



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACION

PROYECTO DE INVERSIÓN:

“EXPORTACION DE MEDIAS DE ALPACA PARA UN  
DISTRIBUIDOR EN BERLIN - ALEMANIA”

Tesis para optar el título profesional de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Autor:**

Bach: Alatrística Mateo, Julissa Paola  
Bach: Mejía Rospigliosi, Jeanette Silvia

**Asesor:**

Mg. Roberto Yafac Da Cruz Grouva

Lima – Perú

2016

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO 1. MARCO TEORICO .....                                    | 14 |
| 1.1. ENTORNO Y CONDICIONES GENERALES .....                         | 15 |
| 1.1.1. Entorno Mundial .....                                       | 15 |
| 1.1.2. Entorno Nacional.....                                       | 18 |
| 1.1.3. La realidad Política del Perú .....                         | 18 |
| CAPÍTULO 2. MERCADO OBJETIVO Y SUS PROYECCIONES .....              | 21 |
| 2.1. ENFOQUE DE LA IDEA DE NEGOCIO.....                            | 21 |
| 2.2. DEMANDA POTENCIAL .....                                       | 22 |
| 2.3. EL SEGMENTO DE NUESTRO MERCADO OBJETIVO .....                 | 22 |
| 2.3.1. Segmentación geográfica .....                               | 23 |
| 2.3.2. Segmentación demográfica .....                              | 23 |
| 2.3.3. Segmentación socio económico .....                          | 24 |
| 2.3.4. Segmentación psicográfica .....                             | 24 |
| 2.4. TENDENCIAS ESPERADAS DE LA DEMANDA DEL PRODUCTO.....          | 24 |
| 2.5. TENDENCIAS DEL MERCADO .....                                  | 24 |
| 2.6. DIFERENCIAS DE NUESTRO PRODUCTO FRENTE A LA COMPETENCIA ..... | 25 |
| 2.6.1. Ventajas comparativas.....                                  | 25 |
| 2.6.2. Ventajas Competitivas .....                                 | 25 |
| 2.7. ANÁLISIS FODA DE NUESTRO NEGOCIO.....                         | 26 |
| 2.7.1. Análisis de Oportunidades .....                             | 26 |
| 2.7.2. Análisis de Amenazas.....                                   | 26 |
| 2.7.3. Análisis de Fortalezas .....                                | 27 |
| 2.7.4. Análisis de Debilidades .....                               | 27 |
| 2.7.5. Análisis EFI (Internos) – Matriz FODA.....                  | 28 |
| 2.7.6. Análisis EFE (Externos) – Matriz FODA .....                 | 29 |
| 2.7.7. Matriz FODA.....  | 30 |
| 2.8. COMPARACIÓN FRENTE A LA COMPETENCIA.....                      | 31 |
| 2.9. MEJORAS EN EL TIEMPO INCLUIDAS EN EL NEGOCIO .....            | 31 |
| 2.10. PLANES PARA EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA .....               | 31 |
| CAPÍTULO 3. INVESTIGACION DE MERCADO.....                          | 32 |
| 3.1. LOS CLIENTES .....  | 32 |

