

# ALPACOL

Diagnóstico Integral de Impacto



**JECONSULTING**  
CONSULTORIA DE NEGOCIOS

# Contenido

**1** Resumen  
Ejecutivo

**2** Diagnóstico  
General

**3** Perfil de  
Impacto

**4** Modelo de  
Negocio

**5** Análisis de  
mercado

**6** Medición de  
Impacto

**7** Riesgo

**8** Gobernanza  
& Equipo

**9** Finanzas

**10** Escalamiento

# Resumen Ejecutivo



## Información General

**Nombre Legal:** CONFECCIONES LY E.I.R.L.

**Año de fundación:** 2006

**RUC:** 20454175655

**Ficha registral:** 11067870

**Sector:** Producción Textil Sostenible

**Dirección:** Cayma, Arequipa



+51959671559



www.alpacol.com



@Alpacolca



## Equipo Gestor

Nelly Puertas – **Confecciones LY E.I.R.L. - CEO**

### **Consultoría y Alianzas:**

David Tarazona Jurado - **Celera Technologies**

Eduardo Juscamayta López - **Instituto Nacional de Salud**

Rosa Patricia Larios Francia - **Universidad de Lima**

Silvia Patricia Ponce Alvarez - **Universidad de Lima**

Benito Juarez Vélez - **Fab Lab Perú**

Frank Subero (Sostenibilidad) – **JECONSULTING**

Eduardo Noriega (Medición de Impacto) – **JECONSULTING**

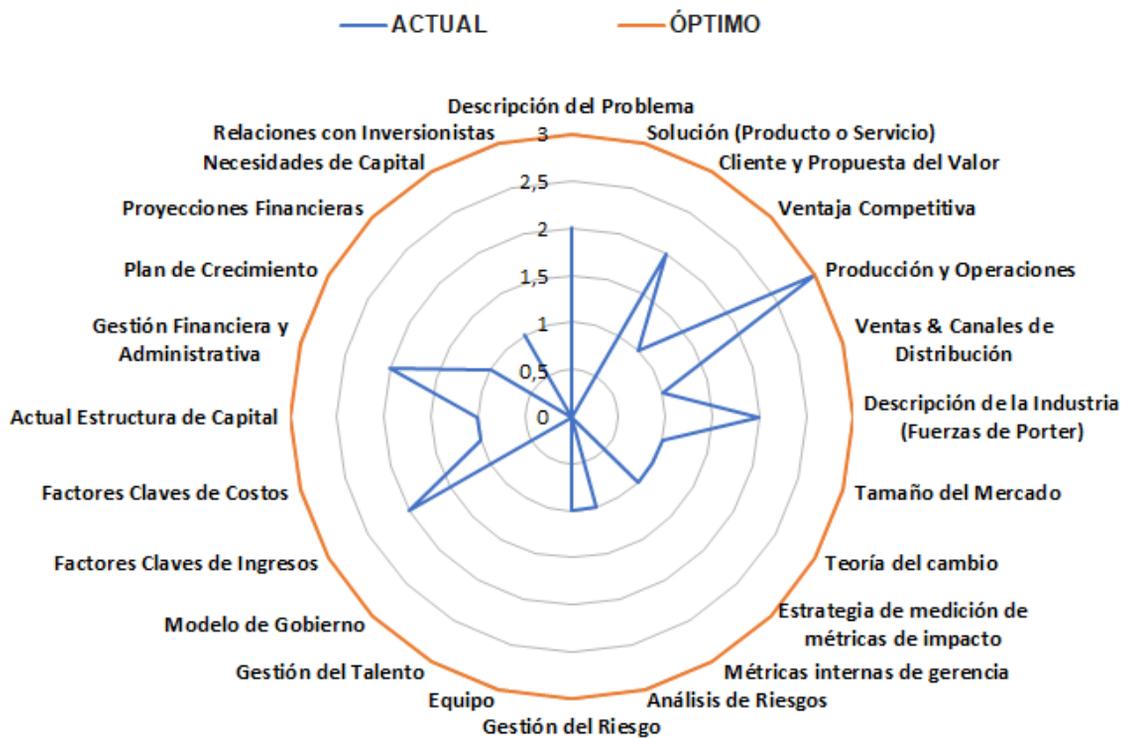
Alessandro Gallardino (Huella de Carbono) - **JECONSULTING**



## Resumen de la actividad

Diseño, producción, y exportación de productos para la industria textil con materias primas de excelente calidad como la Alpaca Peruana, mediante procesos productivos y logísticos que respetan el ecosistema, incluyendo tecnología innovadora sostenible, comunidades locales de mujeres desatendidas y madres con discapacidades físicas en su cadena de valor.

