



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CASO: LA ENCRUCIJADA DE CRECER O MORIR PARA SNIFF

María Benavides-Matarazzo

Lima, octubre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Maestría en Gobierno de Organizaciones

Benavides, M. (2016). *Caso: la encrucijada de crecer o morir para SNIFF* (Trabajo de investigación de Magíster en Gobierno de las Organizaciones). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



MAESTRÍA EN GOBIERNO DE ORGANIZACIONES

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MASTER EN GOBIERNO DE ORGANIZACIONES**

**CASO: "LA ENCRUCIJADA DE CRECER O
MORIR PARA SNIFF"**

MARIA ADELE BENAVIDES

Lima, 1 de Octubre del 2016

ÍNDICE

PRÓLOGO	3
LA ENCRUCIJADA DE CRECER O MORIR PARA SNIFF	4
MARCO CONCEPTUAL	4
EL MERCADO	5
DE PERSONA NATURAL A JURIDICA	5
COMO UN AVE FÉNIX	7
CONCLUSIONES	9
ANEXO 1	11
ANEXO 2	15
ANEXO 3	17
ANEXO 4	22
ANEXO 5	28
ANEXO 6	32
BIBLIOGRAFIA	38

PRÓLOGO

Este caso es una historia vivida por mí en la época en que la política peruana de los diferentes gobiernos trató de crear estructuras empresariales que pudiesen ser formales y por tanto pudieran tributar al estado. (1990- 2016)

Ese transcurrir en los 25 años como emprendedora, y en los 2 últimos años siendo parte del MGO como alumna, me permitió ver con los conocimientos adquiridos e implementados en la administración de la empresa los cambios necesarios que debía hacer, y analizar las consecuencias de esta nueva estrategia y como influyeron de manera decisiva en los colaboradores.

Todo esto me ha hecho cambiar en el fondo y la forma mi visión anterior de empresaria, conduciendo al nuevo equipo, congregando, creando unidad y de esa manera fortaleciendo al grupo. Con la intención que este nuevo rumbo, y con la estrategia adecuada, permita que sigamos ofreciendo productos y servicio que el mercado valore.

LA ENCRUCIJADA DE CRECER O MORIR PARA SNIFF

MARCO CONCEPTUAL

Han pasado veinticuatro años desde la creación de SNIFF, tienda especializada en ropa para niños de 0 a 12 años, un sueño hecho realidad originándose a partir de una acción solidaria con la comunidad San Isabel de Villa ubicada en los cerros de Villa en el distrito de Chorrillos en Lima (Ver anexo 01).

María Adela luego de generar el primer impulso para la creación de SNIFF durante sus primeros años, estableció la cadena de abastecimiento a través de la cooperación con las señoras de Santa Isabel, grupo de mujeres de un asentamiento humano que tejían y bordaban a mano, y apertura la primera tienda en el CC. El Polo Monterrico.

Encarga la administración a personal de su confianza entendiendo que el negocio marcha bien en la medida que ayude, genere bienestar y utilidades; se enfoca en su actividad principal que demanda de toda su concentración y esfuerzo actuando periódicamente en la gestión de SNIFF. (Ver anexo 02).

El negocio marchaba bien bajo una estrategia de calidad y precio así como de austeridad en costos, incluso operando bajo el esquema tributario del Régimen Único Simplificado – RUS (Ver anexo 03).

Las ventas fueron aumentando y era necesario mantener el mismo principio de simplicidad operativa, así que siendo cautelosos en las expectativas se fue incorporando a vendedoras-fabricantes que operaban bajo el RUS hasta un número de tres (3). El ingreso a caja se hacía abajo un POS y funcionaba bien, pero era limitada la capacidad para poder desarrollarse, expandiéndose y el entorno empezó a cambiar.

La tienda que era multi-marca dejó de ofrecer los productos de Nunu, productos de algodón pima de excelente calidad, al decidirse ellas a poner sus tiendas con su marca.

La promotora tomó la decisión de convertirse en una empresa Pyme para no desaparecer del mercado, pues había crecido en la oferta del sector niños de 0 - 12 años con empresas peruanas y extranjeras que casi todas se habían iniciado también desde los años 1990, pero que habían crecido en número de locales y con el sistema de franquicias, mientras SNIFF se había quedado estancada como negocio a un solo local. (Ver anexo 04).