|   |   |    |
|---|---|----|
| 3.1.1.  | Cientes potenciales .....   | 32 |
| 3.1.2.  | Consumidor final .....  | 33 |
| 3.2.  | EL MERCADO POTENCIAL.....   | 34 |
| 3.3.  | LA OFERTA EN EL MERCADO .....                                     | 34 |
| 3.4.  | LA DEMANDA ESPERADA.....  | 35 |
| 3.5.  | HÁBITOS DE CONSUMO.....   | 36 |
| 3.6.  | LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS .....                               | 37 |
| 3.6.1.  | Nuestros Competidores .....                                       | 37 |
| 3.7.  | ESTIMACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO Y DE LAS VENTAS..... | 38 |
| 3.7.1.  | Productos que estimas vender en el primer año .....               | 38 |
| CAPÍTULO 4. PLAN DE MARKETING .....               |   | 39 |
| 4.1.  | ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO .....              | 39 |
| 4.1.1.  | Estrategia de producto .....                                      | 39 |
| 4.1.2.  | Estrategia de precios .....                                       | 40 |
| 4.1.3.  | Estrategia de promoción y publicidad .....                        | 40 |
| 4.1.4.  | Estrategia de distribución.....                                   | 40 |
| 4.2.  | CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO .....                                | 41 |
| 4.3.  | PRODUCTO .....  | 42 |
| 4.3.1.  | Marca .....   | 42 |
| 4.3.2.  | Eslogan .....   | 43 |
| 4.3.3.  | Presentación .....  | 43 |
| 4.4.  | BONDADES O VENTAJAS DEL PRODUCTO .....                            | 43 |
| 4.5.  | POLÍTICA DE PRECIOS .....   | 44 |
| 4.6.  | INICIO DE VENTAS DEL PRODUCTO .....                               | 44 |
| 4.7.  | TÁCTICAS DE VENTAS.....   | 44 |
| 4.8.  | OBJETIVOS DE VENTAS EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO .....             | 44 |
| 4.8.1.  | Corto plazo.....  | 44 |
| 4.8.2.  | Mediano plazo.....  | 44 |
| 4.9.  | ESTRATEGIAS PARA EL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS .....               | 45 |
| 4.9.1.  | Estrategias de crecimiento vertical .....                         | 45 |
| 4.9.2.  | Estrategias de crecimiento horizontal .....                       | 45 |
| CAPÍTULO 5. SISTEMA DE VENTAS Y DISTRIBUCION..... |   | 46 |
| 5.1.  | SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN .....                                     | 46 |

|  |           |
|--|-----------|
| Mayorista.....   | 46        |
| 5.1.2. Minorista.....  | 46        |
| 5.2.  ESTRATEGIA DE VENTAS.....                                  | 46        |
| 5.2.1. Canales de ventas .....                                   | 46        |
| 5.2.2. Sistemas de Entrega.....                                  | 47        |
| <b>CAPÍTULO 6.  PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN .....</b>       | <b>48</b> |
| 6.1.  INICIO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA .....                  | 48        |
| 6.2.  LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....                               | 48        |
| 6.2.1. Ubicación de centro de operaciones.....                   | 48        |
| 6.3.  CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO DE PRODUCCIÓN.....              | 48        |
| 6.3.1. Equipamiento .....  | 49        |
| 6.3.2. Maquinarias.....  | 50        |
| 6.4.  DIAGRAMA DE OPERACIONES DE PROCESO .....                   | 50        |
| <b>CAPÍTULO 7.  INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES .....</b>   | <b>51</b> |
| 7.1.  INVERSIÓN EN TERRENOS .....                                | 51        |
| 7.1.1. Inversión en Construcción del local .....                 | 51        |
| 7.1.2. Inversión en Muebles y Enseres.....                       | 51        |
| 7.1.3. Inversión en Vehículos.....                               | 51        |
| 7.1.4. Inversión Maquinaria y equipo .....                       | 51        |
| 7.1.5. Inversión de herramientas .....                           | 51        |
| 7.1.6. Inversión activos – software.....                         | 52        |
| 7.2.  CAPITAL DE TRABAJO.....                                    | 52        |
| 7.2.1. Presupuestos de ingresos y egresos.....                   | 52        |
| 7.2.2. Presupuesto de ingresos de venta .....                    | 52        |
| 7.2.3. Presupuesto de costos.....                                | 52        |
| 7.2.4. Mano de obra directa .....                                | 53        |
| 7.3.  COSTOS DE PRODUCCIÓN.....                                  | 53        |
| 7.4.  COSTOS FIJOS – OBLIGACIONES LABORALES .....                | 53        |
| 7.5.  COSTOS FIJOS – MATERIALES Y EQUIPOS .....                  | 53        |
| 7.6.  COSTOS FIJOS –SERVICIOS VARIOS .....                       | 53        |
| 7.7.  DEPRECIACIÓN ANUAL .....                                   | 53        |
| <b>CAPÍTULO 8.  PLAN FINANCIERO.....</b>                         | <b>54</b> |
| 8.1.  INGRESOS GENERADOS DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO ..... | 54        |