# Diagnóstico General



## Perfil de Impacto

5

IGUALDAD DE GÉNERO



Empoderamiento de mujeres a través de capacitaciones gratuitas para mejorar su capacidad de empleabilidad

9

INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



Ecoinnovación con fibra de alpaca natural y algodón para la confección de prendas textiles de alta calidad

12

PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



Cadena de valor sostenible, con una gestión efectiva de residuos, asegurando el reciclación de estos

El Diagnóstico General esta basado en las respuestas brindadas dentro de la "Ficha Diagnóstico", brindando una visión de la situación actual de su emprendimiento en los puntos tratados. Así mismo, el Perfil de Impacto está diseñado según las actividades que realiza y los resultados que espera tener como empresa a mediano y largo plazo.

# Modelo de Negocio

## Problema

Falta de oportunidades económicas para mujeres con ciertas discapacidades y/o madres desatendidas jefas de familia. Bajo nivel de reciclaje de los desechos derivados de la industria textil en el modelo lineal.

## Propósito

Brindar opciones de crecimiento económico a mujeres en situación de vulnerabilidad mediante un modelo sostenible de producción que se alinea con las necesidades del mercado global en el sector textil.

## Propuesta de Valor

Aprovechamiento completo de las fibras de alpaca y algodón en el proceso de producción de hilados para la minimización de residuos, así como una solución con alta efectividad de protección antimicrobiana del producto a bajo costo.

<b>Cadena de Valor</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Fábricas especializadas</li><li>Minería de cobre peruana</li><li>Colaboradoras capacitadas</li><li>Promperú</li><li>Industria Textil</li></ul>	<b>Actividades Clave</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Investigación e innovación</li><li>Capacitaciones</li><li>Feedback de clientes</li></ul>	<b>Relaciones</b> <ul style="list-style-type: none"><li>RRSS</li><li>Página Web</li><li>Tienda Física</li><li>Ruedas de negocio</li><li>Eventos internacionales</li></ul>	<b>Segmentos</b>  Industria Textil (Boutiques, Distribuidores)  Personas del segmento según NSE del A al D con enfoque en consumo sostenible
	<b>Recursos Clave</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Fibra de Alpaca</li><li>Algodón natural</li><li>NPs de cobre</li><li>Diluyentes de NPs</li></ul>	<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Email</li><li>RRSS</li><li>Venta directa</li><li>Exportaciones (marítima, aérea y/o terrestre)</li></ul>	
<b>Estructura de Costos (% sobre ventas)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Producción de hilado: (40%)</li><li>Gastos de personal: (30%)</li><li>Gastos de Ventas: (30%)</li></ul>	<b>Métricas de Impacto</b> <ul style="list-style-type: none"><li># de Mujeres capacitadas</li><li>% de incremento en ingresos de colaboradoras</li><li>% de residuo evitado en producción</li></ul>	<b>Fuentes de Ingreso</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Ventas de prendas producidas al mayor y detal, dentro y fuera de Perú.</li></ul>	

El modelo de negocio CANVAS B le permite plasmar la manera en que su emprendimiento funciona e interactúa con terceros, con lo que puede identificar oportunidades de mejorar aquellas etapas de su actividad que ayuden a impulsar el escalamiento del impacto y rendimiento.

# Análisis de mercado

## Fuerzas de Porter

### Proveedores

La capacidad de negociación de ALPACOL frente a sus proveedores es fija, con un número reducido de estos mantiene condiciones estables. Por otro lado, las políticas de crédito y modalidades de pago van mejorando con respecto al volumen de compra realizada.

### Clientes

La estrategia de ALPACOL es buscar el posicionamiento como marca experta y de alta calidad en el mercado textil global, lo que le permitirá establecer precios de venta similares a los de marcas reconocidas. Su constante innovación y feedback recibido de la clientela fidelizada le ayudará mantener el standard de calidad en niveles altos, y al igual que el flujo de ventas.

### Rivalidad entre competidores

La competencia directa de ALPACOL está representada por marcas que tienen un posicionamiento sólido en el mercado, y que además se están alineando a la sostenibilidad. Sin embargo, muchas de ellas no nacieron con el enfoque sostenible que posee ALPACOL, siendo un factor que la diferencia de aquellas desde la perspectiva del propósito, lo que es muy valorado por terceros de la comunidad de impacto.

