño sobre cual se ubicó la estrategia competitiva, que para este caso es la de diferenciación enfocada.
- **Modelo de las 5 fuerzas + 2 de Michael Porter:** permitió hacer un análisis marco de la industria textil - confección en Nicaragua, considerando además de las 5 fuerzas, las barreras de entrada y de salida.
- **Modelo Canvas de Alexander Osterwalder:** para generar las preguntas críticas o hipótesis, y encontrar las respuestas claves, en las dimensiones principales de una empresa, lo que permitió establecer la propuesta de valor del modelo de negocio. Ver anexo A.
- **Análisis externo e interno (PESTEL y FODA):** permitió detectar los principales factores que influyen en la industria de textil confección.
- **Investigación de Mercado:** se aplicaron entrevistas a profundidad, y encuestas en el segmento, estas herramientas fueron las fuentes de información para validar las necesidades y beneficios buscados del mercado objetivo en el ámbito de la ropa orgánica y de la preocupación por la protección de la salud del bebé y del medio ambiente. Para efectos de la encuesta, se utilizó la técnica no probabilística de muestreo por conveniencia, de tal manera que los participantes fueron seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad, basados en características previamente definidas.
- **Evaluación y selección de la estrategia de producción:** considerando las bondades del ambiente BTO (Build to Order) para aplicarse de manera efectiva al modelo de negocio.

Los puntos críticos que se abordaron para la definición de la estrategia de producción fueron:

- Variables del encadenamiento productivo: definición de los proveedores. nacionales y extranjeros, y logística de abastecimiento.
 - Gestión del portafolio: cantidad de SKU que conformarán la línea para visualizar la relación entre la estrategia empresarial/comercial y la de producción.
 - Definición de producción interna y externa.
 - Pronóstico de demanda.
 - Capacidad y diseño de las instalaciones.
- **Métodos de Análisis Financiero:** valoración de los flujos esperados del proyecto, mediante la determinación de la tasa de descuento óptima del negocio. Asimismo, uso de los ratios financieros de desempeño en los aspectos de liquidez, rentabilidad, y endeudamiento.

1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

1.1 Estabilidad y tendencias Políticas en Nicaragua

Políticamente Nicaragua es una República presidencialista y unitaria compuesta por 15 departamentos y 2 regiones autónomas. Son órganos de Gobierno el Poder Legislativo, el Poder Ejecutivo, el Poder Judicial y el Poder Electoral, existe autonomía en cada uno de estos.

El gobierno de Nicaragua y el Banco Mundial han trabajado conjuntamente en la Estrategia de Alianza con el País (EAP)³ para el periodo 2013-2017 con el objetivo de reducir la pobreza y promover prosperidad para más nicaragüenses.

Considerando la política fiscal, por un lado, las cifras muestran una administración central ordenada en donde en esencia, los niveles de ingresos tributarios y el tamaño del Gobierno y del déficit fiscal permanecieron razonablemente constantes de 2014 a 2015 de acuerdo con las estimaciones del ICEFI⁴, y condujeron a una reducción de la deuda pública registrada del 30,9% del PIB en 2014, al 28,3% en 2015. Estos datos indiscutiblemente sugieren finanzas públicas ordenadas y sostenibles a largo plazo. Sin embargo, los crecientes niveles de endeudamiento con Albanisa y la debilidad de su principal socio, Venezuela, hacen pensar en la posibilidad de dificultades fiscales en el mediano plazo.

Los ingresos tributarios han sido clave para alcanzar los niveles de sostenibilidad fiscal, pero no han sido suficientes para afrontar con mayor profundidad la provisión de bienes y servicios socialmente sostenibles. El IVA es el gran recaudador, pero la productividad del IVA interno es baja y con tendencia decreciente. El IR es el segundo en importancia con una tendencia ascendente como resultado del sesgo de las últimas reformas tributarias hacia este impuesto. La mayor parte de este impuesto proviene del IR a las personas jurídicas sobre todo de los grandes contribuyentes y el IR a las personas naturales, de la retención a los trabajadores del sector público y de las grandes empresas. Esto último tiene resultados potenciales en el aumento del mercado informal.

1.2 Aspectos Económicos relevantes en Nicaragua

A pesar de las turbulencias económicas globales, Nicaragua se ha destacado por mantener niveles de crecimiento superiores al promedio de América Latina y el Caribe claro está, aún sobre una base de economía pequeña. Disciplinadas políticas macroeconómicas, combinadas con una expansión constante de las exportaciones y la inversión extranjera directa, han ayudado al país a afrontar las turbulencias económicas derivadas de la crisis de 2008-2009 y de la subida de los precios de los alimentos y del petróleo.

En 2011, el crecimiento alcanzó un récord del 6,2%, con una desaceleración al 3,9% en 2015, la tasa más baja en los últimos cinco años. Para 2016, el pronóstico fue de un 4,4%. El PIB se ubicó en U\$ 12.6 Billones de dólares a noviembre de 2016, lo que representa un crecimiento del 5,3% versus el mismo período del año anterior.

³ Estrategia en alianza con el Banco Mundial, dirigida a mejorar el bienestar social de los más humildes y aumentar la productividad y competitividad del país.

⁴ Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales

Las principales fuentes de crecimiento económico en los últimos cinco años han estado localizadas en el sector de servicios, las exportaciones agrícolas y de manufactura y los flujos de Inversión Extranjera Directa (IED), ésta última, aunque con tendencia descendente desde el 2012, ha alcanzado el 7,1% del PIB en el 2014 lo que sitúa a Nicaragua entre los países de mayor IED de LA. Estos índices han contribuido a un incremento en la liquidez y por consiguiente al consumo y la inversión del sector privado como principales fuentes de crecimiento por el lado de la demanda. El aumento del consumo ha estado financiado también por los flujos de remesas familiares que benefician a familias de bajo ingreso con alta propensión a consumir.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Nicaragua es de octubre de 2016 y fue del 3,4%. El sector vestido – calzado, presenta una variación interanual del IPC del 3,8%

Con respecto al índice de desempleo, Nicaragua se ubica en la posición 58 del ranking de 109, con una tasa del 6,79%, según datos del FMI.

1.3 Dimensión Socio – Cultural

Nicaragua, actualmente cuenta con una población de 6.180.923 habitantes, distribuida según género en 3.056.847 de población masculina (49,5%), y 3.124.077 de población femenina (50,5%).

La tasa de crecimiento ha presentado una desaceleración en los últimos 20 años, ubicándose en el orden del 1,17%.

A la par que la pobreza en Nicaragua se ha venido reduciendo hasta casi un 13% entre el periodo 2009 al 2014, los nicaragüenses están aumentando sus niveles de consumo al pasar de U\$ 3,452 a U\$ 4484 per cápita anual ajustado PPP, un incremento del 33.8%, según reflejan los datos de la Encuesta de Medición del Nivel de Vida (EMNV) 2014 que ha sido presentada por el INIDE.

De acuerdo al detalle de distribución de los componentes del consumo en sus diferentes quintiles, el informe refleja que los alimentos siguen siendo la prioridad, seguido de la vivienda, salud, educación, gastos personales, transporte y uso de bienes durables (principalmente celulares y motocicletas en los sectores de pobreza general; mientras en el grupo de No Pobres, vehículos y aparatos tecnológicos).

El creciente mercado de alimentos y fibras orgánicos ofrece oportunidades de exportación a los países en desarrollo y desempeña un papel importante para reducir la pobreza en las zonas rurales. La agricultura orgánica genera igualmente importantes beneficios ambientales y ayuda a los agricultores a mitigar el cambio climático y a adaptarse a él. En el caso de Nicaragua, la oferta identificada de productos orgánicos aún en baja, siendo los principales el café, ajonjolí, miel, hierbas aromáticas, algodón, y flor de Jamaica, entre otros, sin embargo, no existe una estadística exhaustiva que indique cuánto se destina al consumo local y cuánto para el mercado extranjero.

Con respecto al consumo de productos orgánicos, la región latinoamericana se ha mostrado proclive a la elección de opciones de alimentos envasados más saludables, y Nicaragua no ha sido la excepción, no obstante, la oferta aún es muy limitada, mezclándose entre opciones locales e importados, y con plazas establecidas en

cadena de supermercados más especializados, y tiendas de conveniencia en el sector urbano, y de manera informal en el sector rural.

1.4 Dimensión Tecnológica

Existe una dualidad en los niveles tecnológicos que coexisten en el país. El uso de tecnologías modernas en empresas grandes, la mayoría de ellas de capitales extranjeros o transnacionales: producción de etanol, bebidas embotelladas, telecomunicaciones y otros pocos.

La transferencia de tecnologías desde el exterior enfocadas al nivel de la empresa, que no se disemina hacia fuera de su entorno en el sistema económico nacional.

Asimismo, existen bajos niveles tecnológicos en los sectores en que predominan las pequeñas empresas: sistemas de producción artesanal y de nivel fabril básico.

Sin embargo, no todo el panorama es tan negativo, la globalización, el desarrollo de las comunicaciones y los tratados de libre comercio han posibilitado la adopción de nuevas tecnologías y de nuevas estrategias de negocio por aquellas pequeñas empresas en las que el empresario tiene visión y capacidad. Esos mismos factores y particularmente Internet, están incidiendo poco a poco en mejorar las capacidades del personal en el sector educativo para modernizar los métodos y contenidos de la enseñanza. Algunos de los programas de apoyo a las MIPYME están cambiando su enfoque hacia acciones más integrales que permitan obtener un impacto más efectivo en el desarrollo de las empresas.

1.5 Dimensión Ecología o Medioambiental

En Nicaragua las políticas y estrategias de protección de los recursos naturales se encuentran dispuestas en la Ley 217 Ley General del Medioambiente y los recursos naturales.

Sin embargo, la situación ambiental actual del país se ha venido agravando progresivamente como consecuencia de más de 50 años de falta de visión integral y holística en la planificación del territorio nacional. Las diferentes visiones que han existido en el país, no han tenido un horizonte mayor que el propio período electoral, de manera que los planes elaborados por un gobierno, son borrados con el cambio de gobierno en el período siguiente. Esta falta de visión de país a largo plazo, ha provocado una dispersión, desintegración y debilidad de las instituciones del Estado, las cuales actúan en ámbitos limitados con muy poca, o nula interacción con otras instituciones públicas complementarias.

1.6 Dimensión Legal

En Nicaragua la legislación laboral se rige por la ley 185 en la cual se establece el código del trabajo.

Dada la importancia del sector textil en la generación de fuentes de empleos para el país, principalmente bajo la figura de zonas francas, el Ministerio del Trabajo creó la "La Guía de Legislación Laboral para la Gerencia de la Industria Textil y Confección en Nicaragua" constituye un recurso de interés público. No origina nuevas obligaciones legales en materia laboral ni reemplaza al Código del Trabajo de Nicaragua, ni a los Acuerdos Administrativos ni regulaciones gubernamentales en

materia laboral, de higiene y seguridad del trabajo, así como de la seguridad social, que continúan siendo las fuentes oficiales respecto de las leyes aplicables en el ámbito laboral nicaragüense. El objetivo de esta Guía es ayudar a las gerencias a conocer, entender y analizar los instrumentos legales que regulan las relaciones laborales en las empresas de la industria textil y confección de Nicaragua, para facilitar su aplicación en la práctica, y de esa manera contribuir a fortalecer una cultura de cumplimiento.

Con respecto a la legislación que regula las prácticas orgánicas, y que vela por la seguridad de los productos para su consumo, existe la Ley 765, Ley de Fomento a la producción agroecológica u orgánica, la cual tiene por objetivo principal fomentar el desarrollo de los sistemas de producción agroecológica u orgánica, mediante la regulación, promoción e impulso de actividades, prácticas y procesos de producción con sostenibilidad ambiental, económica, social y cultural que contribuyan a la restauración y conservación de los ecosistemas, agro-ecosistemas, así como al manejo sustentable de la tierra. Asimismo, tiene como alcance a productoras y productores que individual u organizadamente, implementan o tienen interés de desarrollar Sistemas de Producción Agroecológica u Orgánica, mediante la realización de buenas prácticas productivas.

Todo lo anterior brinda expectativas económicas para establecer negocios en un ambiente con importantes retos, pero de grandes oportunidades por aprovechar.

1.7 Análisis de la Industria Textil – Confección en Nicaragua

1.7.1 Modelo de las 5 fuerzas + 2 (Barreras de entrada y salida)

Poder de negociación de los proveedores.

Considerando que la línea tiene un enfoque orgánico, se requiere trabajar con proveedores de telas especializados en este rubro, mismos que no se encuentran disponibles a nivel local.

A nivel latinoamericano, los principales productores de textiles orgánicos son México, Argentina, y Perú. Por efectos de cercanía, costos, calidad y disponibilidad de las telas se están considerando proveedores ubicados en los dos primeros.

Por lo anterior se concluye que el poder de negociación de los proveedores para Pure Organic Baby es alto.

Poder de negociación de los clientes.

En esta dimensión consideramos dos niveles de clientes:

- Los intermediarios: Tiendas por departamento, tiendas especializadas, y Comisariatos o tiendas del ejército y policía.
- Compradores finales: Padres de familia que adquieren los productos en los puntos de comercialización.

En el caso de los intermediarios, el poder de negociación es mediano ya que a pesar de que algunos exigen ciertos requisitos en cuanto a precios y surtidos, ante la creciente expansión del comercio en el país, se ven obligados a innovar su oferta con productos diferenciadores como la ropa orgánica.

En el caso de los compradores finales, el poder de negociación es bajo, pues al ser un producto diferenciado y con pocas opciones de oferta, el precio fijado suele ser debidamente aceptado, además que la adquisición de los productos es por medio de terceros.

Por lo anterior se concluye que el poder de negociación de los clientes es mediano.

Amenaza de productos sustitutos.

En esta dimensión, la capacidad que muestre la empresa para diferenciarse será relevante para ir disminuyendo el impacto de esta fuerza, ya que como lo demuestra la investigación de mercado, existe un indiscutible desconocimiento en el tema de ropa orgánica, con un 90% de los encuestados asegurando no tener información al respecto no obstante, sí muestran alto interés en tener conocimiento acerca del tema y como poder enfrentarlo. Asimismo, dentro de las razones por las que actualmente no consumen prendas ecológicas, se destacan con un 62,91% el no saber o tener dónde adquirirlas, seguido por un 29,93% justificado por el desconocimiento de la cantidad de productos químicos y pesticidas que se utilizan en el proceso productivo.

En este sentido, para un segmento desinformado, cualquier marca de ropa de bebé dentro de su portafolio de opciones, se convierte en sustituto aun cuando no posea las mismas cualidades y beneficios de las prendas orgánicas.

En este sentido podemos concluir que existe una amenaza media de productos sustitutos, que puede ir disminuyendo a medida que la empresa aumente su capacidad de transmitir efectivamente su característica diferenciadora.

Amenaza de nuevos competidores.

Dada la situación actual de la industria, los fabricantes locales de ropa de mayor tamaño se concentran bajo el régimen de zona franca, donde toda la producción se destina al mercado extranjero.

En el caso de la categoría de ropa para bebés, existen algunos pequeños fabricantes para el mercado local, pero con productos dirigidos para un nivel medio y bajo.

Por lo anterior la amenaza de nuevos competidores es baja.

Rivalidad de la industria

El mercado para el segmento objetivo se encuentra concentrado en 3 marcas importadas (Carter's, OshKoshB'gosh, y Gymboree), y aunque en la actualidad no manejan una línea de ropa orgánica, a nivel global son de los principales fabricantes de ropa para bebés y niños (as). Asimismo, dado que la plaza de preferencia para este segmento son las tiendas por departamentos mismas que buscan innovar el retail, si una nueva marca quisiera apalancarse de ellas (de las tiendas), debería presentar elementos diferenciadores que logren convencer a los intermediarios para su catalogación o registro.

En este sentido, la rivalidad de la industria es baja.

Barreras de entrada y de salida

En la industria textil confección, las economías de escala son un factor relevante para garantizar costos bajos y ser competitivos en precio, lo cual requiere una fuerte

inversión en capital de trabajo que le permita alcanzar los volúmenes, así como márgenes de rentabilidad que les permitan reinvertir en el desarrollo del negocio. No obstante, en una línea de nicho como Pure Organic Baby, el elemento diferenciador es determinante por lo que los otros factores pierden relevancia haciendo que las barreras de entrada estén determinadas por el nivel o capacidad de gestión de la empresa para poder transmitir y asegurar mediante el producto y la comunicación, las cualidades de las prendas.

Con respecto a las barreras de salida, dado que la confección puede realizarse por medio de terceros, no se requiere una alta inversión en equipos especializados, lo cual facilita la salida del negocio.

Atractivo de la industria

FUERZA	INTENSIDAD
Poder de negociación de los proveedores	Alto
Poder de negociación de los clientes	Medio
Amenaza de productos sustitutos	Medio
Amenaza de nuevos competidores	Baja
Rivalidad de la industria	Baja
Barreras de entrada y salida	Baja

Analizadas las 5 fuerzas de Porter, así como las barreras de entrada y de salida, se concluye que la Industria textil confección en Nicaragua para la categoría de ropa para bebé, tiene un atractivo medio.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 Cuantificación del mercado

De acuerdo con el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC)⁵, no existe una partida arancelaria que clasifique exclusivamente las prendas de bebé, por lo tanto, se toma como base de referencia las partidas 61 y 62 que clasifican a la totalidad de prendas de vestir.

Tabla 1: Importaciones de Prendas de vestir

Saldo Comercial por Sección y Capítulo del SAC		
Descripción del Capítulo:	61 y 62 Prendas de vestir	Variación Anual
Importaciones:	U\$ CIF	
2012	47.092.000	
2013	46.933.000	-0,3%
2014	51.015.000	8,7%
2015	49.425.000	-3,1%
2016	55.722.000	12,7%

Fuente: Elaboración propia con datos de DGA (Dirección General de Adunas). Montos en dólares.

⁵ Sistema que aplica a toda la región centroamericana y tiene fundamentalmente dos significados. El primero, como denominación de un sistema de clasificación de mercancías objeto de comercio internacional; el segundo, para designar al código utilizado en una operación de importación o de exportación mediante el que las autoridades asignan y los usuarios conocen los impuestos, derechos, regulaciones no arancelarias, etc., aplicables a cada producto.

De acuerdo con esta información, el promedio de importaciones totales de ropa durante los últimos 5 años, ha sido de U\$ 50.037.400, con un crecimiento anual ponderado del 4,5%.

Específicamente la ropa de niños (de 0 a 14 años), ha venido presentando un importante crecimiento, alineado con el comportamiento global de la industria. De acuerdo con recientes estudios de mercado realizados por Technavio⁶, se estima que para el 2020, el mercado de ropa infantil llegará a pesar un 36% del total de la categoría de ropa.

En este sentido, considerando un comportamiento similar al de otros países de la región, donde la categoría de ropa de bebé representa un 20% del segmento de ropa infantil, se estima que el mercado asciende actualmente a U\$ 3.602.693 (Valor CIF).

2.2 Tendencias de consumo de productos orgánicos

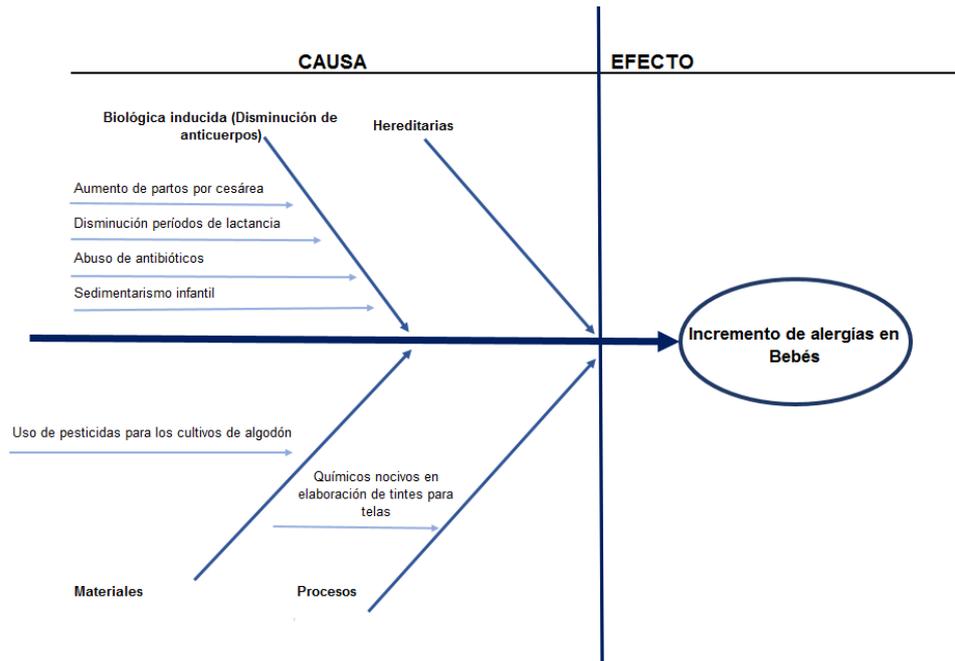
En la actualidad, existen muchos factores, y circunstancias, desde elementos exógenos hasta cambios en las costumbres y estilos de vida, que de cierta manera influyen en el aumento de algunas enfermedades o padecimientos que están propiciando el consumo de productos orgánicos, y a pesar de que puede o no existir correlación entre los factores, en lo que sí coinciden es que dada su afectación en la salud, el uso de productos orgánicos tiene como objetivo fundamental, mejorar y preservar la calidad de vida de los usuarios.

El análisis a profundidad de cada uno de estos factores, requeriría un estudio independiente que estaría fuera del alcance y objetivo de la tesis, no obstante, se mencionan de manera general, aquellos que son considerados relevantes y que de cierta manera influyen en los problemas de salud de piel en los bebés, dando como resultado un aumento en la oferta y demanda de ropa orgánica.

Asimismo, para una mejor relación de los mismos, se presentan en un diagrama de Ishikawa.

⁶ Compañía dedicada a estudios y consultoría con cobertura global.

Gráfico 1: Diagrama de Ishikawa – Incremento de alergias en bebés



Fuente: Elaboración propia.

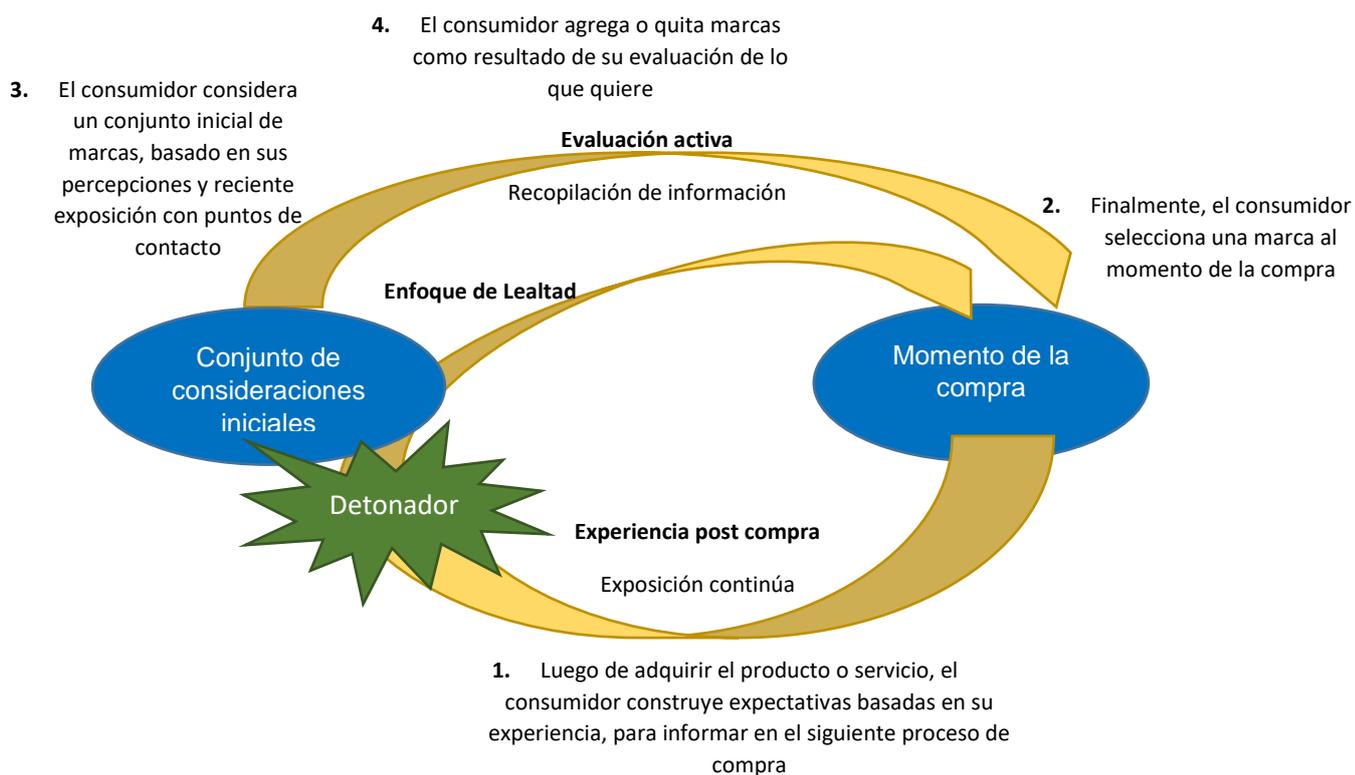
La dermatitis atópica (DA), también conocida simplemente como eccema o eccema atópico, es una enfermedad muy común de la piel. Afecta aproximadamente al 10% de todos los bebés y niños⁷. Es resultado de una combinación de condiciones hereditarias y otras cotidianas que desencadena la erupción roja y pruriginosa.

Si a estos factores le sumamos cambios en los procesos de decisión de compra como son: **Consumidores más informados**, y **nuevos puntos de contacto**, tenemos como resultado que, la categoría de ropa orgánica, o alguna marca específica que al inicio del proceso de decisión no estaba contemplada, sí sea considerada y en efecto comprada.

Esta consideración se soporta con el gráfico del “Consumer decision journey

⁷ www.nationalezcema.org

Gráfico 2: La ruta de decisión de compra del consumidor.



Fuente: Elaboración propia con datos de McKinsey Quarterly

Asimismo, los resultados de la investigación de mercado realizada, dejan de manifiesto que una vez conocidos los beneficios del uso de ropa orgánica, y los efectos adversos de la producción textil tradicional, la compra de ropa orgánica presenta una inclinación del 97,24%, dirigiendo la distribución de este porcentaje en un 56,76% para el consumo de los pequeños de la familia, y un 40,52% para consumo propio de los encuestados.

2.3 Análisis e identificación de los competidores

De acuerdo con lo presentado en el análisis de la industria mediante las 5 fuerzas de Porter, vemos que para el caso de Nicaragua, la categoría de ropa orgánica y específicamente la de bebés, aún tiene mucho campo disponible para la oferta de productos. No obstante, sí existe una variedad de marcas importadas, con producción tradicional (no orgánica), que tiene un grado de posicionamiento relevante para el segmento objetivo de Pure Organic Baby.

Tienda Piccolo Orgánico



Negocio familiar dedicado a la importación y comercialización de marcas de productos orgánicos para bebés, y niños hasta la edad pre escolar (hasta 6 años). Inició hace 4 años por iniciativa de una madre que al buscar productos naturales para sus hijos y de bajo impacto ambiental, se encontró con una casi total carencia de oferta en el país. Sus principales categorías, en orden de importancia, considerando el espacio otorgado en la tienda y el surtido son: juguetes de estimulación temprana, cuidado personal, muebles y accesorios, alimentos, y vestimenta.

En el anexo B se detalla la lista completa de marcas por categoría que maneja esta tienda, en ella se puede observar que vestimenta no es una categoría relevante para ellos sin embargo, es importante considerarla ya que Piccolo tiene un buen posicionamiento en el segmento como proveedor de productos orgánicos para bebés, lo que sería una ventaja si en algún momento quisieran re enfocar esfuerzos en la línea de vestimenta.

Su estrategia de precios, basados en la diversificación e influenciado por algunos de los orígenes de sus importaciones, define que el acceso a sus productos sea para personas ubicadas en el NSE⁸ alto y medio alto.

Cuentan con una tienda propia, ubicada en una de las zonas de Managua con residenciales del NSE objetivo, este es el único punto de comercialización de sus productos.

Marca CARTER'S



Fundada por William Carter, un inglés radicado en Estados Unidos, Carter's es una marca con 152 años de existencia, y la empresa es una de los mayores fabricantes de ropa para niños a nivel mundial.

Sus líneas abarcan ropa, zapatos, y accesorios, para niños desde los 0 meses hasta los 12 años. La marca se caracteriza por sus diseños tiernos para los bebés y a la moda para los niños más grandes. Su imagen de marca indica a las mamás (principales compradoras), que puedes vestir a tu niño a la vanguardia, o a la moda, sin sacrificar su aspecto de infante.

⁸ Nivel Socioeconómico, es un atributo o clasificación del hogar que caracteriza su inserción social y económica. Está basado en el nivel de educación, el nivel de ocupación y el patrimonio.

Es una marca para un segmento medio a alto, sin embargo, en los últimos años ha aumentado su oferta de productos más básicos y materiales más ligeros, con una calidad un poco inferior a la de su portafolio original, lo que le ha permitido ofrecer precios más bajos en estos productos y aumentar su cobertura de mercado en todos los países donde tiene presencia.

Más adelante abordaremos las características de la marca OshKosh Bgosh, que desde el 2005 fue adquirida por la compañía de Carter's, por lo que los cambios mencionados anteriormente nos hacen suponer que son resultado no solamente de una estrategia de cobertura sino además de una estrategia de diferenciación entre ambas marcas.

En el caso de Nicaragua, cuenta con presencia por medio de intermediarios como son: Almacenes Simán que es una tienda por departamentos, con 2 puntos de venta a nivel nacional, y donde ofrecen el surtido más amplio de su portafolio.

Tienda del Ejército, es un local manejado por el gobierno, con acceso limitado a personas pertenecientes al Ejército Nacional, y sus familias. En este punto el surtido de Carter's es bastante reducido, sin embargo, se destaca como la línea de ropa de bebé de más alto precio y mejores diseños. Cuentan con 3 locales a nivel nacional siendo la más importante y de mayores ventas la de Managua.

Tienda de la Policía Nacional, también manejado por el gobierno y con acceso limitado al cuerpo de policía y sus familias. Con los mismos beneficios impositivos que la anterior y surtido similar. Cuenta con 5 locales a nivel nacional siendo la de Managua la más importante en cuanto a tamaño y ventas.

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado, es la marca que se encuentra en el top of mind del segmento objetivo con un 39,73% de mención entre los encuestados, destacando como factor de preferencia los diseños de esta marca.

Marca OshKosh Bgosh



Marca con 122 años de existencia, y adquirida en el 2005 por la compañía de Carter's.

Su portafolio abarca: ropa, zapatos y accesorios. Para niños desde los 0 meses hasta los 14 años. Creada inicialmente como una marca de ropa para juegos al aire libre, Oshkosh se caracteriza por la calidad de sus materiales, sin sacrificar comodidad y estilo.

Es una marca para un segmento alto, con una estrategia de precio superior a su marca hermana Carter's. Su cobertura de mercado es menor, pues parte de su posicionamiento como marca de ropa Premium es por medio del manejo de sus propias tiendas bajo la figura de franquicias.

En el caso de Nicaragua cuentan con un solo local ubicado en el centro comercial Galerías Santo Domingo, ubicación acorde con el segmento objetivo.

Con un surtido más limitado tienen también presencia en Almacenes Simán, Tienda del Ejército, y Tienda de la Policía Nacional.

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado, esta es la segunda marca en el nivel de posicionamiento del segmento objetivo con un 30,82% de mención en los encuestados, y el factor de preferencia asociado a ella es la calidad de sus materiales.

Marca Gymboree

GYMBOREE

Es una marca con 41 años en el mercado estadounidense. Dirigida a un segmento medio y alto. Creada bajo un concepto que combina la ropa de juego con estilos a la moda.

Su línea abarca ropa, zapatos, y accesorios, para niños desde los 0 meses hasta los 14 años. Su estrategia de cobertura la realiza principalmente mediante tiendas propias administradas como franquicias.

En mercados más pequeños como el caso de Nicaragua, su presencia es por medio de intermediarios como Almacenes Simán, donde cuentan con un surtido limitado principalmente a ropa para bebés.

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado, es la tercera marca en los niveles de posicionamiento del segmento objetivo con un 19,86% de las menciones en los encuestados.

3. EL MODELO DE NEGOCIO

En el presente capítulo se pretende abordar de manera exhaustiva los elementos que constituyen la estrategia de la empresa, y que como resultado dan forma al modelo de negocio de Pure Organic.

Para este propósito, se describen inicialmente los diferentes alcances concebidos para el negocio:

Alcance Vertical

Pure Organic se encarga de la producción y comercialización de las prendas de vestir, bajo la marca POB (Pure Organic Baby). En la parte de producción la cadena inicia desde la adquisición de los materiales, pasando por el diseño y confección. En la parte de la comercialización, cubre desde la definición de la estrategia de marketing en la cual se incluyen las 4P, hasta la implementación de las acciones que permitan la venta efectiva y el seguimiento posterior.

Alcance del mercado de productos

Nuestros productos están orientados a un segmento de clientes conformado por padres de familia ubicados en el NSE medio alto y alto, preocupados por garantizar la salud en la piel de sus bebés desde la selección de las prendas que los visten, y que

además tienen un alto sentido de responsabilidad y contribución para el medio ambiente.

Alcance Geográfico

Pure Organic Baby cubre la demanda de prendas de vestir orgánicas para bebés en Nicaragua, y en una tercera etapa (año 5) toda la región centroamericana.

3.1 ANÁLISIS INTERNO

Considerando que las fortalezas y las debilidades son elementos endógenos a la empresa, su óptimo aprovechamiento influye directamente en los resultados de la misma. Por esta razón se presenta el análisis de cada uno de ellos.

3.1.1 RECURSOS

Recursos físicos y tangibles

Dentro de los recursos tangibles se encuentran las instalaciones, maquinaria y equipos. En el caso del costo de las instalaciones, se cuenta con beneficios tanto en el costo como en la ubicación ya que como se detalla más adelante en el apartado de Capital de trabajo, se cuenta con una tarifa preferencial de arriendo por ser una propiedad familiar, además de que su ubicación brinda facilidades de acceso para el personal y proveedores locales.

Con respecto a la maquinaria, se cuenta con una cortadora láser para tela de última generación, que permite reducir los costos de personal al disminuir el tiempo de corte, y aseguramiento de la calidad, mediante la precisión del trabajo.

Recursos Intangibles

Como parte de los recursos intangibles se destaca al personal tanto interno como externo, quienes tienen una alta experiencia en la confección de ropa fina para bebés, sino que también son poseedores de una conciencia ambiental que les permite mantener su esfuerzo y dedicación alineados con los objetivos de la empresa. Así mismo, en los niveles gerenciales se cuenta con personal con alto nivel profesional que permite dar un seguimiento estratégico de la compañía, identificando nuevas oportunidades, y liderando de manera efectiva.

3.1.2 CAPACIDADES

Con respecto a las capacidades se consideran la habilidad para definir e implementar los procesos sustentables de diseño y confección de las prendas, así como el enfoque de green marketing dado a la comercialización de los productos.

- Capacidad para seleccionar al personal adecuado para asegurar la calidad de los productos, el servicio a los clientes, y el compromiso con el medioambiente.
- Capacidad de establecer relaciones sostenibles con los proveedores, al ser la primera empresa de producción de ropa orgánica para bebés en el país.
- La capacidad de negociación y de establecer contacto con los principales participantes en la industria de retail, tanto para efectos de los registros iniciales, así como con mira a los planes de expansión en el largo plazo.
- Capacidad de entregar en menor tiempo producción de producción local con estándares de diseño y calidad que compiten con los importados.

3.1.3 COMPETENCIAS DISTINTIVAS Y CENTRALES

De los recursos y capacidades presentados con anterioridad, se logran definir las competencias distintivas y centrales que dan como resultado las fortalezas de la empresa.

- Capacidad de administrar los recursos disponibles en forma eficiente, productiva, y sustentable.
- Capacidad para transmitir al personal, el ADN de protección al medio ambiente y la salud, mediante las actividades e incentivos destinados para este fin.
- Capacidad de asegurar productos y servicios asegurando los diseños y calidad valoradas por los clientes.

En este sentido, para determinar si estas competencias son realmente distintivas, se aplicó el análisis VRIO el cual se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2: Análisis VRIO Competencias centrales y distintivas

	VALOR	RAREZA	INIMITABILIDAD	ORGANIZACIÓN
1	SI. Las características del proceso productivo potencian a toda la cadena de valor.	SI. En el país no existe otro fabricante/proveedor con procesos similares.	NO. Porque otros fabricantes podrían tener acceso a los mismos proveedores y equipos.	SI. Los conocimientos y habilidades de los líderes tanto en los niveles superiores como intermedios, permiten garantizar la optimización de los recursos.
2	SI. La empresa busca asegurar a su personal, comunidad, y medioambiente, mediante actividades en cada uno de sus procesos	SI. En la industria no existe otra que presente estas características y son pocas las de otras industrias que tratan de conceptualizar y aplicar la sustentabilidad	SI. La gestión de personas fue concebida pensando primero en las personas, mediante una compensación total que busca asegurar su bienestar y compromiso con la empresa.	SI. El modelo de negocio comprende una visión integral del concepto de sustentabilidad
3	SI. Las características de la línea de productos y la manera de llegar a los clientes se basan en los resultados de la investigación de mercado y análisis macro y micro de la industria.	SI. En el país no existe otro fabricante/proveedor de vestimenta orgánica para bebés.	SI. Porque para cumplir con el valor exigido por el cliente se requiere garantizar, sin exclusión tanto en la producción como en la comercialización.	SI. La investigación continua del mercado y acercamiento con los clientes asegura ofrecer siempre satisfacción a sus necesidades.