EL MERCADO

En el 2013 a través de la web de SNIFF, la empresa Italiana “Monalisa” (establecida hoy en San Isidro) contacto a SNIFF para proponer ser representantes mediante una franquicia en un local independiente al de la marca SNIFF. Sus diseños no eran de nuestro agrado, pero se entendió que las marcas internacionales de moda de niños tenían intención de entrar al mercado de Lima.

En el 2014 buscando en Google marcas de ropa española para niños se llegó a la conclusión que los productos de ropa de bebés y niños españoles son los mejores del mundo, encontrando la marca “Pili Carrera” (www.pilicarrera.com), que cuenta a la fecha con 800 puntos de venta en los 5 continentes, con 50 años en el mercado, siendo su principal característica la de vestir a los hijos de la realeza de varios países, utilizando esta fortaleza como su imagen de marketing que le da grandes resultados, siendo considerado el líder en el mercado mundial.

SNIFF se contactó con la mencionada empresa vía internet, viniendo a Lima su representante comercial de crecimiento internacional, y al año ya se contaba con la tienda abierta en el Centro Comercial “El Polo”.

La empresa española "Pili Carrera" era el camino para conocer desde dentro una marca internacional de prestigio mundial con 50 años en el mercado, el razonamiento fue **“si SNIFF no aprende como es este negocio no tiene futuro, aprendamos del mejor”**.

En ese mismo año 2014, otra marca española “Agatha Ruiz de la Prada” apertura una tienda en el CC “Jockey Plaza” cerrando en el 2015. En junio 2016 ya hay varias marcas internacionales en Lima de ropa de niños, sobre todo argentina y europea.

En el año 2016 la economía del país se encuentra en desaceleración desde hace más de un año, hay un aumento del número de centros comerciales en Lima y en provincias desde hace algunos años.

Asimismo hay un gran número de marcas de ropa de niños de prestigio europeas, latinoamericanas y peruanas con presencia en los centros comerciales de Lima y provincias, incluido el Centro Comercial “El Polo”, donde se encuentra la tienda SNIFF, pero además la oferta ha ido creciendo. (Ver cuadro 1).

DE PERSONA NATURAL A JURIDICA

En mayo de 2015 se creó la empresa Children Brands SAC con tres socias: la promotora, la hija de esta y Ada Pérez, cada una con un tercio de acciones.

Se inscribió la marca SNIFF en INDECOPI a nombre de Ad Pérez y Maria Adela

Ada Pérez era la persona que había estado a cargo del desarrollo, compra y comercialización de la marca (SNIFF) mientras se había trabajado con el sistema RUS, asumiendo la gerencia de la nueva empresa.

De esta forma la nueva empresa (Children Brands SAC) asumía la representación de la marca SNIFF, así como los pasivos y activos del esquema tributario del Régimen Único Simplificado (RUS) que tenía anteriormente, la mercadería de la anterior organización empresarial ingreso como activo "consignación" con el RUC Ada Pérez.

Los inconvenientes de la nueva gestión

En agosto de 2015 la gerente Ada Pérez informa a la promotora que había una deuda acumulada de mayo de ese año a la fecha con proveedores y SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria) de S/ 20,000 soles.

Esta situación se dio por dos motivos, primero que la gerente gozaba de mucha autonomía y no era proclive a la transparencia ni y a la comunicación sistemática y oportuna, permitiendo que los problemas se acumulen; segundo, que al pasar de persona natural (RUS) a Pyme no se analizaron las contingencias futuras que se podían dar por los siguientes motivos:

Cambio de Régimen Tributario.

Si bien este cambio era imprescindible para poder crecer, de eso se dio cuenta María Adela (promotora) en el 2014, quedándole dos alternativas, cerrar la tienda SNIFF o convertirse en Persona Jurídica Pyme, que obliga a una serie de gastos tributarios, pago del IGV (18%) y renta (que con el RUS el porcentaje impositivo fluctúa según las ventas) y gastos administrativos contables que no se podían asumir a menos que las ventas crecieran y no sean menores a S/ 50,000 soles mensuales en tienda y/o se logre vender al por mayor, que es el caso de crecer con la modalidad de "franquicias". (Ver cuadro 2).