|  |  |    |
|--|--|----|
| 8.1.1.   | Ingresos Generados durante la ejecución del Proyecto ..... | 54 |
| 8.2.   | EGRESOS GENERADOS DURANTE EL PROYECTO.....                 | 55 |
| 8.2.1.   | Costos de Producción .....                                 | 55 |
| 8.2.2.   | Costos Fijos y Variables.....                              | 56 |
| 8.2.3.   | Costos Laborales .....                                     | 56 |
| 8.2.4.   | Costos Indirectos y Directos .....                         | 56 |
| 8.2.5.   | Impuesto a la Renta .....                                  | 57 |
| 8.2.6.   | Impuesto General a las Ventas.....                         | 57 |
| 8.3.   | FINANCIAMIENTO .....                                       | 57 |
| 8.4.   | VALOR ACTUAL NETO (VAN) .....                              | 57 |
| 8.5.   | TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....                         | 58 |
| 8.6.   | MARGEN BRUTO Y OPERATIVO.....                              | 59 |
| 8.7.   | PERIODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL.....                    | 59 |
| 8.8.   | INDICADOR FINANCIERO EBITDA .....                          | 59 |
| CAPÍTULO 9. RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROYECTO..... |  | 60 |
| 9.1.   | CONCLUSIONES .....   | 60 |
| 9.2.   | RECOMENDACIONES .....                                      | 61 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| TABLA N° 1. 1. Exportaciones de Productos Tradicionales y No Tradicionales ..... | 15 |
| TABLA N° 1. 2. Principales variables económicas de alemania .....                | 16 |
| TABLA N° 1. 3. Ranking de facilidad para hacer negocios 2016 .....               | 17 |
| TABLA N° 1. 4. Intercambio comercial Alemania – Mundo en Millones US \$.....     | 17 |
| TABLA N° 1. 5. Intercambio comercial Alemania – Perú en Millones US \$ .....     | 18 |
| TABLA N° 2. 1. Comparación de fibras .....                                       | 25 |
| TABLA N° 2. 2. Matriz Foda - Oportunidades.....                                  | 26 |
| TABLA N° 2. 3. Matriz Foda - Amenazas .....                                      | 26 |
| TABLA N° 2. 4. Matriz Foda - Fortalezas .....                                    | 27 |
| TABLA N° 2. 5. Matriz Foda - Debilidades .....                                   | 27 |
| TABLA N° 2. 6. Analisis EFI .....  | 28 |
| TABLA N° 2. 7. Nivel para puntaje EFI.....                                       | 28 |
| TABLA N° 2. 8. Analisis EFE .....  | 29 |
| TABLA N° 2. 9. Nivel para puntaje EFE .....                                      | 29 |
| TABLA N° 2. 10. Matriz FODA .....  | 30 |
| TABLA N° 3. 1. Marcas en el mercado Alemán .....                                 | 35 |
| TABLA N° 3. 2. Producción de Fibra 2015 .....                                    | 37 |
| TABLA N° 3. 3. Estimación de Participación en el mercado y de las ventas.....    | 38 |
| TABLA N° 3. 4. Productos que estimas vender en el primer año.....                | 38 |
| TABLA N° 7. 1. Inversión en Maquinarias .....                                    | 51 |
| TABLA N° 7. 2. Inversión en Equipos .....  | 51 |
| TABLA N° 7. 3. Inversión en Activos y Software .....                             | 52 |
| TABLA N° 7. 4. Presupuesto de Ingresos y Egresos .....                           | 52 |
| TABLA N° 7. 5. Ingreso de Ventas .....   | 52 |
| TABLA N° 7. 6. Presupuesto de Costos .....                                       | 52 |
| TABLA N° 7. 7. Mano de Obra Directa .....  | 53 |
| TABLA N° 7. 8. Costos de Producción .....  | 53 |
| TABLA N° 7. 9. Costos fijos –Obligaciones laborales .....                        | 53 |
| TABLA N° 7. 10. Costos fijos – Materiales y Equipos .....                        | 53 |
| TABLA N° 7. 11. Costos fijos – Servicios Varios.....                             | 53 |
| TABLA N° 7. 12. Depreciación Anual .....   | 53 |
| TABLA N° 8. 1. Ingresos generados.....   | 54 |
| TABLA N° 8. 2. Ingresos mensuales .....  | 54 |
| TABLA N° 8. 3. Ingresos anuales .....  | 54 |