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior, se considera que estas competencias distintivas tienen una sostenibilidad de mediano a largo plazo, pues tienen un enfoque alto en la diferenciación, calidad y seguimiento cercano de las necesidades del nicho de mercado y con una filosofía ambiental, en contraste con la mentalidad que ha imperado y continúa en las empresas de la industria textil confección en Nicaragua que se orientan a las economías de escalas dado que su producción está destinada principalmente para la exportación, por lo que ofrecer costos bajos mediante la utilización de mano de obra barata es el enfoque de sus negocios.

3.1.4 Debilidades de la empresa

Con respecto a las debilidades identificadas mediante el análisis, se detallan las siguientes:

- Se depende de la distribución de las tiendas por departamento, dado que de acuerdo con la investigación de mercado son los puntos preferidos por el segmento objetivo.
- No se cuenta con el capital ni reconocimiento de marca requerido para el establecimiento de tiendas propias que resulten rentables.
- Se requiere, en algunas funciones, un involucramiento operativo por parte de la gerencia general para asegurar la rentabilidad del proyecto en sus etapas iniciales.

3.1.5 Factores Críticos de Éxito

Factores críticos de éxito internos, para los cuales se deberán asignar los recursos para su consecución:

- Calidad del producto terminado.
- Estrategia de marketing para el desarrollo de los clientes (captarlos y fidelizarlos).
- Cadena de producción eficiente y efectiva.

Factores críticos de éxito externos, sobre los que no se tiene control directo por parte de la empresa, y para los cuales se deberán establecer procedimientos que nos mantengan informados de su estado, a fin de establecer planes alternativos en caso de que no sea posible alcanzarlos.

- Costo de las materias primas.
- Trazabilidad de las materias primas y disponibilidad de proveedores extranjeros.
- Situación del comercio exterior y los tratados de libre comercio.

3.2 ANÁLISIS FODA

En la siguiente matriz, se detallan las fortalezas y debilidades de la empresa detectadas en el análisis interno.

Tabla 3: Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Innovación de la administración de recursos de manera eficiente y sustentable vs empresas de la industria.	O1	El desempeño de los últimos años, y las perspectivas de crecimiento económico del país, generan un clima favorable para la creación y desarrollo de nuevas empresas.
F2	Pionero en el país en la categoría de ropa orgánica para bebés, y con producción nacional.	O2	La industria textil confección en Nicaragua, se encuentra concentrada en empresas bajo el régimen de zona franca, con producción enfocada en volúmenes y costos bajos, y para la colocación en el extranjero resultado de contratos CMT (Cut, Make, Trim)
F3	Estrategias de comercialización enfocadas en la educación del comprador, y al ser la primera de su clase en el país, permite obtener el escalon #1 en su top of mind.	O3	Existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos orgánicos, lo que hace que el nicho de mercado crezca a medida que los consumidores están mejor informados.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Dependencia de la distribución de las tiendas por departamento, dado que de acuerdo con la investigación de mercado son los puntos preferidos por el segmento objetivo.	A1	Incurción en la categoría orgánica, por parte de las grandes marcas infantiles internacionales.
D2	No se cuenta con el capital ni reconocimiento de marca requerido para el establecimiento de tiendas propias que resulten rentables.	A2	Incremento del costo de materias primas y disponibilidad de proveedores extranjeros.
D3	Involucramiento operativo por parte de la gerencia general para asegurar la rentabilidad del proyecto en sus etapas iniciales.	A3	Cambios en la política monetaria del país que afecten los costos de las importaciones.

Fuente: Elaboración propia.

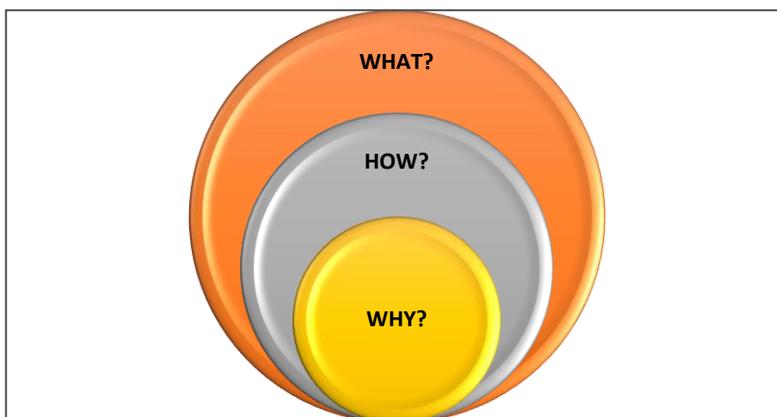
Con base en este análisis, podemos establecer estrategias para mitigar las debilidades, y efectos de las amenazas, así como asegurar resultados positivos en el manejo de los factores críticos de éxito:

- Aprovechando el hecho de ser los primeros en la industria nacional dentro de la categoría de ropa orgánica, establecer una estrategia de introducción robusta que permita ocupar el primero escalón en la mente del segmento objetivo.
- Definir e implementar una estrategia de crecimiento que permita fortalecer el posicionamiento de marca de tal manera de ir creando las bases para que el potencial establecimiento de tiendas propias resulte rentable. Esto en etapas posteriores a las del alcance de este estudio.
- Mantener una cultura de constante seguimiento y acercamiento del mercado, para establecer medidas de marketing defensivo ante la amenaza de incursión de los grandes fabricantes en la categoría de ropa orgánica.
- Asegurar la ejecución en tiempo y forma de auditorías internas y externas para garantizar la calidad de la línea, desde las materias primas con los proveedores, pasando por los productos terminados en el taller de confección, y en la entrega a los clientes.

3.3 MISIÓN

La definición de la razón de ser, y la justificación de la existencia de la empresa, es base fundamental para la construcción del modelo de negocio. En este sentido, se utilizó como esquema de pensamiento para la concepción de la misma, el modelo del “Golden Circle” que propone Simon Sinek.

Gráfico 3: The Golden Circle



Fuente: Elaboración propia con base en teoría de Simon Sinek

Esta propuesta de estructura de pensamiento, agrupa 3 elementos distintos e interdependientes (Por qué, Cómo y Qué) que permiten que cualquier persona u organización funcione en su más alto nivel.

Why? (¿Por qué?)

Porque cuidamos la salud de los bebés, y contribuimos a mejorar el medio ambiente para las generaciones futuras.

How? (¿Cómo?)

Impulsando y diferenciando la industria textil confección de Nicaragua, con procesos de producción y comercialización amigables con el medio ambiente.

What? (¿Qué?)

Prendas de vestir para bebés, con cualidades orgánicas, y diseños que encantan a los padres.

Una línea de ropa que realza la belleza natural del bebé, y del medio ambiente que inspiró y proporcionó los elementos para su elaboración.

Con base en lo anterior, la Misión se redacta de la siguiente manera:

En PURE ORGANIC, nos preocupamos por ofrecer la máxima satisfacción de nuestros clientes y usuarios en el cuidado de la salud de la piel, mediante la confección de ropa orgánica para bebés con características hipo alergénicas y anti bacteriales, con hermosos diseños que combinan la belleza de la naturaleza con la de los bebés.

3.4 VISIÓN

Teniendo claridad de los elementos que dan vida al concepto de Pure Organic, se define la visión de la empresa, es decir hacia dónde queremos llegar, y que nivel de negocio esperamos alcanzar. En este sentido la visión se redacta como sigue:

Ser la empresa Nicaragüense líder en confección de ropa orgánica para bebés, aplicando procesos innovadores y sustentables tanto en la producción como en la comercialización, con perspectivas de ingreso a toda la región centroamericana para el 2022.

3.5 EL GREEN MARKETING Y SU INFLUENCIA EN LA ESTRATEGIA

La definición de un modelo de negocio sustentable, entendiendo esto último como una empresa que en su afán de alcanzar sus objetivos económicos garantiza también desde la concepción e implementación de sus procesos, la protección de sus consumidores, comunidad y medio ambiente.

Para estos efectos, se introduce en el marco estratégico el concepto de Green Marketing.

¿Qué es y qué implica?

- Marketing de productos que son mostrados como ambientalmente preferibles sobre otros.
- Incorpora un gran rango de actividades, incluyendo modificación de productos, cambios a los procesos de producción empaques sustentables, así como la modificación de la publicidad.
- No se limita a modificar el enfoque, adaptar o mejorar el pensamiento, sino que busca desafiar esos enfoques y ofrecer una perspectiva sustancialmente diferente.
- Desde un punto de vista organizacional, las consideraciones ambientales deben ser integradas en todos los aspectos del marketing, desde el desarrollo de nuevos productos y comunicación, así como todos los puntos entre ellos.
- Considerar que la lista de problemas ambientales debe ser balanceada con las necesidades primarias de los clientes.

¿Qué no es el Green Marketing, y qué se debe evitar?

- Los consumidores aún no entienden mucho sobre el tema, por lo que se debe evitar confusiones.
- En empresas que tratan de implementar el concepto, los vendedores a veces se aprovechan de esta confusión, y a propósito hacen declaraciones "verdes" falsas o exageradas. Los críticos se refieren a ésta práctica como "lavado verde" (greenwashing).
- Evitar a toda costa el greenwashing, que consiste en promocionar beneficios como "ambientales" cuando en realidad no lo son. Ejemplo: Hoteles que promocionan no lavar las toallas con tanta frecuencia para ahorrar agua y contaminarla menos, cuando en realidad lo único que consiguen es bajar sus costos.

3.6 ESTRATEGIA CORPORATIVA Y CREACIÓN DE VALOR

Manteniendo y reforzando el concepto que se ha venido presentado durante toda la elaboración de este trabajo, cuando hablamos de un negocio **sustentable**, nos referimos a un negocio que en todo su quehacer se preocupa por garantizar el mínimo impacto ambiental, y el máximo respeto y cuidado a la comunidad y sociedad en general, entendiendo que estos incluyen a sus colaboradores y consumidores, además de garantizar los objetivos económicos planificados. Esto último es relevante desde la perspectiva de evitar confusiones entre los conceptos **sustentable**, y **sostenible**, pues este último se limita únicamente a los objetivos financieros, los cuales son imperantes para cualquier empresa independientemente de su giro, y si posee o no fines lucrativos ya que garantizan su permanencia en el tiempo.

Con base en todo lo anterior, y considerando la concepción de un modelo de negocio sustentable, la definición de la estrategia corporativa se elaboró tomando como base el triángulo de Collins y Montgomery, el cual se establece en el siguiente gráfico, y pretende ayudar a definir en qué industria estaremos participando con Pure Organic, así como los límites, interrelación, control y coordinación que debemos establecer.

Gráfico 4: El triángulo de Collins y Montgomery



Fuente: Elaboración propia, con base en teoría de Collins y Montgomery

Recursos:

Para una mejor comprensión de los mismos, consideramos los activos, habilidades y capacidades que constituyen a nuestra empresa.

Los recursos son los elementos críticos sobre los que se construye la estrategia, debido a que definen, no lo que empresa quiere hacer, sino lo que puede hacer. Son los valores duraderos que determinan la ventaja competitiva a nivel de unidad de negocio y pueden distinguir una empresa de otra.⁹

Dentro de los activos de Pure Organic se detallan, instalaciones del taller y oficinas administrativas, inventario de telas crudas de fibras naturales (algodón orgánico y bambú), de tintes naturales, accesorios complementarios de origen natural como botones y cintas, las, cortadoras y preparadores de tintes naturales.

Como habilidades y capacidades destacamos, capacidad gerencial, mano de obra especializada en confección de ropa fina y de calidad para bebés, fuerza de venta y personal especializado en productos orgánicos y comprometidos con la filosofía ambiental. También se destaca la implementación de procesos eco amigable.

Negocios:

El lado del Triángulo denominado “negocios” se refiere a las industrias en las que la empresa opera, así como la estrategia competitiva que adopta en cada una de ellas.

En el caso de Pure Organic, la empresa opera inicialmente en la industria textil y confección, incluyendo dentro de sus negocios la comercialización de las prendas manufacturadas no obstante, se pretende que una vez consolidada la marca POB en este sector, la empresa pueda incursionar en otros negocios relacionados como la distribución de productos orgánicos para el cuidado personal.

Organización:

El diseño interno de una empresa debe fluir desde su estrategia y ser hecho a medida, de manera que se ajuste a los recursos y negocios de la empresa. En este sentido, en el apartado 9.8 Estructura Organizativa se presenta el detalle de las áreas y puestos que las conforman, no obstante, es relevante adelantar en esta parte, que se optó por crear un organigrama funcional, que cubra los requerimientos estratégicos y operativos para Pure Organic Baby.

En el modelo de negocio que estamos desarrollando para la empresa Pure Organic, la estrategia corporativa se define de la siguiente manera:

Procurar la sustentabilidad y sostenibilidad de la empresa, mediante procesos productivos y comerciales que garantizan maximizar la rentabilidad, minimizando el impacto ambiental.

La creación de valor por medio de dicha estrategia radica en las sinergias entre los recursos tangibles e intangibles que darán como resultado economías de ámbito. De manera específica, el modelo de negocio de Pure Organic, pretende iniciar con la producción y comercialización de ropa orgánica para bebés, y una vez consolidado, de acuerdo a las expectativas declaradas en la visión, incursionar en el negocio de

⁹ Estrategia Corporativa, Collins y Montgomery

distribución de productos para el cuidado personal, tanto del bebé, como de los demás miembros de la familia, siempre dentro del concepto orgánico y eco amigable, de tal manera que recursos tangibles como las instalaciones, y oficinas administrativas, así como intangibles como el know how de la gerencia, personal de marketing, de ventas, y los procesos de bajo impacto ambiental, puedan compartir en las dos unidades de negocio.

3.7 ESTRATEGIA GENÉRICA

Enfoque por diferenciación de producto, mediante una línea orgánica de ropa para bebés, que capture al nicho de mercado que valora las cualidades superiores a la ropa tradicional.

La línea de prendas de Pure Organic Baby, se basa en una estrategia de enfoque por diferenciación de producto. Se ajusta a las exigentes demandas de diseños y calidad de materiales, al mismo tiempo que se diferencia de las prendas tradicionales porque están elaboradas con materiales naturales, con propiedades hipo alergénicas y anti bacteriales, que ayudan a proteger a los bebés desde su primer día de vida.

3.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para el modelo de negocio se definió una estructura de tipo funcional, justificada principalmente por contar con área comercial y de manufactura que tienen necesidades de especialización, y eficiencia. No obstante, su implementación se está considerando por etapas, brindando una visión lo más realista posible que pueda alinearse con el volumen inicial del negocio, y objetivos de rentabilidad.

Etapa I: Introducción (2 primeros años)

En esta primera etapa se cuenta con el cargo de Gerente General, quien estará desempeñando varias funciones adicionales a las propias de su cargo, entre ellas las de comercialización y gestión de personas (Marketing, Ventas, RRHH). El cargo estará apoyado en el back office mediante un asistente administrativo.

Se cuenta también con un Jefe de Logística y Manufactura, responsable de dirigir a los operarios, planificación y seguimiento de compras y producción, y manejo de inventario. Esta posición estará apoyada por dos auxiliares de operaciones de planta.

Finalmente, se trabajará con un contador, mediante contrato de servicios profesionales que será responsable del registro, y seguimiento de los temas respectivos.

Para esta primera etapa, y con base en el volumen de producción, se estima la sub contratación de 2 artesanos de la confección quienes estarán a cargo del ensamblaje y acabado de las piezas, entregando semanalmente lo estipulado en el plan de producción.

Etapa II: Crecimiento (3er y 4to año)

Para la segunda etapa, se pretende agregar a la estructura organizativa, el cargo de Jefe de Marca, reportando directamente al Gerente General, a fin de apoyar la implementación y seguimiento de la estrategia comercial.

Se realizará también un up grade del cargo de Jefe de Logística y Manufactura, convirtiéndolo en una Gerencia de Operaciones, y agregando un auxiliar de operaciones.

La justificación de estas dos posiciones está dada por la necesidad prevista para la expansión de línea desde el punto de vista comercial, en cuanto a implementación del mix de marketing y aumento de clientes, así como del volumen de producción y visión estratégica para el taller de producción.

Etapa III: Consolidación (5to año)

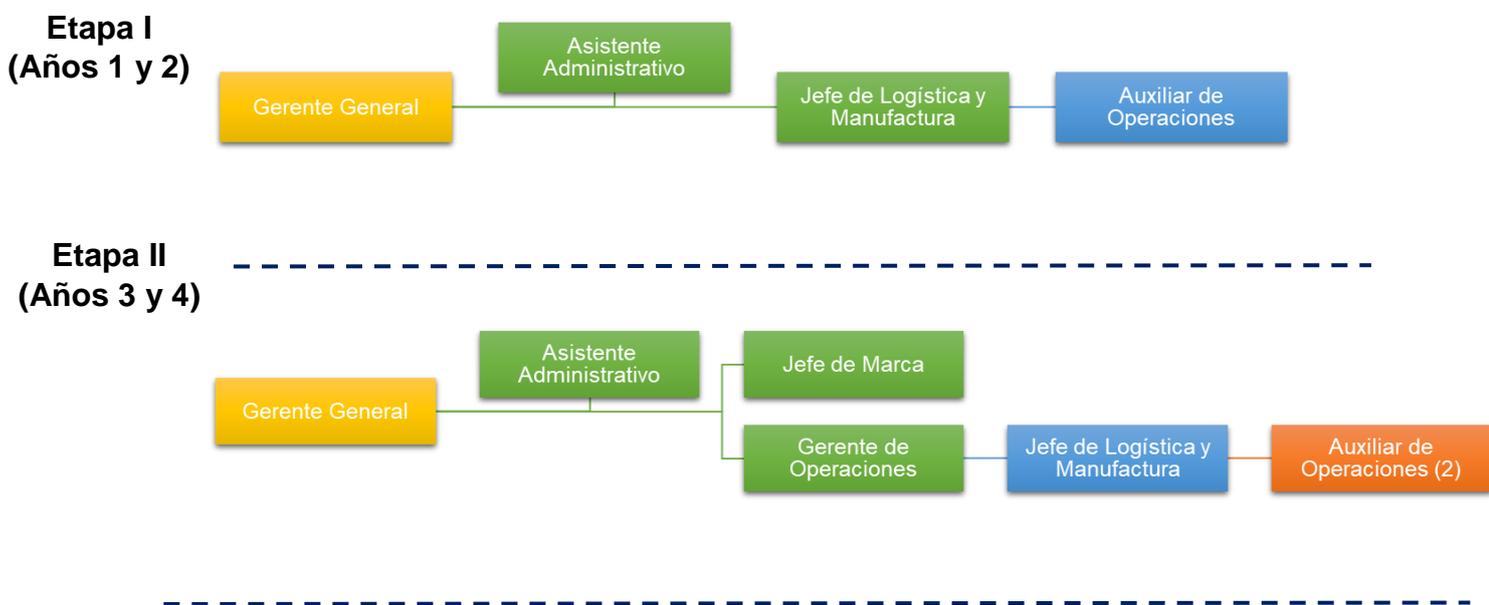
Para esta etapa se planifica que se integren a la estructura organizacional, los cargos de Gerente Financiero y Gerente de Gestión de Personas, así como un up grade a la posición de Jefe de Marca. La justificación para estas decisiones está dada por la necesidad de poder implementar con mayor celeridad y eficacia las visiones estratégicas requeridas para cada área, y que la Gerencia General pueda enfocarse en la implementación de la estrategia corporativa que permita continuar con el crecimiento y sustentabilidad de Pure Organic.

Cabe aclarar que, desde el punto de vista de manufactura, el número de personas en la sub contratación de operaciones estará dado por el volumen de producción del período.

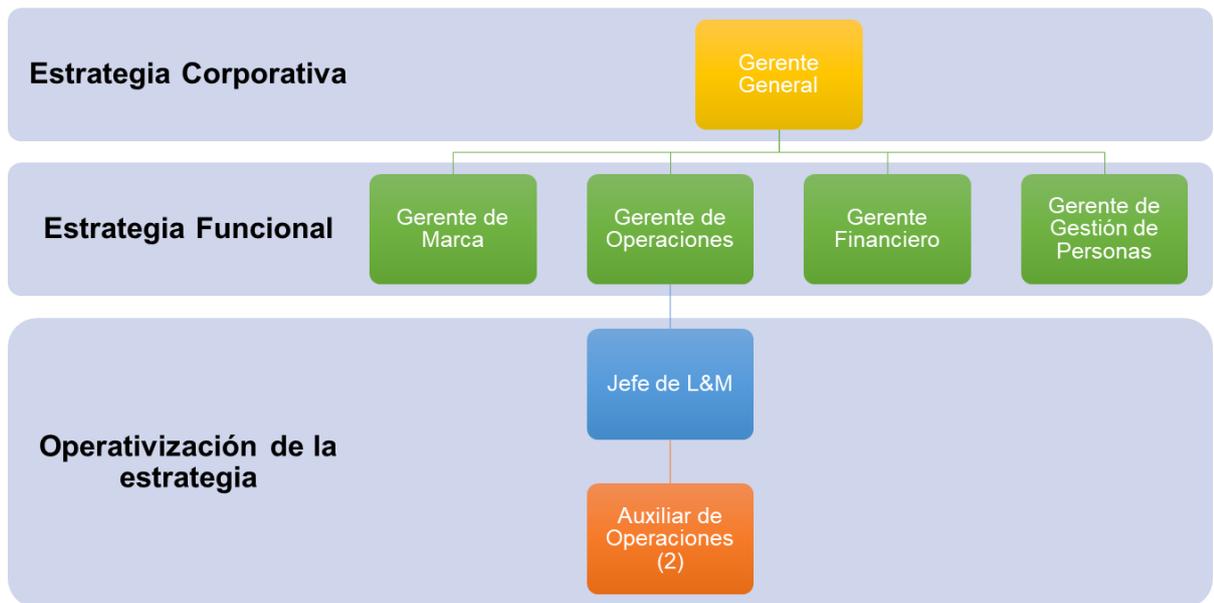
En el **anexo C** también se presenta una descripción detallada los cargos, con sus funciones y competencias principales para cada etapa.

El **gráfico 5** resume la evolución de la estructura de Pure Organic durante los próximos 5 años.

Gráfico 5: Evolución de la estructura organizacional POB



Etapa III (Año 5)



Fuente: Elaboración propia

3.9 MARCO LEGISLATIVO PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA PERSONERÍA JURÍDICA

Pure Organic, se constituirá como 'Pequeña Empresa' bajo la normativa de la **Ley No 645 Ley de promoción, fomento, y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Ley MIPYME)**.

El registro se realizará de acuerdo con el **artículo 32 'Registro Único de las MIPYMES'** de la mencionada ley. Este registro, permite el acceso a incentivos tanto fiscales como de comercialización, y promoción de las exportaciones. Los conceptos de los beneficios, se detallan en el **artículo 31** de la presente Ley. El respaldo para los beneficios fiscales, se encuentran estipulados en el **artículo 274 'Exoneraciones a Productores'**, establecido en la **Ley No 891 'Ley de Reformas y Adiciones a la Ley No 822 Ley de Concertación Tributaria'**.

Dentro de los beneficios detallados en el artículo 31, y que son aplicables al proyecto se mencionan:

- Por la incorporación de alto componente de valor agregado nacional.
- Por la implementación de medidas de protección al medioambiente, la biodiversidad y el uso de tecnologías limpias.
- Por la producción de productos y servicios que sustituyan a los importados.
- Que sean artesanos que promuevan la cultura nicaragüense.

Con respecto a las exoneraciones del artículo 274 de la mencionada ley, se cita textualmente:

Art. 274 Exoneraciones a productores.

“Se exoneran del IVA, ISC y DAI las compras locales y las importaciones de materias primas, bienes intermedios, bienes de capital, repuestos, partes y accesorios para la maquinaria y equipos a los productores agropecuarios y de la micro y pequeña empresa industrial y pesquera artesanal, mediante lista taxativa. Estas exoneraciones

no incluyen los tributos municipales contenidos en el Decreto N°. 455, Plan de Arbitrio Municipal y en el Decreto N°. 10 - 91, Plan de Arbitrio del Municipio de Managua.

Para hacer uso del beneficio de exoneración, los beneficiarios deberán estar inscritos ante el registro de la entidad competente, quien emitirá en su caso el aval para la exoneración. El Ministerio de Hacienda y Crédito Público aprobará la exoneración por el valor de los impuestos''.

El gráfico 6 muestra los pasos de registros a seguir y la tabla clasificatoria de empresas

Gráfico 6: Proceso de registro para MIPYMES



Fuente: La Prensa

Otro aspecto importante que se aborda en el proyecto es la aplicación de la ley de marcas para el registro de Pure Organic Baby, que para el caso de Nicaragua se aplica bajo la ley 380 Marcas y Otros Signos Distintivos.

Las leyes referentes al registro y protección de las marcas comerciales se constituyen en elementos jurídicos de vital importancia para las compañías, para efectos de proteger este patrimonio tan valioso.

En principio, el registro de marca confiere al titular el derecho exclusivo a utilizarla. Es decir, la marca podrá ser utilizada exclusivamente por el titular, o ser concedida en licencia a un tercero a cambio de un pago. El registro de marca ofrece seguridad jurídica y refuerza la condición del titular del derecho, por ejemplo, en caso de litigio.

4. PLAN DE GESTIÓN DE PERSONAS

4.1 Sistema de remuneraciones y planes de incentivos

En este apartado se definen los objetivos del sistema de remuneraciones a implementar en Pure Organic, así como los planes de beneficios que permitan alcanzar los objetivos de sostenibilidad y sustentabilidad.

El sistema propuesto tiene como objetivos principales:

- Contratación y sub contratación de personal calificado y comprometido con la filosofía de calidad y sustentabilidad de la empresa.
- Garantizar la equidad interna.
- Alentar el desempeño adecuado.
- Controlar los costos.
- Cumplir con las disposiciones legales
- Mejorar la eficiencia administrativa.

Para el personal contratado o personal de planilla se establece un sistema que incluye salario directo e indirecto, entendiendo el primero como aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. Por su parte el salario indirecto será el resultante del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la empresa el cual incluye gratificaciones, y/o premios. En su conjunto, los dos tipos de salario constituyen el salario ordinario¹⁰ de acuerdo a lo estipulado en el artículo 84 del Código de Trabajo de la República de Nicaragua.

El personal de planilla estará compuesto por los cargos detallados en la estructura organizacional del apartado anterior.

Cabe mencionar que, para efectos de los cálculos de costos totales por puesto, se considera la carga social que en Nicaragua representa un 45,99%.

Tabla 4: Carga Social en Nicaragua.

CONCEPTO	PORCENTAJE
INSS (Seguro Social)	19,00%
Antigüedad	8,33%
Vacaciones	8,33%
Treceavo mes (Aguinaldo)	8,33%
INATEC (Capacitaciones Técnicas)	2,00%
TOTAL CARGA SOCIAL	45,99%

Fuente: Elaboración propia.

¹⁰ Artículo 84 CT: Salario ordinario es el que se devenga durante la jornada ordinaria, en el que están comprendidos el salario básico, incentivos y comisiones.

Tabla 5: Estructura de costos de personal de planilla

		19%	8,33%	8,33%	8,33%	2%		
	CARGO	SALARIO	INSS	PROV. ANTIGÜEDAD	PROV. VACACIONES	PROV. AGUINALDO	PROV. INATEC	COSTO TOTAL
ETAPA 1 (Años 1 y 2)	Gerente General	1.100,00	209,00	91,63	91,63	91,63	22,00	1.605,89
	Jefe de Logística y Manufactura	600,00	114,00	49,98	49,98	49,98	12,00	875,94
	Auxiliar de Operaciones	400,00	76,00	33,32	33,32	33,32	8,00	583,96
	Asistente Administrativo	450,00	85,50	37,49	37,49	37,49	9,00	656,96
	COSTO MENSUAL TOTAL							3.722,75
ETAPA 2 (Años 3 y 4)	Gerente General	1.188,00	225,72	98,96	98,96	98,96	23,76	1.734,36
	Jefe de Marca	700,00	133,00	58,31	58,31	58,31	14,00	1.021,93
	Jefe de Logística y Manufactura	690,00	131,10	57,48	57,48	57,48	13,80	1.007,33
	Auxiliar de Operaciones 1	432,00	82,08	35,99	35,99	35,99	8,64	630,68
	Auxiliar de Operaciones 2	432,00	82,08	35,99	35,99	35,99	8,64	630,68
	Asistente Administrativo	486,00	92,34	40,48	40,48	40,48	9,72	709,51
COSTO MENSUAL TOTAL							5.734,49	
ETAPA 3 (Año 5)	Gerente General	1.306,80	248,29	108,86	108,86	108,86	26,14	1.907,80
	Gerente de Marca	770,00	146,30	64,14	64,14	64,14	15,40	1.124,12
	Gerente de Operaciones	897,00	170,43	74,72	74,72	74,72	17,94	1.309,53
	Gerente Financiero	1.100,00	209,00	91,63	91,63	91,63	22,00	1.605,89
	Gerente de Gestión de Personas	1.100,00	209,00	91,63	91,63	91,63	22,00	1.605,89
	Jefe de Logística y Manufactura	759,00	144,21	63,22	63,22	63,22	15,18	1.108,06
	Auxiliar de Operaciones 1	475,20	90,29	39,58	39,58	39,58	9,50	693,74
	Auxiliar de Operaciones 2	475,20	90,29	39,58	39,58	39,58	9,50	693,74
	Asistente Administrativo	534,60	101,57	44,53	44,53	44,53	10,69	780,46
COSTO MENSUAL TOTAL							10.829,25	

Fuente: Elaboración propia. Costos están presentados en dólares americanos.

La propuesta supone una evolución de los salarios alineado con las etapas de desarrollo de la empresa, además de mantener remuneraciones competitivas, así como una consideración por la devaluación de la moneda nacional (Córdoba), que anualmente es del 5% dado por un sistema de crawling peg. De esta manera se garantiza la sustentabilidad para el bienestar del personal de Pure Organic.

El personal sub contratado estará conformado por artesanos de la confección, especializados en la elaboración de ropa fina de bebés. A este personal se le entregarán las piezas ya cortadas de acuerdo a los patrones establecidos, y ellos serán responsable del ensamblaje y acabado de las piezas.

En la parte de diseño, se cuenta con el apoyo de uno de los socios, quien además del aporte de capital bajo la figura de FFF¹¹, colabora con el diseño para los diferentes tipos de productos. Esta persona tiene experiencia en el ámbito de la confección además de ser mamá y contar con el conocimiento de valor que los padres de familia buscan en los diseños.

Además de los artesanos, la figura del contador y del community manager se contratarán como servicios profesionales o FreeLancer. El primero de ellos es responsable del manejo contable que incluye además las declaraciones respectivas a la Dirección General de Ingresos (DGI), el segundo estará a cargo del desarrollo y seguimiento de la estrategia de inbound marketing principalmente en la etapa de introducción y que se explica en el apartado 5.2.

¹¹ Friends, Family and Fools. Hace referencia a aquellos inversores que participan en fases muy tempranas de las Startups, prácticamente cuando están naciendo, sin que se haya validado siquiera el modelo de negocio. Estas fases contienen tanto riesgo, que solamente amigos, familiares o locos son capaces de invertir en ellas. Las tres efes. FFF.

Con respecto a los incentivos, se ha definido el plan **POB Care**, que tiene como objetivo impregnar la cultura de la organización y que el mismo personal sea un cliente interno fiel y promotor de nuestros productos.

- Kit de regalo equivalente U\$50 por mes, durante los primeros 3 meses después de su ingreso, para los padres con hijos de 0 a 3 años. El certificado aplica también para nacimientos durante su permanencia en la empresa.
- Eco jornadas familiares, a partir del segundo año, a realizarse durante 1 día (sábado), cada 3 meses. La asistencia será de carácter voluntario, y el objetivo es integrar a los colaboradores y sus familiares en un ambiente al aire libre con actividades recreativas adecuadas a las edades de los niños, pero siempre con enseñanzas referentes a las buenas prácticas para la conservación del medio ambiente.

En la siguiente tabla se presenta un consolidado de los costos anuales estimados asociados al plan de incentivos, considerando los aumentos previstos de personal durante los primeros 5 años.

Tabla 6: Detalle de Costos POB Care

POB CARE				
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	FRECUENCIA	COSTO TOTAL
Kits de regalo	5,00	50,00	3,00	750,00
Eco Jornadas Familiares	-	600,00	4,00	2.400,00
COSTO TOTAL				3.150,00

Fuente: Elaboración propia. Costos presentados en dólares americanos.

5. PLAN DE GESTIÓN COMERCIAL

5.1 ESTRUCTURA STP

5.1.1 Segmentación

Para este proceso seleccionamos de la categoría de ropa o vestimenta en general, el segmento de ropa para niños en Nicaragua, categoría que abarca las edades de 0 meses a 14 años. Este rango de edades nos permite establecer ciertos criterios comunes que homogenizan el mercado, mencionando como principales:

Comprador y usuario son personas diferentes: Los compradores son los padres de familia, y los usuarios son los bebés o niños.

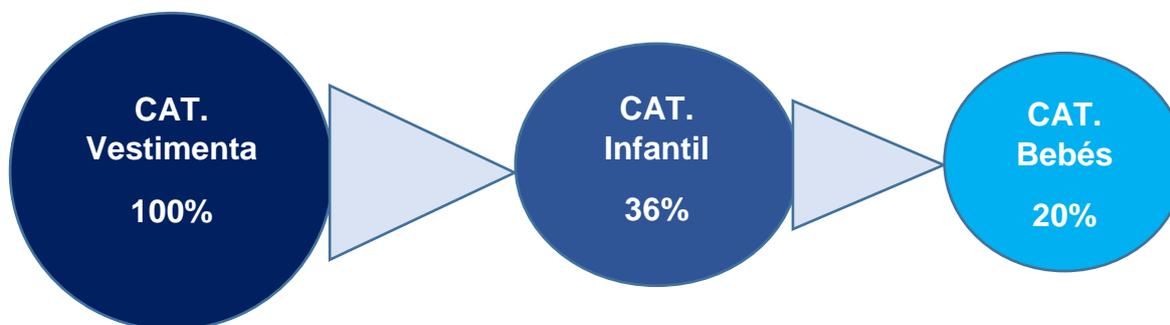
Poder de decisión: De acuerdo con la investigación de mercado, el poder de decisión se concentra en un 98% en la figura materna, por su parte el usuario tiene nulo o poco poder de decisión.

Factores influyentes en la decisión de compra: A nivel de ropa para niños, existe una preferencia por los diseños atractivos, que van desde imágenes que inspiran ternura y belleza (ropa de bebé), pasando por la calidad y durabilidad de los materiales, la moda o tendencia, hasta llegar al factor de precio. Esto se traduce en que los padres quieren que sus hijos se vean y sientan bien principalmente en los primeros 2 a 3 años de vida, pero también que la calidad de la ropa sea aceptable considerando que, por las particularidades de la infancia, se deben de lavar muchas

más veces que la ropa de un adulto, sobre todo cuando se entra a la etapa escolar y de juegos. A medida que el niño crece también buscan vestirlos con diseños a la moda, y al final, si bien existe una consideración del precio, éste no tiene por lo general mayor peso sobre los primeros factores.

Dado lo anterior, este proceso de segmentación lo resumimos en el siguiente gráfico:

Gráfico 7: Segmentación de la categoría de vestimenta



Fuente: Elaboración propia con datos de estudio de mercado de Technavio

Donde del 100% de la categoría de vestimenta, el 36% corresponde a ropa para niños (0 a 14 años), y de ese 36% el 20% corresponde a ropa para bebés (0 a 3 años). Por lo tanto, si la categoría de vestimenta la clasificamos en: Ropa para adultos. Ropa para niños, y ropa para bebés, obtenemos la siguiente distribución:

	Porcentaje
Mercado Total Vestimenta (Adultos y Niños)	100%
Ropa para Adultos	64%
Ropa para Niños (4 a 14 años)	29%
Ropa para Bebés (0 a 3 años)	7%

Si calculamos el promedio de las importaciones de vestimenta de los últimos 5 años (tabla 1 Importaciones de prendas de vestir) obtenemos un valor anual por U\$ 50.037.400 (dólares). Ahora bien, si sobre ese promedio proyectamos un crecimiento del 4,5% anual que es lo esperado para la industria, y aplicando los porcentajes de segmentación presentados con anterioridad, se obtienen los siguientes valores:

Año	Total Vestimenta	Ropa Adultos	Ropa para Niños (4 a 14 años)	Ropa para Bebés (0 a 3 años)
2017	\$52.289.083	\$33.465.013	\$15.163.834	\$3.660.236
2018	\$54.642.092	\$34.970.939	\$15.846.207	\$3.824.946
2019	\$57.100.986	\$36.544.631	\$16.559.286	\$3.997.069
2020	\$59.670.530	\$38.189.139	\$17.304.454	\$4.176.937
2021	\$62.355.704	\$39.907.651	\$18.083.154	\$4.364.899
2022	\$65.161.711	\$41.703.495	\$18.896.896	\$4.561.320

Tomar en cuenta que esta valorización está realizada en términos de CIF¹², lo que significa que la cuantificación del mercado para el 2022 de la categoría de ropa para bebé es de U\$4.561.320.

Más adelante, en el apartado 5.5 Estimación de la demanda, con base en las variables y atributos establecidos en el proceso de Targeting se presentará la participación de mercado estimada para Pure Organic Baby.

5.1.2 Targeting

La definición del segmento objetivo se soporta con los resultados de la investigación de mercado realizada, ya que permitió validar las variables consideradas para este proceso:

Variable Geográfica: Población urbana de Nicaragua, concentrada en la ciudad capital Managua.