Cambio del Régimen Laboral

El contador no había notificado al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo que la empresa se había convertido en Pyme, y los empleados eran una carga imposible de soportar pues estaban automáticamente en el Régimen General que tiene otros costos en la planilla, similar al de las grandes empresas; estas cargas eran difíciles de absorber pues al mismo tiempo SNIFF había perdido cuota en el mercado.

Ante esta situación María Adela (la promotora) comprendió que debía asumir el liderazgo en el día, lo que hizo su presencia diaria, analizando todas las aristas del negocio.

Problemas detectados

La persona que había manejado el RUS, Ada Pérez, gerente ahora de la nueva empresa no contaba con las capacidades adecuadas para el cargo al no tener conocimientos administrativos.

Las competencias en las que sobresalía se circunscribían a ser una muy buena vendedora con capacidad de innovación y desarrollo, pero con una actitud inconveniente que perjudicaba la toma de decisiones. Asumía compromisos en forma individual a pesar de la presencia diaria de la promotora a la cual no se consultaba en ningún momento, solo se le informaba cuando ya era tarde para rectificar.

A esta persona se le había confiado todas las funciones de la empresa: innovación y desarrollo (diseños a su libre albedrío), compras (negociaciones con proveedores), RR.HH (toma de decisión y contratación)

No se tenía diseñado la parte formal de la empresa: misión, visión, organigrama, políticas, funciones y procedimientos; plan de negocio, presupuesto. Se tenía una estructura informal, lo que se fue cambiando para tener una organización formal.

Se requería un programa de Informática adecuado, pues el que había era un programa obsoleto y teniendo un stock de más de 3,000 productos era imposible comprar inteligentemente con información y análisis real de los productos vendidos. La gerencia compraba a simple criterio, decisión que se inclinaba a lo que el proveedor quería vender y con la exigencia de cantidades que el proveedor negociaba.

En marketing y redes de internet se tenía contratada una persona dentro de la empresa con pocos conocimientos, que terminaba haciendo el papel de secretaria de gerencia, lo que devenía en un resultado prácticamente nulo. (Ver cuadro 3).

COMO UN AVE FÉNIX

Las ventas bajaban todos los meses, los artículos en tienda iban perdiendo el interés del cliente que no veía el valor agregado de la marca que había tenido presencia en el mercado tantos años.

El riesgo eminente era la pérdida de la Marca y tener que cerrar el negocio. La gerente Ana Pérez sentía que se le estaba haciendo controles que no había tenido en muchos años en los que había gozado de independencia absoluta.

Esto llevo a que en julio del 2016, después de un año de controles, cambio de estrategia, nuevo organigrama, contratación de nuevo personal a cargo, nuevo diseño en la división de funciones, conversión a una estructura formal de la empresa liderada por la promotora; Ada Pérez no pudiese soportar el nuevo orden y a pesar de mantener una relación personal adecuada, decidió renunciar como mecanismo de presión, por lo menos así sintió la promotora.

Acciones

Se pidió la carta de renuncia al puesto de gerencia y al porcentaje de acciones, a Ada Pérez, las cuales fueron compradas al valor en libros por las otras dos socias de la empresa a fines de julio, permaneciendo en la empresa hasta fines de agosto 2016, a fin de tener un pase ordenado a la nueva estructura administrativa.

A la renunciante se le entrego todos los artículos que habían sido comprados con reinversión de sus utilidades y de la promotora, en la época del RUS e ingresados al almacén de Children Brands SAC como “consignación” de su RUC personal.

El valor de compra de la mercadería que figuraba en libros era de S/ 150,000 soles, siendo más de 2,000 productos.

Los cambios abrieron una oportunidad de renovación, por lo que se sigue siendo una marca peruana conocida, teniendo un respaldo de 25 años en el mercado, prestigio que abre puertas.

A finales del 2015 se contaba con una franquicia en Santa Cruz, Bolivia, al ser representantes de la marca "Pili Carrera" reconocida marca mundial de ropa para niños, lo que permitió tener acceso a información privilegiada que propicio la idea de cómo empezar a formar una propia franquicia para SNIFF.