### Nuevos Competidores

Marcas emergentes, que van ganando terreno en el mundo textil y que radican en Arequipa, y por tener características similares a ALPACOL en cuanto a algunos de sus productos, representan cierta competencia potencial, aunque deban primero gestionar las barreras de entrada al mercado antes de posicionarse como tal.

### Productos sustitutos

Aun se está consolidando el mercado sostenible en la industria textil, con la necesidad de que las entidades del sector se mantenga a la vanguardia de la innovación eco amigable. ALPACOL debe tener una política de gobierno corporativo que impulse la eco innovación para así seguir buscando mejorar sus métodos productivos y presentación final de artículos, con el fin de ser más competitiva.

Un correcto estudio del mercado en el que se encuentra la entidad, le permite al emprendedor conocer su posición actual y proyectar la misma frente a los distintos actores del mercado, de manera que pueda lograr los objetivos trazados a largo plazo y mantenerse como una entidad competitiva.

# Medición de Impacto

## Teoría de cambio

- Capital (propio o deuda)
- Equipo directivo especializado
- Red de mercadeo sostenible
- Personal de ventas
- Tecnologías para mejoramiento de procesos productivos y formación de mujeres.

Entradas

Actividades

- Adquirir servicio especializado de producción de hilado
- I+D de productos textiles sostenibles
- Capacitaciones gratuitas a mujeres en técnicas de hilado y operación de máquinas
- Modalidad de trabajo en casa

- Número de mujeres que participan en la cadena de valor
- % de reducción de residuos generados
- Cuota de mercado general cubierta

Salidas

Resultados

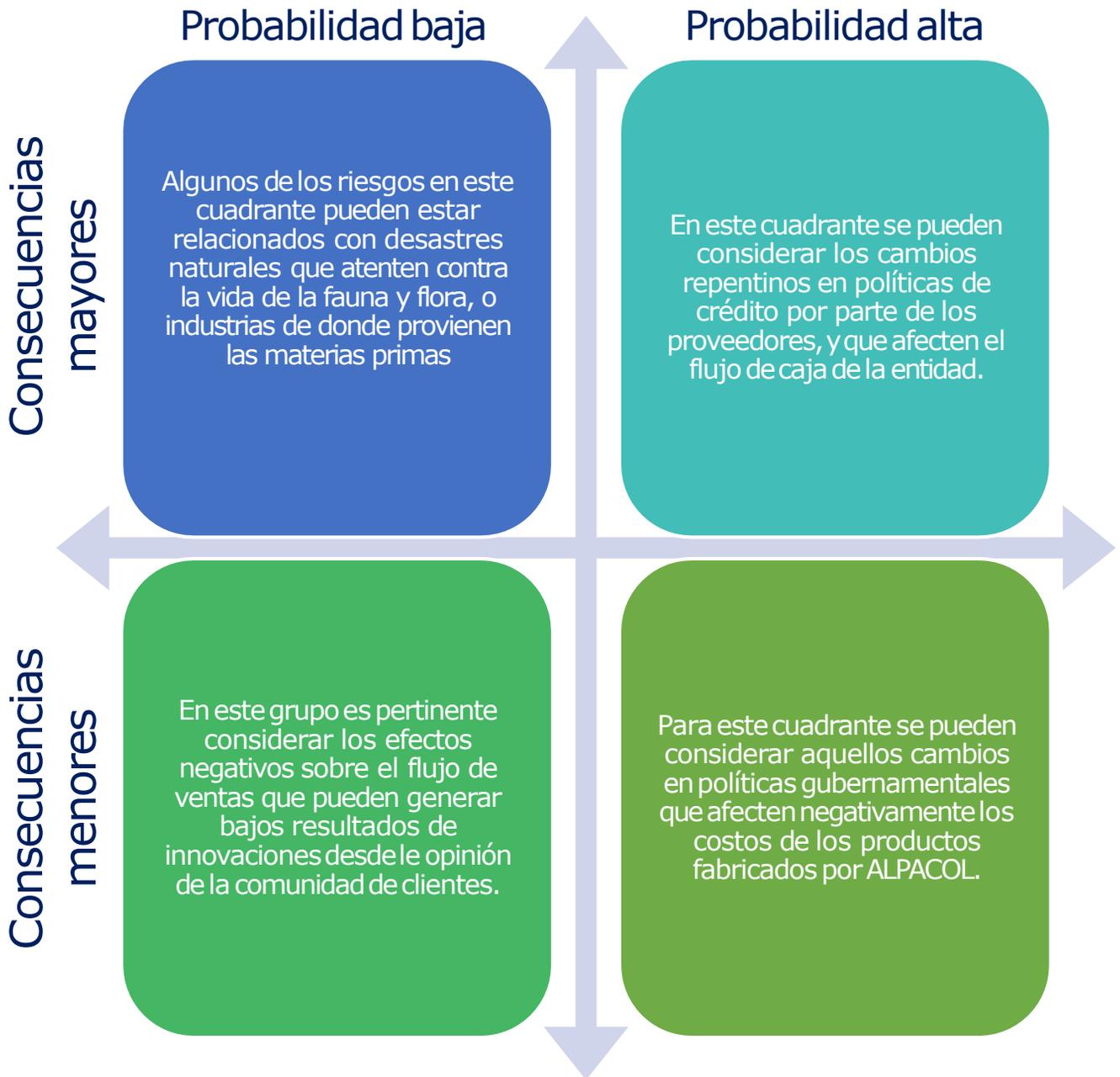
- Aumento de los ingresos de las mujeres que laboran
- Ingresos recibidos directamente por las mujeres
- Mayor consumo de productos sostenibles
- Disminución de contaminación y mayor protección contra bacterias