Variable Demográfica: Nivel socioeconómico (ABC1, C2); edad del Comprador: Mujeres entre los 25 y 35 años; edad del consumidor final: Niños de 0 meses a 3 años); ciclo de vida (padres de familia)

Variable Psicográfica: Estilo de vida: mujeres y hombres profesionales bien informados, con acceso a vivienda, y vehículo propio, que coloca el beneficio buscado por encima de la disposición a pagar; Personalidad: preocupados por la salud, comodidad y bienestar de sus hijos en todos los aspectos. Disfrutan de la naturaleza en actividades al aire libre, o deportes específicos, y tiene un sentimiento de cuidado y protección hacia el medio ambiente.¹³

Variable Conductual: Realizan las compras de ropa para bebé en tiendas por departamento, o tiendas especializadas. Las características más valoradas son los diseños y la calidad de los materiales. Tienen una frecuencia promedio de compra de 2.33 meses.¹⁴

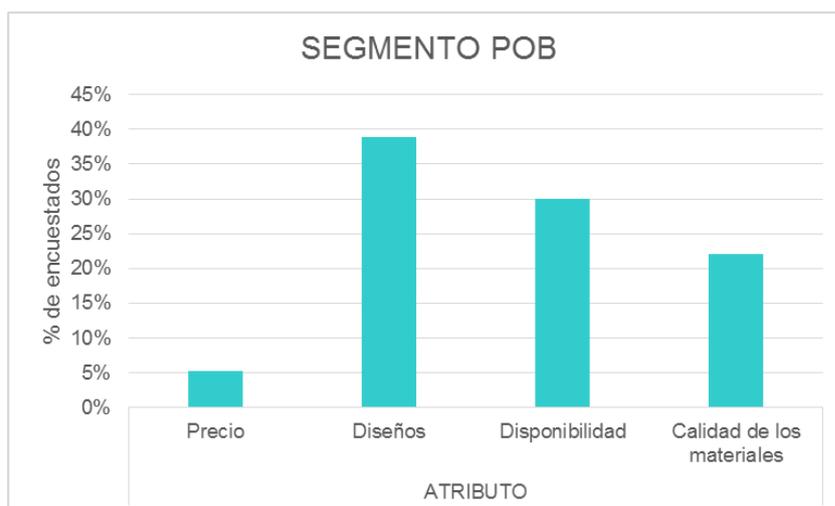
Esta caracterización es consistente con los resultados de la investigación de mercado, que se presenta en el gráfico 8.

¹² Cost, Insurance, and Freight (Costos, Seguros y fletes), valor de las mercancías importadas por el país antes del pago de impuestos.

¹³ Anexo E Resultados Cuantitativos de la Investigación de mercado, Q2, Q3, Q4

¹⁴ Anexo E Resultados Cuantitativos de la Investigación de mercado, Q15, Q16, Q18, Q20

Gráfico 8: Atributos de mayor relevancia para el segmento objetivo



Fuente: Elaboración con resultados de investigación de mercado.

5.1.3 Declaración de Posicionamiento

El posicionamiento para Pure Organic Baby se basa en dos pilares fundamentales: Calidad con respaldo orgánico y Diseños hermosos,

Para el concepto de calidad en la ropa de bebé, y de acuerdo a la valoración de los encuestados, la definimos como aquella que asegura resistencia de los materiales, pero a la vez brinda comodidad y funcionalidad al bebé mediante materiales suaves, frescos adecuados a sus etapas de desarrollo. Por su parte el respaldo orgánico viene dado por las propiedades inherentes de las telas utilizadas, y procesos empleados para la confección de las prendas, ya que al no contener agentes químicos previenen enfermedades en la piel de los bebés que pueden ser causadas por exponerlos a ropa tratada químicamente.

Definimos como diseños a los bocetos y modelos que servirán de guía para la confección de las prendas. Para que estos diseños cumplan con la característica de hermosos deben ser estéticos y reflejar la imagen de ternura y naturalidad propia de un bebé.

Con base en todo lo anterior, definimos el posicionamiento como:

Para los padres con bebés de 0 a 3 años, **que** buscan vestir a sus hijos con prendas que los protejan mediante la calidad de sus materiales, y a la vez resalten su belleza natural con sus diseños, **Pure Organic Baby es** la línea de ropa orgánica que te brinda cuidado, estética y bienestar para tu bebé, **porque** sus prendas están elaboradas con fibras y accesorios que no involucran procesos químicos, y que son amigables con el medio ambiente.

5.2 Estrategia de introducción

Los resultados de la investigación de mercado demuestran que el segmento al cual nos estamos dirigiendo es un segmento con alto grado de desinformación respecto a los efectos adversos que las prendas tratadas químicamente pueden tener en la salud

de la piel del bebé, por ende, no conocen las bondades que las prendas orgánicas tienen para contrarrestar estos efectos negativos.

Por lo anterior, la estrategia de introducción para POB se centrará en educar al consumidor en cuanto a las propiedades, y beneficios de las prendas orgánicas de tal manera que al momento de comparar con las prendas tradicionales, el valor percibido y económico brindado por POB sea superior.

Inbound Marketing

Mediante esta estrategia procuramos centrarnos en el comprador (padres), y usuario (bebés), por sobre el producto de tal manera que logremos atraer a los potenciales clientes, ganándonos su atención e interés mediante contenido atractivo y relevante para ellos.

Al ser una metodología de inbound, los medios a utilizar son digitales: buscadores, referencias, webs, blogs, y redes sociales.

La comunicación es interactiva, es decir en dos direcciones, lo que posibilita establecer un contacto y conocer de primera mano las necesidades y opiniones del cliente potencial.

Todo lo anterior permite aportar valor agregado al usuario, ya que no solo se pretende mostrar el producto, sino principalmente integrar contenidos relevantes que interesan al consumidor y le son de utilidad para su día a día.

Finalmente, es una estrategia que no requiere un alto presupuesto, lo que permite alcanzar objetivos comerciales de manera rentable no obstante, la efectividad de la misma estará dada por la capacidad creativa para transmitir el mensaje, y capacidad para obtener contenido de calidad. Para ello se considera la contratación de un Freelancer para el diseño de la web y manejo de redes sociales. La obtención del contenido será parte de las funciones comerciales que en la primera etapa del modelo de negocio asume el gerente general, quien debe garantizar fuentes de prestigio y fidedignas, para asegurar la credibilidad por parte del potencial cliente. Ambas personas trabajan de manera muy cercana para garantizar que el tiempo, la forma, y la frecuencia de la transmisión de la información sea acorde con los objetivos propuestos.

- **Creación de una página web y un blog para padres primerizos:**

Algunos ejemplos de los temas abordados son: la llegada del bebé a casa, lactancia, apego, alimentación y crecimiento, consejos varios, vacunas, etc...

La medición de las interacciones es relevante para saber si la estrategia está siendo efectiva, por lo que en el apartado 9 de Sistemas de control de gestión, se incluyen los indicadores a los cuales se les dará seguimiento.

Alianzas estratégicas con clínicas y hospitales privados

Las alianzas con las instituciones de salud privada del departamento de Managua permiten centrarnos en dos actividades principales:

- Previo al nacimiento: Participación en las charlas y talleres que estas instituciones realizan para la capacitación de los padres.

- Post nacimiento: Inclusión en kits de bienvenida para el recién nacido, con dos prendas básica (mameluco y 3pack de gorritos), e inclusión de información del producto en una guía pediátrica.

Alianzas estratégicas con proveedores de artículos complementarios para bebés.

Esta alianza permitirá crear un bloque de proveedores atractivos para las principales tiendas de retail, de tal manera que se pueda ofrecer la modalidad de mesa de Baby Shower en la cual se incluyan los productos de las marcas participantes, con la novedad de incentivos de mediano plazo para los padres que soliciten la compra de sus regalos mediante la mesa propuesta.

5.3 Estrategia de crecimiento

En este apartado se define la estrategia a implementar para procurar un crecimiento intensivo por medio del negocio actual.

La implementación se constituye en dos etapas:

Crecimiento por penetración del mercado: Previsto para el año 2 y 3, mediante planes de relación con los clientes que permitan aumentar el ticket de compra mediante la cantidad de prendas, además de incentivar la frecuencia. Uno de ellos es el plan “**Love gets more love**”, un programa de reciclaje de ropa donde se incentiva al cliente a traer sus prendas antiguas (de la línea POB y en estado aceptable), a cambio de un descuento especial en su nueva compra.

Crecimiento por desarrollo del mercado: Previsto para los años 4 y 5, mediante planes de expansión a nuevos mercados con los productos actuales. Esto incluye la negociación con la cadena de Almacenes Simán para el abastecimiento en los demás países de la región centroamericana.

5.4 Marketing Mix

El establecimiento del marketing mix permite tener claridad de los elementos estratégicos y tácticos asociados a las 4P para la implementación del modelo de negocio.

5.4.1 Definición de Producto

Pure Organic Baby es una línea de ropa para bebés de 0 a 36 meses, elaborada con materias primas orgánicas y mediante procesos que no involucran compuestos químicos, y que son amigables con el medio ambiente y el personal dedicado a su fabricación. Las materias primas principales son algodón y bambú orgánico.

Para ello es relevante contrastar las características que involucran el cultivo y uso algodón orgánico sobre el convencional:

ALGODÓN CONVENCIONAL	ALGODÓN ORGÁNICO
De las semillas que se usan, el 70% son modificadas genéticamente	Nunca se usan semillas modificadas genéticamente
	Se añaden fertilizantes orgánicos, tales como polvo de roca y humus.

En su cultivo se usan fertilizantes sintéticos, fungicidas e insecticidas altamente tóxicos	Se usa la rotación de cultivo para hacer más productiva la tierra. Se usan insectos como abejas y mariquitas para el control de plagas
Los cultivos requieren de una intensiva irrigación, por lo que existe una alta explotación de las fuentes hídricas	Se gestiona el uso y la retención del agua de una manera más eficiente gracias al incremento de materia orgánica en el suelo.

Otros datos relevantes son que el 25% del total de los pesticidas consumidos en el mundo son usados en el cultivo del algodón convencional, y que frecuentemente se rocían los productos químicos como los pesticidas de manera aérea, llegando a trabajadores, medio ambiente y la comunidad.

Todo lo anterior hace del algodón orgánico, un material que ofrece grandes virtudes al concepto de sustentabilidad del proyecto, dados sus procesos de cultivo y que como resultado brinda una opción de vestimenta que previene la aparición de problemas de salud en la delicada piel de los bebés. Además de ofrecer productos diferenciados con suavidad, frescura y absorción excepcional, ideal para las diferentes etapas de desarrollo.

En el caso del bambú, es uno de los recursos más renovables del planeta, se desarrolla sin necesidad de fertilizantes, pesticidas y sin ningún tipo de aditivo químico, produce un 35% más de oxígeno que los árboles para una misma superficie cultivada, absorbiendo 5 veces más de gases tóxicos que causan el efecto invernadero, además presenta propiedades antibacterianas (inhibe la producción de hongos y bacterias).

Los accesorios los conforman los broches y botones, elaborados por artesanos del departamento de Masaya, utilizando maderas y metales libres de níquel.

Pasando específicamente a los productos terminados, la línea comprende: Básicos (gorritos, pantalones, calcetines, baberos, mantitas), Pijamas, Mamelucos, Camisas, Vestidos, y Jumpers. Cada una con tallas de la S a la L, a excepción de los gorritos que por su vida útil en las etapas del bebé llegan hasta la talla M, y las mantitas que son de tamaño estándar. En total se contabilizan 69 sku's.

Con respecto a los empaques, cada prenda viene en una bolsa de tela biodegradable en tono crema natural y debidamente marcada de tal manera que se proteja el producto, conserve el carácter orgánico de la línea, se contribuya con la disminución de desechos para el medioambiente, y se consigan ahorros por eficiencias operacionales, al utilizar solamente 3 tamaños viables para el total del portafolio.

5.4.2 Definición de Plaza

Para el inicio del negocio se establecen como puntos de comercialización las tiendas de Almacenes Simán ubicadas en Managua, Tienda del Ejército, y Tienda de la Policía Nacional. Además de la realización de algunas ventas especializadas directamente en el taller de confección, las cuales se estiman pesen el 1% de las ventas.

En el caso de Simán, es una cadena con presencia a nivel de toda la región centroamericana, pero que en el caso de Nicaragua cuenta con dos sucursales en Managua.

Tienda del Ejército y de la Policía cuentan con 1 sala cada una en Managua

5.4.3 Definición de Promoción

En este apartado se especifican las acciones de marketing que permitirán la operativización de lo establecido en las estrategias de introducción y crecimiento.

Medios Digitales

Para la estrategia de Inbound Marketing se procede primero con la creación de la página web con contenido relevante y atractivo sobre los cuidados del bebé, perfil de Facebook para promover las actividades con la marca, el blog POB para promover la interacción con los padres, así como con otros familiares cercanos al círculo de cuidados y mimos del bebé, por ejemplo los tíos (as). La aplicación del concepto del marketing emocional está muy presente en todos los tipos de promoción, pero en el caso de los medios digitales es sumamente crucial dado el mayor alcance de los mismos.

Actividades de Marketing Directo y Relaciones Públicas

Las alianzas estratégicas son otro pilar fundamental dentro del plan promocional, enfocándose en la educación y acompañamiento de los padres desde los meses previos a la llegada del bebé, hasta el nacimiento y atención durante los primeros años de vida. Las alianzas se materializan mediante la inclusión de la marca y sus bondades en las charlas y capacitaciones previas al nacimiento. Post nacimiento se llega a los clientes mediante kits de regalo, y durante la etapa de desarrollo en las guías pediátricas avalada por los especialistas de los hospitales socios.

La propuesta de instituciones para la implementación de esta estrategia son: Hospital Metropolitano Vivian Pellas, Hospital Bautista, Hospital Militar, Hospital Monte España, Clínica Médica Beauté, y Clínica Dra. Silvia Guerrero. Se planifica la participación de la marca en 3 charlas/talleres por año, por hospital, es decir un total de 18 participaciones al año. En el caso de las guías pediátricas, se proyectan emisiones trimestrales en versión digital enviadas por correo a los padres de familia.

Asimismo, se pretende establecer alianzas con los socios comerciales, y otras marcas complementarias de productos de bebé para la creación de mesas para baby showers que ofrezcan una opción integral y atractiva para los familiares y allegados al bebé por nacer. El incentivo para que los padres utilicen las mesas de regalo, es un descuento del 10% para 3 compras válido durante el primer año del bebé. Algunas de las marcas consideradas para ejecutar esta alianza son Graco, Evenflo, y Fisher Price.

Por otra parte, se establece la creación del programa core de **“Love gets more love”** mediante el cual transmitimos a nuestros clientes el ADN de la empresa, motivándolos a reciclar las prendas que ya no utilizan, incrementando su sentido de contribución social y ambiental, a la vez que obtienen un incentivo para sus nuevas compras.

5.4.4 Definición de Precio

La estrategia de precio establecida para la línea de Pure Organic Baby, es ubicar nuestros productos con un diferencial del 10% por encima de Carter's, ya que a pesar de no competir en la categoría de ropa orgánica, es la marca que actualmente tiene mayor posicionamiento y cobertura en el segmento hacia al cual nos dirigimos. Este diferencial se basa en el valor agregado que la línea ofrece a nuestros clientes y consumidores, mismo que está dado por los resultados de la investigación de mercado, por las actividades planificadas que buscan generar una experiencia de consumo, y por factores cuantificables con el EVC¹⁵ (Economic Value to the Consumer).

Con respecto a la investigación de mercado estamos asegurando: diseños atractivos, calidad en los materiales.

En cuanto a las actividades planificadas, pretendemos cubrir la necesidad de información por parte de los compradores, y el interés que mostraron por los beneficios que ofrece la ropa orgánica tanto para la salud de sus bebés, como para la preservación del medio ambiente.

Finalmente haciendo referencia al EVC, nuestro programa core "Love gets more love" pretender fortalecer la conciencia ambiental y social de nuestros clientes mediante el reciclaje de ropa, obteniendo a la vez un incentivo del 10% de descuento en su siguiente compra.

En este sentido, la tabla 7 muestra los precios de venta al público de POB y los de Carter's.

Tabla 7: Comparativo de precios

LÍNEA	TIPO	PRECIOS				DIFERENCIAL VS CARTERS
		CARTERS	OSHKOSH	GYMBOREE	POB	
BÁSICOS	3pack Gorritos	\$ 27,60	\$ 27,60	\$ 34,50	\$ 30,48	10%
	Pantalones	\$ 21,56	\$ 21,42	\$ 24,37	\$ 23,81	10%
	2Pack Calcetines	\$ 12,65	\$ 7,13	\$ 9,99	\$ 13,80	9%
	Baberos	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,43	\$ 12,65	10%
	Mantitas	\$ 17,25	\$ 17,25	\$ 17,25	\$ 18,98	10%
PIJAMAS	Pijamas	\$ 25,73	\$ 34,50	\$ 28,68	\$ 28,29	10%
MAMELUCOS	Mamelucos	\$ 17,11	\$ 23,00	\$ 19,49	\$ 18,86	10%
CAMISAS	Camisas	\$ 21,42	\$ 24,29	\$ 24,37	\$ 23,58	10%
VESTIDOS	Vestidos	\$ 35,79	\$ 48,88	\$ 43,05	\$ 39,33	10%
JUMPERS	Jumpers	\$ 25,88	\$ 48,88	\$ 32,92	\$ 28,41	10%

Fuente: Elaboración propia con datos del monitoreo de precios in situs. Montos en dólares.

¹⁵ "Es una medida de cuánto valor obtiene un cliente individual o un segmento de cliente al utilizar los productos o servicios de una empresa" Jill Avery, HBR

5.5 Estimación de la demanda

La estimación de la demanda se realiza basándonos en los datos sobre niveles socioeconómicos en Nicaragua realizados por FUNIDES (Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social) al cierre de 2015.

Tabla 8: Distribución socioeconómica

Por Segmento (Mayor a 19 años)	Porcentaje	Cantidad (Aprox)	Salario promedio mensual Córdobas	Salario promedio mensual Dólares*
NSE ABC1	2,20%	78.694	≥ C\$ 100.000	≥ U\$ 3.425
NSE C2	13,30%	475.741	37.500 - 100.000	1.284 - 3.425
NSE C3	13,70%	490.049	20.000 - 37.500	685 - 1.284
NSE D1	13,80%	493.626	10.000 - 20.000	342 - 685
NSE D2	23,10%	826.286	5.000 - 10.000	171 - 342
NSE E1	19,60%	701.092	3.000 - 5.000	103 - 171
NSE E2	12,40%	443.548	≤ C\$ 3.000	≤ U\$ 103

Fuente: FUNIDES. Montos en córdobas, tipo de cambio C\$ 29.90 (Córdobas) X U\$1 (dólar)

De acuerdo con las variables establecidas, los niveles considerados para la cuantificación del segmento son los NSE ABC1, y C2, que representan el 15,5% de la población mayor a 19 años, lo que da como resultado un marco muestral de 554.435 personas.

Dado que la variable de segmentación geográfica está limitada para el departamento de Managua, y a la población del casco urbano, se toman como variables para los cálculos, datos demográficos del departamento:

Tabla 9: Variables demográficas para cálculo del Segmento Objetivo

Total Población de Nicaragua	6.180.923
Porcentaje Nacional de Población Urbana	59%
Cantidad Nacional Población Urbana	3.646.745
Población Metropolitana de Managua	1.480.270
Total Población NSE Objetivo	554.435
% Segmento Objetivo Población Managua	37%
Porcentaje Población Nacional en edad reproductiva	52%
Población en edad reproductiva del Segmento	288.306
Tasa de crecimiento poblacional (Anual)	1,50%
Número prom de hijos por familia	2,43
% de Población de 0 a 4 años según Censo INIDE (Managua, Urbana)	10,25%

Fuente: Elaboración propia con datos Banco Mundial e INIDE

Otra consideración para la estimación de la demanda, es que, dado que el número promedio de hijos por familia es 2, existe cierta predisposición a "heredar" ropa del primer hijo. Asimismo, la creciente tendencia de realizar actividades como "baby showers" donde la mayoría regala ropa al bebé por nacer, hacen que la demanda real directa por parte de los padres, de prendas nuevas disminuya. Por tanto, si consideramos un promedio de 7 piezas (ropa de 1 semana) y de esas 1 es heredada

y 1 regalada, obtenemos que un 70% sería lo que los padres invertirían en la compra de ropa nueva.

Finalmente, basándonos en la investigación de mercado realizada se obtuvo una frecuencia de 6 compras por año, de 2 unidades (prendas) por compra.

Con todos estos datos en la tabla 10 se procedió con la estimación de la demanda nacional, y la proyección de participación que se tendría con Pure Organic Baby:

Tabla 10: Estimación de la demanda nacional y share of market (SOM) Pure Organic Baby

	Edad y NSE	Frecuencia de Compra (Anual)	Cantidad de Prendas (por compra)	No de Hijos por Familia	Demanda por prendas nuevas	Porcentaje de niños de 0 - 3 años	Estimado Demanda Nacional total anual (UNDS)	Estimación SOM PURE ORGANIC BABY	Demanda Anual Estimada POB (UND)
2018	288.306	6	2	2,43	70%	10,25%	603.203	0,5%	3.016
2019	302.722	6	2	2,43	70%	10,25%	633.363	0,8%	5.067
2020	317.858	6	2	2,43	70%	10,25%	665.031	1,1%	7.315
2021	333.750	6	2	2,43	70%	10,25%	698.283	1,3%	9.078
2022	350.438	6	2	2,43	70%	10,25%	733.197	1,8%	13.198

Fuente: Elaboración propia. Montos en dólares.

Con base en lo anterior, en la tabla 11 se estima la demanda de prendas de bebé (en unidades) para los próximos 5 años de cada línea y tipo de producto.

Tabla 11: Estimación de la demanda en unidades

LÍNEA	TIPO	PARTICIPACIÓN POR TIPO DE PRODUCTO	DEMANDA ESTIMADA UNDS AÑO 1	DEMANDA ESTIMADA UNDS AÑO 2	DEMANDA ESTIMADA UNDS AÑO 3	DEMANDA ESTIMADA UNDS AÑO 4	DEMANDA ESTIMADA UNDS AÑO 5
BÁSICOS	3pack Gorritos	1%	30	51	73	91	132
	Pantalones	33%	980	1.647	2.377	2.950	4.289
	2Pack Calcetines	4%	121	203	293	363	528
	Baberos	1%	27	46	66	82	119
PIJAMAS	Mantitas	1%	15	25	37	45	66
	Pijamas	14%	422	709	1.024	1.271	1.848
MAMELUCOS	Mamelucos	9%	256	431	622	772	1.122
CAMISAS	Blusas/Camisas	18%	528	887	1.280	1.589	2.310
VESTIDOS	Vestidos	8%	241	405	585	726	1.056
JUMPERS	Jumpers	13%	392	659	951	1.180	1.716
TOTAL		100%	3.016	5.067	7.315	9.078	13.198

Fuente: Elaboración propia

5.6 Plan integrado de Marketing

Las actividades basadas en las estrategias comerciales planteadas se muestran en la tabla 12, plan integrado de marketing.

Tabla 12: Plan integrado de marketing POB (2018 – 2022)

AÑO 1					
OBJETIVO	TIPO DE PROMOCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PERÍODO	COSTO ESTIMADO ANUAL	OBSERVACIÓN
Introducción y Posicionamiento	Medios Digitales	Creación del Blog POB, y FB Page	enero - marzo 18	\$720	Costo del Freelance
Introducción y Posicionamiento	Marketing Directo	Charlas/Capacitaciones Pre Natal	enero, abril, julio 18	\$450	Costo del material para la charla
Introducción y Posicionamiento	Marketing Directo	Kits de Bienvenida (Post Natal)	enero - diciembre 18	\$875	Costo de los kits (25 unds)
Introducción y Posicionamiento	Marketing Directo	Guía Pediátrica	enero, abril, julio, octubre 18	\$600	Costo de publicación
Introducción y Eficiencia	Alianzas estratégicas	Rebate a clientes	enero - diciembre 18	\$664	Costo del beneficio sobre sell out
Bienestar de personal	POB Care	Kits para empleados	enero - diciembre 18	\$750	Costo de los kits (25 unds)
TOTAL				\$4.059	

AÑO 2					
OBJETIVO	TIPO DE PROMOCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PERÍODO	COSTO ESTIMADO ANUAL	OBSERVACIÓN
Reforzar posicionamiento y sostener crecimiento	Medios Digitales	Mantenimiento del Blog POB, y FB Page	enero - marzo 18	\$600	Costo del Freelance
Crecimiento	Alianzas estratégicas	Mesas de Baby Shower	enero - diciembre 19	\$400	Costo del descuento
Reforzar posicionamiento y sostener crecimiento	Relaciones Públicas	Programa "Love gets more love"	enero - diciembre 19	\$1.200	Costo del descuento y del material POP
Introducción y Eficiencia	Alianzas estratégicas	Rebate a clientes	enero - diciembre 19	\$1.116	Costo del beneficio sobre sell out
Bienestar de personal	POB Care	Kits para empleados y Ecojornadas familiares	enero - diciembre 19	\$3.150	Costo de la actividad
TOTAL				\$6.466	

AÑO 3					
OBJETIVO	TIPO DE PROMOCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PERÍODO	COSTO ESTIMADO ANUAL	OBSERVACIÓN
Reforzar posicionamiento y sostener crecimiento	Medios Digitales	Mantenimiento del Blog POB, y FB Page	enero - marzo 18	\$600	Costo del Freelance
Reforzar posicionamiento y sostener crecimiento	Relaciones Públicas	Programa "Love gets more love"	enero - diciembre 20	\$1.300	Costo del descuento y del material POP
Introducción y Eficiencia	Alianzas estratégicas	Rebate a clientes	enero - diciembre 20	\$3.079	Costo del beneficio sobre sell out
Bienestar de personal	POB Care	Kits para empleados y Ecojornadas familiares	enero - diciembre 20	\$3.150	Costo de la actividad
TOTAL				\$8.129	

AÑO 4					
OBJETIVO	TIPO DE PROMOCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PERÍODO	COSTO ESTIMADO ANUAL	OBSERVACIÓN
Reforzar posicionamiento y sostener crecimiento	Medios Digitales	Mantenimiento del Blog POB, y FB Page	enero - marzo 18	600,00	Costo del Freelance
Reforzar posicionamiento y sostener crecimiento	Relaciones Públicas	Programa "Love gets more love"	enero - diciembre 20	1.440,00	Costo del descuento y del material POP
Introducción y Eficiencia	Alianzas estratégicas	Rebate a clientes	enero - diciembre 20	4.849,29	Costo del beneficio sobre sell out
Bienestar de personal	POB Care	Kits para empleados y Ecojornadas familiares	enero - diciembre 20	3.150,00	Costo de la actividad
TOTAL				\$10.039	

AÑO 5					
OBJETIVO	TIPO DE PROMOCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PERÍODO	COSTO ESTIMADO ANUAL	OBSERVACIÓN
Reforzar posicionamiento y sostener crecimiento	Medios Digitales	Mantenimiento del Blog POB, y FB Page	enero - marzo 18	\$600	Costo del Freelance
Reforzar posicionamiento y sostener crecimiento	Relaciones Públicas	Programa "Love gets more love"	enero - diciembre 20	\$2.400	Costo del descuento y del material POP
Introducción y Eficiencia	Alianzas estratégicas	Rebate a clientes	enero - diciembre 20	\$6.789	Costo del beneficio sobre sell out
Bienestar de personal	POB Care	Kits para empleados y Ecojornadas familiares	enero - diciembre 20	\$3.789	Costo de la actividad
TOTAL				\$13.578	

Fuente: Elaboración propia. Montos en dólares.

6. PLAN DE GESTIÓN DE OPERACIONES

6.1 Estrategia Productiva

La estrategia productiva que se propone para el modelo de negocio es Build to Order, las bases para la decisión radican en la figura de subcontratación del armado y acabado de las piezas, lo que permite manejar inventarios bajos de producto terminado así como optimizar el flujo de solicitudes de trabajo, además la cercanía con los clientes permite que la tarea de armado se pueda realizar dentro del tiempo máximo de espera del cliente, el cual se estima de 1 semana.

El modelo BTO, tiene como objetivo lograr un acercamiento de las proyecciones de ventas con las cantidades requeridas por el cliente, de esta manera podemos asegurar el abastecimiento de las telas de una manera más eficiente (no generar costos de almacenaje por sobre inventarios de materias primas, y sobre inversión, ni costos por venta perdida que además impacta en la imagen de marca frente al consumidor final) para conseguirlo también se propone como medida comercial que apoye a la estrategia productiva:

- Descuento sobre lo vendido (rebate by sellout): 1% sobre lo vendido. Esto debería incentivar al cliente (Simán, Ejercito y PN) para que su personal impulse la venta de POB

Este descuento es menos costoso que descuento para desalojar inventario por baja rotación.

Esta estrategia de producción pretende priorizar ciertos atributos de desempeño de la cadena de suministro en las dimensiones de cliente, internos, y de HSEC (Health, Safety, Environment, Communities).

En la dimensión de clientes se destaca el atributo de confiabilidad. En la dimensión interna los costos, productividad, y gestión de activos. En la dimensión de HSEC el cumplimiento de normativa regulatoria y grado de adopción de prácticas en relación con Salud, Seguridad Ocupacional, Medio Ambiente y relación con la comunidad.

La metodología SCORE también se utilizará para definir los procesos en los diferentes niveles de la gestión de cadena de suministro. Pese a que al inicio del negocio los volúmenes son conservadores, ésta metodología permitirá establecer lineamientos de trabajo claros para la interacción entre las diferentes áreas que impactan en el proceso productivo, y cimentar las bases de trabajo para soportar el crecimiento proyectado.

De acuerdo con esta metodología se definen de la siguiente manera:

Nivel 1 Tipos de Procesos: Planificación de la demanda (Plan), Fuentes de insumos (Source), Producción (Make), Entrega (Deliver), Devoluciones desde los clientes (Return deliver), Devoluciones hacia los proveedores (Return Source), y finalmente Procesos de Soporte (Enable).

Nivel 2 Categoría de Procesos:

- Planificación de los insumos, de producción, de las entregas y manejo de las devoluciones.
- Inventario de las materias primas y de los productos en BTO.
- Producción para BTO.
- Entrega de las solicitudes BTO.
- Devoluciones desde los clientes por fallas del producto.
- Devoluciones hacia los proveedores por fallas en las materias primas.

En el anexo F se detalla el flujo de la metodología SCORE niveles 1 y 2.

Nivel 3 Definición del proceso: En este nivel se consideran los elementos del proceso (humanos y equipos), entradas y salida, métricas de desempeño, y las habilidades requeridas. En el anexo G se detalla el flujo de procesos.

6.1.1 Elementos de la cadena de valor

Proveedores de materias primas: Los proveedores de las materias primas están compuestos por Verde Textil, suplidor de algodón orgánico en las variedades de Pima y regular, así como de bambú, también suplen la parte de hilandería. Este proveedor se encuentra localizado en Argentina y cuenta con un mínimo de compra aceptable para la escala inicial de producción. Como proveedor alternativo se considera a Grupo Industrial Miro localizado en México no obstante, aun con mejor cercanía, este fabricante establece mínimos de compra más altos que no se ajustan a la escala actual de producción.

Los accesorios (botones y broches) son abastecidos por artesanos del departamento de Masaya.

Producción Interna: responsable de garantizar entre otras funciones, la elaboración y manejo de los inventarios BTO (piezas cortadas), que luego son enviadas para su armado y acabado en producción externa. También manejan los inventarios de accesorios y materiales para embalaje

Producción Externa: compuesta por artesanos de la confección sub contratados, quienes trabajan con base en las órdenes de fabricaciones. Estos artesanos reciben las prendas cortadas y son responsables del armado y acabado de las mismas.

Marketing y Ventas: funciones comerciales dirigidas a asegurar la definición e implementación de las estrategias de marketing, y relaciones con los clientes.

Logística: tiene como objetivo asegurar la entrega satisfactoria de los productos en los puntos de distribución.

Distribuidores: son los puntos de ventas en los cuales se comercializa los productos de la línea POB.

Clientes: son los padres, familiares, y amigos que adquieren los productos para bebé en los puntos de venta.

Finalmente, otro aspecto importante a destacar en la estrategia productiva, es el establecimiento de las bases para conseguir la certificación GOTS¹⁶ para durante la segunda etapa del proyecto (a partir del año 3), lo cual otorgará mayor proyección de la marca tanto en el mercado local, como en los mercados de la región centroamericana donde se tiene planificado ingresar. Cabe destacar que los costos referentes a esta certificación están considerados dentro de los gastos indirectos de fabricación a partir del año 3.

6.1.2 Costeo de producto

Considerando los elementos que forman parte de la cadena de valor, establecimos la base de cálculo para el costeo de cada uno de los tipos de productos que conforman la línea de ropa. Asimismo, incluimos en este proceso la metodología ABC¹⁷ con el

¹⁶ Global Organic Textile Standard: La Norma Textil Orgánica Global (GOTS) está reconocida como la norma líder en el procesamiento de textiles hechos con fibra orgánica. Contiene requisitos claros para el cuidado del medio ambiente a lo largo de la cadena de provisión de textiles orgánicos a la vez que sostiene el cumplimiento de criterios sociales.

¹⁷ Por sus siglas en inglés Activity Based Costing

objetivo de garantizar un cálculo más acertado al incluir el costo de las actividades claves, esto permite también tomar decisiones con mayor grado de eficacia.

Cabe destacar que la metodología ABC, agrupa las actividades para generar centros de costos por lo tanto, se encuentra influenciada de cierta manera por la estructura organizacional. En este sentido, sentar las bases en esta metodología, permitirá razonar de manera más efectiva el crecimiento de personal de la empresa, pues como se mencionó en el apartado **3.7 Estructura Organizacional**, en la primera etapa muchas funciones se concentrarán en pocos puestos.

Para efectos de una mayor comprensión, se detallan algunos conceptos a emplear:

Costos directos: Materiales como la tela, hilos, broches, zippers, bolsas biodegradables para embalaje, y etiquetas.

Costos indirectos: Servicios básicos como agua, luz, gas, teléfono, e internet. Alquiler de espacio para taller y oficina, mantenimiento y reparación de equipos, depreciación, transporte y materiales de oficina.

Actividades claves: son todas aquellas que agregan valor a los procesos productivos y que por ende forman parte relevante del costo del producto.

Cost drivers: Medidas de actividad que permiten establecer la relación entre la actividad clave y el gasto indirecto de fabricación asociado a ella.

En la tabla 13 se detallan las actividades que consideramos son las que mayor valor agregan al proceso productivo y por ende deben ser incluidas en el costo de los productos:

Tabla 13: Definición de ABC

COST DRIVERS	ACTIVIDAD	ÁREA INVOLUCRADA	INDICADOR
No de órdenes de compra	Proceso de compra de materias primas	Logística y Manufactura	Horas destinadas a la planificación y compras
	Negociación de pedidos	Gerencia General	Horas destinada a la negociación con clientes
No de órdenes de fabricación internas	Proceso de corte	Logística y Manufactura	Horas dedicadas al corte
	Proceso de embalaje final	Logística y Manufactura	Horas dedicadas al empaque final de productos
No de facturas	Emisión de facturas	GG (Asistente Administrativo)	Horas dedicadas a la elaboración de facturas
Efectividad de las promociones	Proceso de elaboración de plan de marketing	Gerencia General	Horas dedicadas a la definición de promociones

En la tabla 14 se muestra la cantidad de horas y costo asociado a cada actividad.

Tabla 14: Costeo actividades ABC

COST DRIVERS	INDICADOR	CANTIDAD MENSUAL	COSTO POR HORA	COSTO MENSUAL
No de órdenes de compra	Horas destinadas a la planificación y compras	24	\$4,98	\$119,45
No de órdenes de fabricación internas	Horas destinada a la negociación con clientes	18	\$9,12	\$164,24
	Horas dedicadas al corte de telas	18	\$3,32	\$59,72
	Horas dedicadas al empaque final de productos	12	\$3,32	\$39,82
No de facturas	Horas dedicadas a la elaboración de facturas	8	\$3,73	\$29,86
Efectividad de las promociones	Horas dedicadas a la definición de promociones	12	\$9,12	\$109,49
TOTAL				\$522,58

Fuente: Elaboración propia.¹⁸ Costos en dólares.

¹⁸ Para el cálculo mensual se consideran (8 horas x 5 días x4 semanas) + (4 horas x 4 sábados al mes)

Dado todo lo anterior se establece el costo de producción para cada tipo de producto. En el Anexo H se detallan los costos para los primeros 5 años del proyecto.

Tabla 15: Costos por tipo de producto

RESUMEN DE COSTO POR TIPO DE PRODUCTO AÑO 1		
TIPO DE PRODUCTO	TALLA	COSTO UNI
3 PACK GORRO MOLDEADOR	S-M	\$ 2,60
PANTALONES	0 - 6 MESES	\$ 5,20
	6 - 36 MESES	\$ 3,05
CALCETINES	0 -12 MESES	\$ 1,65
BABEROS	ESTANDAR	\$ 1,17
MANTITAS	ESTANDAR	\$ 1,60
PIJAMAS	0 - 6 MESES	\$ 4,51
	6 - 36 MESES	\$ 2,57
MAMELUCOS	0 - 6 MESES	\$ 7,52
	6 - 36 MESES	\$ 4,73
BLUSAS / CAMISAS	0 - 6 MESES	\$ 5,61
	6 - 36 MESES	\$ 3,24
VESTIDO	0 - 6 MESES	\$ 6,64
	6 - 36 MESES	\$ 3,83
JUMPERS	0 - 6 MESES	\$ 5,65
	6 - 36 MESES	\$ 4,19

Fuente: Elaboración propia. Costos en dólares.

7. PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de Ventas

Para efectos de la valorización de las unidades estimadas en el apartado 5.5 **Estimación de la demanda**, se realizó una clasificación ABC¹⁹ para establecer la participación en ventas de cada una de las piezas ofrecidas. Para esta clasificación se realizaron dos consideraciones:

- Estándares de crecimiento: El tiempo de uso de una prenda, está determinada en gran parte por el crecimiento que va presentando el bebé durante los meses. Las tablas de crecimiento con base en estándares internacionales se muestran en el Anexo I.
- Estilos de vida, y cuidados de los padres: Cuando los bebés se encuentran en las primeras etapas de vida, las salidas son más limitadas, lo que impulsa a muchos padres a no "sobre vestir" al bebé, esto significa que las prendas son más básicas (ej. mamelucos). Por otra parte, a medida y se percibe mayor seguridad por su resistencia a los factores externos, las salidas suelen aumentar, lo que motiva a los padres a comprar prendas un poco más elaboradas (ej. vestidos, jumpers). Asimismo en esta etapa existe una motivación social de que su hijo sea visto bien vestido.

¹⁹ Clasificación que permite establecer la participación en ventas de cada sku, y su importancia con respecto a los niveles de inventarios de seguridad. Las tallas que van de 0 a 6 meses se clasificaron como C otorgándoles un peso relativo de 0,5%. Las tallas de 6 a 12 meses se clasificaron como B otorgándoles un peso relativo entre 0,5% - 1%. Y las tallas de 12 meses hasta 26 meses se clasificaron como A y AA con pesos relativos entre 1% - 2,5%.

Todo lo anterior influye para otorgar una mejor clasificación a las tallas M y L en todas las líneas, y una clasificación menor (C) a las tallas S.

Con base en las consideraciones anteriores, se presenta la tabla con las cifras proyectadas para los próximos 5 años.

Tabla 16: Estimación de la demanda en valores

LÍNEA	TIPO	PARTICIPACIÓN POR TIPO DE PRODUCTO	VTA ESTIMADA AÑO 1	VTA ESTIMADA AÑO 2	VTA ESTIMADA AÑO 3	VTA ESTIMADA AÑO 4	VTA ESTIMADA AÑO 5
	3pack Gorritos	1%	799	1.343	2.037	2.528	3.676
BÁSICOS	Pantalones	33%	20.290	34.088	51.710	64.168	93.290
	2Pack Calcetines	4%	1.448	2.432	3.687	4.575	6.652
	Baberos	1%	299	502	764	948	1.378
	Mantitas	1%	249	418	636	790	1.148
PIJAMAS	Pijamas	14%	10.387	17.450	26.474	32.852	47.762
MAMELUCOS	Mamelucos	9%	4.204	7.063	10.726	13.310	19.351
CAMISAS	Blusas/Camisas	18%	10.820	18.178	27.588	34.234	49.771
VESTIDOS	Vestidos	8%	8.252	13.863	21.039	26.107	37.956
JUMPERS	Jumpers	13%	9.684	16.270	24.678	30.624	44.522
TOTAL		100%	\$66.432	\$111.606	\$169.340	\$210.136	\$305.505

Fuente: Elaboración propia. Montos expresados en dólares.

7.2 Inversiones

Con base en las proyecciones de ventas declaradas, la gestión financiera debe ocuparse de las inversiones necesarias para cumplir con los objetivos en el corto y largo plazo.

7.2.1 Inversión fija

Debido a que las instalaciones para taller y oficina serán las mismas y se manejarán mediante alquiler, las inversiones fijas están representadas principalmente por el mobiliario, equipo de oficina, y en el caso de maquinaria se contempla la inversión en una cortadora láser para telas. El monto total de inversión fija es de U\$ 7.290,34 IVA incluido. En las tablas 16, y 17 se muestra el detalle.

Tabla 17: Inversión en mobiliario y equipo de oficina

INVERSIÓN EN MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	OBSERVACIONES
Escritorios modulares	2	\$316,63	\$633,27	Fuente: website Pricesmart Nicaragua
Escritorio ejecutivo	1	\$266,63	\$266,63	Fuente: website Pricesmart Nicaragua
Sillas ergonómicas semi ejecutivas	4	\$166,63	\$666,53	Fuente: website Pricesmart Nicaragua
Silas sencillas para juntas	5	\$116,64	\$583,22	Fuente: website Pricesmart Nicaragua
Mesa de juntas	1	\$185,30	\$185,30	Fuente: Ofimuebles Nicaragua
Archivadores	2	\$75,40	\$150,80	Fuente: Ofimuebles Nicaragua
Gabinetes colgantes	2	\$55,20	\$110,40	Fuente: Ofimuebles Nicaragua
Computadora de escritorio HP Model: V8P23AA#ABA	3	\$279,99	\$839,97	Fuente: Best Buy
Laptops Dell Inspiron Model: I5566-3000BLK-PUS	1	\$349,99	\$349,99	Fuente: Best Buy
Discos duros Model: WDBDNK0010BBK-WESN	1	\$49,99	\$49,99	Fuente: Best Buy
Televisor LCD 32" Insignia Model: NS-32D311NA17	1	\$199,99	\$199,99	Fuente: Best Buy
Impresora multifuncional Canon Model: 0013C002	2	\$51,99	\$103,98	Fuente: Best Buy
Teléfonos Multilínea RCA Model: 25201RE1	3	\$39,99	\$119,97	Fuente: Best Buy
TOTAL			\$4.260,04	

Fuente: Elaboración propia. Montos en dólares.

Tabla 18: Inversión en Maquinaria para producción

INVERSIÓN EN MAQUINARIA	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	OBSERVACIONES
Cortadora láser para telas	1	\$3.030,30	\$3.030,30	Fuente: website Troteclaser
TOTAL			\$3.030,30	

Fuente: Elaboración propia. Costos en dólares, incluye gastos de importación.

Se planifica la renovación de estos activos al final del quinto año, salvo la maquinaria para producción que cuenta con una vida útil de 7 años de acuerdo con lo establecido en el artículo 34 del Reglamento de la ley 822 Ley de Concertación Tributaria. La tabla con el detalle se muestra en el anexo R.

7.2.2 Inversión diferida

Para asegurar el inicio de las operaciones, resulta necesario incurrir en algunos egresos de apertura, entre los que se incluyen, gastos de transporte, la instalación de los equipos, y gastos legales de constitución. En la tabla 18 se muestra el detalle.

Tabla 19: Inversión diferida

INVERSIÓN DIFERIDA	MONTO
Tranporte de maquinaria	\$20,00
Gastos de Instalación de equipos	\$50,00
Gastos legales de constitución	\$100,00
TOTAL	\$170,00

Fuente: Elaboración propia. Montos en dólares.

7.3 Financiamiento

La cadena de apoyo y financiamiento para llevar a cabo el proyecto de Pure Organic Baby se compone de la siguiente manera:

FFF (Friends, Fools, & Family): compuesto por 2 personas con un aporte de U\$ 5.000 cada uno. Cabe destacar que bajo esta figura de apoyo al proyecto, no se asigna participación en la empresa, no genera costos financieros, ni se establece plazo de devolución del monto dado que se encuentra en la etapa de validación del modelo de negocio no obstante, existe un compromiso tácito de velar por el éxito del proyecto, y de poder retribuir el apoyo en la medida que el negocio comience a generar utilidades, o de reinvertir dichas ganancias si los aportadores así lo deciden.

Préstamo bancario: micro crédito realizado a Procredit Nicaragua, por un monto de U\$ 10.000, a una tasa de interés del 2,10% mensual, y a un plazo de 36 meses.

Capital Propio: por un monto de U\$ 10,000 resultante de ahorros.

Con base en lo anterior, el monto total disponible para la ejecución del proyecto asciende a U\$ 30.000, de los cuales U\$ 10.000 son generadores de intereses.

7.4 Capital de Trabajo

Costos fijos:

Arriendos: El local arrendado para el funcionamiento de la oficina y del taller corresponde a un módulo con las dimensiones requeridas para las actividades planificadas en las primeras etapas del negocio. El establecimiento cuenta con 62 mts²

distribuidos en dos plantas. La planta baja destinada para actividades de corte de telas, teñido, empaque y almacenaje de producto terminado. La planta alta está destinada para oficina administrativa. Para el almacenaje de materias primas se arrienda un módulo más pequeño (35 mts²) en la misma plaza. La ubicación también es adecuada para facilitar el traslado del personal pues se encuentra en una zona central de Managua con paradero de bus al frente. De acuerdo a lo indicado en la tabla de costos fijos del Anexo J, el costo mensual de alquiler por los 2 módulos es de U\$380 para los primeros 3 años incluida la vigilancia y estacionamientos. La tarifa favorable se debe a que el modulo es de propiedad familiar.

Salarios: De acuerdo a lo indicado en el capítulo 4 Gestión de Personas, el costo mensual en personal fijo es de U\$ 3.722,75, para la etapa I del proyecto que contempla los dos primeros años de operación. Para el final del año 5 se contempla un incremento promedio del 70% que incluye aumento de personal dado el incremento proyectado en el volumen de operaciones, y ajustes salariales por devaluación monetaria y competitividad de la industria. Para mayor detalle se sugiere ver la Tabla 5: Estructura de costos de personal de planilla.

Costos variables

Sub contratación: El costo de las operaciones sub contratadas corresponde a las actividades de ensamblaje y acabado de las prendas, que para la etapa I del proyecto (años 1 y 2) se estima en promedio en U\$ 669,47 mensuales. El desarrollo para los siguientes años se puede ver en el Anexo K, Estructura de costos de personal sub contratado.

Compra de materias primas: Dentro de las materias para la elaboración de las prendas se incluyen las telas, hilos, accesorios, bolsas ecológicas para embalaje y etiquetas. Se estima en promedio para la etapa I (año 1 y 2), un requerimiento promedio mensual de U\$ 23.647,25.

Servicios básicos: de acuerdo a lo registrado por el arrendador de los módulos, y con base en la tarifa dada al sector, el consumo estimado de servicios públicos como agua, luz, teléfono e internet se estima en promedio en U\$ 183 mensuales, para la etapa I (años 1 y 2).

Gastos financieros: Para la cobertura de las inversiones a mediano y largo plazo. De acuerdo con la tabla de amortización del Anexo L la cuota mensual sería de U\$ 398,66 incluidos intereses y amortización.

Impuestos: Con base en la ley No 822 Ley de Concertación Tributaria, los impuestos atribuibles a la operación de la empresa y que deben considerarse para efectos de declaración y aplicación de crédito son:

Impuesto sobre la renta: correspondiente al 30% de la renta neta gravable dentro de los tres meses posteriores al vencimiento del período fiscal que para el caso de Nicaragua va de enero a diciembre.

Pago mínimo definitivo: El IR está sujeto a un pago mínimo definitivo que pagan todas las personas jurídicas en general y las naturales que realicen actividades empresariales o de negocios, sujetas al pago del IR: Este se determina sobre el

promedio mensual de los activos totales del año a declarar, la tasa del pago mínimo es del 1% anual.

Impuesto municipal: se declara mensualmente y corresponde al 1% sobre las ventas.

IVA sobre las ventas: corresponden al 15% sobre todas las ventas de la empresa y debe ser declarado de manera mensual.

IVA sobre las compras: corresponde al 15% sobre las compras de la empresa y debe ser declarado mensualmente para efectos de crédito fiscal.

Retenciones en la fuente: en la compra local de bienes por un valor mayor a los C\$ 1000.00 córdobas (U\$ 33,33) se impone una tasa del 2%, en el caso de servicios profesionales y corresponde el 10%.

Cabe destacar que en el caso de las importaciones de tela, estas se encuentran exentas del pago de impuesto ISC²⁰ y DAI²¹ debido a los beneficios fiscales resultantes de la inscripción de la empresa en el Registro Único Mipyme. Los detalles de estos beneficios fueron detallados en el apartado **3.8 Marco Legislativo para la constitución de la personería jurídica.**

Con base en la información anterior, se presenta el capital de trabajo requerido para el proyecto el cual equivale a U\$ 24.852,8 calculado bajo el método del máximo déficit acumulado.

Algunas consideraciones a mencionar son: Los ingresos se reciben 30 días después de la facturación, la compra de materia prima importada (Telas) se paga 30 días después de colocada la OC, la compra de materias primas locales (accesorios) se pagan de contado.

El detalle para los primeros cinco años se detalla en la siguiente tabla

²⁰ Impuesto Selectivo al Consumo, tributo de aplicación selectiva que grava las enajenaciones de mercancías de producción nacional e importación de bienes, clasificados conforme la nomenclatura del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC)

²¹ El Arancel Centroamericano de Importación está constituido por el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) y los correspondientes Derechos Arancelarios a la Importación (D.A.I.).

Tabla 20: Cálculo de Capital de trabajo 2018 - 2022

AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por ventas (IVA incluido)	-	3.321,6	3.321,6	3.321,6	3.321,6	5.314,6	5.314,6	5.314,6	7.971,9	7.971,9	7.971,9	6.643,2
Costos Fijos	-4.658,7	-4.658,7	-4.658,7	-4.658,7	-4.658,7	-4.658,7	-4.658,7	-4.658,7	-4.658,7	-4.658,7	-4.658,7	-4.658,7
Costos Variables	-1.167,8	-1.167,8	-1.167,8	-1.167,8	-1.868,5	-1.868,5	-1.868,5	-2.802,7	-2.802,7	-2.802,7	-2.335,6	-2.335,6
Gastos Financieros	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7
Impuestos	-	-33,22	-33,22	-33,22	-33,22	-53,15	-53,15	-53,15	-79,72	-79,72	-79,72	-66,43
Ingresos - Egresos	-6.225,1	-2.936,7	-2.936,7	-2.936,7	-3.637,4	-1.664,4	-1.664,4	-2.598,6	32,1	32,1	499,2	-816,1
Ingresos - Egresos (Acumulados)	-6.225,1	-9.161,8	-12.098,6	-15.035,3	-18.672,7	-20.337,1	-22.001,4	-24.600,1	-24.567,9	-24.535,8	-24.036,6	-24.852,8
Max Déficit acumulado	-24.852,8											

AÑO 2	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por ventas (IVA incluido)	6.643,2	5.580,3	5.580,3	5.580,3	5.580,3	8.928,5	8.928,5	8.928,5	13.392,7	13.392,7	13.392,7	11.160,6
Costos Fijos	-4.712,6	-4.712,6	-4.712,6	-4.712,6	-4.712,6	-4.712,6	-4.712,6	-4.712,6	-4.712,6	-4.712,6	-4.712,6	-4.712,6
Costos Variables	-1.843,4	-1.843,4	-1.843,4	-1.843,4	-2.949,4	-2.949,4	-2.949,4	-4.424,2	-4.424,2	-4.424,2	-3.686,8	-3.686,8
Gastos Financieros	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7
Impuestos	-66,43	-55,80	-55,80	-55,80	-55,80	-89,28	-89,28	-89,28	-133,93	-133,93	-133,93	-111,61
Ingresos - Egresos	-377,8	-1.430,1	-1.430,1	-1.430,1	-2.536,2	778,5	778,5	-696,2	3.723,4	3.723,4	4.460,8	2.251,0
Ingresos - Egresos (Acumulados)	-377,8	-1.808,0	-3.238,1	-4.668,2	-7.204,4	-6.425,9	-5.647,3	-6.343,5	-2.620,1	1.103,3	5.564,1	7.815,1
Max Déficit acumulado	-7.204,4											

AÑO 3	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por ventas (IVA incluido)	11.160,6	8.467,0	8.467,0	8.467,0	8.467,0	13.547,2	13.547,2	13.547,2	20.320,8	20.320,8	20.320,8	16.934,0
Costos Fijos	-2.956,9	-2.956,9	-2.956,9	-2.956,9	-2.956,9	-2.956,9	-2.956,9	-2.956,9	-2.956,9	-2.956,9	-2.956,9	-2.956,9
Costos Variables	-2.415,1	-2.415,1	-2.415,1	-2.415,1	-3.864,1	-3.864,1	-3.864,1	-5.796,1	-5.796,1	-5.796,1	-4.830,1	-4.830,1
Gastos Financieros	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7
Impuestos	-111,61	-84,67	-84,67	-84,67	-84,67	-135,47	-135,47	-135,47	-203,21	-203,21	-203,21	-169,34
Ingresos - Egresos	5.278,4	2.611,8	2.611,8	2.611,8	1.162,7	6.192,1	6.192,1	4.260,1	10.966,0	10.966,0	11.932,0	8.579,1
Ingresos - Egresos (Acumulados)	5.278,4	7.890,2	10.502,0	13.113,7	14.276,5	20.468,6	26.660,7	30.920,8	41.886,8	52.852,8	64.784,8	73.363,8
Max Déficit acumulado	5.278,4											

AÑO 4	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por ventas (IVA incluido)	16.934,0	10.506,8	10.506,8	10.506,8	10.506,8	16.810,9	16.810,9	16.810,9	25.216,3	25.216,3	25.216,3	21.013,6
Costos Fijos	-3.078,9	-3.078,9	-3.078,9	-3.078,9	-3.078,9	-3.078,9	-3.078,9	-3.078,9	-3.078,9	-3.078,9	-3.078,9	-3.078,9
Costos Variables	-2.952,9	-2.952,9	-2.952,9	-2.952,9	-4.724,6	-4.724,6	-4.724,6	-7.086,9	-7.086,9	-7.086,9	-5.905,8	-5.905,8
Gastos Financieros	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7
Impuestos	-169,34	-105,07	-105,07	-105,07	-105,07	-168,11	-168,11	-168,11	-252,16	-252,16	-252,16	-210,14
Ingresos - Egresos	10.334,2	3.971,3	3.971,3	3.971,3	2.199,5	8.440,6	8.440,6	6.078,3	14.399,6	14.399,6	15.580,8	11.420,1
Ingresos - Egresos (Acumulados)	10.334,2	14.305,5	18.276,7	22.248,0	24.447,5	32.888,0	41.328,6	47.406,9	61.806,5	76.206,1	91.786,9	103.207,0
Max Déficit acumulado	10.334,2											

AÑO 5	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por ventas (IVA incluido)	21.013,6	15.275,3	15.275,3	15.275,3	15.275,3	24.440,4	24.440,4	24.440,4	36.660,6	36.660,6	36.660,6	30.550,5
Costos Fijos	-1.242,6	-1.242,6	-1.242,6	-1.242,6	-1.242,6	-1.242,6	-1.242,6	-1.242,6	-1.242,6	-1.242,6	-1.242,6	-1.242,6
Costos Variables	-4.241,4	-4.241,4	-4.241,4	-4.241,4	-6.786,2	-6.786,2	-6.786,2	-10.179,3	-10.179,3	-10.179,3	-8.482,7	-8.482,7
Gastos Financieros	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7	-398,7
Impuestos	-210,14	-152,75	-152,75	-152,75	-152,75	-244,40	-244,40	-244,40	-366,61	-366,61	-366,61	-305,51
Ingresos - Egresos	14.920,8	9.239,9	9.239,9	9.239,9	6.695,1	15.768,6	15.768,6	12.375,5	24.473,5	24.473,5	26.170,0	20.121,0
Ingresos - Egresos (Acumulados)	14.920,8	24.160,7	33.400,6	42.640,4	49.335,5	65.104,1	80.872,6	93.248,1	117.721,6	142.195,1	168.365,1	188.486,1

Fuente: Elaboración propia. Montos en dólares.

Este máximo déficit acumulado de U\$24.852,8 que se presenta en el año 1 será cubierto con parte de la estructura de financiamiento presentada en el apartado anterior.

7.5 Flujo de Caja

7.5.1 Ganancia o pérdida de capital

Para determinar el monto de ganancia o pérdida de capital resultante de la liquidación de los activos fijos, es necesario establecer primeramente el valor asociado a los mismos. De acuerdo con las normas establecidas en el país bajo el Art. 45 Sistemas de depreciación y amortización de la ley 822 Ley de Concertación Tributaria, las maquinarias no adherida permanentemente a la planta, deben de considerarse con una vida útil de 7 años, por su parte el mobiliario y equipo de oficina se deprecia con una vida útil de 5 años.

Con base en esta información, el valor total de la depreciación se calcula en U\$ \$1.284,91, el detalle por activo se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 21: Cálculo depreciación de activos fijos

TABLA DE DEPRECIACIÓN			
Activos Fijos	Vida Útil	Monto de Inversión	Depreciación Anual
Mobiliario y Equipo de Oficina	5	\$4.260,04	852,01
Maquinaria	7	\$3.030,30	432,90
TOTAL		\$7.290,34	\$1.284,91

Fuente: Elaboración propia. Montos en dólares.

Tomando en cuenta lo anterior, procedemos a restarle a la inversión inicial este monto de depreciación de activos fijos, el resultado es el valor en libros o valor contable. En este sentido, y bajo la consideración de que se puede recuperar el 20% del monto inicial, el valor residual de los activos se estima en U\$ \$1.458,07. Dado lo anterior se calcula la ganancia o pérdida de capital:

(+) Inversión Fija	\$7.290,34
(-) Depreciación acumulada al año 5	-\$6.424,54
(=) Valor en libros	\$865,80

(+) Valor residual de los activos	\$1.458,07
(-) Valor en libro	-\$865,80
(=) Ganancia / Pérdida de capital al año 5	\$592,27

7.5.2 Estructuración del flujo de caja

Con base en la información anterior, se procede a calcular los flujos de caja del proyecto para un horizonte de 5 años (2018 – 2022). Cabe destacar que el flujo de caja operacional es positivo desde el año 1, lo que indica un comportamiento orgánicamente positivo del negocio. Cuando consideramos la inversión en capital, vemos que el flujo de caja libre de la empresa muestra resultados negativos los dos primeros años, influenciado en gran medida por el préstamo bancario no obstante, pese a que este crédito tiene un plazo de 36 meses, para el tercer año del proyecto ya se muestran resultados positivos. En la siguiente tabla se muestra la construcción del flujo de caja para cada año.

Tabla 22: Flujo de caja del proyecto (2018 – 2022)

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
+ Ingresos por Venta		66.432,24	111.606,17	169.340,31	210.135,93	305.505,32
+/- Ganancias o Pérdidas de capital						592,27
- Costos Fijos		-55.903,87	-56.550,97	-35.482,40	-36.947,23	-14.911,48
- Costos Variables		-23.356,13	-36.867,98	-48.301,10	-59.057,69	-84.827,21
- Gastos de Admon e Inversión en Marketing		-10.330,26	-13.364,09	-12.058,41	-12.696,85	-15.291,38
- Gasto Financiero		-2.239,32	-1.518,60	-593,73		
- Depreciación		-1.284,91	-1.284,91	-1.284,91	-1.284,91	-1.284,91
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-26.682,25	2.019,63	71.619,76	100.149,26	189.190,35
- Impuesto (32%)			-646,28	-31.456,64	-32.047,76	-60.540,91
= UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO		-26.682,25	1.373,35	40.163,12	68.101,50	128.649,44
+ Depreciación		1.284,91	1.284,91	1.284,91	1.284,91	1.284,91
+/- Ganancias o Pérdidas de capital						-592,27
= FLUJO DE CAJA OPERACIONAL (FCO)		-25.397,34	2.658,26	41.448,03	69.386,40	129.342,08
- Inversión Fija		-7.290,34				
- Inversión Diferida		-170,00				
+ Valor residual						1.458,07
- Capital de Trabajo		-24.852,76				
+ Recuperación de Capital de Trabajo						24.852,76
+ Préstamo bancario		10.000,00				
+ Aportes de capital		20.000,00				
- Amortizaciones al préstamo			-2.544,56	-3.265,29	-4.190,16	
= FLUJO DE CAJA DE CAPITALES (FK)		-2.313,10	-2.544,56	-3.265,29	-4.190,16	- 26.310,83
= FLUJO DE CAJA EMPRESA (FCO +FK)		-2.313,10	-27.941,90	-607,03	37.257,87	69.386,40
FLUJO DE CAJA ACUMULADO		-2.313,10	-30.255,00	-30.862,03	6.395,84	75.782,25
				6.395,84	75.782,25	231.435,15

Fuente: Elaboración propia. Montos en dólares.

7.5.3 Determinación de la tasa de descuento

Calculados los flujos, es necesario descontarlos con una tasa que haga referencia al coste de oportunidad del capital. La tasa teóricamente correcta es la de retorno, o la que se esperaría de una inversión alternativa comparable a la de este proyecto.

En este sentido, se detallan los elementos que componen el WACC (Weighted Average Cost of Capital).

ELEMENTOS WACC	ABREVIACIÓN	DATO	OBSERVACIONES
Costo del patrimonio	Ke	14,27%	Costo del patrimonio para el inversionista
% de patrimonio sobre activos	Te	29%	Razón de Patrimonio sobre activos totales
Costo de la deuda	Kd	25%	Tasa de interés anual por financiamiento
Ajuste por impuesto	1 - Tc	0,68	Considerando que el impuesto total en Nicaragua es el 32%
% Deuda sobre capital	Td	71%	Razón de deuda sobre activos totales
WACC Calculado		16,30%	

Cabe destacar que en el caso del costo del patrimonio, se tomó como referencia el ROE de la industria para mercados emergentes de acuerdo con la data publicada por Damodaran.²²

El WACC resultante corresponde a 16,30%, y es esta tasa la que se utilizó para descontar los flujos del proyecto.

²² <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/roe.xls>

7.6 VAN Esperado

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
= FLUJO DE CAJA OPERACIONAL (FCO)		-25.397,34	2.658,26	41.448,03	69.386,40	129.342,08
- Inversión Fija	-7.290,34					
- Inversión Diferida	-170,00					
+ Valor residual						1.458,07
- Capital de Trabajo	-24.852,76					
+ Recuperación de Capital de Trabajo						24.852,76
+ Préstamo bancario	10.000,00					
+ Aportes de capital	20.000,00					
- Amortizaciones al préstamo		-2.544,56	-3.265,29	-4.190,16		
= FLUJO DE CAJA DE CAPITALS (FK)	-2.313,10	-2.544,56	-3.265,29	-4.190,16	-	26.310,83
= FLUJO DE CAJA EMPRESA (FCO +FK)	-2.313,10	-27.941,90	-607,03	37.257,87	69.386,40	155.652,90
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-2.313,10	-30.255,00	-30.862,03	6.395,84	75.782,25	231.435,15
VALOR PRESENTE NETO (VPN)	\$92.827,23					
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	89,49%					
PERÍODO DE PAYBACK	2,91 Años					

Al descontar los flujos del proyecto se obtiene un VPN positivo de U\$ 92.827 con una tasa interna de retorno de 89,49% y un período de payback de 2,91 años.

7.7 Estado de Resultado

En este apartado se muestra el estado de resultado para Pure Organic Baby correspondiente a los primeros cinco años:

Tabla 23: Estado de Resultado 2018 - 2022

ESTADO DE RESULTADOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
+ Ingresos por Venta	66.432,24	111.606,17	169.340,31	210.135,93	305.505,32
+/- Ganancias o Pérdidas de capital	-	-	-	-	592,27
- Costos Fijos	-55.903,87	-56.550,97	-35.482,40	-36.947,23	-14.911,48
- Costos Variables	-23.356,13	-36.867,98	-48.301,10	-59.057,69	-84.827,21
- Depreciación	-1.284,91	-1.284,91	-1.284,91	-1.284,91	-1.284,91
= UTILIDAD BRUTA	-14.112,67	16.902,31	84.271,90	112.846,11	205.074,00
= MARGEN BRUTO	-21,24%	15,14%	49,76%	53,70%	67,13%
- Inversión en Marketing	-4.059,32	-6.466,06	-4.470,58	-4.350,23	-6.110,11
- Gastos Administrativos	-6.271	-6.898	-7.588	-8.347	-9.181
= UTILIDAD OPERACIONAL	-24.442,93	3.538,22	72.213,49	100.149,26	189.782,62
- Gasto Financiero	-2.239,32	-1.518,60	-593,73	-	-
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-26.682,25	2.019,63	71.619,76	100.149,26	189.782,62
- Impuesto (32%)	8.538,32	-646,28	-22.918,32	-32.047,76	-60.730,44
= UTILIDAD NETA	-18.143,93	1.373,35	48.701,44	68.101,50	129.052,18
= MARGEN NETO	-27,3%	1,2%	28,8%	32,4%	42,2%

Fuente: Elaboración propia. Montos en dólares.

7.8 Balance General

A continuación se presenta el estado de situación integral o balance general correspondiente a los primeros cinco años de operación.

Tabla 24: Estado de situación integral 2018 – 2022

ESTADO DE SITUACIÓN INTEGRAL (BALANCE GENERAL)	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Activos Circulantes					
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	664,32	1.116,06	1.693,40	2.101,36	3.055,05
Cuentas por Cobrar	65.767,92	110.490,10	167.646,91	208.034,57	302.450,27
Inventarios	18.078,51	29.215,98	38.021,09	46.564,97	67.698,30
Total Activos Circulantes	84.510,75	140.822,15	207.361,40	256.700,91	373.203,62
Equipos	7.290,34	7.290,34	7.290,34	7.290,34	7.290,34
Depreciación acumulada	-1284,9084	-2569,8169	-3854,7253	-5139,63373	-6424,54216
Total Activo Fijo	6.005,43	4.720,53	3.435,62	2.150,71	865,80
Total de Activos	90.516,19	145.542,67	210.797,02	258.851,62	374.069,43
Pasivos					
Pasivos circulantes					
Cuentas por pagar	83.876,24	157.529,37	174.082,28	165.205,43	171.377,54
Pasivos LP					
Préstamo bancario	4.783,88	4.783,88	4.783,88		
Total Pasivos	88.660,12	162.313,25	178.866,16	165.205,43	171.377,54
Patrimonio					
Aportes de Capital	20.000				
Utilidad Acumulada	-18.143,93	-16.770,58	31.930,86	100.032,35	222.698,36
Dividendos Pagados	-	-	-	-6.386,17	-20.006,47
Total Patrimonio	1.856,07	-16.770,58	31.930,86	93.646,18	202.691,89
Pasivos + Patrimonio	90.516,19	145.542,67	210.797,02	258.851,62	374.069,43

Fuente: Elaboración propia. Monto en dólares.

7.9 Análisis de sensibilidad e indicadores financieros

En este apartado se procede a definir varios escenarios posibles, ante los cambios de las variables que son consideradas críticas para el desempeño financiero del proyecto. Los factores a sensibilizar son:

- Volumen de ventas
- Costos de las materias primas

Con base en estas variaciones se evalúa el efecto sobre el VAN. Los resultados se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 25: Análisis de sensibilidad del proyecto

VARIABLE	VAN0 (U\$)	VAN1 (U\$)	Δ VAN (U\$)	Δ VAN (%)	TIR0	TIR1
Ventas en U\$	\$92.827,23	\$60.528,28	\$32.298,95	53%	89%	60%
Costo de materias primas	\$92.827,23	\$83.085,67	\$9.741,56	12%	89%	79%

Fuente: Elaboración propia. Montos en dólares.

Considerando un escenario con cambios del 10% en las variables definidas (ventas en U\$ y Costo de materias primas), se observa que aún existe viabilidad del proyecto, no obstante la variable ventas se constituye en el factor relevante pues bajo un escenario de reducción del 10% se da una reducción del VAN del 53%. A pesar de eso la TIR continua siendo altamente atractiva.

7.10 Punto de Equilibrio

Este indicador permitirá asegurar no solo la eficiencia de las operaciones, sino también el alcance de los objetivos de rentabilidad.

En la tabla 25 se presenta el detalle para cada año:

Tabla 26: Cálculo del punto de equilibrio

CÁLCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO	1	2	3	4	5
Ingresos Totales	66432,2413	111606,165	169340,313	210135,934	305505,32
Costos Totales	79.260,00	93.418,94	83.783,50	96.004,92	99.738,68
Costos Variables	23.356,13	36.867,98	48.301,10	59.057,69	84.827,21
Unidades	3.013,00	5.061,84	7.308,03	9.068,60	13.184,35
Precio de Venta Uni (Prom)	22,05	22,05	23,17	23,17	23,17
Costo Variable Uni	7,75	7,28	6,61	6,51	6,43
Costos Fijos	55.903,87	56.550,97	35.482,40	36.947,23	14.911,48
Punto de Equilibrio (Unds)	3.910,25	3.830,06	2.142,33	2.217,79	890,88
Var vs Vtas proyectadas (Unds)	-897,25	1.231,78	5.165,69	6.850,81	12.293,46

Fuente: Elaboración propia

8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Considerando la capacidad y disponibilidad de los recursos, así como los tiempos requeridos para la ejecución de las estrategias y tácticas, se propone un plan de implementación del modelo del negocio que permita tener una visibilidad del horizonte de desarrollo del mismo.

Cabe destacar que en la siguiente tabla se incluye una etapa 4 correspondientes a los años seis y siete del proyecto, y si bien el alcance de evaluación de esta tesis cubre únicamente los primeros cinco años, resultante relevante mencionarlo para efectos de la estrategia corporativa presentada en el apartado 3.5 Estrategia corporativa y creación de valor.

Tabla 27: Gantt de implementación del modelo de negocio

OBJETIVO	ETAPA 1 (AÑO 1 Y 2)	ETAPA 2 (AÑOS 3 Y 4)	ETAPA 3 (AÑO 5)	ETAPA 4 (AÑOS 6 Y 7)
Establecimiento de Taller y oficina	■			
Introducción de marca	■			
* Información al consumidor	■			
* Alianzas con Clínicas privadas	■			
Inicio de comercialización	■			
* Registro en almacenes Siman Nicaragua	■			
* Registro en Tienda del Ejército	■			
* Registro en Tienda de la Policía Nacional	■			
Desarrollo de marca y comercialización		■		
* Reforzar posicionamiento		■		
* Alianzas con proveedores de productos complementarios		■		
* Alianzas con clientes distribuidores		■		
Expansión a nuevos mercados			■	
* Registro en Almacenes Siman a nivel regional			■	
Expansión a negocios complementarios				■
* Distribución de productos orgánicos complementarios PC (Personal Care)				■

Fuente: Elaboración propia.

9. Sistemas de Control de Gestión

9.1 Mapa estratégico

El mapa estratégico presentado en este apartado, tiene como propósito desarrollar e implementar, un sistema de control que incluya herramientas efectivas para la definición, implementación y seguimiento de la estrategia corporativa y genérica, en los niveles subyacentes de la estructura organizacional.

Para tales efectos, se toman en consideración 4 dimensiones relevantes como base para la definición de los objetivos estratégicos y por ende del óptimo desempeño del modelo de negocio, las 4 dimensiones son: financiera, clientes, procesos, desarrollo interno.

Dimensión Financiera:

- Optimizar la estructura de los costos de producción y comercialización.
- Optimizar la utilización de los activos.

Dimensión de Clientes:

- Posicionar a Pure Organic Baby como la línea de ropa para bebé que viste bien, y hace bien.
- Crear y consolidar una comunidad de padres informados, interesados y comprometidos con el cuidado del medio ambiente por medio de su relación directa con los productos de la línea.

Dimensión de Procesos:

- Garantizar relaciones profesionales y de largo plazo con los principales proveedores de materias primas, mediante una comunicación oportuna, y seguimiento de las necesidades de ambas partes.
- Procurar una cultura de innovación, manteniendo una red de información que permita identificar oportunidades para el desarrollo de mejoras en los productos o nuevos ingresos.
- Obtener y mantener el respaldo de certificadores internacionales que avalen la calidad y propiedades orgánicas de nuestros productos (Certificación GOTS)
- Asegurar auditorias conformes, tanto internas como externas, en los procesos de fabricación y en los administrativos.

Dimensión de desarrollo interno:

- Garantizar condiciones y beneficios laborales competitivos para nuestros colaboradores.
- Desarrollar la cultura de colaboración, y promover la importancia de la protección del medio ambiente entre los clientes internos y externos.

Definidos los objetivos estratégicos, se elaboraron las iniciativas que permitan la consecución de los mismos, adjudicando a cada iniciativa, su respectivo KPI (Key Performance Indicator), la meta a alcanzar, y el responsable dentro de la organización.

En la siguiente tabla se muestra el detalle:

Tabla 28: Mapa estratégico

ESTRATEGIA GENÉRICA <i>Enfoque por diferenciación de producto, mediante una línea orgánica de ropa para bebés, que capture al nicho de mercado que valora las cualidades superiores a la ropa tradicional.</i>						
DIMENSIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	KPI (Key Performance Indicator)	META	PLAZO	RESPONSABLE
FINANCIERA	Optimizar la estructura de los costos de producción y comercialización.	Manejar reportes ABC por producto	% de contribución neta por producto	≥ 30%	Mensual	Gerente General y Jefe de Operaciones
		Seguimiento a la rotación de inventario BTO	Rotación de inventario	0,6	Mensual	Jefe de Operaciones
		Realizar inversiones rentables de marketing	% de inversión MKTG/VTAS	4%	Mensual	Gerente General y Jefe de Marca
	Optimizar la utilización de los activos.	Utilizar el apalancamiento operativo como medio para mejorar las utilidades	ROIC	≥ WACC	Anual	Gerente General
CLIENTES	Crear y consolidar una comunidad de padres interesados y comprometidos con el cuidado del medio ambiente por medio de su relación con los productos de la línea.	Medir el desempeño de palabras claves	SEO	TBD	Mensual	Gerente General y Jefe de Marca
			Sensación, presencia e imagen corporativa en entornos digitales (competiciones, likes, reacciones)			
			Medir la conversión del tráfico recibido en interés declarado (leads)			
	Posicionar a Pure Organic Baby como la línea de ropa para bebé que viste bien, y hace bien.	Establecer alianzas estratégicas con clínicas privadas	Cantidad de clínicas por trimestre	5	enero - marzo 2018	Gerente General y Jefe de Marca
		Establecer alianzas estratégicas con clínicas proveedores de productos complementarios	Cantidad de proveedores aliados	3	enero - marzo 2018	Gerente General y Jefe de Marca
		Establecer alianzas estratégicas con los clientes distribuidores	Alianzas efectivas	3	enero - marzo 2018	Gerente General y Jefe de Marca
PROCESOS	Garantizar relaciones profesionales y de largo plazo con los principales proveedores de materias primas, mediante una comunicación oportuna, y seguimiento de las necesidades de ambas partes.	Realizar evaluaciones semestrales de proveedores	Encuesta de satisfacción	4	Semestral	Jefe de Operaciones
	Obtener y mantener el respaldo de certificadores internacionales que avalen la calidad y propiedades orgánicas de nuestros productos	Obtener certificado de GOTS (Global Organic Textile Standard)	Certificación efectiva	1	Anual	Gerente General y Jefe de Operaciones
	Asegurar auditorías conformes, tanto internas como externas, en los procesos de fabricación y en los administrativos.	Realizar auditorías internas (empresa y taller subcontratado) y externas (certificadores)	Auditoría conforme	4 internas y 2 externas	Anual	Jefe de Operaciones
DESARROLLO INTERNO	Garantizar condiciones y beneficios laborales competitivos para nuestros colaboradores.	Realizar evaluaciones semestrales de satisfacción del personal	Encuesta de satisfacción	5	Semestral	Gerente de Gestión de Personas
	Desarrollar la cultura de colaboración, y promover la importancia de la protección del medio ambiente entre los clientes internos y externos.	Implementar talleres multi etapas que incluya la capacitación de empleados destacados para que funjan como futuros moderadores	Cantidad de talleres realizados	2	Semestral	Gerente de Gestión de Personas

Fuente: Elaboración propia.