El 01 de setiembre de 2016 la gerencia fue asumida por María Adela, contando para ello con un organigrama de funciones de las nuevas ejecutivas, una en Compras, responsable de la innovación y desarrollo operativo con el asesoramiento de la hija de María Adela, socia de la empresa, que por ser una persona con grandes habilidades en diseño de moda ha asumido la parte de inspiración creativa de la operación.

La otra ejecutiva, está a cargo de la parte de la administración y fuerza de ventas en la tienda SNIFF y enlace con la persona externa de marketing y programa de informática, contabilidad y asesoría legal. (Ver cuadro 4)

En junio de 2016 se contrató por tres meses una empresa de marketing con el fin de renovar el concepto de marca, que incluyó un nuevo logo más moderno, actualización de la página web, facebook y otras redes; así como el rediseño de elementos físicos como bolsas, cajas de regalo, tarjetas, etc. (Ver cuadro 5)

A partir de septiembre se contrató una persona externa a la empresa con el objetivo de mejorar la presencia y ventas a través de redes sociales en todo el Perú. Se había comenzado tímidamente y se debía crecer y mejorar la información con un mejor mensaje y mayor continuidad para obtener ventas que poco a poco se está logrando.

Otro rubro de crecimiento es la confección a medida de “prendas de ceremonia”, cuyo servicio se tuvo desde siempre, y que ninguna marca en el Centro Comercial El Polo lo brinda, que permite llegar a un segmento del mercado con grandes posibilidades, sin ninguna competencia, pero que no estaba bien difundido; y que ahora se está brindando con resultados interesantes económicamente.

Se ha creado un Plan de Negocio que consiste en establecer dos campañas al año, Primavera-Verano y Otoño-Invierno, con stock nuevo, y la imagen de marca que se quiere retomar; además de un concepto que define las colecciones de la campaña.

En lo referente a la política de compra, ahora las órdenes de compra se hacen a partir del mes de septiembre solo después que la franquicia de Bolivia hace su requerimiento de las colecciones, y recién con esa información se suma las órdenes de compra de Lima y así se puede negociar mejor por volumen con los proveedores, siempre adecuándose al presupuesto. (Ver cuadro 6)

El presupuesto ha sido ajustado en relación a la misma campaña del año anterior, no debiendo ser mayor al 30% de las ventas de ese periodo semestral.

CONCLUSIONES

Analizando lo realizado hasta ahora por la nueva gerencia, se concluye que hay más orden.

Las estrategias de compra y venta se ajustan a la realidad.

La organización formal de la empresa y su política están definidas y comunicadas adecuadamente a las ejecutivas.

Se vienen cumpliendo con las funciones y procedimientos diseñados.

Hay un mejor aprendizaje gracias a las diferentes asesorías que se tomaron desde agosto 2015, que permitió un mejor conocimiento sobre cómo manejar profesionalmente el retail.

Las nuevas ejecutivas vienen de empresas grandes de confección en el mercado y han traído su conocimiento a la empresa.

En la parte de marketing se ha desarrollado una imagen renovada, con un diseño más limpio en la que sobresale el nombre de la marca: SNIFF.

Se cuenta con mejores herramientas en las redes sociales.

La empresa tiene un concepto claro de que se ocupa solo lo que es el núcleo del negocio: INNOVACIÓN, DESARROLLO y COMERCIALIZACIÓN.

La parte de confección, marketing, redes sociales, programa de logística e informática, se ha delegado a terceros.

Se han implementado reuniones de trabajo de una hora semanal, y reuniones de desayuno informal en otros días de la semana con las ejecutivas de manera de fomentar la unidad y el conocimiento personal de los que conforman el equipo.

Consideramos que estamos en el camino, y esperamos que los resultados se irán viendo.

ANEXO 1

ANTECEDENTES

SNIFF es una marca de la empresa CHILDRENS BRAND SAC. Empresa Pyme, dedicada al diseño de moda, comercialización y tercerista de confección de artículos para niños de 0 a 12 años. Hoy en día opera en Lima-Perú y Santa Cruz-Bolivia como su primera franquicia, con una planilla de 5 personas y en locales alquilados en Lima pertenecientes a los dueños de la empresa.