- Mejorar la calidad de vida de las mujeres
- Empoderar económicamente a estas
- Elevar el índice de consumo de productos sostenibles
- Aumentar la seguridad antimicrobiana en la industria textil y de la salud

Impacto

La temática de una teoría de cambio ayuda a que esquematice un plan de acción para escalar el impacto generado en las poblaciones beneficiarias, buscando que dicho impacto afecte el ámbito social, económico y ambiental.

# Riesgo



Es muy importante la implementación de un plan de gestión de riesgos con acciones que ayuden a mitigar los mismos. Dicho plan debe comenzar con una identificación de los riesgos según la clasificación de la probabilidad de suceder y las consecuencias que estos pueden en la actividad de la entidad. Luego de esto, se debe proceder a crear diferentes procedimientos sobre cada posible riesgo identificado, siguiendo una estrategia que vaya alineada a la política de gobernanza que posee la empresa.

# Gobernanza & Equipo

## Enfoque Estratégico

### Equipo

Cada equipo de trabajo en ALPACOL debe contar con personas que tengan un perfil en el que predomine la adaptabilidad, la motivación y con miras a grandes resultados.

### Diseño organizacional

Cada Marca debe contar con un equipo determinado, de manera que se enfoque en el concepto de la misma y sus resultados.

### Cultura y valores

Cada nueva incorporación de ALPACOL debe contar una inducción en la que asimile la razón de ser de la empresa, además de las funciones que debe realizar.

### Gobierno

El liderazgo de ALPACOL se debe centrar en la imagen que muestra no solo al exterior, sino frente a sus colaboradores, enseñando con el ejemplo y fidelizando a sus equipos de trabajo tal como hace con sus clientes.

## Enfoque Operativo

### Contrataciones

Basado en el enfoque estratégico, las contrataciones deben ir orientadas a personas con actitudes y aptitudes según el cargo disponible, y desde el inicio de la relación realizar el contrato por escrito según lo indica la legislación laboral peruana.

### Compensaciones

ALPACOL debe mantener un esquema salarial apegado a la legislación laboral, de manera que la relación con sus colaboradores dependientes sea justa y equilibrada.

### Rendimiento

Con el fin de asegurar una constante mejora en sus procesos, es necesario que ALPACOL mantenga periódicamente evaluaciones de desempeño de sus colaboradores, para así accionar cuando sea necesario en pro de mejorarlo que amerite.