10. CONCLUSIONES

El plan de negocio para Pure Organic Baby, contempla la definición de un modelo de negocio sustentable para la producción y comercialización de ropa orgánica para bebé (de 0 a 36 meses) con producción y comercialización en Nicaragua. Entendiendo que para que sea sustentable, todo su quehacer debe asegurar los beneficios y protección de los trabajadores, comunidad, y ambiente, garantizando además el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa. Cumplido este objetivo, se detallan las conclusiones del trabajo de tesis.

En Nicaragua existe un ambiente favorable para el desarrollo de la inversión, tanto de la inversión extranjera directa como de inversionistas locales. En este último caso, la mayoría de los nuevos negocios entran en la clasificación de Mipyme, que a su vez, puede alcanzar beneficios importantes para efectos de establecimiento, y eventual escalabilidad siguiendo los procedimientos de la ley para este tipo de empresas.

La industria textil en Nicaragua se encuentra altamente polarizada. Por un lado se encuentran las grandes empresas que operan bajo el régimen de zona franca con producción destinada exclusivamente para la exportación, y en el otro extremo micro talleres para producción local. Sin embargo, toda la industria trabaja sobre telas tradicionales, y con mayor enfoque en vestimenta para adulto. Lo que abre la oportunidad para el ingreso de líneas orgánicas enfocadas en bebés.

El equipo emprendedor cuenta con los recursos y las capacidades necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto, durante el período evaluado.

Como resultado de la investigación de mercado realizada, se pudo determinar que existe un segmento de padres de familia, con nivel socio económico medio alto y alto, con alta conciencia ambiental y preocupados por su salud.

El segmento encuestado presentó desconocimiento de las propiedades que brinda la ropa orgánica en contraste con los perjuicios no solo a la salud sino también ecológicos que ocasiona la fabricación textil tradicional. Las principales causas de esta desinformación se deben a que en el país aún no existen ofertantes de vestimenta orgánica. Asimismo, una vez mencionado las bondades del producto los encuestados mostraron un interés casi absoluto en la adquisición y disposición a pagar por el beneficio esperado.

La propuesta de valor del proyecto radica en ofrecer a los consumidores una línea de ropa para bebés, diferenciada en calidad, diseño, y propiedades benéficas a la salud que aún no se encuentran en la oferta actual del mercado. Además de transmitirles y fortalecer mediante la estrategia de marketing, la conciencia ambiental con la cual se fabrican y comercializan los productos de la línea.

El proyecto contempla una inversión inicial de U\$ 32.143,14, monto que además de las inversiones en mobiliario y equipo, está directamente relacionado con el capital de trabajo requerido para garantizar las operaciones.

Del análisis financiero se desprende que para un horizonte de evaluación del proyecto a 5 años, se obtiene un VAN con resultado positivo igual a \$92.827,23, y una TIR superior al WACC (89,49% vs 16,3%), lo que indica que el proyecto es viable pero de riesgo moderadamente alto, pues se demostró con el análisis de sensibilidad que la

variable crítica es ventas en U\$, para lo cual se establecieron alternativas que permitan mitigar su efecto ante desviaciones negativas.

Cumplíendose las proyecciones de ventas, y estimaciones de costos fijos y variables, el proyecto aseguraría los objetivos financieros, generando ingresos por ventas anuales superiores a los U\$ 111.000 a partir del segundo año de operación, y ROE por 2,64, 1,21, 1,01 a partir del tercer año y hasta el quinto respectivamente.

11. RECOMENDACIONES

Dada la influencia del volumen de ventas proyectado para la consecución de los objetivos financieros, resulta imperante garantizar la expansión en la región centroamericana a partir del cuarto año, por medio del cliente almacenes Simán. De lo contrario se tendría que considerar una expansión mucho más gradual mediante distintos distribuidores por país.

Para asegurar el posicionamiento de marca deseado, que permita negociar de manera exitosa el ingreso a los otros países de la región por medio de Simán, es necesario una ejecución impecable de las estrategias de introducción y crecimiento, así como un seguimiento e interacción constante con los compradores.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Best Roger J. Marketing Estratégico 4ta edición, Editorial Pearson Prentice Hall, Madrid, España 2007.
- Chase Richard B y Jacobs Robert, Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministros, Editorial Mc Graw Hill, Distrito Federal, México 2009.
- Paula Vargas, 28 años Diario Financiero, Grandes tendencias que están cambiando nuestro mundo, Diario Financiero, Santiago, Chile 2016.
- Elzakker Bo Van y Eyhorn Frank, La Guía de negocios orgánicos, IFOAM - Organics International, Alemania 2010.
- Portocarrero Lacayo Ana Victoria, El sector textil y confección y el desarrollo sostenible en Nicaragua, ICTSD, Ginebra, Suiza 2010.
- Loguercio Nelson González, Intercambio de experiencias de lucha contra la desertificación entre países de América Latina, Unión Europea y PNUD, Santiago, Chile 2016.
- Calkins T. Breakthrough Marketing Plans. The road map step by step. Palgrave MacMillan, Basingstoke, UK 2008.
- Court David, Elzinga Dave, Mulder Susan, Vetvik Jorgen Ole, Marketing and sales practice, The Consumer decision Journey, McKinsey Quarterly, Seattle 2009.
- Roche C. Navigating the new Consumer realities, The Boston Consulting Group, Boston 2011
- Day George. Is It Real? Can We Win? Is It Worth Doing? Managing Risk and Reward in an Innovation Portfolio, Harvard Business Review, USA 2007.
- Estadísticas económicas, recuperado el 3 de noviembre de 2016, www.Centralamericadata.com
- Tendencias de la industria textil global, recuperado el 28 de octubre de 2016, www.Textilexchange

13. ANEXOS

ANEXO A: Modelo Canvas

ANEXO B: Marcas y Categorías de la tienda Piccolo Orgánico

ANEXO C: Descripción de cargos y funciones

ANEXO D: Resultados Cualitativos de la investigación de mercado

ANEXO E: Resultados Cuantitativos de la investigación de mercado

ANEXO F: Flujo de la metodología SCORE niveles 1 y 2

ANEXO G: Flujo de proceso de producción (Nivel 3 metodología SCORE)

ANEXO H: Costos Unitarios por tipo de producto años 1 al 5.

ANEXO I: Tablas de crecimiento con base en estándares internacionales.

ANEXO J: Tabla de costos fijos y variables del proyecto.

ANEXO K: Estructura de costos de personal sub contratado.

ANEXO L: Tabla de amortización de préstamo bancario.

ANEXO M: Tiempos de producción y stock de seguridad.

ANEXO N: Costos de importación.

ANEXO Ñ: Costos indirectos.

ANEXO O: Línea gráfica - Imagen de marca.

ANEXO P: Imagen de producto.

ANEXO Q: Cuotas de depreciación según art. 34 Ley 822 de Concertación Tributaria.

ANEXO R: Ratios Financieros

ANEXO A: Modelo Canvas

PARTNERS CLAVES		ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
¿Quiénes son?	¿Qué hacen?	¿Qué debo hacer para crear valor?	¿Que ofreceré a mis clientes? ¿Cómo resolveré sus necesidades? ¿Qué beneficio les ofreceré?	¿Qué tipo de relación esperan?	¿Para quién creamos valor?
Proveedores de materiales orgánicos	Fabricantes extranjeros y locales que proveen las telas y accesorios orgánicos requeridos para la producción de la línea de ropa.	Generar un encadenamiento eficaz y eficiente para diseñar y producir una línea de ropa para bebés con materiales 100% orgánicos.	Acceder a una línea de ropa para bebés con materiales 100% orgánicos, que promuevan la salud, comodidad y bienestar de nuestros pequeños consumidores, pues están elaborados con fibras orgánicas que protegen de las alergias, a la vez que apoyan una producción limpia y respetuosa con el medioambiente y la sociedad.	Nuestra estrategia de Marketing debe estar orientada al mercado, de tal manera que se pueda definir, un mensaje claro, y transmisible del concepto de moda sostenible que ofrecemos	Para los padres de familia que buscan una opción de vestimenta segura, cómoda, de calidad, y con diseños atractivos para sus bebés.
Artesanos de la Confección de ropa	Personas naturales especializadas en la confección de ropa fina para bebés y ubicadas en la zona del pacifico de Nicaragua				
Almacenes Simán, Tienda del Ejército y Tiendas de la Policía Nacional	Cadenas de Tiendas por departamento con presencia local y regional. Puntos de venta para la línea de ropa				
		RECURSOS CLAVE	CANALES DE DISTRIBUCION		
		¿Cuáles son? ¿Los tengo? ¿Qué debo hacer para conseguirlos?	¿Por qué medio llegara el producto a los clientes?		
		Capital Humano	Por medio de las principales cadenas de tiendas por departamento a nivel local, y regional.		
		Capital Intelectual			
ESTRUCTURA DE COSTOS			INGRESOS		
¿Cuáles son los costos más importantes? ¿Los recursos más costosos?			¿Qué valor están dispuestos a pagar?		
Adquisición de Materias Primas			La línea estara orientada a un segmento medio alto, y alto, y la propuesta de valor estara enfocada en beneficio mas que en costo, por lo cual se estima una alta disposición a pagar. El rango de precio de las prendas se debería ubicar entre los U\$12 - U\$40 Dólares.		
Personal de Planilla					
Personal subcontratado					
Maquinaria y equipo					

ANEXO B: Marcas y Categorías de la tienda Piccolo Orgánico

MARCA	CATEGORÍA	ORIGEN DE MARCA	ORIGEN IMPORTACIÓN
Ubbi	Accesorios de baño	USA	USA
Lifefactory	Accesorios de cocina	USA	USA
OxoTot	Accesorios de Cocina	USA	USA
Fun Bites	Accesorios de cocina	USA	USA
Boon	Accesorios de cocina y baño	USA	USA
Fridababy	Accesorios para higiene	Suiza	USA
Happy Family	Alimentos	USA	USA
Nurturme	Alimentos	USA	USA
Clek	Asientos de seguridad	USA	USA
Ju Jube	Bolsos	USA	USA
Trumpette	Calcetines	USA	USA
Maclaren	Coches de bebé	USA	USA
Natursutten	Consoladores	USA	USA
Babyganics	Cuidado Personal	USA	USA
California Baby	Cuidado Personal	USA	USA
Yum earth organic	Golosinas	USA	USA
Green Apple Park	Juguetes	USA	USA
Edushape	Juguetes	USA	USA
Hape	Juguetes	España	España
Janod	Juguetes	Francia	Francia
PlanToys	Juguetes	USA	USA
Rubbabu	Juguetes	USA	USA
Wee Gallery	Juguetes	USA	USA
Blabla	Juguetes y accesorios	USA	USA
3 Sprouts	Muebles y Accesorios	USA	USA
Pkolino	Muebles y Accesorios	USA	USA
Mr. María	Muebles y decoración	Alemania	Alemania
Boogiewipes	Pañuelos húmedos desechables	USA	USA
Aden + Anais	Vestimenta	Australia	USA
Coq en Pate	Vestimenta pre escolar	Francia	Francia

Fuente: Elaboración propia con datos de piccoloorganico.com

ANEXO C: Descripción de cargos y funciones

Con el objetivo de optimizar la selección, retención y desarrollo del personal, se establece una descripción de cargos, basado en un análisis funcional que se orienta a definir las actividades, y resultados que aportan valor al negocio.

A continuación, las descripciones para los cargos ejecutivos de primer nivel.

Nombre del cargo: Gerente General

Objetivos del cargo: Liderar la gestión estratégica mediante la formulación y aplicación del plan de negocio, y la coordinación de las diferentes áreas, para asegurar los objetivos de rentabilidad, competitividad, sostenibilidad y sustentabilidad del negocio.

Principales funciones y competencias:

Actuar como representante legal de la empresa.

Definir los lineamientos estratégicos y dar el seguimiento para su adecuado cumplimiento.

Pensamiento sistémico y estratégico

Capacidad de análisis

Capacidad de toma de decisiones efectivas y oportunas

Requisitos del cargo: Master o Licenciado en Administración de empresas o carreras afines, con al menos 8 años de experiencia en cargos ejecutivos. Manejo del idioma inglés.

Nombre del cargo: Gerente de Marca (Etapa II)

Dependencia jerárquica: Gerencia General

Objetivos del cargo: Liderar la gestión comercial, mediante la definición e implementación de las estrategias de marketing, ejecución del mix de mercado, así como la definición y desarrollo de nuevos productos.

Principales funciones y competencias:

Presentar los resultados mensuales a la Gerencia General

Establecer las proyecciones de ventas para los sku de las diferentes líneas en conjunto con la gerencia de ventas.

Garantizar la rentabilidad y efectividad de las inversiones de mercadeo.

Seguimiento de las nuevas tendencias en consumo de productos orgánicos y producción de ropa.

Habilidades de liderazgo y capacidad para relacionarse y gestionar el trabajo de las personas.

Capacidad de análisis y visión global de los negocios

Capacidad de toma de decisiones efectivas y oportunas

Requisitos del cargo: Licenciado en Administración de empresas o carreras afines, con al menos 2 años de experiencia en cargos similares. Manejo del idioma inglés.

Nombre del cargo: Jefe de Logística y Operaciones

Dependencia jerárquica: Gerencia General

Objetivos del cargo: Liderar la gestión de manufactura, mediante la definición e implementación de la estrategia de producción, así como la relación con los proveedores, alineando las diferentes áreas bajo su responsabilidad, a fin de garantizar la calidad, productividad, eficiencia, y sustentabilidad en los procesos productivos.

Principales funciones y competencias:

Presentar los resultados mensuales a la Gerencia General.

Implementar la estrategia operativa

Establecer y coordinar el plan de producción.

Gestionar los requerimientos de compra y mantenimiento de maquinaria

Habilidades de liderazgo y capacidad para relacionarse y gestionar el trabajo de las personas.

Capacidad de toma de decisiones efectivas y oportunas

Requisitos del cargo: Ingeniero industrial con al menos 3 años de experiencia en cargos similares. Manejo del idioma inglés.

Nombre del cargo: Gerente Financiero (Etapa III)

Dependencia jerárquica: Gerencia General

Objetivos del cargo: Definir e implementar la estrategia financiera, alineada a la estrategia corporativa

Principales funciones y competencias:

Presentar los resultados mensuales a la Gerencia General.

Implementar la estrategia financiera.

Controlar la estructura de capital y el nivel de endeudamiento.

Manejar la negociación y ejecución de operaciones financieras de mediano y largo plazo.

Coordinar la preparación de los presupuestos operativos, evaluación mensual de resultados.

La gestión de activos como cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar, entre otros.

Requisitos del cargo: Licenciado en administración de empresa, economía, o carreras afines con al menos 3 años de experiencia en cargos ejecutivos. Manejo del idioma inglés.

Nombre del cargo: Gerente de Gestión de Personas (Etapa III)

Dependencia jerárquica: Gerencia General

Objetivos del cargo: Definir e implementar la estrategia de personal, alineada a la estrategia corporativa. Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, que permita mantener un ambiente organizacional adecuado, proporcionando mayor bienestar y productividad del Recurso Humano y por ende de la empresa.

Principales funciones y competencias:

Presentar los resultados mensuales a la Gerencia General.

Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal.

Planificar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para el personal.

Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, así como controlar los pasivos laborales del personal activo.

Tener y desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones.

Requisitos del cargo: Licenciado en administración de empresa, o carreras afines con al menos 3 años de experiencia en cargos ejecutivos. Manejo del idioma inglés.

Nombre del cargo: Asistente Administrativo

Dependencia jerárquica: Gerencia General

Objetivos del cargo: Asistir a la gerencia general, en la ejecución de los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación, revisando y realizando cálculos necesarios, a fin de dar cumplimiento oportuno a cada uno de esos procesos.

Principales funciones y competencias:

Proporcionar apoyo administrativo de alto nivel mediante la preparación de informes, y manejo de solicitudes de información.

Realizar las funciones administrativas como, preparar la correspondencia, recibir a los visitantes, organizar conferencias telefónicas y programar reuniones.

Manejo y control de la caja chica.

Facturación.

Habilidades de organización y de comunicación verbal y escrita.

Estar orientado a la realización de tareas múltiples y ser capaz de trabajar con todos los niveles de personal con un enfoque de servicio al cliente.

Requisitos del cargo: Técnico en administración de empresas con al menos 2 años de experiencia.

Nombre del cargo: Operario

Dependencia jerárquica: Jefatura de Logística y Operaciones

Objetivos del cargo: Asegurar el correcto manejo de los inventarios BTO, para cumplir con las órdenes de compra

Principales funciones y competencias:

Recepción y manejo de los inventarios de materias primas.

Teñido y corte de las telas, de acuerdo con las solicitudes de órdenes de producción.

Recepción, manejo y empaque de producto terminado.

Preparación de productos para despacho y facturación.

Requisitos del cargo: Bachiller, cursando o graduado en carrera técnica.

ANEXO D: Resultados Cualitativos de la investigación de mercado

Entrevistas a profundidad

Se realizaron entrevistas al señor Dean García Foster, Director de la Asociación Nicaragüense de la Industria Textil y Confección (ANITEC), y al señor Donald Hernández, Gerente General de Fábrica de ropa El Cacique.

Asociación Nicaragüense de la Industria Textil y Confección

ANITEC, es una institución sin fines de lucro, y entre sus principales funciones se destacan:

1. Gestión para la obtención de contratos de exportación
2. Gestión institucional ante el gobierno para mejorar el ambiente de negocios.
3. Gestión institucional ante el sector privado (Consejo Superior de la Empresa Privada, COSEP).
4. Generar una proyección social del sector.

La entrevista con ANITEC, permitió tener una mayor comprensión de cómo opera la industria textil en Nicaragua desde un punto de vista macro, y a nivel de volúmenes para exportación, ya que la Asociación agrupa a las empresas inscritas bajo el régimen de zonas francas.

Para abordar el tema, es necesario establecer los fundamentos conceptuales básicos sobre este régimen especial. El artículo 2 de la Ley de Zonas Francas de Exportación designa que zona franca es "toda área del territorio nacional, sin población residente,

bajo la vigilancia de la Dirección General de Servicios Aduaneros (DGSA), sometida a control aduanero especial y regulada por la Comisión Nacional de Zonas Francas conforme lo establecido en la presente ley y su reglamento”²³

Tienen como objeto principal ‘promover la inversión y la exportación mediante el establecimiento y operación de diferentes zonas tales como: zonas francas de transformación, producción de bienes industriales y agroindustriales, zonas francas logísticas, zonas francas de servicios, zonas francas de tercerización, así como otras que se dediquen a la producción y exportación de bienes y/o servicios, bajo un régimen fiscal y aduanero de excepción. La actividad de las zonas francas estará orientada exclusivamente a la exportación’.²⁴

Ante la buena labor realizada inicialmente para el sector de la industria textil y confección, en la actualidad ANITEC tiene bajo su responsabilidad la gestión para todas las empresas que trabajan bajo el régimen de zona franca, pertenezcan o no al sector textil.

La maquila nicaragüense es el resultado de un proceso estructurado bajo diferentes matices gubernamentales y socio-laborales que a lo largo de aproximadamente cincuenta años han logrado darle un perfil único en la región centroamericana, posicionándose como potencial económico sobre la base de elementos del dinamismo empresarial definidos por el marco legal de zonas francas del país.

Durante el período mencionado, las empresas bajo el régimen se han especializado principalmente en contratos de maquila, regido por lo que en la industria se conoce como CMT (Cut, Make, and Trim), por sus siglas en inglés, sin embargo, en los últimos 3 años, se ha prestado mayor atención a la migración hacia una oferta de ‘Paquete Completo’ o ‘Producto Terminado’, que como indica el señor García, ‘se constituye en el principal elemento de valor agregado para las empresas’

Existen tres tipos de ofertas de servicio por parte de las empresas de zonas francas hacia los importadores y/o dueños de las marcas.

- Paquete Completo (Suministro de productos terminados): un intermediario da la orden a una fábrica (o la divide en varias fábricas) bajo términos FOB.
- Producción propia: una fábrica recibe una orden y fabrica las mercancías en su taller.
- Compra de CMT: el proveedor mantiene el desarrollo de nuevos estilos y los materiales bajo su control, y subcontrata los trabajos intensivos (cortar, hacer / coser, trim / control de calidad final y empaquetado).

El hecho de que el país se vaya transformando en un oferente de insumos intermedios, también se constituye en uno de los grandes desafíos de la industria textilera nacional. Con respecto a fabricantes de tela en Nicaragua, actualmente se está trabajando con 3 plantas, 2 de ellas en operaciones de hilaza, 1 de tela, y 1 más en proceso de instalación para fabricación de tela.

²³ Artículo 2, LEY No. 917, Aprobada el 8 de octubre de 2015

²⁴ Artículo 3, LEY No. 917, Aprobada el 8 de octubre de 2015

Con respecto al volumen de producción una empresa clasificada como grande posee en promedio 1500 trabajadores, y fabrican entre 70,000 y 120,000 docenas por semana.

Una empresa clasificada como pequeña fabrica en promedio entre 15,000 y 20,000 docenas por semana y, al igual que las grandes, dirige toda su producción hacia la exportación.

Adicionalmente existen diversos costos asociados a la pertenencia del régimen como membresías de las asociaciones, y tarifas mensuales por la instalación y operación dentro de los parques industriales. En la siguiente tabla se detallan los costos referentes a la ocupación del techo industrial por metro cuadrado:

Parques	Techo Industrial Ocupado (m2)							
	Hasta 9,999	De 10 mil hasta 19,999	De 20 mil hasta 29,999	De 30 mil hasta 39,999	De 40 mil hasta 49,999	De 50 mil hasta 59,999	De 60 mil hasta 69,999	Más de 70 mil
Industriales	\$0.14	\$0.14	\$0.10	\$0.09	\$0.08	\$0.07	\$0.06	\$0.05
Agroindustriales (Área agrícola)	\$0.09	\$0.08	\$0.07	\$0.06	\$0.05	\$0.05	\$0.05	\$0.05
Textileras	\$0.05							
Call Centers	Menos de 250 Estaciones			De 250 a 1,000 Estaciones		Más de 1,000 Estaciones		
	\$ 10.00 / Estación			\$ 5.00 / Estación		\$ 2.50 / Estación		

Fuente: Elaboración propia con datos de la Comisión Nacional de Zonas francas

Por todo lo anterior, y basándonos también en la cantidad de empleados, oficialmente no hay micro empresas (1 a 5 empleados) afiliadas a ANITEC, esto debido en parte a las restricciones presupuestarias que enfrentan las empresas de este tamaño y, que por su volumen actual de operaciones no requieren o no consideran necesaria la gestión de la asociación. No obstante, sí se encuentran adscritas algunas pequeñas y medianas que cuentan con hasta 50 colaboradores, y que funcionan bajo el régimen de zonas francas por cumplir con el volumen requerido.

Referente al vencimiento de los TPL desde finales del 2014, y el impacto que esto ha tenido en los volúmenes de exportación, es importante previamente comprender qué significan y, cuáles eran los beneficios que brindaban.

Los TPL (sigla en inglés de Nivel de Preferencia Arancelaria), fueron una concesión para beneficio exclusivo de Nicaragua, por un período de diez años, establecida en el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana, el cual es mejor conocido como DR-Cafta. Gracias a los TPL las empresas textiles instaladas en las zonas francas de Nicaragua han podido vender en Estados Unidos con preferencia arancelaria especial una importante cantidad de prendas de vestir elaboradas con materia prima que no es originaria de los países que forman parte del DR-Cafta. Este privilegio se le concedió a Nicaragua considerando que debido a la revolución y la guerra de los años ochenta no pudo desarrollar su industria textil, la cual se quedó rezagada en relación con los demás países que acordaron el tratado regional de libre comercio.

Ante el vencimiento de este beneficio arancelario, se estimaba que el volumen decrecería en un 20%, no obstante, al cierre del 2015 fue de apenas el 1%. En el 2016 se creció un 8% en volumen, y un 5% en valores. Todo lo anterior, pese a que la cancelación de los TPL ocasionó que se perdieran varios contratos con marcas importantes como Adidas, y Levi's, pues cuando estaban vigentes los TPL la proporción de productos que pagaban impuestos era del 15%, actualmente con el vencimiento del beneficio, esa proporción subió al 50%.

Con respecto a las iniciativas de ANITEC para impulsar el sector textil, en la entrevista realizada se mencionaron:

- Programa Better Work de USA, que permite mejorar el ambiente laboral en las fábricas sin embargo es algo establecido por las empresas usuarias de zonas francas, más que por los mismos proveedores del servicio.
- Programas de facilitación de gestiones y responsabilidad social empresarial, en los cuales se trabaja con el gobierno un programa global de facilitación de procesos por medio de una comisión para agilizar los trámites en las fronteras.
- Publicitar con mayor impulso las industrias bajo el régimen de zonas francas.
- Obtener mayores facilidades para poder vender en el mercado local (temas tributarios).
- Mayor previsibilidad a las empresas acerca de las prestaciones sociales, con base en los acuerdos tripartitas donde se definen los incrementos salariales.
- Participación en foros y ferias para promover al país, con atributos como mayor estabilidad macroeconómica, porque por ejemplo China que es el principal competidor con respecto a costo de la mano de obra, está más enfocado en el mercado interno que en el externo.
- Finalmente, con respecto al crecimiento esperado para el sector durante el 2017, se proyecta un aumento de un 5% en valores, lo que se traduce en una meta de U\$ 1,566 millones.

Fábrica El Cacique

En la entrevista realizada a Donald Hernández, de Fábrica El Cacique, se logró obtener una mayor comprensión en lo referente a los aspectos operativos concernientes a un taller de ropa clasificado como pequeña empresa, de acuerdo con la cantidad de empleados que posee.

Los aspectos más relevantes a considerar fueron:

- Método utilizado para pronosticar la producción, la cual se basa en llevar una medición en unidades y tallas.
- La división de las funciones dentro del área de producción. En el caso específico de El Cacique, se cuenta con un proceso de 4 etapas conformado por los siguientes cargos:
 - o Operarios de corte
 - o Ensambladores
 - o Operarios de máquina especial
 - o Deshilachado y empaque final

ANEXO E: Resultados Cuantitativos de la investigación de mercado

Encuestas

Método de muestreo

El muestreo utilizado para este estudio fue no probabilístico, lo que significa que la extracción de las unidades para la muestra, no está basada en reglas probabilísticas.

Los sujetos encuestados fueron seleccionados por conveniencia, utilizado como parámetros iniciales: Ciclo de vida (Padres con hijos de hasta 3 años), Nivel de estudios (Profesionales).

La aplicación de la encuesta se realizó utilizando el programa Qualtrics, el 30% de la recopilación se captó mediante una distribución electrónica a sujetos que cumplieran con los parámetros iniciales, y el 70% abordando a los sujetos en una locación central (Mall Galerías Santo Domingo), que usualmente es frecuentado por personas de nivel socio económico medio y alto.

Población Objetivo

La población objetivo está basada en el nivel socio económico como parámetro de los ingresos que se requiera que posean los consumidores de la línea de prendas orgánicas. Cabe destacar que aunque en la encuesta no se consultó acerca de los ingresos, en el caso de las encuestas presenciales, la localización y aspectos visuales fueron parámetros de referencia.

Tamaño Muestral

Como se indicó al inicio de este apartado, la metodología utilizada fue el muestreo no probabilístico por conveniencia, conformando una muestra de 320 individuos encuestados.

Brief de estudio cuantitativo

Decisión Comercial

Estrategia de Marketing a utilizar para posicionar la línea de ropa orgánica Pure Organic Baby.

Objetivo General

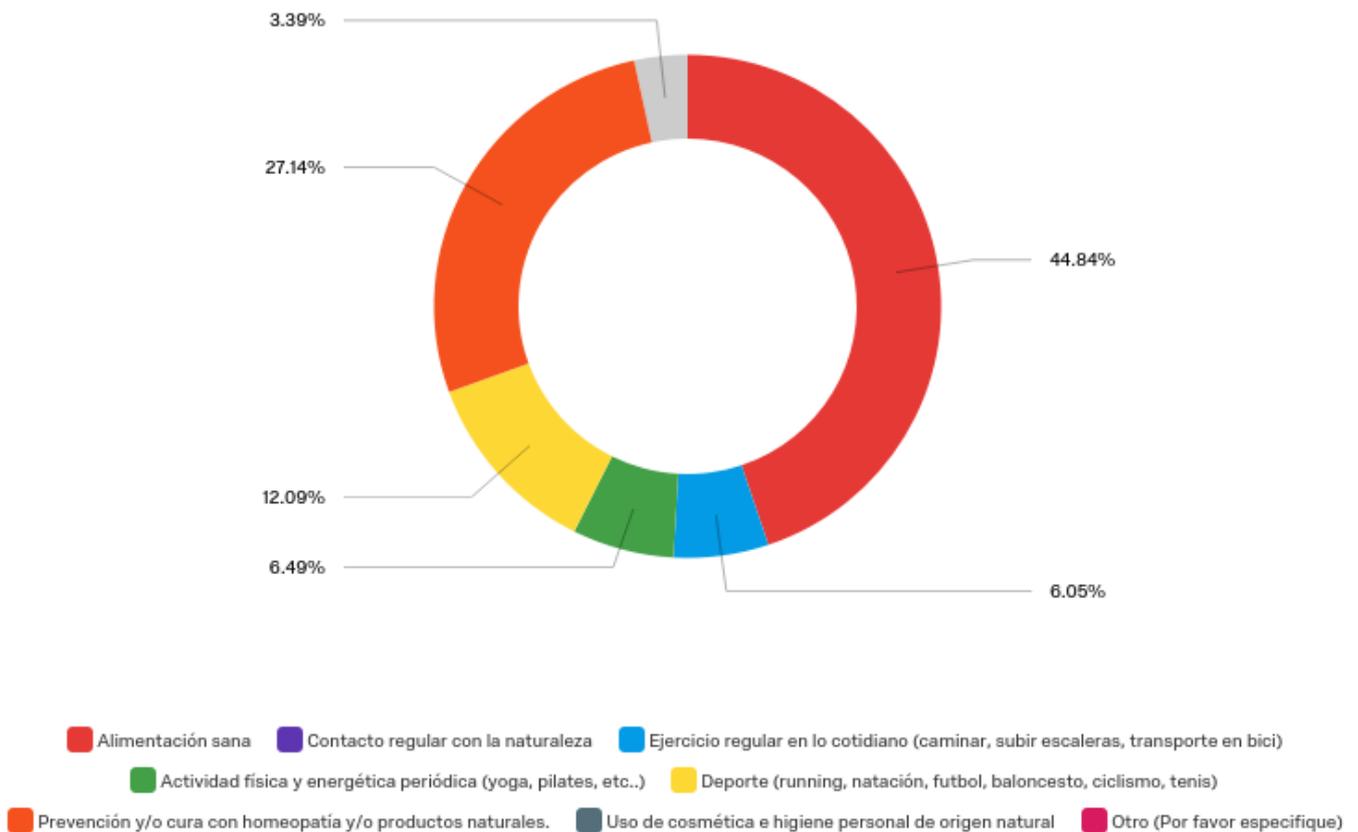
Definir la estrategia de comercialización óptima para el lanzamiento y posicionamiento de Pure Organic Baby

Objetivos Secundarios

- Conocer la percepción que el consumidor posee respecto a las prendas orgánicas.
- Conocer el nivel de interés del segmento objetivo en las prendas orgánicas, y su sentido de contribución ambiental.
- Conocer las marcas que actualmente tiene mejor posicionamiento en la mente del segmento objetivo.
- Definir los elementos más valorados por el segmento objetivo en la ropa para bebés.

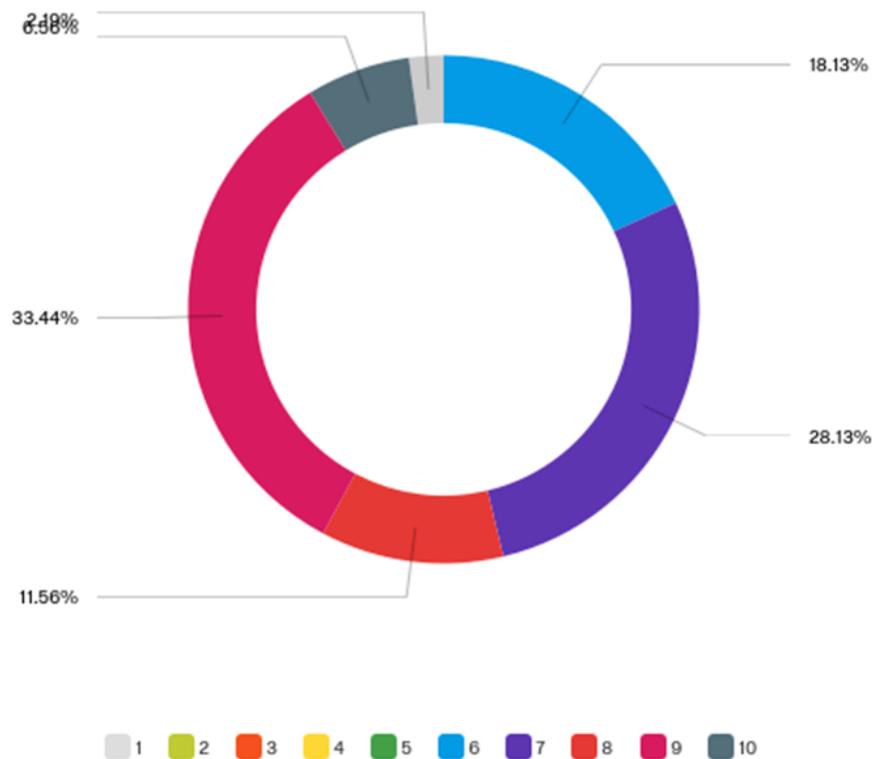
- Determinar quién es el principal decisor en el proceso de compra.
- Conocer la frecuencia y lugares de compra de las prendas.
- Medir la disposición a pagar del segmento objetivo.

Q1 - Realizo acciones dirigidas al mantenimiento o mejora de mi salud (Puede seleccionar varias opciones)

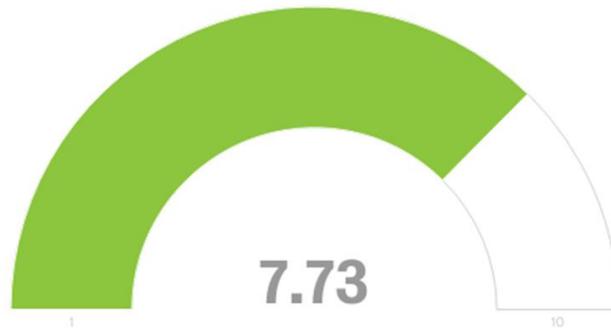


El gráfico refleja que, en los encuestados existe un 84.07% de predisposición hacia estilos, y hábitos de consumo saludables, basado en: la alimentación sana (44.84%), Prevención y/o cura con homeopatía y productos naturales (27.14%), y deportes específicos (12.09%)

Q2 - ¿Qué importancia le da a la ecología y preocupación por la conservación del planeta? en una escala del 1 al 10, siendo 10 el más alto.