Primera experiencia comercial y de cooperación social

Esta experiencia comenzó el año 1960 cuando tenía 17 años, en Morón un pueblo joven cerca de Chaclacayo, con El Cuerpo de Paz y un grupo de mujeres del asentamiento humano se creó un taller de costura que no tuvo gran éxito, pues lo poco que logramos producir lo dejábamos en consignación en una Boutique en Miraflores que nunca logro vender nada.

Segunda experiencia comercial y de cooperación social

En esa misma época con una amiga, María Eugenia Martínez -de origen ecuatoriano y que vivía en Chaclacayo-, organizamos el Roperero Parroquial de la parroquia del distrito donde se vendía ropa usada que clasificábamos y a la cual poníamos precio, el dinero era para la iglesia y vendíamos los sábados en la mañana, que sí funciono.

Nueva experiencia cooperación social

En el segundo gobierno de Belaunde (1980), la Sra. Violeta Correa, esposa del Presidente Fernando Belaunde inauguró algunos mini complejos en diversos pueblos jóvenes de Lima, la idea me entusiasmo, era una solución a las necesidades básicas de educación inicial, salud, alimentación, etc. en el lugar donde vivían las personas de bajos recursos, que históricamente para recibir esos servicios debían trasladarse al centro de la ciudad, esto era un concepto proactivo, pues la infraestructura y el servicio iba al lugar donde había la necesidad.

Un grupo de amigas decidimos cooperar en el Centro Santa Isabel de Villa en los cerros de Villa distrito de Chorrillos que fue uno de los primeros en construirse, escogí ese sitio por el nombre de Santa Isabel que fue uno que siempre me gusto y que es parte de mi nombre de pila, hicimos un trabajo interesante en mejorar el local tanto del Jardín de Infancia como la Posta Médica, trabajando con el médico y la directora pero sin involucramos con la población.

Es así es como en 1989, cuando el grupo político liderado por Vargas Llosa “Libertad”, al cual me adherí apenas regresamos de Estados Unidos de Norteamérica, donde la familia había migrado por temas de seguridad en la época del terrorismo por tres años, decidió ingresar a los pueblos jóvenes con la idea de hacer talleres, les propuse hacer uno en Santa Isabel de Villa donde anteriormente había trabajado pero esta vez sería directamente con los pobladores, lo que se convirtió para mí en una experiencia completamente nueva.

Tercera experiencia comercial y de cooperación social

En febrero de 1989 subimos con un grupo de señoras del grupo político Libertad a Santa Isabel, contactamos con unas señoras del “Club de Madres Virgen de Chapis” que se reunía en un local pre-fabricado de madera que había sido construido por Alfarpe (Asociación de Farmacias del Perú). Hoy en día es un local comunal.

Tuvimos varias reuniones con las señoras del lugar e invitamos conferencistas que trataron sobre diversos temas, pero la idea desde el principio fue organizar un Taller que permitiera una mejora económica a través de la venta de lo que ellas lograrán producir.

¿Cómo hacerlo?

Experiencias anteriores escritas no las había, como experiencias prácticas se podría tomar las del primer gobierno aprista, la que yo vi de cerca al final de ese gobierno, juntaban grupos de más o menos 10 mujeres de los clubes de madres, habían en la zona unos 6 clubs de madres que totalizaban unas 60 mujeres y les pagaban a través del programa gubernamental llamado PAIT. Se les entregaba el material y se les enseñaba la producción de arpillaría, cuadros hechos en tocuyo grueso con aplicaciones en tela y lana, artesanía de origen centroamericano, cuya producción llegó a tal punto que ahogó la demanda, se acumulaban en depósitos para siempre jamás, esto hecho sin ningún criterio económico ni creativo, sin control de calidad, un aprendizaje negativo que daba un mensaje: no importa lo que me entregues te pago se venda o no.

Me acuerdo haber visto una vez uno de esos depósitos, tendría unos 20 metros cuadrados y adentro se acumulaban esos cerros de trabajo sin comprador alguno que seguro terminaron quemando o algo similar.

¿Que hicimos nosotras?