|  |    |
|--|----|
| TABLA N° 8. 4. Ingresos totales .....                      | 55 |
| TABLA N° 8. 5. Egresos generados durante el proyecto ..... | 55 |
| TABLA N° 8. 6. Costos Fijos y variables .....              | 56 |
| TABLA N° 8. 7. Costos laborales.....                       | 56 |
| TABLA N° 8. 8. Costos directos e indirectos .....          | 56 |
| TABLA N° 8. 9. Impuesto a la renta.....                    | 57 |
| TABLA N° 8. 10. Impuesto general a las ventas .....        | 57 |
| TABLA N° 8. 11. Financiamiento.....                        | 57 |
| TABLA N° 8. 12. Flujo de caja.....                         | 57 |
| TABLA N° 8. 13. COK .....                                  | 58 |
| TABLA N° 8. 14. VAN.....                                   | 58 |
| TABLA N° 8. 15. TIR .....                                  | 58 |
| TABLA N° 8. 16. Margen bruto y operativo .....             | 59 |
| TABLA N° 8. 17. Punto de equilibrio .....                  | 59 |
| TABLA N° 8. 18. Recuperación del capital.....              | 59 |
| TABLA N° 8. 19. Indicador EBITDA .....                     | 59 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|               |   |    |
|---------------|---|----|
| FIGURA N° 1.  | Razas de alpaca peruana.....                        | 19 |
| FIGURA N° 2.  | Mapa de Alemania.....                               | 23 |
| FIGURA N° 3.  | Principal importador de Alemania.....               | 24 |
| FIGURA N° 4.  | Comparación de la fibra de alpaca.....              | 25 |
| FIGURA N° 5.  | Piramide de Población.....                          | 33 |
| FIGURA N° 6.  | Crecimiento de Alemania .....                       | 34 |
| FIGURA N° 7.  | Colores de nuestras medias de alpaca .....          | 34 |
| FIGURA N° 8.  | Exportaciones totales de alpaca .....               | 35 |
| FIGURA N° 9.  | Participación del mercado por empresas .....        | 36 |
| FIGURA N° 10. | Canal de distribución .....                         | 41 |
| FIGURA N° 11. | Calidades de fibra para elaboración de prendas..... | 41 |
| FIGURA N° 12. | Logo de Kolla Alpaca .....                          | 42 |
| FIGURA N° 13. | Matriz de Ansoff.....                               | 45 |
| FIGURA N° 14. | Localización geografica de Kolla Alpaca .....       | 48 |
| FIGURA N° 15. | Plano de distribución .....                         | 49 |
| FIGURA N° 16. | Diagrama del proceso para la exportación.....       | 50 |



## RESUMEN

Nuestro Proyecto de inversión tiene como objetivo exportar medias de alpaca para un distribuidor en Berlín Alemania. La alpaca es un animal que vive principalmente en los Andes peruanos, esto nos convierte en el principal productor de alpacas en el mundo.

Hay miles de familias que viven de la crianza y la venta de su pelo fino ya que esta se ha convertido en su única fuente de ingresos, es por ello, que diversas instituciones están interesadas en repotenciar la crianza y así incrementar la producción de la fibra y sus derivados.

Desde del año 2004 se ha denominado oficialmente a la fibra de alpaca como “Producto Bandera”, este es un reconocimiento que se le da a algunos productos 100 % peruanos que han tenido un importante alcance internacional.

Hoy en día la fibra de alpaca se ha convertido en un producto apreciado por muchos diseñadores a nivel internacional, dejando atrás al cashmere, por su finesa y porque es más resistente, abrigadora y duradera que la lana de oveja; esto nos abre las puertas a otros mercados internacionales.