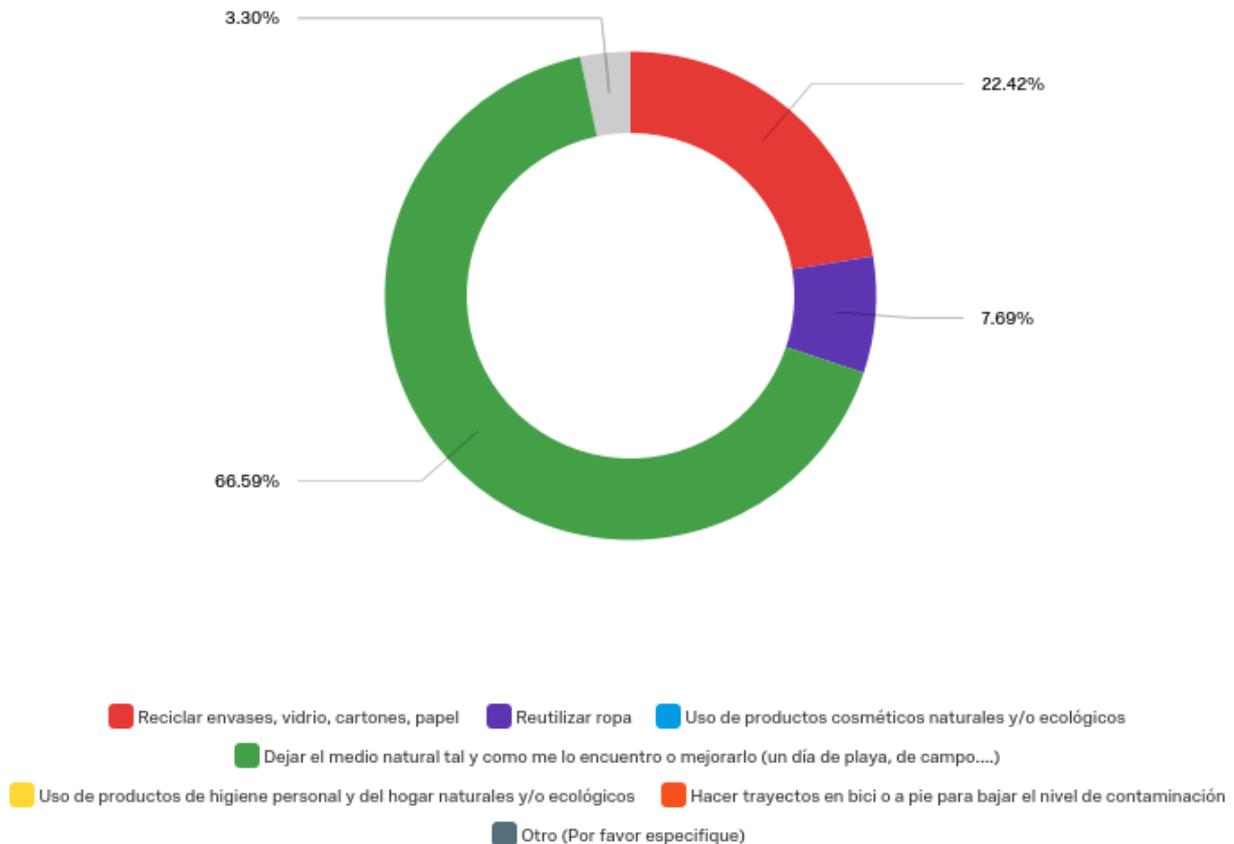


#	Answer	%	Count
	Total	100%	320
10	10	6.56%	21
9	9	33.44%	107
8	8	11.56%	37
7	7	28.13%	90
6	6	18.13%	58
5	5	1.25%	4
4	4	0.31%	1
3	3	0.31%	1
2	2	0.00%	0
1	1	0.31%	1



Los gráficos y tablas referentes a esta pregunta, muestran que el 91.26% de los encuestados consideran o le otorgan una valoración entre 6 y 10 a la protección del medio ambiente. Específicamente se obtuvo una media de 7.73, lo que hace inferir que existe una conciencia y preocupación por las repercusiones que se generan durante los procesos productivos.

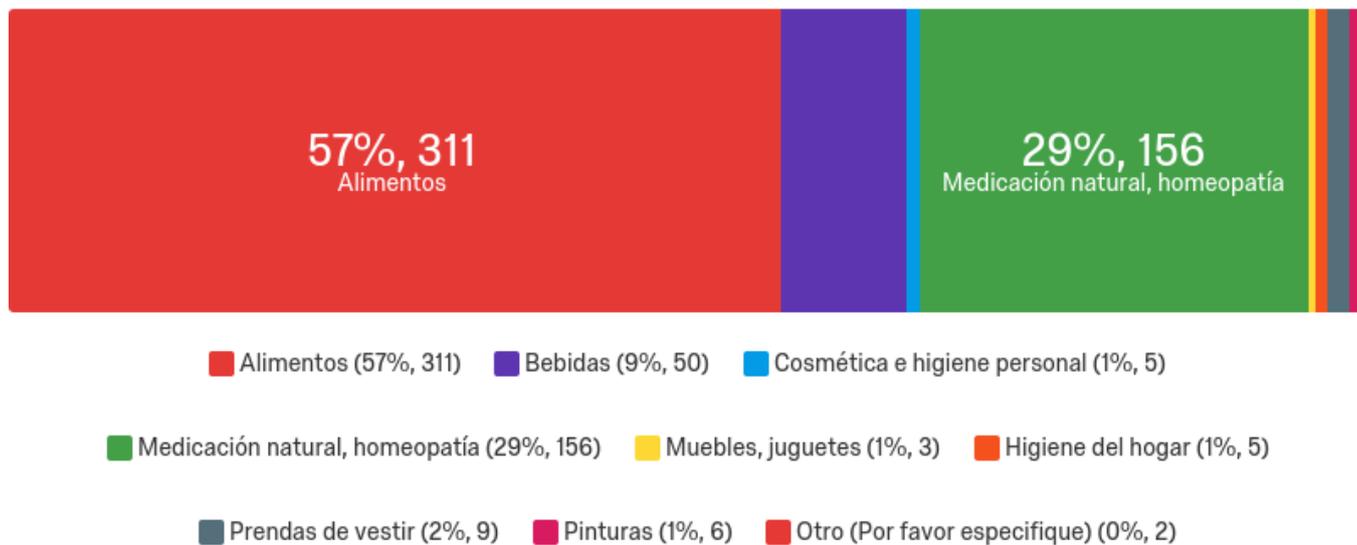
Q3 - Realizo acciones dirigidas al mantenimiento o mejora de la salud del planeta: (Puede seleccionar varias opciones)



Dentro de las acciones planteadas, el 66,59% se concentró en dejar el medio natural tal y como lo encuentro, o mejorarlo si les es posible, una actividad que, si bien delata

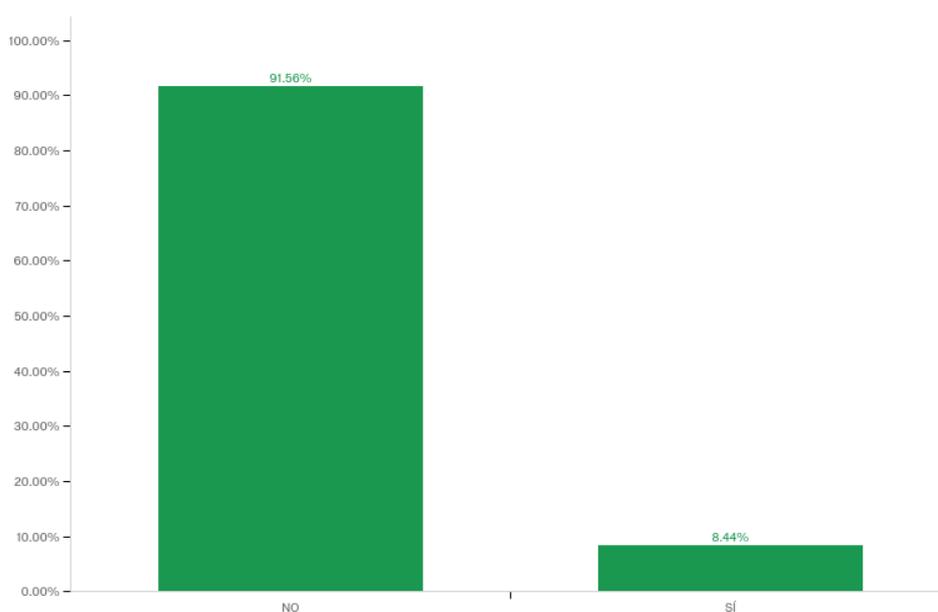
conciencia ecológica, puede percibirse algo reactivo, no obstante, un 30,11% se concentra en dos actividades con un sentido mucho más proactivo como lo son el reciclaje de envases con un 22,44%, y la reutilización de ropa con un 7.69%.

Q4 - ¿Qué productos ecológicos o naturales consume actualmente? (Puede seleccionar varias opciones)

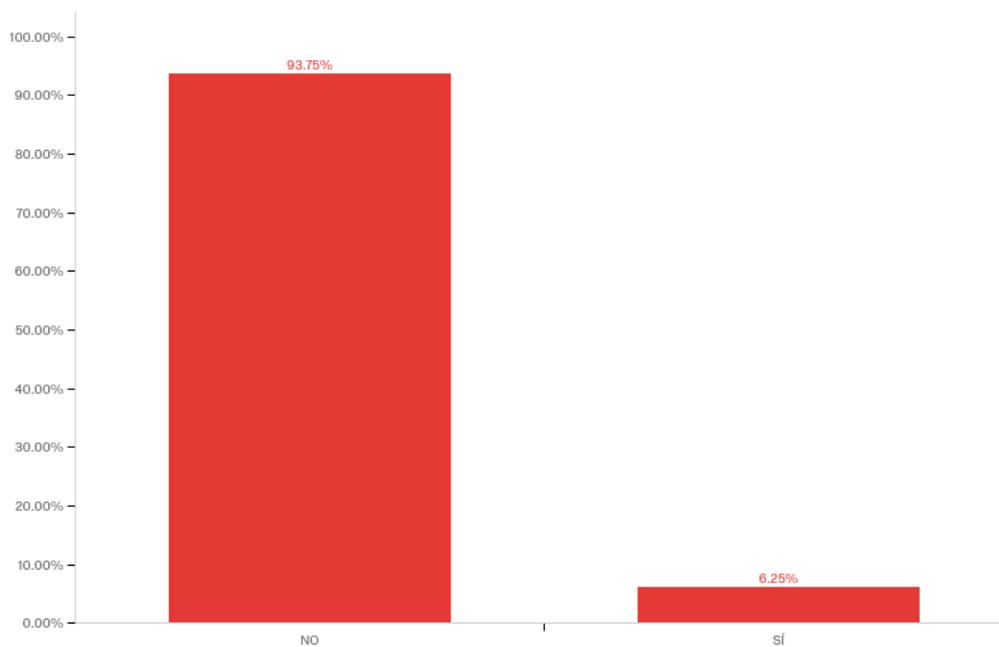


Dentro de las opciones presentadas a los encuestados, los alimentos y la medicación natural u homeopatía, fueron las que concentraron el mayor porcentaje, con 57%, y 29% respectivamente.

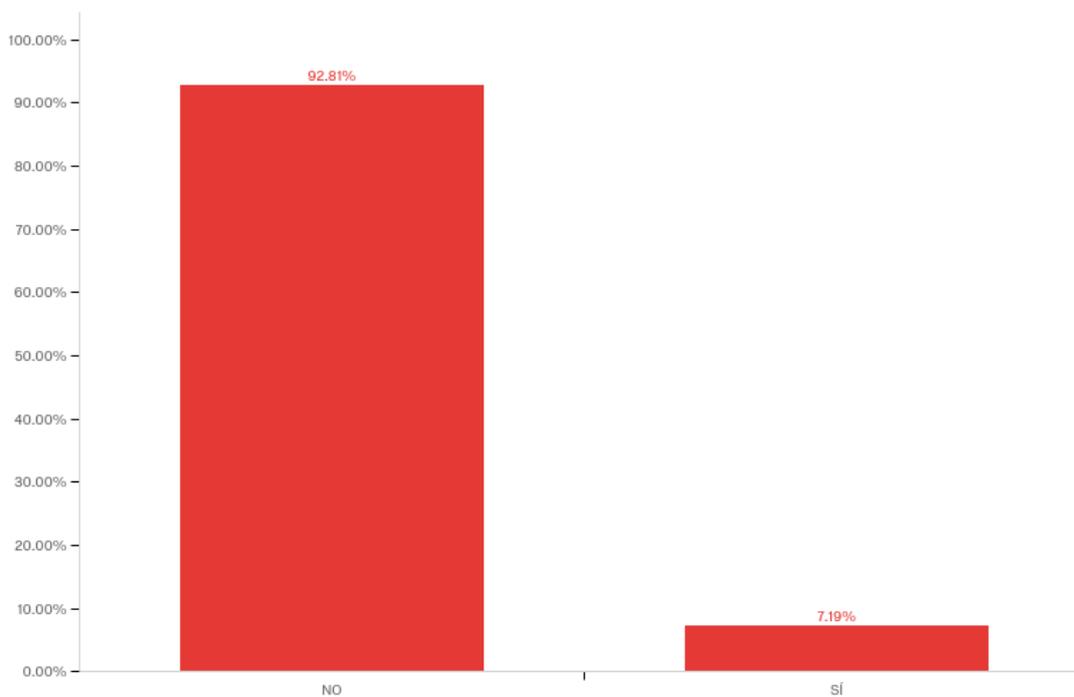
Q5 - ¿Conoce los tejidos que pone en contacto con su piel y sus efectos en la salud?



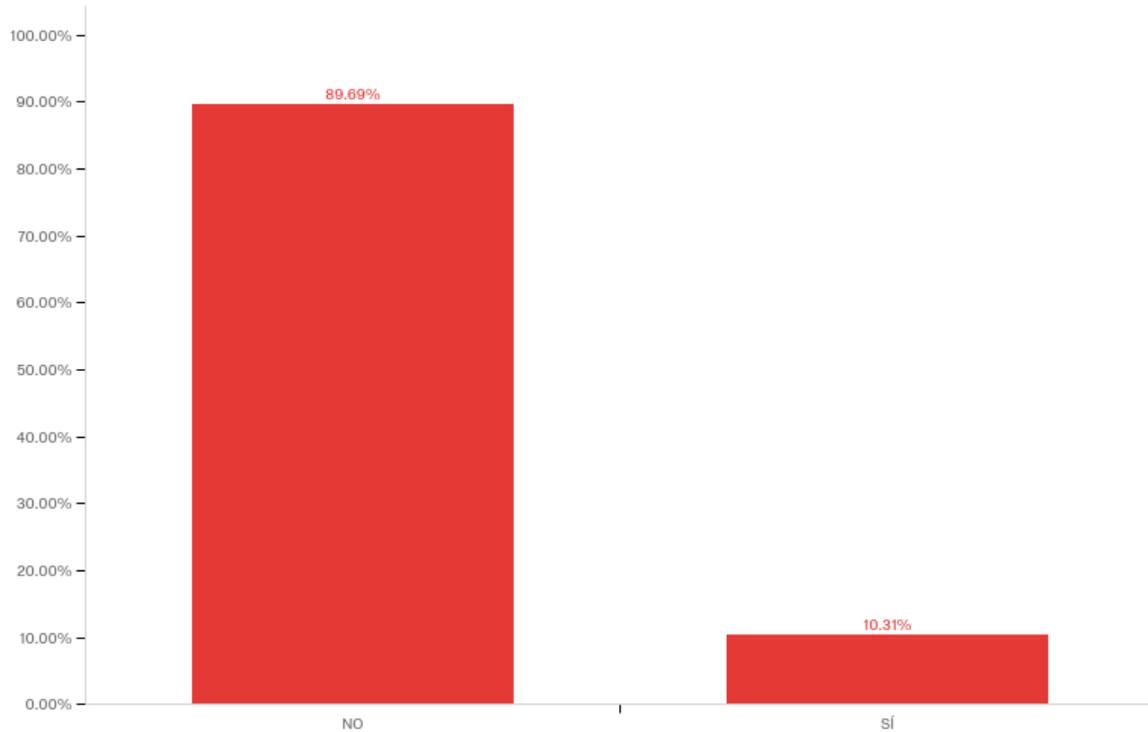
Q6 - ¿Conoce los químicos que llevan las prendas de vestir y sus efectos en la salud?



Q7 - ¿Conoce los efectos que tienen los tejidos no ecológicos y los tintes químicos durante su ciclo de producción para el medio ambiente?

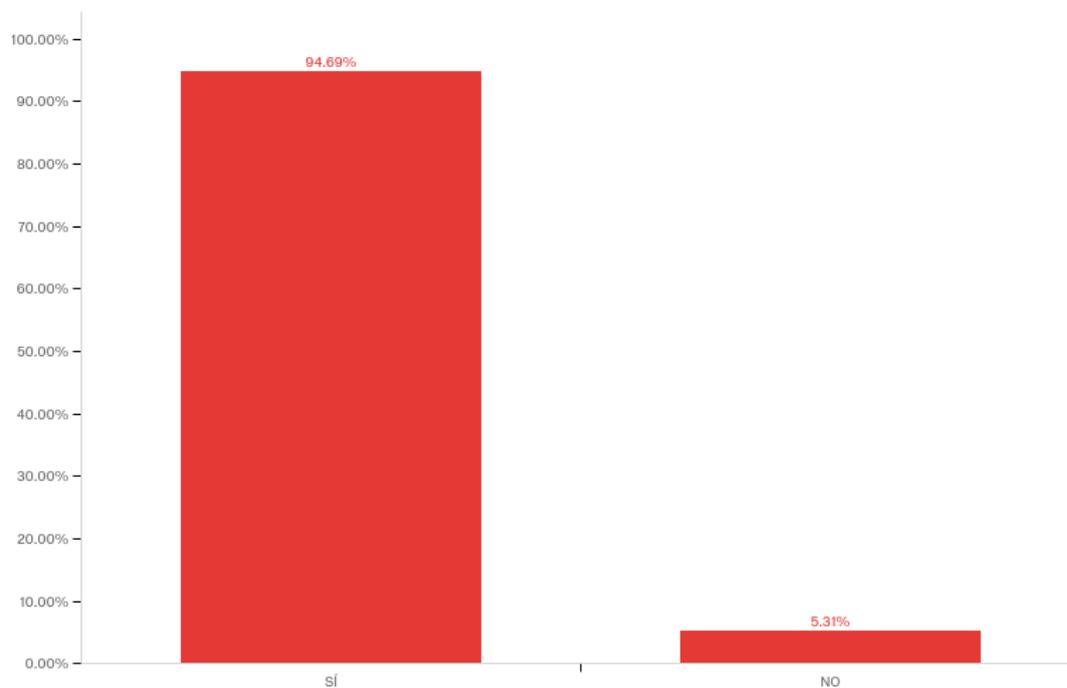


Q8 - ¿Conoce los efectos que los pesticidas, fertilizantes y químicos tienen sobre las personas que participan en todo el ciclo de producción y consumo de los tejidos? Agricultura, hilatura, confección, recepción y preparación de mercancías en tiendas, consumidores.



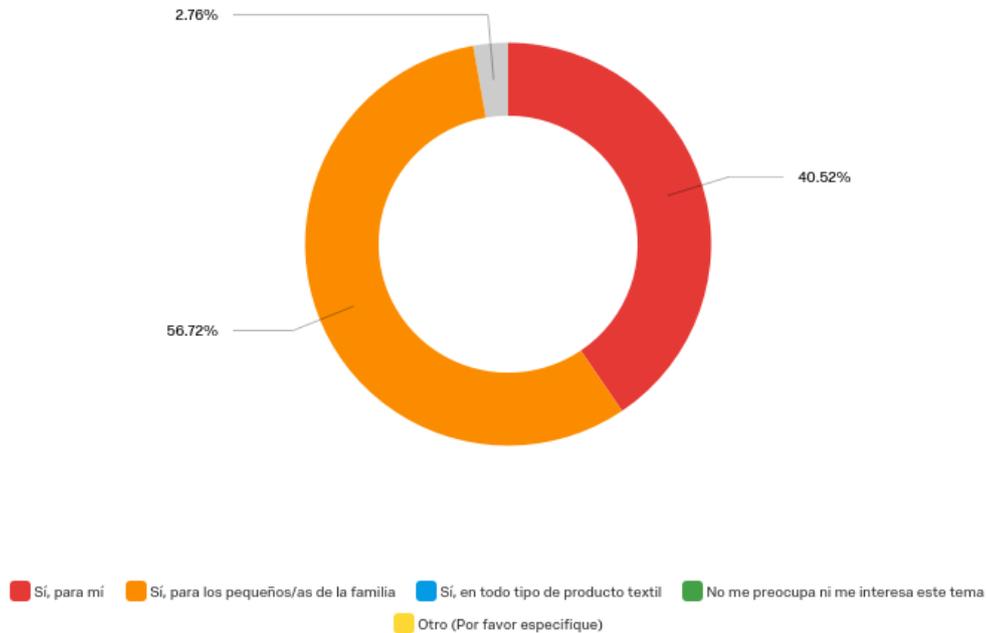
De las preguntas 5 a la 8 se cuestionó acerca del conocimiento que los encuestados tenían sobre las implicaciones negativas y el alto impacto ambiental que la industria tradicional textil tiene durante su proceso productivo, tanto para la salud de los consumidores finales como para las personas involucradas en el proceso. Se pudo constatar que existe un indiscutible desconocimiento de este tema, con un mínimo del 90% de los encuestados asegurando no tener información al respecto.

Q9 - En caso de haber contestado "No" a algunas de las preguntas 5, 6, 7 u 8, ¿estaría interesada/o en saber más de estos temas?



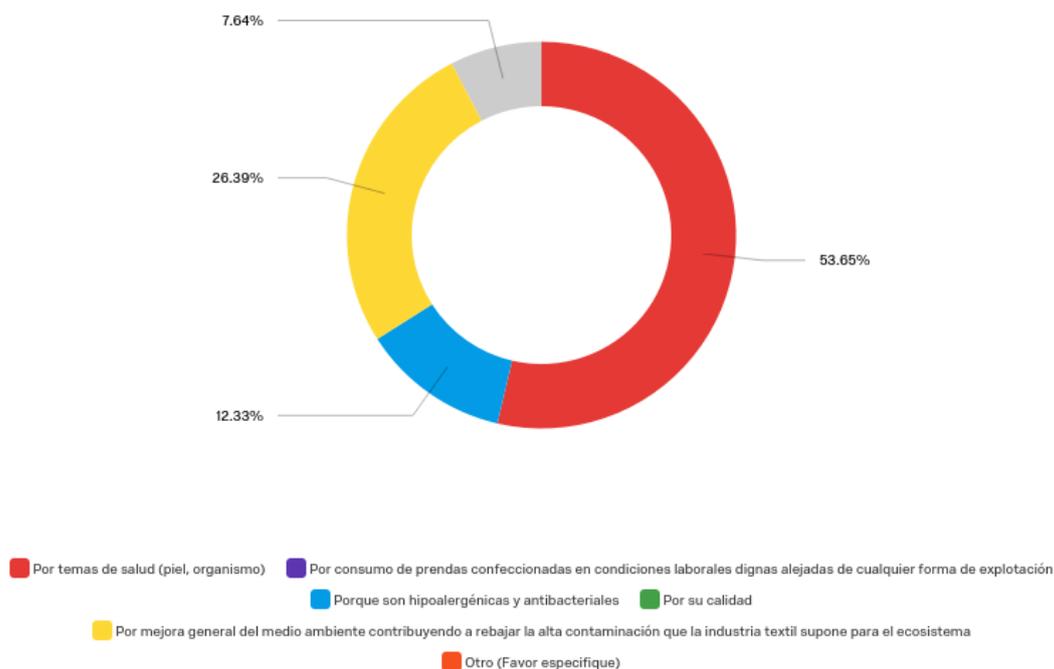
A pesar del desconocimiento de las implicaciones ambientales y de salud, durante el proceso de producción y comercialización de la industria textil, que se pudo constatar en los cuestionamientos anteriores, vemos que un 95% de los participantes, si tiene interés en recibir información al respecto, y poder tener conocimiento acerca del tema y como poder enfrentarlo.

Q10 - Me preocupa e interesa la salud del planeta y la de mi propia piel y organismo hasta el punto de tener interés por las prendas ecológicas. (Puede seleccionar varias opciones)



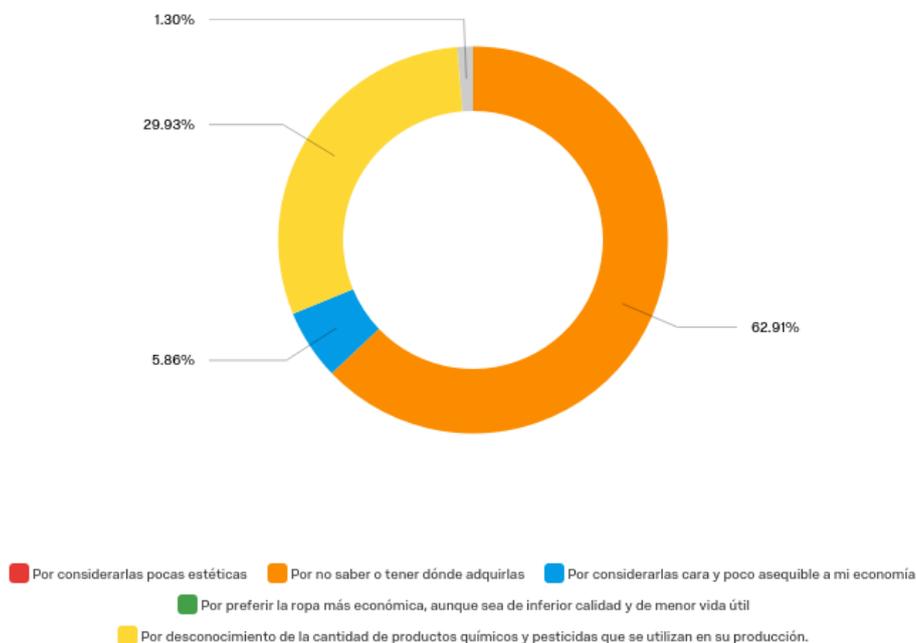
Considerando la conciencia de cuidado de la salud y del medio ambiente mostrada por los encuestados, existe una inclinación del 97.24% hacia las prendas ecológicas, destacándose con un 56.76% el consumo para los pequeños de la familia, y con un 40.52% para consumo propio de los encuestados.

Q11 - ¿Por qué aspectos podría interesarme consumir prendas ecológicas y socialmente responsables? (Puede seleccionar varias opciones)



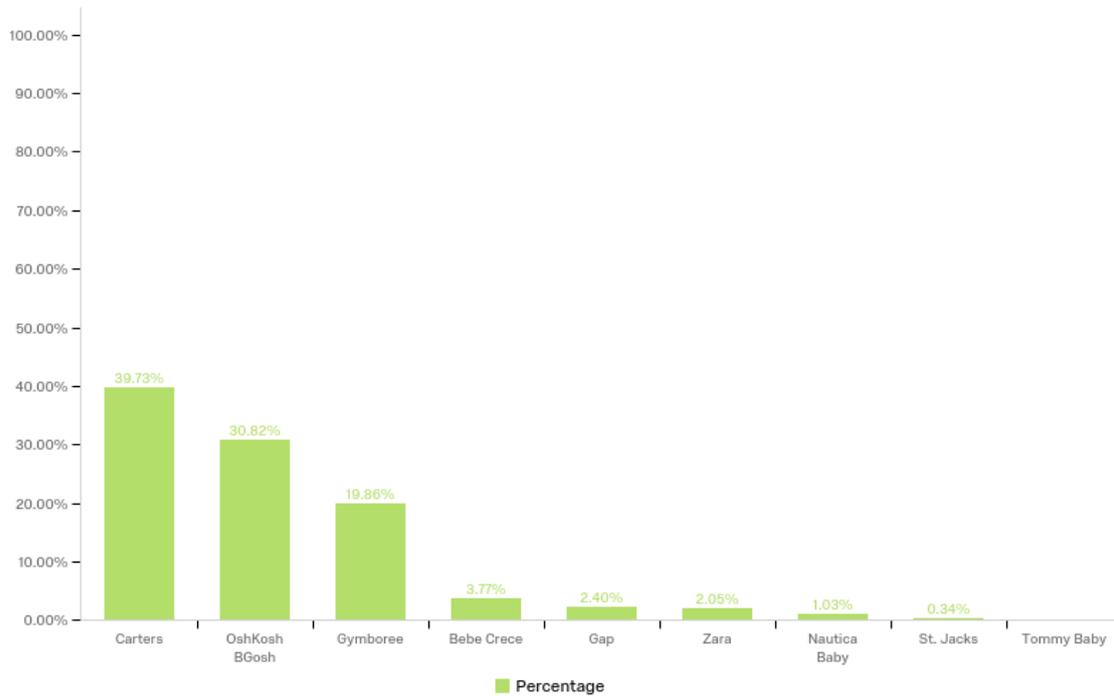
Dado el interés mostrado en el consumo de prendas ecológicas, se cuestionó acerca de los motivos principales, siendo la salud la razón de mayor peso con un 53,65%, seguida por las propiedades hipoalergénicas, y antibacteriales de las telas que para todos los efectos están también dirigidas al cuidado de la salud, y finalmente con un 26,39% por mejora general del medio ambiente.

Q12 - ¿Por qué aspectos podría no interesarme consumir prendas ecológicas (Puede seleccionar varias opciones)?



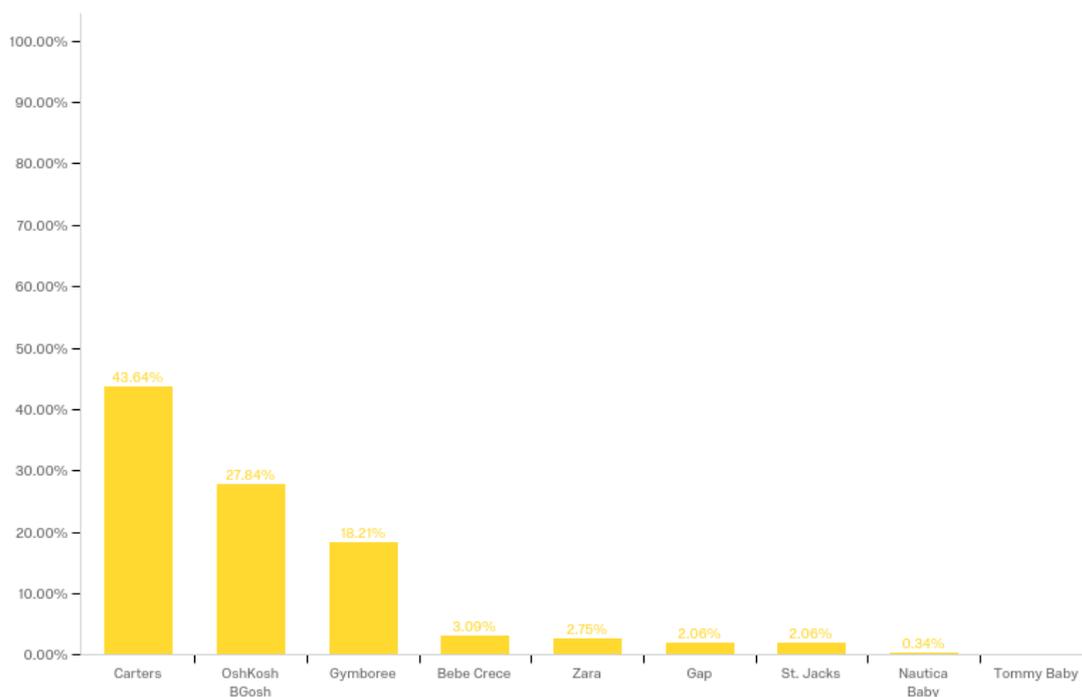
De la misma manera, se cuestionó cuáles serían las razones por las que actualmente no consumen prendas ecológicas, destacándose con un 62,91% el no saber o tener dónde adquirirlas, seguido por un 29,93% justificado por el desconocimiento de la cantidad de productos químicos y pesticidas que se utilizan en el proceso productivo.

Q13 - Qué marcas de ropa para bebe conoce. Mencionar de manera espontánea y en orden, la primera que conozca seguida por todas las demás que recuerde



Carter's destaca como la marca posicionada en el top of mind de los consumidores con un 39.73%, seguida por Oshkosh Bgosh como recuerdo ayudado con un 30.82%, y en un tercer lugar Gymboree con 19,86%. El 10% restante se encuentra distribuido en 6 marcas.

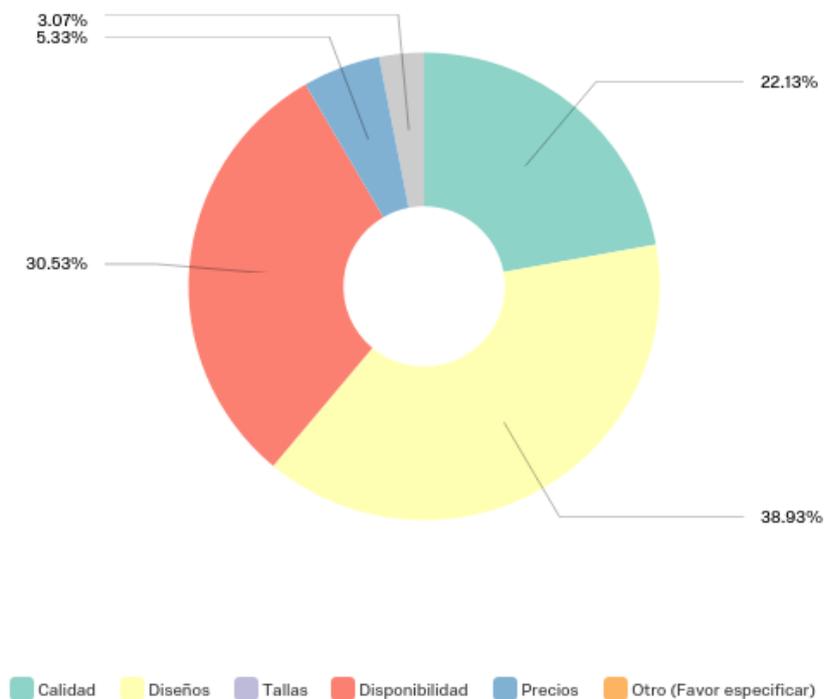
Q14 - ¿Cuál de las marcas mencionadas compra con mayor frecuencia?



#	Answer	%	Count
1	Carters	43.64%	127
2	OshKosh BGosh	27.84%	81
3	Gymboree	18.21%	53
4	Nautica Baby	0.34%	1
5	Tommy Baby	0.00%	0
6	Bebe Crece	3.09%	9
7	Gap	2.06%	6
8	Zara	2.75%	8
9	St. Jacks	2.06%	6
	Total	100%	291

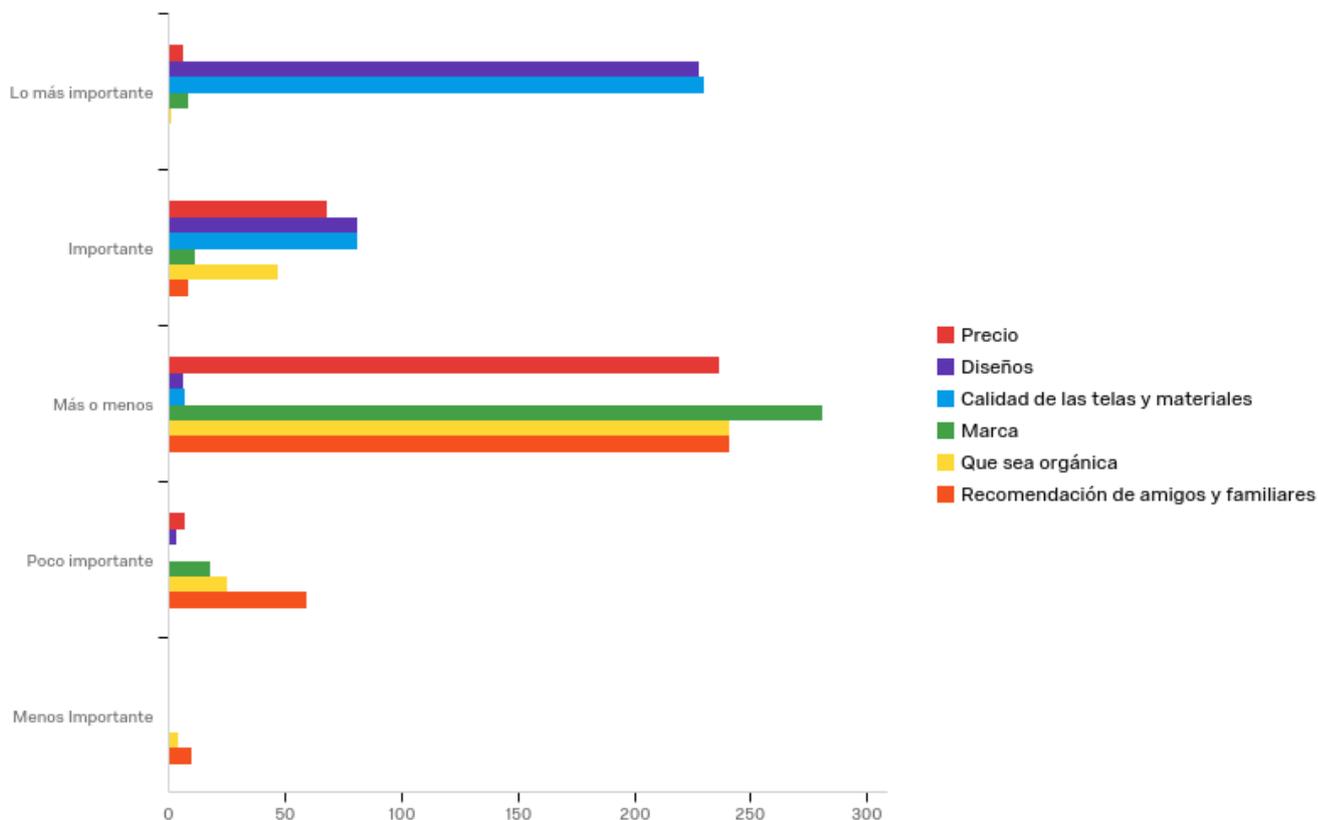
Dada la preferencia mostradas en la pregunta anterior, vemos que el comportamiento de compra de los encuestados es coherente, siendo Carter´s la marca comprada con mayor frecuencia con un 43,64%, seguido por Oshkosh Bgosh con un 27,84%, y Gymboree con un 18,21%.

Q15 - ¿Qué características lo motivan a comprar la marca mencionada anteriormente? (Puede seleccionar varias opciones)



Dentro de las principales características que motivan a comprar las marcas preferidas por los consumidores se destacan, los diseños, la disponibilidad, y la calidad, con un 38,93%, 30,53%, y 22,13% respectivamente.

Q16 - ¿En que basa su decisión de compra para la ropa de su bebé?