Aprendizaje: Prueba - Error

El primer error que cometimos fue preguntarles a las señoras que les parecía que podían hacer, a lo que respondieron “camisas de colegio” por lo que rápidamente

compramos popelina (un tipo de tela), hilo y botones, sabíamos que una de las señoras tenía una máquina de coser, el resultado fue una camisa pesimamente hecha y un fracaso total.

Al analizar la situación vimos que no se puede competir con la producción industrial y como teníamos la tela decidimos hacer sabanitas para bebés, algunas sabían bordar (hasta generación de los 80 a las mujeres se les enseñaba en el colegio costura, bordado y tejido) y de ahí salió la idea de hacer ropa delicada para bebés.

Vargas Llosa perdió las elecciones y con ello perdieron el interés las señoras del partido político Libertad en seguir haciendo esta labor social, actitud que me apeno mucho pues era una regla común en Lima de acercarse a los pobres antes de las elecciones creando vínculos que desaparecían apenas terminaba el lapso electoral, por lo que tome la decisión de seguir haciendo el taller por mi cuenta.

Teniendo en cuenta que para mí el concepto de ayuda, si queda solo en labor social, no me incentiva lo suficiente y necesito medir el éxito, creí que la forma era medir los resultados económicos del taller. La inversión debía salir también de lo que produjera el taller y estas cifras me darían indicadores de éxito o fracaso.

Así comencé mandando a hacer vestidos en nido de abeja (un tipo de bordado) pues había una señora que sabía hacerlos, el partido Libertad dejó una donación de lanas e hicimos pruebas hasta que con una amiga, Laura Ubillus que sabe mucho de tejido comenzamos a hacer prendas mucho más bonitas guiándonos de revistas españolas.

Situación del comercio minorista en los años noventa

En la ciudad prácticamente no había muchas tiendas de prendas de vestir para niños de 0 a 12 en los años noventa. Existía Gamarra donde las mamás jóvenes de todas las condiciones sociales compraban ropa muy sencilla de algodón.

La fábrica que con la marca reconocida BIBI producía para el mercado interno y exportaba, su producto bandera era el Bebecrece que tenía prendas con algo de elasticidad en el material de algodón tipo felpa delgada y por eso duraba en el crecimiento del bebé, era un enterizo con broches adelante muy fácil de usar. Dicha empresa no existe ya como fábrica desde hace más de 15 años, duro más o menos 10 años, ahora tienen una pequeña tienda en la Encalada (Surco) sin ninguna pretensión.

En esa época no había casi tiendas especializadas de niños, quedaba una boutique “Pepe Grillo” que estaba en franca decadencia, las dueñas eran unas señoras de edad que vivían en San Isidro, esta boutique ha dejado de existir hace unos 15 años.

Al comienzo de los noventa también apareció una tienda de departamentos en surquillo Scala Gigante que vendía prendas de moda para niños a buen precio y diseño, también desapareció hace unos 20 años.

Estaba la tienda de departamentos Oeschle en el centro de Lima que cerro declarándose en quiebra en 1993.

En 1998 abre el CC el Polo y en el 1999 el CC el Jockey Plaza.

ANEXO 2

SE CREA LA MARCA “SNIFF”

En 1990 nació SNIFF vendiendo los productos “hechos a mano” por un grupo de 20 señoras en los cerros de Villa en una localidad llamada Santa Isabel de Villa.

La dirección del diseño, desarrollo y producción era un trabajo rutinario de auto disciplina, de mucha persistencia y cumplimiento de cronogramas:

- Los días martes, por más o menos 10 años ir a Gamarra a comprar los insumos y materiales necesarios.
- Una o dos veces al mes ir a las tiendas de proveedores de artículos que no habían en Gamarra, y que quedan detrás del Congreso de la República por el mercado Central.
- Buscar otros proveedores de hilos y lanas por toda la ciudad organizando tiempos.
- Todos los miércoles asistía al taller de Santa Isabel de Villa para juntarme con las señoras que llegaron a ser unas veinte. Ese día se les dejaba el material y se les pagaba lo entregado por ellas la semana anterior, las prendas eran lavadas y planchadas en mi casa donde también se exhibían y vendían. Asimismo llevaba profesoras que les enseñaban como mejorar sus trabajos de bordado y tejido.