Nuestro interés en exportar medias de alpaca a Berlín, fue considerado al estudiar el crecimiento en exportación de este tipo de fibra hacia Alemania y porque contamos con un distribuidor en Berlín que comprará nuestros productos.

La industria textil en productos de alpaca en Alemania ha ido creciendo en los últimos años, esto nos impulsa a participar de este crecimiento con nuestra oferta exportable y de ingresar a este mercado exportando nuestras medias de alpaca, producto al que aún no se le da mayor interés y que esperamos en el presente tener un escenario prometedor.

## **ABSTRACT**

Our Investment Project has as purpose export alpaca socks for a distributor in Berlin Germany. The alpaca is an animal that lives mainly in the Peruvian Andes, this makes us the main producer of alpacas in the world.

There are thousands of families who live from the breeding and sale of its fine fiber since this has become their only source of income, for this reason, various institutions are interested in repotencing the aging and thus increase fiber production and their derivatives.

Since 2004, alpaca fiber has been officially termed "Producto Bandera", this is a recognition given to some 100% Peruvian products that have had an important international reach.

Currently, alpaca fiber has become a product appreciated by many designers internationally, leaving cashmere behind, its finnish and because it is more resistant, warm and durable than sheep wool; This opens the door to other international markets.

Our interest in exporting alpaca socks to Berlin was considered when studying the export growth of this type of fiber to Germany and because we have a distributor in Berlin who will buy our products.

The textile industry in alpaca products in Germany has been growing in recent years, this encourages us to participate in this growth with our exportable offer and to enter this market by exporting our alpaca socks, this product that is not yet given more interest and we hope in the present to have a promising scenario.

**Nota de acceso:**

**No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales.**

## REFERENCIAS

### LIBROS

Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión*. Santiago de Chile: Pearson.

Pindyck S. Robert & Rubinfeld L. Daniel (2009) *Microeconomía*. Madrid: Pearson Educación.

Maholtra K.Naresh (2008). *Investigación de Mercados*. Estado de México: Pearson.

Kotler & Armstrong (2013). *Fundamentos de Marketing*. Estado de México: Pearson.

Promperú (2016). *Guía de Mercado Alemania 2016 Multisectorial*. Lima. Departamento de Inteligencia de Mercados.

### PERIODICOS

Katherine, M. (09 de noviembre del 2016). Carlos Parodi: “Incertidumbre por elección de Donald Trump afecta a mercados emergentes”. *Perú21*, Lima, portada.

### TESIS

Anaya, E. & Casanova, A. (2016). *Perspectivas de la competitividad de la Quinoa peruana en Estados Unidos-Año 2016*. (Trabajo de suficiencia profesional). Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.

Espino, L. & Sánchez, A. (2015). *Oportunidades de Negocio en el Mercado de Corea del Sur para la exportación peruana de Uva fresca a partir del año 2014*. (Tesis de Título profesional). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.

Martiarena, C. & Quispe, D. (2008). *Plan de Negocio para la Exportación del Aguaje*. (Tesis de Magister). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Reinoso, V. & Estupiñan, K. (2015). *Estudio de Factibilidad económica para la Comercialización de ropa de Lana de alpaca a las ciudades de Boston y New York en los Estados Unidos*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.

### PAGINA WEB

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/620213757rad6DBBD.pdf>

<http://ww2.mincetur.gob.pe/marca-alpaca-del-peru-logra-posicionarse-en-nuevos-mercados-del-mundo/>

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=791.00000](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=791.00000)

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/cursos/product.html>

<http://www.embajadadealemania.org/>

<https://www.destatis.de/DE/Startseite.html>

<http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1998/microempresa/e-cofide.htm>

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=808.48600](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=808.48600)

<http://infoalpacas.com.pe/wp-content/uploads/2016/09/Diagnostico-Nacional-Estado-de-Situaci%C3%B3n-del-Sector-Textil-Cam%C3%A9lidos-en-el-Per%C3%BA-2.pdf>