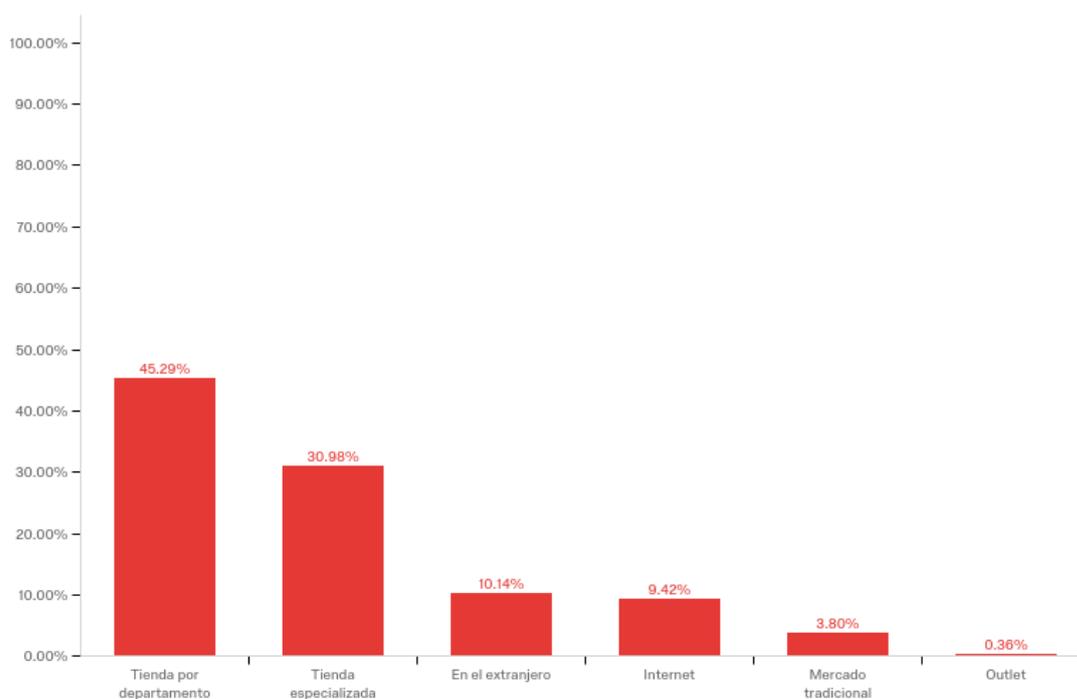
Adicional a las características propias de las marcas preferidas, existen otros elementos que los consumidores valoran al momento de comprar ropa para sus bebés, no obstante, existe una relación directa y positiva entre ellas, pues lo que resalta como más importante son los diseños y la calidad de las telas y materiales. En la valoración de importante, el hecho de que sea orgánica queda en un cuarto lugar de los 6 evaluados, solo después de diseños, calidad de las telas y precio.

Q17 - ¿Quién realiza o interviene en el proceso y decisión de compra de la ropa para el bebé?



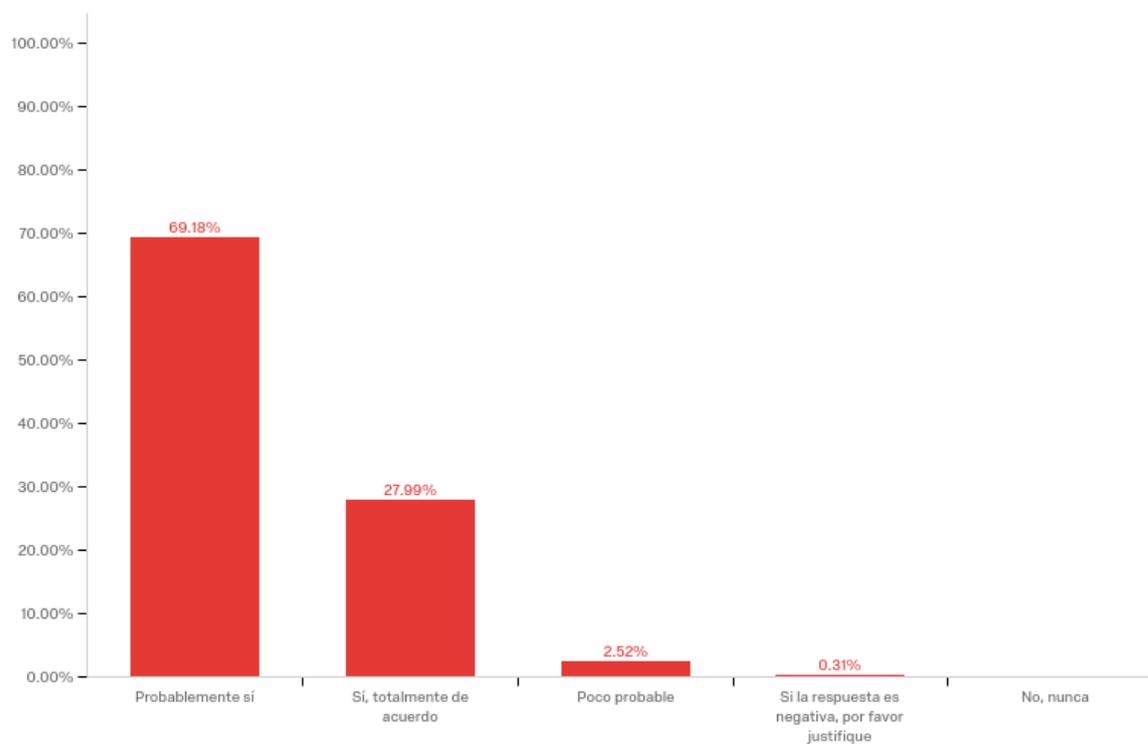
El 98% de los encuestados respondieron que es la madre de familia quien realiza o interviene de manera decisiva en la compra de ropa del bebé.

Q18 - ¿Dónde compra la ropa para bebé?



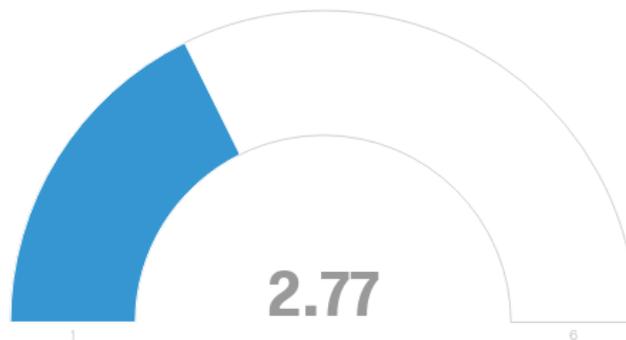
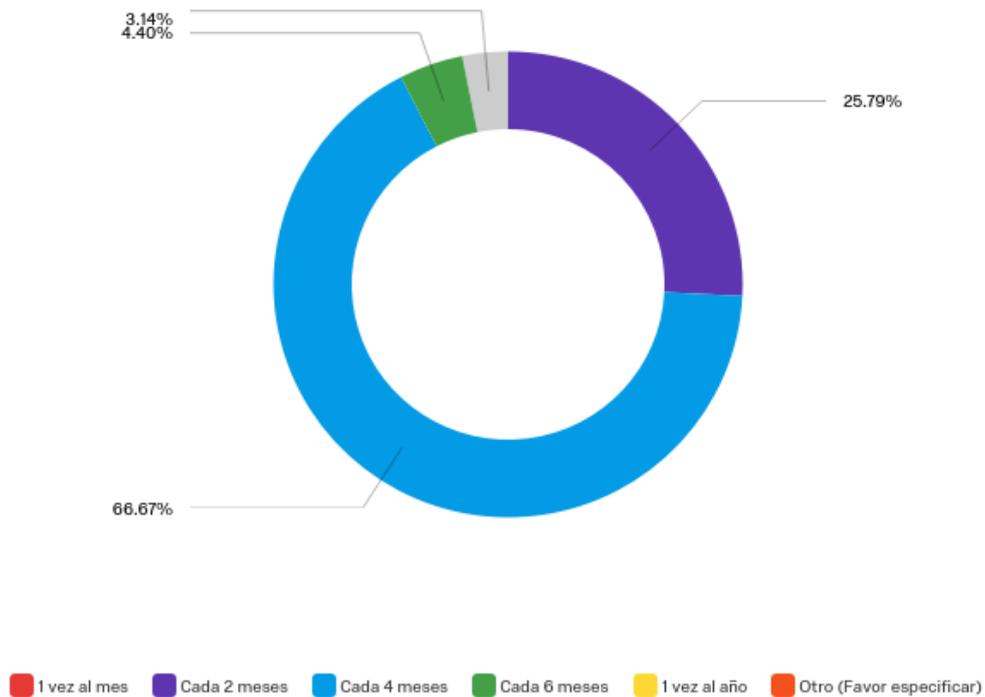
La localización preferida por los encuestados para comprar la ropa de bebé resultó ser las tiendas por departamentos, seguidas por las tiendas especializadas, con un 45,29%, y 30,98% respectivamente.

Q19 - ¿Comprarías ropa de bebé por internet?



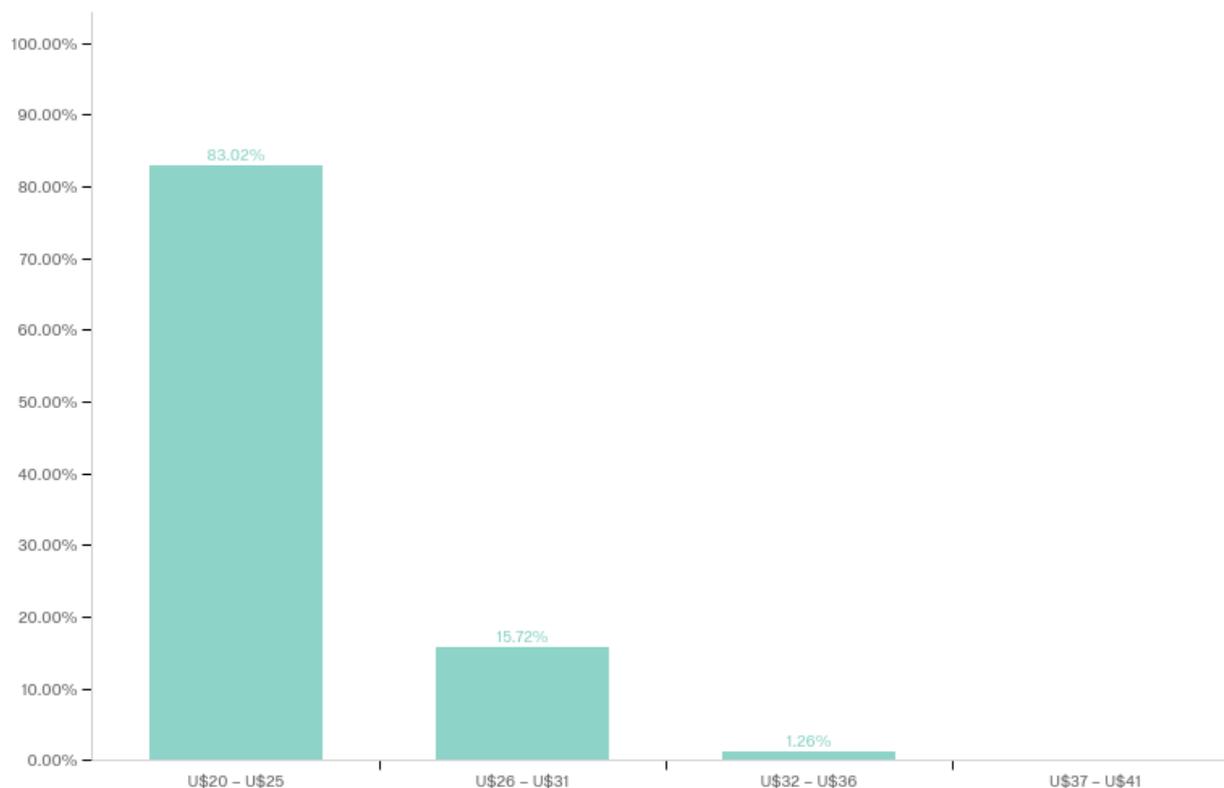
De acuerdo con la pregunta 18, solamente el 9,42% de los encuestados compra ropa por internet, sin embargo, un 69,18% indicó que probablemente sí lo haría, un 27,99% está totalmente de acuerdo con la compra en línea de estos productos.

Q20 - ¿Con qué frecuencia realiza las compras de ropa para bebé?



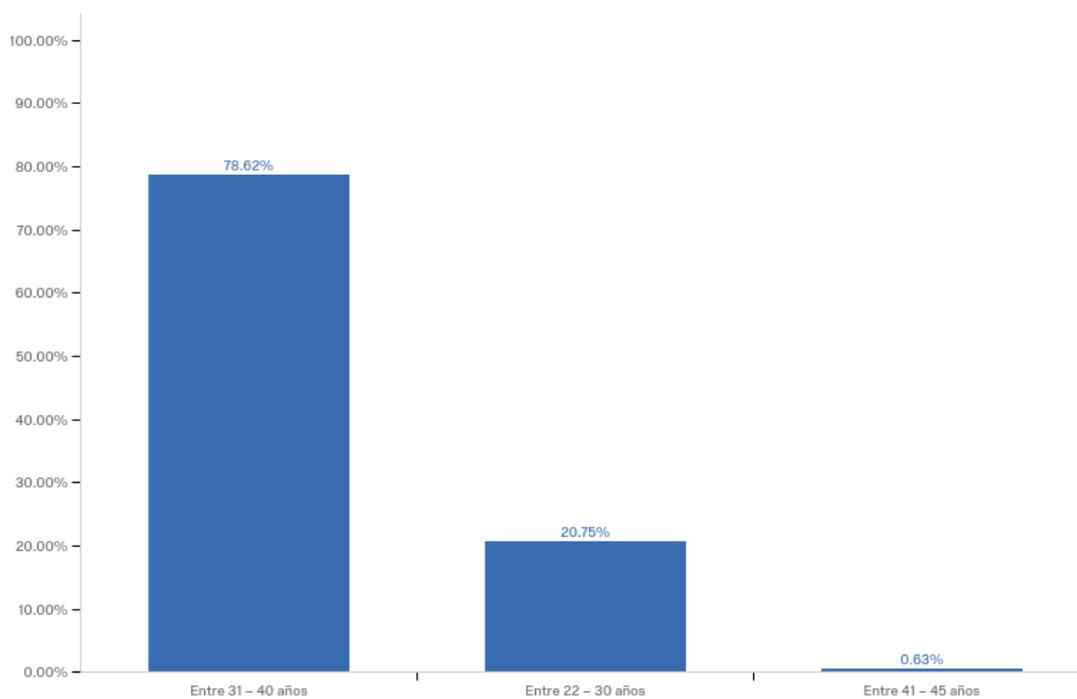
Con respecto a la frecuencia de compra, las mayores están representadas con un 66,67% cada 4 meses, y con un 25,79% cada dos meses, por lo que ponderando, obtenemos una media de frecuencia de compra de ropa para bebes de 2.77 meses.

Q21 - ¿En cuál de los siguientes rangos ubicaría el precio de un mameluco 100% orgánico?



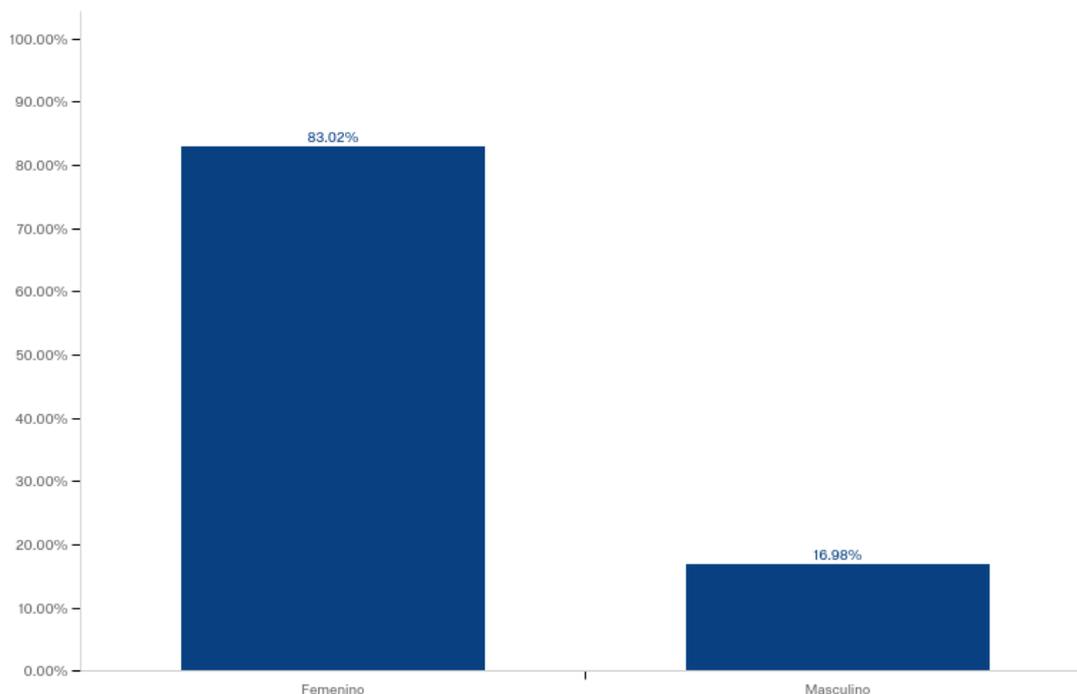
Indagando acerca de la disponibilidad de pago para prendas ecológicas, encontramos que un 83,02% de los encuestados la ubican en el rango de U\$20 – U\$25 (dólares), tomándose como referencia un mameluco.

Q22 - ¿En qué rango se encuentra su Edad?



Un 78,62% de los encuestados se ubicaron en un rango de edad entre los 31 – 40 años, y en un 20,75% en el rango anterior de 22 – 30 años.

Q23 – Género



De los encuestados, un 83% fueron mujeres, y un 16% hombres. Cabe destacar que el género no era un factor de selección para los individuos de la muestra.

Q24 - Profesión u Ocupación



Finalmente se indagó acerca de las profesiones u ocupaciones ejercidas por los encuestados, constatando que todos tenían un rango profesional, destacándose las carreras o funciones relacionadas con ventas, ingeniería, administración de empresas, y marketing.

		¿Qué características lo motivan a comprar la marca mencionada anteriormente? (Puede seleccionar v...)						Total
		Calidad	Diseños	Tallas	Disponibilidad	Precios	Otro (Favor especificar)	
¿Cuál de las marcas mencionadas compra con mayor frecuencia?	Carters	4	111	0	112	0	0	127
	OshKosh BGosh	80	5	0	1	0	0	81
	Gymboree	2	53	0	4	0	0	53
	Nautica Baby	1	1	0	0	0	0	1
	Tommy Baby	0	0	0	0	0	0	0
	Bebe Crece	0	0	0	9	9	0	9
	Gap	0	0	3	5	1	0	6
	Zara	4	0	3	5	1	1	8
	St. Jacks	0	2	1	5	4	0	6
	Total	91	172	7	141	15	1	291

De la tabla anterior podemos inferir que además de existir coherencia entre las preferencias, y las compras efectivas de los encuestados, el hecho de que Carter's sea la marca más comprada, está relacionada con criterios de disponibilidad de los productos, y los diseños que ofrecen. Por su parte, Oshkosh Bgosh que es la segunda marca más comprada, destaca por el criterio de calidad de su línea, y finalmente Gymboree que es la tercera marca más comprada, destaca también por el criterio de diseño.

		¿Qué importancia le da a la ecología y preocupación por la conservación del planeta? en una escala...										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
¿En que basa su decisión de compra para la ropa de su bebé? - Precio	Lo más importante	1	0	0	0	2	0	0	1	0	2	6
	Importante	0	0	0	0	2	51	7	1	4	3	68
	Más o menos	0	0	1	1	0	7	82	34	96	16	237
	Poco importante	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	7
	Menos importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	1	0	1	1	4	58	89	36	107	21	318
¿En que basa su decisión de compra para la ropa de su bebé? - Diseños	Lo más importante	0	0	0	0	1	30	65	28	93	11	228
	Importante	0	0	1	0	2	27	22	7	13	9	81
	Más o menos	0	0	0	0	1	1	2	1	1	0	6
	Poco importante	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	3
	Menos importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	1	0	1	1	4	58	89	36	107	21	318
¿En que basa su decisión de compra para la ropa de su bebé? - Calidad de las telas y materiales	Lo más importante	0	0	1	0	3	28	68	28	90	12	230
	Importante	0	0	0	1	1	28	20	7	17	7	81
	Más o menos	1	0	0	0	0	2	1	1	0	2	7
	Poco importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Menos importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	1	0	1	1	4	58	89	36	107	21	318
¿En que basa su decisión de compra para la ropa de su bebé? - Marca	Lo más importante	1	0	0	1	0	0	3	2	1	0	8
	Importante	0	0	0	0	0	1	3	1	3	3	11
	Más o menos	0	0	1	0	2	54	79	33	99	13	281
	Poco importante	0	0	0	0	2	3	4	0	4	5	18
	Menos importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	1	0	1	1	4	58	89	36	107	21	318
¿En que basa su decisión de compra para la ropa de su bebé? - Que sea orgánica	Lo más importante	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	Importante	0	0	0	0	1	0	17	1	20	8	47
	Más o menos	0	0	1	0	2	49	68	32	80	9	241
	Poco importante	0	0	0	0	1	9	2	3	7	3	25
	Menos importante	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	4
	Total	1	0	1	1	4	58	89	36	107	21	318
¿En que basa su decisión de compra para la ropa de su bebé? - Recomendación de amigos y familiares	Lo más importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Importante	1	0	1	0	1	0	2	0	1	2	8
	Más o menos	0	0	0	0	2	47	66	26	83	17	241

Las valoraciones acerca de la importancia dada a la ecología y protección del planeta, se ubicaron en su mayoría en los valores de 6 a 10, lo que como se infería indica que hay un nivel importante de conciencia ambiental, no obstante, los factores o elementos en los que basan su compra está dada principalmente por los diseños y la calidad de las telas, y en una escala intermedia de 'más o menos importante' ubican a la marca, y la característica de orgánica, lo que puede estar dado también por alto grado de desconocimiento y poca disponibilidad de este tipo de prendas que quedó también constatado en el estudio.

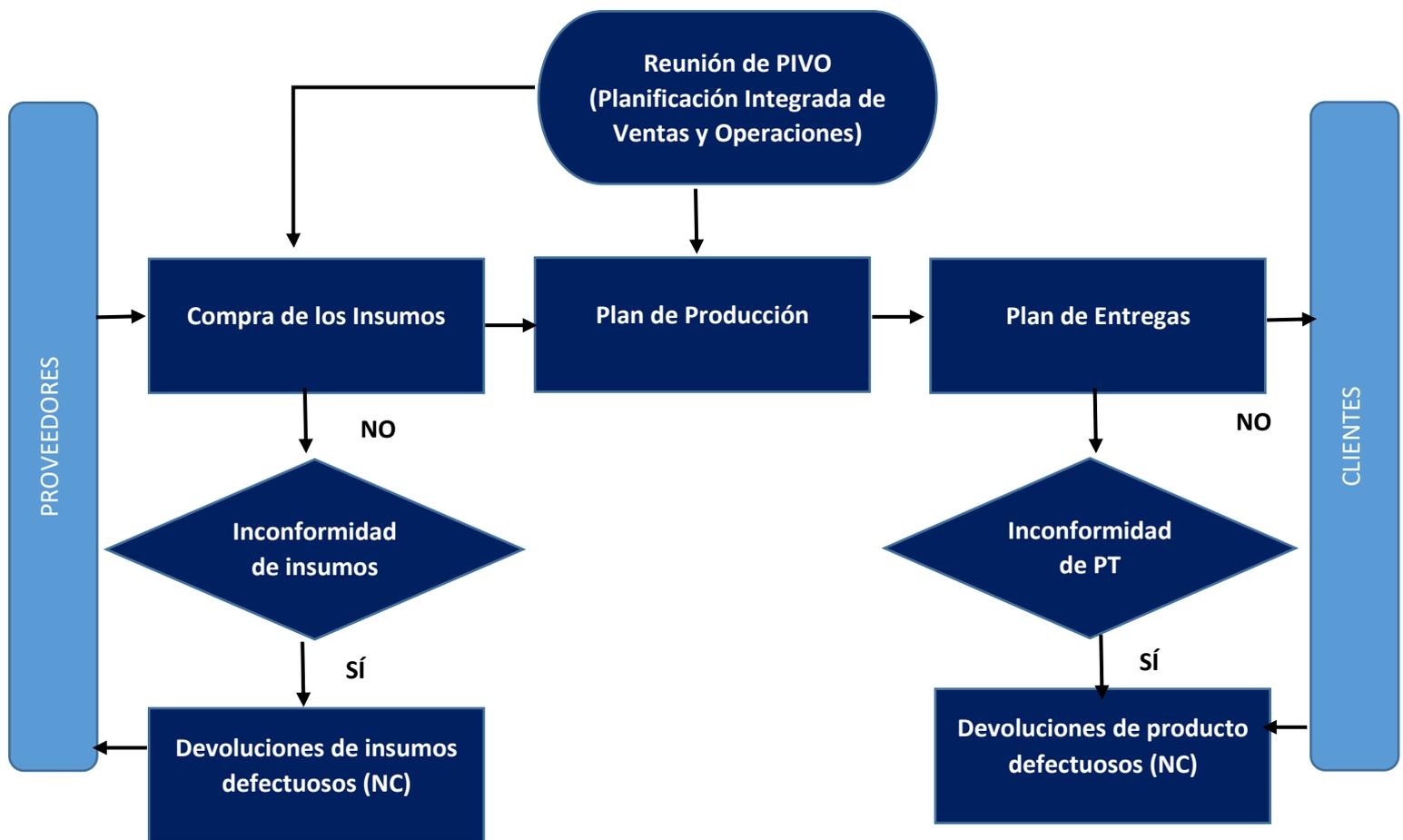
	¿Por qué aspectos podría no interesarme consumir prendas ecológicas (Puede seleccionar varias opc...)					Total	
	Por considerarlas pocas estéticas	Por no saber o tener dónde adquirirlas	Por considerarlas cara y poco asequible a mi economía	Por preferir la ropa más económica, aunque sea de inferior calidad y de menor vida útil	Por desconocimiento de la cantidad de productos químicos y pesticidas que se utilizan en su producción.		
¿Por qué aspectos podría interesarme consumir prendas ecológicas y socialmente responsables? (Pue...	Por temas de salud (piel, organismo)	3	283	24	2	132	309
	Por consumo de prendas confeccionadas en condiciones laborales dignas alejadas de cualquier forma de explotación	2	20	3	1	3	22
	Porque son hipoalérgicas y antibacteriales	2	68	9	1	12	71
	Por su calidad	3	18	3	0	4	21
	Por mejora general del medio ambiente contribuyendo a rebajar la alta contaminación que la industria textil supone para el ecosistema	2	146	5	1	51	152
	Otro (Favor especifique)	0	0	0	1	0	1
	Total	3	290	27	3	138	320

La tabla anterior refuerza la conclusión de que el cuidado de la salud, y la protección general del medio ambiente son los aspectos que generan mayor interés en los consumidores hacia las prendas orgánicas, no obstante, este interés positivo se ve afectado negativamente por la falta de disponibilidad de los productos, y por el desconocimiento que se tiene de la cantidad de productos químicos que contienen en su proceso de producción, y consecuentes efectos en la piel.

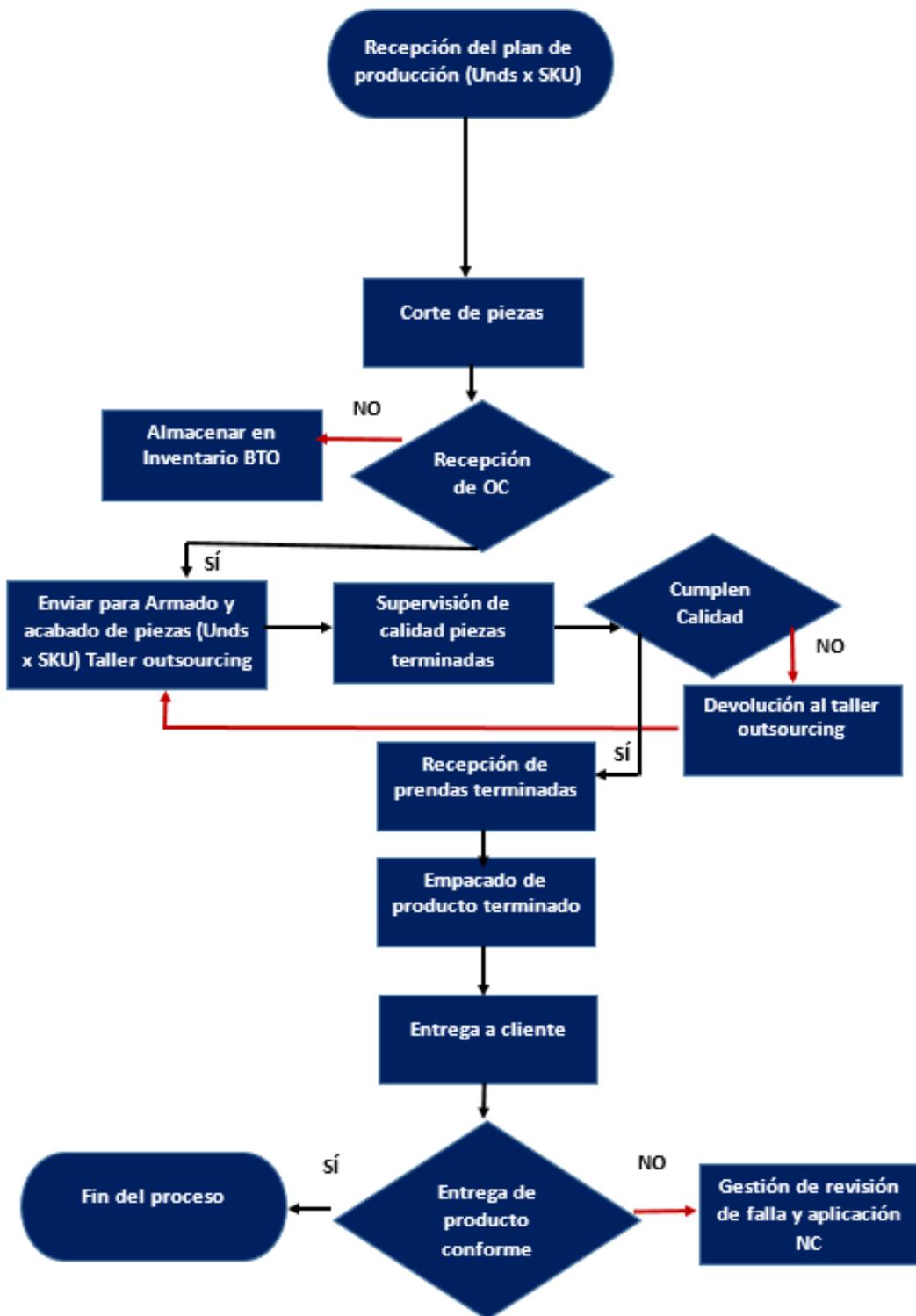
		¿Cuál de las marcas mencionadas compra con mayor frecuencia?									Total
		Carters	OshKosh BGosh	Gymboree	Nautica Baby	Tommy Baby	Bebe Crece	Gap	Zara	St. Jacks	
¿En que basa su decisión de compra para la ropa de su bebé? - Precio	Lo más importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Importante	18	9	9	1	0	9	4	1	6	57
	Más o menos	107	68	43	0	0	0	2	7	0	227
	Poco importante	2	4	1	0	0	0	0	0	0	7
	Menos importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total		127	81	53	1	0	9	6	8	6
¿En que basa su decisión de compra para la ropa de su bebé? - Diseños	Lo más importante	104	69	42	1	0	1	0	4	1	222
	Importante	19	12	11	0	0	8	6	3	5	64
	Más o menos	4	0	0	0	0	0	0	1	0	5
	Poco importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Menos importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total		127	81	53	1	0	9	6	8	6
¿En que basa su decisión de compra para la ropa de su bebé? - Calidad de las telas y materiales	Lo más importante	101	70	40	1	0	1	0	5	0	218
	Importante	25	11	12	0	0	8	5	3	6	70
	Más o menos	1	0	1	0	0	0	1	0	0	3
	Poco importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Menos importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total		127	81	53	1	0	9	6	8	6
¿En que basa su decisión de compra para la ropa de su bebé? - Marca	Lo más importante	4	2	0	0	0	0	0	0	0	6
	Importante	4	0	1	0	0	0	0	1	0	6
	Más o menos	117	74	50	1	0	8	6	7	6	269
	Poco importante	2	5	2	0	0	1	0	0	0	10
	Menos importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total		127	81	53	1	0	9	6	8	6
¿En que basa su decisión de compra para la ropa de su bebé? - Que sea orgánica	Lo más importante	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	Importante	18	16	4	0	0	0	0	5	0	43
	Más o menos	106	61	48	1	0	3	3	3	6	231
	Poco importante	3	3	1	0	0	6	3	0	0	16
	Menos importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total		127	81	53	1	0	9	6	8	6
¿En que basa su decisión de compra para la ropa de su bebé? - Recomendación de amigos y familiares	Lo más importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Más o menos	100	66	45	1	0	5	3	7	6	233
	Poco importante	26	15	8	0	0	4	3	1	0	57
	Menos importante	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Total		127	81	53	1	0	9	6	8	6

		¿Dónde compra la ropa para bebé?						Total
		Tienda por departamento	Mercado tradicional	Internet	Tienda especializada	En el extranjero	Outlet	
¿Con qué frecuencia realiza las compras de ropa para bebé?	1 vez al mes	6	0	5	1	1	0	7
	Cada 2 meses	73	0	14	44	17	1	82
	Cada 4 meses	157	15	31	122	34	0	212
	Cada 6 meses	11	5	2	3	3	1	14
	1 vez al año	1	1	0	1	1	0	1
	Otro (Favor especificar)	2	0	0	0	0	0	2
	Total	250	21	52	171	56	2	318

ANEXO F: FLUJO DE LA METODOLOGÍA SCORE NIVELES 1 Y 2



ANEXO G: Flujo de proceso de producción (Nivel 3 metodología SCORE)



Anexo H: Costos Unitarios por tipo de producto horizonte de 5 años.

RESUMEN DE COSTO POR TIPO DE PRODUCTO AÑO 2		
TIPO DE PRODUCTO	TALLA	COSTO UNI
3 PACK GORRO MOLDEADOR	S-M	\$ 2,42
PANTALONES	0 - 6 MESES	\$ 4,08
	6 - 36 MESES	\$ 2,84
CALCETINES	0 -12 MESES	\$ 1,48
BABEROS	ESTANDAR	\$ 1,00
MANTITAS	ESTANDAR	\$ 1,42
PIJAMAS	0 - 6 MESES	\$ 3,71
	6 - 36 MESES	\$ 2,57
MAMELUCOS	0 - 6 MESES	\$ 6,03
	6 - 36 MESES	\$ 4,41
BLUSAS / CAMISAS	0 - 6 MESES	\$ 4,41
	6 - 36 MESES	\$ 3,04
VESTIDO	0 - 6 MESES	\$ 5,26
	6 - 36 MESES	\$ 3,63
JUMPERS	0 - 6 MESES	\$ 4,87
	6 - 36 MESES	\$ 4,05

RESUMEN DE COSTO POR TIPO DE PRODUCTO AÑO 3		
TIPO DE PRODUCTO	TALLA	COSTO UNI
3 PACK GORRO MOLDEADOR	S-M	\$ 2,34
PANTALONES	0 - 6 MESES	\$ 3,57
	6 - 36 MESES	\$ 2,75
CALCETINES	0 -12 MESES	\$ 1,40
BABEROS	ESTANDAR	\$ 0,92
MANTITAS	ESTANDAR	\$ 1,35
PIJAMAS	0 - 6 MESES	\$ 3,34
	6 - 36 MESES	\$ 2,57
MAMELUCOS	0 - 6 MESES	\$ 5,35
	6 - 36 MESES	\$ 4,27
BLUSAS / CAMISAS	0 - 6 MESES	\$ 3,86
	6 - 36 MESES	\$ 2,95
VESTIDO	0 - 6 MESES	\$ 4,64
	6 - 36 MESES	\$ 3,54
JUMPERS	0 - 6 MESES	\$ 4,52
	6 - 36 MESES	\$ 3,98

Costos en dólares

RESUMEN DE COSTO POR TIPO DE PRODUCTO AÑO 4		
TIPO DE PRODUCTO	TALLA	COSTO UNI
3 PACK GORRO MOLDEADOR	S-M	\$ 2,31
PANTALONES	0 - 6 MESES	\$ 3,35
	6 - 36 MESES	\$ 2,71
CALCETINES	0 -12 MESES	\$ 1,37
BABEROS	ESTANDAR	\$ 0,88
MANTITAS	ESTANDAR	\$ 1,31
PIJAMAS	0 - 6 MESES	\$ 3,19
	6 - 36 MESES	\$ 2,57
MAMELUCOS	0 - 6 MESES	\$ 5,06
	6 - 36 MESES	\$ 4,20
BLUSAS / CAMISAS	0 - 6 MESES	\$ 3,62
	6 - 36 MESES	\$ 2,91
VESTIDO	0 - 6 MESES	\$ 4,36
	6 - 36 MESES	\$ 3,50
JUMPERS	0 - 6 MESES	\$ 4,37
	6 - 36 MESES	\$ 3,96

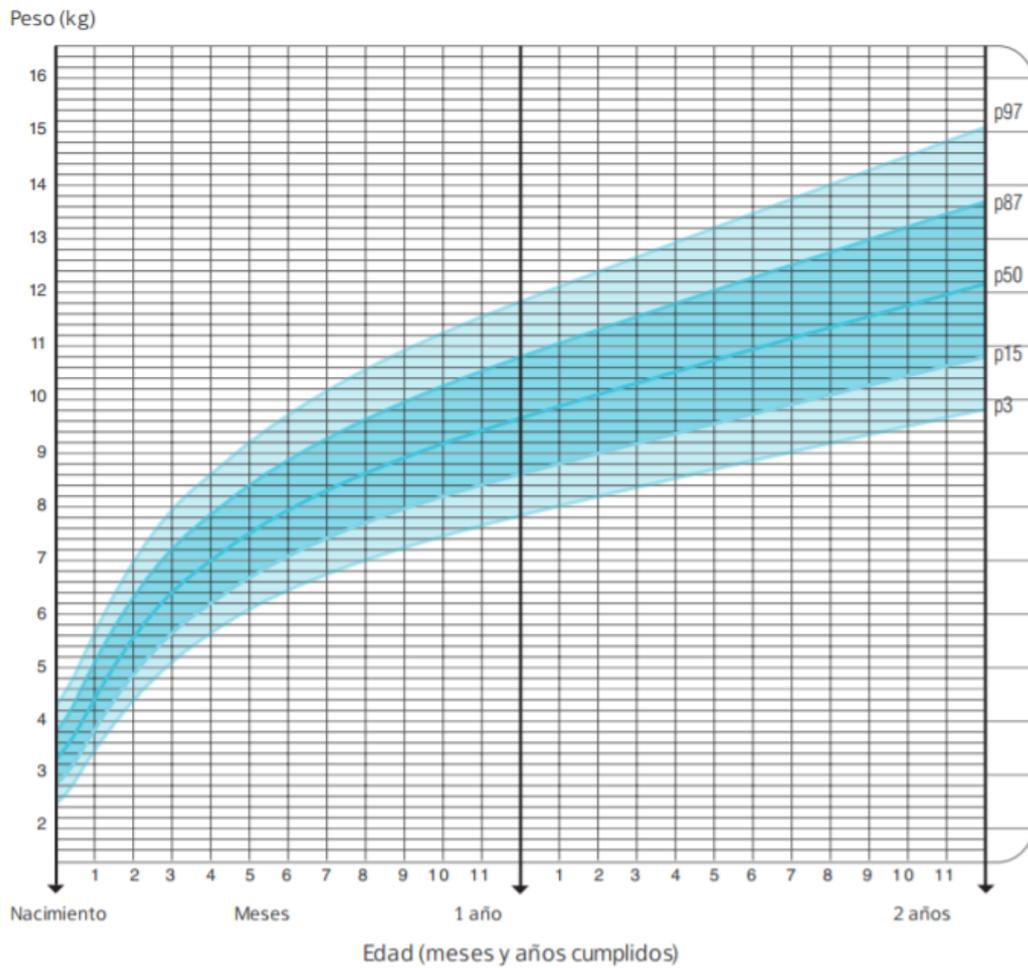
Costos en dólares.