En los últimos años de la década del 90, la situación de seguridad era alarmante por los continuos atentados perpetrados por los grupos terroristas, no siendo ajenos a estos acontecimientos contábamos con el apoyo del grupo de señoras que siempre salían en nuestra defensa pudiendo resguardar nuestra integridad.

Primeros locales comerciales

Preocupados por la inseguridad que significaba vender en la casa hable con el bodeguero “Nino”, de origen Italiano, que me alquilo un segundo piso de su bodega de barrio, donde los clientes asiduos tenían una libreta y un crédito que honraban al final del mes, eran en gran parte clientes asiduos, esta bodega estaba ubicada en Camacho cerca de mi domicilio.

Al comenzar a vender en un espacio público me di cuenta que la variedad de productos tenía que crecer y comenzamos a vender productos industriales también.

El personal era una chica de 17 años, hija de una tejedora, Ada Pérez y otra vendedora de 20 años.

Surco no tenía espacios comerciales y mi emprendimiento le dio la idea a mi esposo, constructor inmobiliario que viendo mi desesperación de no poder tener un local comercial, vio la oportunidad de construir un centro comercial “El Polo”, donde abrí la tienda en 1998, año de su inauguración.

Una anécdota, en el año 1,999 mi esposo dueño de una empresa inmobiliaria, que estaba enfermo de cáncer me dijo: “he construido toda clase de edificios para vivienda, oficinas, urbanizaciones, industria, pero nunca he hecho una iglesia”, yo sabía que en Santa Isabel había el lugar determinado para hacer una y también los planos, se lo comente y se construyó. Desde el año 2000 todos los años se celebra una misa por el día de su cumpleaños corriendo la familia con el mantenimiento macro y la gente del lugar con el mantenimiento micro que igualmente es un gran esfuerzo para ellos.

ANEXO 3

Análisis real del RUS y las PYMES

Información extraída de Internet

El régimen más sencillo existente en nuestro sistema tributario es el Régimen Único Simplificado (RUS), dirigido a las personas naturales con menores ingresos; creado mediante Decreto Legislativo N° 777, publicado el 31 de diciembre de 1993, y vigente desde el 1 de enero de 1994 a la fecha.

El 31 de diciembre de 1997 se modificó la Tabla de Categorías y se incorporó una categoría especial mediante el Decreto Supremo N° 181-97-EF.

Posteriormente, mediante la Ley N° 27035, se elevó el límite de ingresos mensuales para estar en el RUS de S/. 12,000 a S/.18,000 y se crearon dos nuevas categorías. Asimismo, se establecieron como nuevas condiciones para ubicarse en las categorías del RUS, el área del establecimiento, el número de trabajadores y el monto de las compras mensuales.

Todas estas modificaciones se incorporaron en el Texto Único Ordenado de la Ley del Régimen Único Simplificado, Decreto Supremo N° 057-99-EF, publicado el 16 de abril de 1999. El objetivo es que haya un tributo simple para los contribuyentes de menores ingresos, que les permita cumplir fácilmente con sus obligaciones tributarias.

Pueden ingresar al RUS las personas naturales y sucesiones indivisas [1] con negocio que desarrollan actividades económicas dirigidas a consumidores finales y que realizan ventas mensuales inferiores o iguales a S/. 18,000 mensuales.

Las personas jurídicas y las asociaciones de personas naturales no pueden acogerse a este régimen. Para estar comprendido en el RUS es necesario:

1. Realizar una actividad económica que genera rentas de tercera categoría (bazar, zapatería, tienda de abarrotes, puesto de venta en un mercado, entre otras).
2. Ser persona natural o sucesión indivisa.
3. Tener no más de cuatro trabajadores por turno.

4. Desarrollar sus actividades en un solo establecimiento, cuya área no debe ser mayor a 100 metros cuadrados, salvo que se demuestre la necesidad de un área mayor.
5. Que los ingresos mensuales de su negocio no sean mayores a S/. 18,000.