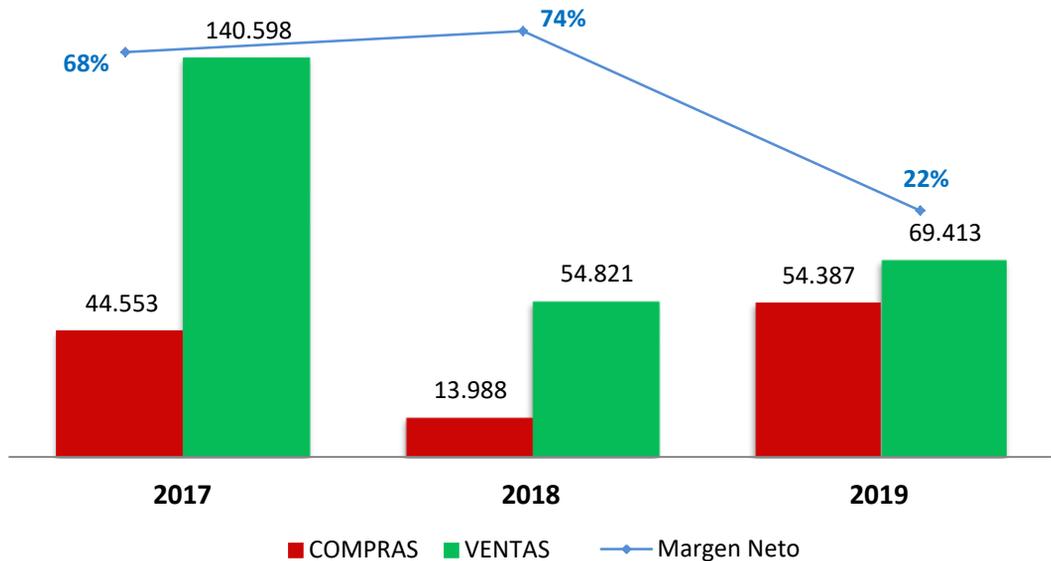
### Resolución de conflictos

Mantener un ambiente correcto en la empresa conlleva una serie de actividades que permitan gestionar adecuadamente los posibles inconvenientes y diferencias que puedan suscitarse entre los distintos actores de la entidad.

### Operaciones diarias

El logro de los objetivos trazados radica en la correcta aplicación de actividades diarias programadas, y es por esa razón que ALPACOL debe contar con un Manual de procesos específico y claro, para guiar a su equipo correctamente.

Esta sección es muy extensa y necesita ser revisada en varias sesiones, con el fin de establecer una correcta política de Gobierno y Gestión de Talento, de manera que estas sean una herramienta capaz de dar la base sólida para levantar los pilares que guíen a la empresa a sus destinos con éxito.



Para el 2017 se observa un máximo tanto en ventas como en rentabilidad neta. Sin embargo, para el 2018, a pesar de la caída de ventas se observa un nivel de rentabilidad mayor, lo que sería conveniente revisar para mantener dicho margen en ese nivel o cercano al mismo. En el 2019 se puede ver una leve recuperación de la venta en relación al año anterior, pero es necesario tomar acción sobre la cuantía de los costos y gastos efectuados, ya que este es el año con menor rentabilidad en sus resultados finales.

## Ventas

Es importante conocer claramente los ingresos obtenidos según sus líneas de productos/servicios, canales de distribución y zonas geográficas, de manera que se pueda identificar la efectividad del área comercial según cada uno de estos factores, conociendo así aquellos criterios que necesitan ajustes o refuerzo.

## Costos

Los factores clave del costo deben ser vigilados constantemente, en vista de oportunidades para optimizar los niveles de margen bruto alcanzados por la entidad, impactando positivamente en la rentabilidad de la misma desde el punto de vista productivo.

Para desarrollar un estudio profundo de la situación financiera de una entidad, es necesario conocer sus Estados Financieros y documentos soporte, así como aquellas proyecciones que pudiesen tener impacto en este ámbito, siempre con una opinión objetiva acerca de la información reportada.

# Escalamiento

## Estrategia de crecimiento



- Se deben verificar los retos clave que ALPACOL presenta En cada área según el diagnóstico general.
- Considerar los riesgos potenciales identificados.
- Determinar oportunidades de mejora.

- Desarrollar un idea de mitigación en cada desafío identificado, generando una iniciativa estratégica.
- Definir un resultado por cada idea estratégica.

- Definir acciones, KPI's, recursos necesarios, áreas/personas responsables, metas importantes.
- Consolidar un cronograma y/o calendario de actividades para cada iniciativa

## Estrategia Operativa



El objetivo de la estrategia de crecimiento es definir un camino hacia el crecimiento y la escalabilidad de la empresa, así como medir el progreso en el logro de los objetivos estratégicos establecidos.

La estrategia operativa se desarrolla para traducir el plan de negocios en acciones claras/concretas, identificar los recursos internos/externos necesarios, además de medir el progreso en el logro de los objetivos operativos establecidos.



# JECONSULTING

CONSULTORIA DE NEGOCIOS

[consultor\\_peru@jeconsulting.pe](mailto:consultor_peru@jeconsulting.pe)

<http://www.jeconsulting.pe>

+51 924087832  
+51 986507593



CONTÁCTANOS

 JECONSULTINGPERU

 JECONSULTING\_PE