RESUMEN DE COSTO POR TIPO DE PRODUCTO AÑO 5		
TIPO DE PRODUCTO	TALLA	COSTO UNI
3 PACK GORRO MOLDEADOR	S-M	\$ 2,27
PANTALONES	0 - 6 MESES	\$ 3,06
	6 - 36 MESES	\$ 2,66
CALCETINES	0 -12 MESES	\$ 1,33
BABEROS	ESTANDAR	\$ 0,84
MANTITAS	ESTANDAR	\$ 1,27
PIJAMAS	0 - 6 MESES	\$ 2,98
	6 - 36 MESES	\$ 2,57
MAMELUCOS	0 - 6 MESES	\$ 4,67
	6 - 36 MESES	\$ 4,12
BLUSAS / CAMISAS	0 - 6 MESES	\$ 3,31
	6 - 36 MESES	\$ 2,85
VESTIDO	0 - 6 MESES	\$ 4,01
	6 - 36 MESES	\$ 3,45
JUMPERS	0 - 6 MESES	\$ 4,17
	6 - 36 MESES	\$ 3,92

Costos en dólares.

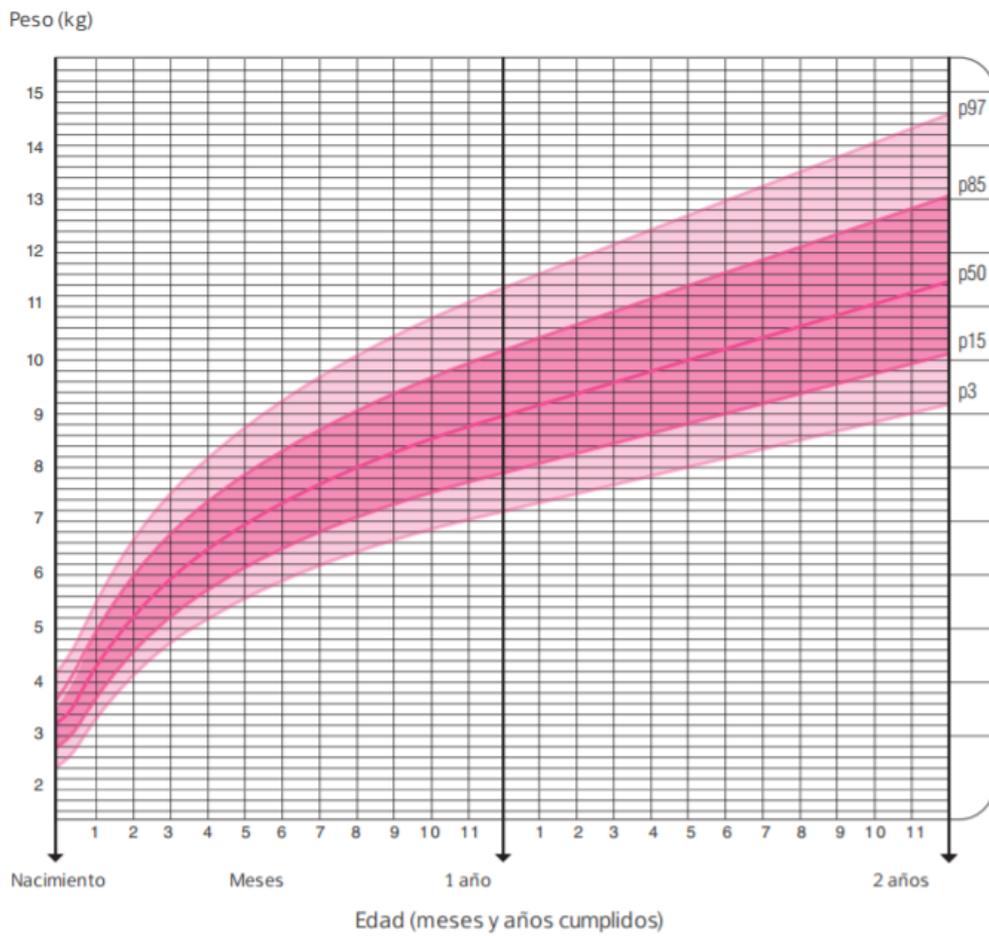
ANEXO I: Tablas de crecimiento con base en estándares internacionales.

Peso / Edad Niños
0-24 meses (percentiles)



Fuente: Who Child Growth Standards (Estándares de crecimiento)

Peso / Edad Niñas
0-24 meses (percentiles)



Fuente: Who Child Growth Standards (Estándares de crecimiento)

ANEXO J: Tabla de costos fijos y variables del proyecto

AÑO 1		
CONCEPTO	MONTO MENSUAL	MONTO ANUAL
Arriendo	380,00	4.560,00
Servicios Básicos	170,00	2.040,00
Mantenimiento y Reparación	8,33	100,00
Materiales de Oficina	25,00	300,00
Gastos de Transporte	20,00	240,00
Gastos de Admon y Vtas	522,58	6.270,93
Salarios	3.722,75	44.672,94
Outsourcing	249,80	2.997,62
Materias primas	1.506,54	18.078,51
TOTAL		79.260,00

AÑO 2		
CONCEPTO	MONTO MENSUAL	MONTO ANUAL
Arriendo	380,00	4.560,00
Servicios Básicos	195,00	2.340,00
Mantenimiento y Reparación	8,75	105,00
Materiales de Oficina	26,25	315,00
Gastos de Transporte	23,00	276,00
Gastos de Admon y Vtas	574,84	6.898,03
Salarios	3.722,75	44.672,94
Outsourcing	419,67	5.036,00
Materias primas	2.434,67	29.215,98
TOTAL		93.418,94

AÑO 3		
CONCEPTO	MONTO MENSUAL	MONTO ANUAL
Arriendo	380,00	4.560,00
Servicios Básicos	224,33	2.691,90
Mantenimiento y Reparación	9,19	110,25
Materiales de Oficina	27,56	330,75
Gastos de Transporte	26,45	317,40
Gastos de Admon y Vtas	632,32	7.587,83
Salarios	1.907,80	22.893,57
Outsourcing	605,89	7.270,72
Materias primas	3.168,42	38.021,09
TOTAL		83.783,50

Montos en dólares.

AÑO 4		
CONCEPTO	MONTO MENSUAL	MONTO ANUAL
Arriendo	437,00	5.244,00
Servicios Básicos	258,78	3.105,41
Mantenimiento y Reparación	9,65	115,76
Materiales de Oficina	28,94	347,29
Gastos de Transporte	30,42	365,01
Gastos de Admon y Vtas	695,55	8.346,61
Salarios	1.907,80	22.893,57
Outsourcing	751,86	9.022,30
Materias primas	3.880,41	46.564,97
TOTAL		96.004,92

Montos en dólares.

AÑO 5		
CONCEPTO	MONTO MENSUAL	MONTO ANUAL
Arriendo	437,00	5.244,00
Servicios Básicos	299,34	3.592,10
Mantenimiento y Reparación	10,13	121,55
Materiales de Oficina	30,39	364,65
Gastos de Transporte	34,98	419,76
Gastos de Admon y Vtas	765,11	9.181,27
Salarios	-	-
Outsourcing	1.093,09	13.117,04
Materias primas	5.641,53	67.698,30
TOTAL		99.738,68

Montos en dólares.

ANEXO K: Estructura de costos de personal sub contratado.

COSTOS ENSAMBLAJE OUTSOURCING									
AÑO 1	LÍNEA	TIPO	COSTO UNITARIO OUTSOURCING	COSTO UNI PRODUCTO	COSTO OUTSOURCING / COSTO PRODUCTO	DEMANDA UNDS ANUAL	DEMANDA UNDS MENSUAL	COSTO OUTSOURCING MENSUAL	
	BÁSICOS	3pack Gorritos		0,20	1,83	10,9%	30	3	0,50
		Pantalones		0,90	2,54	35,4%	980	82	73,52
		2Pack Calcetines		0,15	1,33	11,3%	121	10	1,51
		Baberos		0,10	0,89	11,2%	27	2	0,23
		Mantitas		0,10	1,33	7,5%	15	1	0,13
	PIJAMAS	Pijamas		1,10	2,02	54,3%	422	35	38,71
	MAMELUCOS	Mamelucos		1,10	4,09	26,9%	256	21	23,50
	CAMISAS	Blusas/Camisas		1,10	2,60	42,3%	528	44	48,38
VESTIDOS	Vestidos		1,20	3,22	37,3%	241	20	24,13	
JUMPERS	Jumpers		1,20	3,26	36,9%	392	33	39,21	
TOTAL								249,80	

COSTOS ENSAMBLAJE OUTSOURCING									
AÑO 2	LÍNEA	TIPO	COSTO UNITARIO OUTSOURCING	COSTO UNI PRODUCTO	COSTO OUTSOURCING / CPRODUCTO	DEMANDA UNDS ANUAL	DEMANDA UNDS MENSUAL	COSTO OUTSOURCING MENSUAL	
	BÁSICOS	3pack Gorritos		0,20	1,74	11,5%	51	4	0,84
		Pantalones		0,90	2,20	40,9%	1.647	137	123,51
		2Pack Calcetines		0,15	1,24	12,1%	203	17	2,53
		Baberos		0,10	0,80	12,5%	46	4	0,38
		Mantitas		0,10	1,24	8,1%	25	2	0,21
	PIJAMAS	Pijamas		1,10	1,82	60,5%	709	59	65,03
	MAMELUCOS	Mamelucos		1,10	3,62	30,4%	431	36	39,48
	CAMISAS	Blusas/Camisas		1,10	2,24	49,1%	887	74	81,28
VESTIDOS	Vestidos		1,20	2,81	42,6%	405	34	40,54	
JUMPERS	Jumpers		1,20	3,02	39,7%	659	55	65,87	
TOTAL								419,67	

COSTOS ENSAMBLAJE OUTSOURCING									
AÑO 3	LÍNEA	TIPO	COSTO UNITARIO OUTSOURCING	COSTO UNI PRODUCTO	COSTO OUTSOURCING / CPRODUCTO	DEMANDA UNDS ANUAL	DEMANDA UNDS MENSUAL	COSTO OUTSOURCING MENSUAL	
	BÁSICOS	3pack Gorritos		0,20	1,70	11,8%	73	6	1,22
		Pantalones		0,90	2,03	44,3%	2.377	198	178,31
		2Pack Calcetines		0,15	1,20	12,5%	293	24	3,66
		Baberos		0,10	0,76	13,2%	66	5	0,55
		Mantitas		0,10	1,19	8,4%	37	3	0,30
	PIJAMAS	Pijamas		1,10	1,71	64,2%	1.024	85	93,88
	MAMELUCOS	Mamelucos		1,10	3,39	32,5%	622	52	57,00
	CAMISAS	Blusas/Camisas		1,10	3,39	32,5%	1.280	107	117,35
VESTIDOS	Vestidos		1,20	2,61	45,9%	585	49	58,52	
JUMPERS	Jumpers		1,20	2,90	41,3%	951	79	95,10	
TOTAL								605,89	

COSTOS ENSAMBLAJE OUTSOURCING									
AÑO 4	LÍNEA	TIPO	COSTO UNITARIO OUTSOURCING	COSTO UNI PRODUCTO	COSTO OUTSOURCING / CPRODUCTO	DEMANDA UNDS ANUAL	DEMANDA UNDS MENSUAL	COSTO OUTSOURCING MENSUAL	
	BÁSICOS	3pack Gorritos		0,20	1,66	12,1%	91	8	1,51
		Pantalones		0,90	1,88	47,9%	2.950	246	221,27
		2Pack Calcetines		0,15	1,15	13,0%	363	30	4,54
		Baberos		0,10	0,72	14,0%	82	7	0,68
		Mantitas		0,10	1,15	8,7%	45	4	0,38
	PIJAMAS	Pijamas		1,10	1,62	67,9%	1.271	106	116,50
	MAMELUCOS	Mamelucos		1,10	3,18	34,6%	772	64	70,73
	CAMISAS	Blusas/Camisas		1,10	1,89	58,1%	1.589	132	145,62
VESTIDOS	Vestidos		1,20	2,43	49,4%	726	61	72,62	
JUMPERS	Jumpers		1,20	2,80	42,9%	1.180	98	118,01	
TOTAL								751,86	

COSTOS ENSAMBLAJE OUTSOURCING									
AÑO 5	LÍNEA	TIPO	COSTO UNITARIO OUTSOURCING	COSTO UNI PRODUCTO	COSTO OUTSOURCING / CPRODUCTO	DEMANDA UNDS ANUAL	DEMANDA UNDS MENSUAL	COSTO OUTSOURCING MENSUAL	
	BÁSICOS	3pack Gorritos		0,20	1,64	12,2%	132	11	2,20
		Pantalones		0,90	1,80	50,0%	4.289	357	321,69
		2Pack Calcetines		0,15	1,13	13,2%	528	44	6,60
		Baberos		0,10	0,70	14,4%	119	10	0,99
		Mantitas		0,10	1,13	8,8%	66	5	0,55
	PIJAMAS	Pijamas		1,10	1,57	69,9%	1.848	154	169,37
	MAMELUCOS	Mamelucos		1,10	3,07	35,8%	1.122	93	102,83
	CAMISAS	Blusas/Camisas		1,10	1,81	60,7%	2.310	192	211,71
	VESTIDOS	Vestidos		1,20	2,34	51,3%	1.056	88	105,58
	JUMPERS	Jumpers		1,20	2,74	43,8%	1.716	143	171,57
TOTAL								1.093,09	

Costos en dólares.

ANEXO L: Tabla de amortización de préstamo bancario.

TABLA DE AMORTIZACION CRÉDITO POB

Tabla de amortización para 36 periodos, con tasa de interés 2,1% mensual para préstamo de \$ 10.000 con cuota fija a través del tiempo.

2,100% tasa de interés mensual
N = 36

monto \$10.000

Periodos	Inicial	Interés	Amortización	Cuota	Saldo
0					\$10.000,00
1	\$10.000,00	\$210,00	\$188,66	\$398,66	\$9.811,34
2	\$9.811,34	\$206,04	\$192,62	\$398,66	\$9.618,72
3	\$9.618,72	\$201,99	\$196,66	\$398,66	\$9.422,06
4	\$9.422,06	\$197,86	\$200,79	\$398,66	\$9.221,27
5	\$9.221,27	\$193,65	\$205,01	\$398,66	\$9.016,26
6	\$9.016,26	\$189,34	\$209,32	\$398,66	\$8.806,94
7	\$8.806,94	\$184,95	\$213,71	\$398,66	\$8.593,23
8	\$8.593,23	\$180,46	\$218,20	\$398,66	\$8.375,03
9	\$8.375,03	\$175,88	\$222,78	\$398,66	\$8.152,25
10	\$8.152,25	\$171,20	\$227,46	\$398,66	\$7.924,79
11	\$7.924,79	\$166,42	\$232,24	\$398,66	\$7.692,56
12	\$7.692,56	\$161,54	\$237,11	\$398,66	\$7.455,44
13	\$7.455,44	\$156,56	\$242,09	\$398,66	\$7.213,35
14	\$7.213,35	\$151,48	\$247,18	\$398,66	\$6.966,17
15	\$6.966,17	\$146,29	\$252,37	\$398,66	\$6.713,81
16	\$6.713,81	\$140,99	\$257,67	\$398,66	\$6.456,14
17	\$6.456,14	\$135,58	\$263,08	\$398,66	\$6.193,06
18	\$6.193,06	\$130,05	\$268,60	\$398,66	\$5.924,46
19	\$5.924,46	\$124,41	\$274,24	\$398,66	\$5.650,22
20	\$5.650,22	\$118,65	\$280,00	\$398,66	\$5.370,21
21	\$5.370,21	\$112,77	\$285,88	\$398,66	\$5.084,33
22	\$5.084,33	\$106,77	\$291,89	\$398,66	\$4.792,44
23	\$4.792,44	\$100,64	\$298,02	\$398,66	\$4.494,43
24	\$4.494,43	\$94,38	\$304,27	\$398,66	\$4.190,16
25	\$4.190,16	\$87,99	\$310,66	\$398,66	\$3.879,49
26	\$3.879,49	\$81,47	\$317,19	\$398,66	\$3.562,30
27	\$3.562,30	\$74,81	\$323,85	\$398,66	\$3.238,46
28	\$3.238,46	\$68,01	\$330,65	\$398,66	\$2.907,81
29	\$2.907,81	\$61,06	\$337,59	\$398,66	\$2.570,21
30	\$2.570,21	\$53,97	\$344,68	\$398,66	\$2.225,53
31	\$2.225,53	\$46,74	\$351,92	\$398,66	\$1.873,61
32	\$1.873,61	\$39,35	\$359,31	\$398,66	\$1.514,30
33	\$1.514,30	\$31,80	\$366,86	\$398,66	\$1.147,44
34	\$1.147,44	\$24,10	\$374,56	\$398,66	\$772,88
35	\$772,88	\$16,23	\$382,43	\$398,66	\$390,46
36	\$390,46	\$8,20	\$390,46	\$398,66	\$0,00

Montos en dólares.

ANEXO M: Tiempos de producción y stock de seguridad.

PRODUCTO	ACTIVIDAD	METROS DE TELA POR MES	METROS / SEG	MINUTOS
3pack Gorritos	CORTE DE TELAS	1815,8	2,0	15,13
Pantalones				
2Pack Calcetines				
Baberos				
Mantitas				
Pijamas				
Mamelucos				
Blusas/Camisas				
Vestidos				
Jumpers				

PRODUCTO	ACTIVIDAD	METROS DE TELA POR MES	METROS / SEG	MINUTOS
3pack Gorritos	CORTE DE PIEZAS	13	1,3	0,17
Pantalones		615	1,3	7,89
2Pack Calcetines		14	1,3	0,18
Baberos		7	1,3	0,09
Mantitas		12	1,3	0,15
Pijamas		265	1,3	3,40
Mamelucos		161	1,3	2,06
Blusas/Camisas		331	1,3	4,25
Vestidos		151	1,3	1,94
Jumpers		246	1,3	3,15
TIEMPO DE CORTE DE PIEZAS (MIN)				23,28
CANTIDAD DE SET UPS				10
TIEMPO ESTIMADO DE CADA SET UP				4
TOTAL SET UP				40
TIEMPO TOTAL DE CORTE DE PIEZAS				63,28

PRODUCTO	ACTIVIDAD	TIEMPO POR PIEZA (MIN)	ACTIVIDAD	TIEMPO POR PIEZA (MIN)	TIEMPO TOTAL (MIN)	HORAS POR DÍA	DDA EST POR SEMANA	HORAS EFECTIVAS POR SEMANA
3pack Gorritos	ARMADO DE PIEZAS (COSER)	6,0	ACABADO DE PIEZAS (PEGADO DE ACCESORIOS Y ETIQUETA)	3,0	9,0	4,0	1	0,1
Pantalones		3,0		1,0	4,0	4,0	19	1,3
2Pack Calcetines		3,0		2,0	5,0	4,0	2	0,2
Baberos		1,5		1,0	2,5	4,0	1	0,0
Mantitas		1,0		1,0	2,0	4,0	0	0,0
Pijamas		3,5		1,5	5,0	4,0	8	0,7
Mamelucos		3,5		1,5	5,0	4,0	5	0,4
Blusas/Camisas		4,0		1,5	5,5	4,0	10	0,9
Vestidos		4,0		1,5	5,5	4,0	5	0,4
Jumpers		3,5		1,5	5,0	4,0	8	0,6
TOTAL (UNDS / HRS)								5
TIEMPO DE SET UPS SEMANAL (HRS)								0,33
TIEMPO TOTAL (HRS)								4,97

PRODUCTO	ACTIVIDAD	MINUTOS POR PIZA	CANTIDAD DE PIEZAS POR MES	TOTAL DE HORAS
3pack Gorritos	EMPACADO DE PRENDAS TERMINADAS	3	3	0
Pantalones		3	82	4
2Pack Calcetines		3	10	1
Baberos		2	2	0
Mantitas		2	1	0
Pijamas		3	35	2
Mamelucos		3	21	1
Blusas/Camisas		3	44	2
Vestidos		3	20	1
Jumpers		3	33	2
TIEMPO DE EMPACADO (HRS)				12
CANTIDAD DE SET UPS				10
TIEMPO ESTIMADO DE CADA SET UP (HRS)				0
TOTAL SET UP				2
TIEMPO TOTAL DE EMPACADO DE PIEZAS				12

RESUMEN DE TIEMPOS DE PROCESO PRODUCTIVO (DEMANDA MENSUAL)		
ACTIVIDAD	HORAS POR MES	DÍAS
Corte de Telas	0,25	0,03
Corte de Piezas	1,05	0,13
Armado de Piezas	19,89	1,24
Empacado de prendas	11,67	1,46
	32,87	2,87

Preparo de pedido	1
Facturación	1
Entrega	3

ACTIVIDAD	ORDINARIO	EXTRAORDINARIO
	TIEMPO (DÍAS)	
Preparación OC proveedor	10	15
Lead time contenedor	45	50
Desaduanaje	7	10
Total ingreso	62	75

CÁLCULO DE INVENTARIO DE SEGURIDAD (SS)		
PME	Plazo máximo de entrega de proveedor	75
PE	Plazo de entrega regular	62
DMD	Demanda Media diaria (Unds)	8
DMM	Demanda Media Mensual (Unds)	251

SS Unidades	109
SS días	4

ANEXO N: Costos de importación

AÑO 1		FOB										10%		2%									
DESCRIPCIÓN POB	DESCRIPCIÓN PROVEEDOR	PESO EN KG	PRECIO POR KG	RENDIMIENTO APROX MTS/KGS	ANCHO MTS	LARGO MTS	COMPRA MINIMA KG	TOTAL DE KILOS	TOTAL FACTURA	FLETE	SEGURO	TOTAL CIF	DAI	GASTOS DESADUANAJE	TOTAL DE GASTOS	COSTO DE TENIDO	COSTO TOTAL	RECARGO		COSTO POR KILO NATURAL			
Algodón Blanco Pima	Interlock 24/1 Eco White Pima	0,26	2,77	2,1	1,6	50	10	758	2.099,08	522,84	29,44	2.651,35	-	39,77	39,77	60,75	2.751,87	652,79	0,31	3,63			
Algodón Jersey Blanco	Jersey 30/1 Eco White Tanguis	0,14	2,15	4,2	1,6	50	10	314	676,31	216,58	12,19	905,09	-	13,58	13,58	20,74	939,40	263,09	0,39	2,99			
												1072	2.775,38	739,42	41,63	3.556,44	-	53,35	53,35	81,48	3.691,27	915,88	0,70

AÑO 2		FOB										10%		2%									
DESCRIPCIÓN POB	DESCRIPCIÓN PROVEEDOR	PESO EN KG	PRECIO POR KG	RENDIMIENTO APROX MTS/KGS	ANCHO MTS	LARGO MTS	COMPRA MINIMA KG	TOTAL DE KILOS	TOTAL FACTURA	FLETE	SEGURO	TOTAL CIF	DAI	GASTOS DESADUANAJE	TOTAL DE GASTOS	COSTO DE TENIDO	COSTO TOTAL	RECARGO		COSTO POR KILO NATURAL			
Algodón Blanco Pima	Interlock 24/1 Eco White Pima	0,26	2,74	2,1	1,6	50	10	1382	3.788,81	953,24	53,67	4.795,72	-	71,94	71,94	117,90	4.985,56	1.196,76	0,32	3,61			
Algodón Jersey Blanco	Jersey 30/1 Eco White Tanguis	0,14	1,70	4,2	1,6	50	10	571	968,50	393,85	22,17	1.384,53	-	20,77	20,77	34,04	1.439,34	470,83	0,49	2,52			
												1953	4.757,31	739,42	71,36	5.568,09	-	92,70	92,70	136,89	6.424,90	1.667,59	0,80

AÑO 3		FOB										10%		2%									
DESCRIPCIÓN POB	DESCRIPCIÓN PROVEEDOR	PESO EN KG	PRECIO POR KG	RENDIMIENTO APROX MTS/KGS	ANCHO MTS	LARGO MTS	COMPRA MINIMA KG	TOTAL DE KILOS	TOTAL FACTURA	FLETE	SEGURO	TOTAL CIF	DAI	GASTOS DESADUANAJE	TOTAL DE GASTOS	COSTO DE TENIDO	COSTO TOTAL	RECARGO		COSTO POR KILO NATURAL			
Algodón Blanco Pima	Interlock 24/1 Eco White Pima	0,26	2,16	2,1	1,6	50	10	638,6363	1.379,45	440,50	24,80	1.844,76	-	27,67	27,67	133,20	2.005,63	626,17	0,45	3,14			
Algodón Jersey Blanco	Jersey 30/1 Eco White Tanguis	0,14	1,42	4,2	1,6	50	10	264,179	375,54	182,22	10,26	568,02	-	8,52	8,52	41,01	617,55	242,01	0,64	2,34			
												902,8153	1.754,99	956,00	26,32	2.737,32	-	36,19	36,19	197,64	2.623,18	868,18	1,10

AÑO 4		FOB										10%		2%									
DESCRIPCIÓN POB	DESCRIPCIÓN PROVEEDOR	PESO EN KG	PRECIO POR KG	RENDIMIENTO APROX MTS/KGS	ANCHO MTS	LARGO MTS	COMPRA MINIMA KG	TOTAL DE KILOS	TOTAL FACTURA	FLETE	SEGURO	TOTAL CIF	DAI	GASTOS DESADUANAJE	TOTAL DE GASTOS	COSTO DE TENIDO	COSTO TOTAL	RECARGO		COSTO POR KILO NATURAL			
Algodón Blanco Pima	Interlock 24/1 Eco White Pima	0,26	2,08	2,1	1,6	50	10	792,4898	1.645,94	546,63	30,78	2.223,34	-	33,35	33,35	175,92	2.432,61	786,67	0,48	3,07			
Algodón Jersey Blanco	Jersey 30/1 Eco White Tanguis	0,14	1,42	4,2	1,6	50	10	327,8221	466,01	226,12	12,73	704,86	-	10,57	10,57	55,77	771,20	305,19	0,65	2,35			
												1120,312	2.111,95	956,00	31,68	3.099,63	-	43,92	43,92	245,25	3.203,82	1.091,86	1,13

AÑO 5		FOB										10%		2%									
DESCRIPCIÓN POB	DESCRIPCIÓN PROVEEDOR	PESO EN KG	PRECIO POR KG	RENDIMIENTO APROX MTS/KGS	ANCHO MTS	LARGO MTS	COMPRA MINIMA KG	TOTAL DE KILOS	TOTAL FACTURA	FLETE	SEGURO	TOTAL CIF	DAI	GASTOS DESADUANAJE	TOTAL DE GASTOS	COSTO DE TENIDO	COSTO TOTAL	RECARGO		COSTO POR KILO NATURAL			
Algodón Blanco Pima	Interlock 24/1 Eco White Pima	0,26	1,99	2,1	1,6	50	10	1152,158	2.297,23	794,71	44,74	3.136,68	-	47,05	47,05	237,24	3.420,97	1.123,74	0,49	2,97			
Algodón Jersey Blanco	Jersey 30/1 Eco White Tanguis	0,14	1,42	4,2	1,6	50	10	476,6029	677,51	328,74	18,51	1.024,76	-	15,37	15,37	77,51	1.117,64	440,13	0,65	2,35			
												1628,761	2.974,74	1.695,00	44,62	4.714,36	-	62,42	62,42	356,56	4.538,60	1.563,87	1,14

Costos en dólares.

ANEXO Ñ: Costos indirectos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	COSTO MENSUAL				
Agua	\$ 12	\$ 14	\$ 17	\$ 20	\$ 24
Luz	\$ 83	\$ 100	\$ 120	\$ 144	\$ 173
Teléfono móvil	\$ 45	\$ 50	\$ 54	\$ 60	\$ 66
Internet	\$ 30	\$ 32	\$ 33	\$ 35	\$ 36
Total Servicios Básicos	\$ 170	\$ 195	\$ 224	\$ 259	\$ 299
Alquiler	\$ 380	\$ 380	\$ 380	437	437
Mantenimiento y reparación de equipo	\$ 8	\$ 9	\$ 9	\$ 10	\$ 10
Depreciación CL	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36
Depreciación Equipo de Oficina	\$ 124	\$ 134	\$ 134	\$ 134	\$ 134
Materiales de oficina	\$ 25	\$ 26	\$ 28	\$ 29	\$ 30
Gastos de transporte	\$ 20	\$ 23	\$ 26	\$ 30	\$ 35
Gastos por certificación GOTS			\$ 1.560	\$ 1.560	\$ 1.560
Gastos de Administración y Ventas	523	575	632	696	765
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	\$ 1.286	\$ 1.378	\$ 3.030	\$ 3.191	\$ 3.307

Costos en dólares.

ANEXO O: Línea gráfica - Imagen de marca.



- Color Verde: Orgánico, natural, cuidadoso, fresco, crecimiento.
- Color Azul: Seguridad, calma, honestidad, fuerza, cuidado, confianza.
- Línea Gráfica de tres colores.
- Eficiencia en costos.
- Efectividad para la asociación y recordación de marca.
- Simplifica los estatutos gráficos de marca.
- Tipografía recta con bordes curvos.



ANEXO P: Imagen de producto

LÍNEA	TIPO DE PRODUCTO	PARTICIPACIÓN EN VENTAS
Básicos	3pack Gorritos	1%



LÍNEA	TIPO DE PRODUCTO	PARTICIPACIÓN EN VENTAS
Básicos	Pantalones	33%



LÍNEA	TIPO DE PRODUCTO	PARTICIPACIÓN EN VENTAS
Básicos	2Pack Calcetines	4%



LÍNEA	TIPO DE PRODUCTO	PARTICIPACIÓN EN VENTAS
Básicos	Baberos	1%



LÍNEA	TIPO DE PRODUCTO	PARTICIPACIÓN EN VENTAS
Básicos	Mantitas	1%



LÍNEA	TIPO DE PRODUCTO	PARTICIPACIÓN EN VENTAS
PIJAMAS	Pijamas	14%



LÍNEA	TIPO DE PRODUCTO	PARTICIPACIÓN EN VENTAS
MAMELUCOS	Mamelucos	9%



LÍNEA	TIPO DE PRODUCTO	PARTICIPACIÓN EN VENTAS
CAMISAS	Blusas/Camisas	18%



LÍNEA	TIPO DE PRODUCTO	PARTICIPACIÓN EN VENTAS
VESTIDOS	Vestidos	8%



LÍNEA	TIPO DE PRODUCTO	PARTICIPACIÓN EN VENTAS
JUMPERS	Jumpers	13%



ANEXO Q: Cuotas de depreciación según art. 34 Ley 822 de Concertación Tributaria.

General	Descripción		Tiempo	Tasa		
	Específica	Más Específica		Anual	Mensual	
1. De edificios:	a. Industriales		10 años	10%	0.83%	
	b. Comerciales		20 años	5%	0.42%	
	c. Residencia del propietario cuando esté ubicado en finca destinada a explotación agropecuaria		10 años	10%	0.83%	
	d. Instalaciones fijas en explotaciones agropecuarias		10 años	10%	0.83%	
	e. Para los edificios de alquiler		30 años	3%	0.28%	
2. De equipo de transporte:	a. Colectivo o de carga		5 años	20%	1.67%	
	b. Vehículos de empresas de alquiler		3 años	33%	2.78%	
	c. Vehículos de uso particular usados en rentas de actividades económicas		5 años	20%	1.67%	
	d. Otros equipos de transporte		8 años	13%	1.04%	
3. De maquinaria y equipos:	a. Industriales en general	I. Fija en un bien Inmóvil	10 años	10%	0.83%	
		II. No adherido permanentemente a la planta	7 años	14%	1.19%	
		III. Otras maquinarias y equipos	5 años	20%	1.67%	
	b. Equipo empresas agroindustriales		5 años	20%	1.67%	
	c. Agrícolas		5 años	20%	1.67%	
	d. Otros, bienes muebles:	I. Mobiliarios y equipo de oficina	5 años;	5 años	20%	1.67%
		II. Equipos de comunicación	5 años;	5 años	20%	1.67%
		III. Ascensores, elevadores y unidades centrales de aire acondicionado		10 años	10%	0.83%
		IV. Equipos de Computación (CPU, Monitor, teclado, Impresora, laptop, tableta, escáner, fotocopiadoras, entre otros)		2 años	50%	4.17%
		V. Equipos para medios de comunicación (Cámaras de videos y fotográficos, entre otros)		2 años	50%	4.17%
VI. Los demás, no comprendidos en los literales anteriores			5 años	20%	1.67%	

Fuente: Dirección General de Ingresos

ANEXO R: Ratios Financieros

	1	2	3	4	5
	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$
INDICADORES DE LIQUIDEZ:					
1.- Liquidez corriente:	1,01	0,89	1,19	1,55	2,18
Activo Circulante	84.511	140.822	207.361	256.701	373.203,62
Pasivo Circulante	83.876	157.529	174.082	165.205	171.378
2.- Razón Acida:	0,79	0,71	0,97	1,27	1,78
Fondos Disponibles	66.432	111.606	169.340	210.136	305.505
Pasivo Circulante	83.876	157.529	174.082	165.205	171.378
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:					
1.- Razón de Endeudamiento:	2,58	-0,29	0,15	0,00	0,00
Pasivo Exigible	4.784	4.784	4.784	0	0
Patrimonio	1.856	-16.771	31.931	93.646	202.692
2.- Endeudamiento Corto plazo:	0,95	0,97	0,97	1,00	1,00
Pasivo Circulante	83.876	157.529	174.082	165.205	171.378
Deuda Total:	88.660	162.313	178.866	165.205	171.378
3.- Endeudamiento Largo plazo:	0,05	0,03	0,03	0,00	0,00
Pasivo Exigible Largo plazo	4.784	4.784	4.784		
Deuda Total:	88.660	162.313	178.866		
4.- Cobertura Gastos Financieros:	-11,92	1,33	120,63	0,00	0,00
Resultado antes de impuestos	-26.682	2.020	71.620	100.149	189.783
Gasto financiero	2.239	1.519	594		
INDICADORES DE ACTIVIDAD:					
1.- Total de Activos					
Activos Circulantes	84.511	140.822	207.361	256.701	373.204
Activos Fijos	6.005	4.721	3.436	2.151	866
Otros activos					
Activos totales	90.516	145.543	210.797	258.852	374.069
2.- Rotación de Inventarios:	1,29	1,26	1,27	1,27	1,25
Costo de Venta	23.356	36.868	48.301	59.058	84.827
Inventario Promedio	18.079	29.216	38.021	46.565	67.698
3.- Permanencia de Inventarios	283	289	287	288	291
Inventario Promedio	18.079	29.216	38.021	46.565	67.698
Costo de Venta	23.356	36.868	48.301	59.058	84.827
INDICADORES DE RENTABILIDAD:					
1.- Rentabilidad del Patrimonio: ROE	-9,78	-1,01	2,64	1,21	1,01
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	-18.144	16.902	84.272	112.846	205.074
Patrimonio promedio	1.856	-16.771	31.931	93.646	202.692
2.- Rentabilidad del Activo: ROA	-0,20	0,12	0,40	0,44	0,55
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	-18.144	16.902	84.272	112.846	205.074
Activos promedios	90.516	145.543	210.797	258.852	374.069
3.- Rendimiento Activos operacionales:	-0,17	0,12	0,41	0,44	0,55
Resultado operacional:	-14.113	16.902	84.272	112.846	205.074
Activos operacionales	84.511	140.822	207.361	256.701	373.204

Montos en dólares.