Los contribuyentes incorporados a este régimen deben:

1. Inscribirse en el RUC.
2. Solicitar autorización de impresión y entregar comprobantes de pago.
3. Conservar los comprobantes de pago que sustenten las compras de bienes o prestación de servicios en forma cronológica mes a mes.
4. Pago de la cuota mensual.
5. Exigir y conservar los comprobantes de pago que sustenten las compras y/o prestaciones de servicios, las cuales le otorgan derecho a crédito deducible.

Cabe precisar que todo contribuyente inscrito en el RUC debe tener actualizados sus datos en el mencionado registro (domicilio fiscal, nombre comercial, régimen al cual pertenece, etc.). Así también debe permitir el control, por parte de la administración tributaria de sus obligaciones sustanciales y formales cuando ésta lo requiera.

Sólo podrán entregar boletas de venta o tickets que no dan derecho a sustentar gastos o costos ni crédito fiscal. No pueden entregar facturas u otro comprobante.

Por la compra de bienes o utilización de servicios, deben exigir facturas, recibos de luz, agua y teléfono, recibos de arrendamiento y tickets o cintas de máquina registradora (en los que se indican su número de RUC) y recibos por honorarios profesionales para sustentar el crédito deducible que se puede utilizar para determinar la cuota mensual.

- a. Sólo hace un pago al mes.
- b. No tiene la obligación de presentar declaración mensual por el IGV ni por el Impuesto a la Renta, tampoco presentar declaración jurada anual por el Impuesto a la Renta - Tercera Categoría.
- c. No está obligado a llevar libros contables.
- d. Puede deducir el 20% del monto de sus compras mensuales.

Los contribuyentes del RUS deben realizar un pago único mensual directamente sin formulario, mediante el Sistema de Transferencia Electrónica de Fondos (TEF) en las oficinas del Banco de la Nación, Banco Continental, Interbank, Wiese

Sudameris y Banco Central Santander Hispano. Para ello, solamente deben indicar:

1. N° de RUC
2. Período Tributario
3. Categoría
4. Monto de la cuota
5. Importe a pagar

Este pago tiene carácter definitivo. El monto a pagar se determina de acuerdo con una tabla de categorías.

¿Debe hacer otros pagos?

Sólo en el caso de tener trabajadores a su cargo deberá abonar el Impuesto Extraordinario de Solidaridad (IES) y las Contribuciones a ESSALUD y la ONP.

¿Cuáles son las categorías del RUS?

Las categorías regulares son ocho a la que se agrega una categoría especial.

Categorías	Monto de ventas y/o servicios mensuales (hasta S/.)	Impuesto bruto(S/.)	Crédito máximo deducible (hasta S/.)	Cuota mensual (S/.)
A	2,200	80	60	20
B	4,600	255	205	50
C	7,000	560	450	110
D	8,600	910	740	170
E	9,700	1,190	950	240
F	12,000	1,520	1,200	320
G	15,000	2,040	1,630	410
H	18,000	2,700	2,160	540

Especial	2,200	0	0	0
----------	-------	---	---	---

De acuerdo con las ventas mensuales, el contribuyente debe ubicarse en la categoría que le corresponda.

La ubicación en la categoría correspondiente permite conocer directamente el impuesto bruto. Sin embargo, éste no es el importe que se paga pues las normas del RUS permiten rebajar el 20% de las compras realizadas o prestaciones de servicios recibidas hasta el límite señalado en la Tabla, siempre que estén sustentadas en los comprobantes de pago respectivos.

Pueden acogerse los comerciantes que están instalados en mercados de abastos y que se encuentran dedicados exclusivamente a la venta de legumbres, hortalizas, raíces, semillas, tubérculos, frutas y demás productos comprendidos en el Apéndice I de la Ley del IGV e ISC, cuyos ingresos mensuales no superen los S/. 2,200. Es importante destacar que en esta categoría el pago es cero (0).

El acogimiento a esta categoría especial se realiza con el Formulario N° 2001 en cualquier oficina bancaria autorizada, luego del primer mes de iniciadas las actividades.

Sí en el caso de que por algún hecho fortuito no se pueda continuar con el negocio, se deberá comunicar tal hecho a la SUNAT mediante el Formulario N° 2127, con una copia de la última boleta de venta emitida. De lo contrario, al no tener conocimiento, la SUNAT considerará que el negocio continúa y que se está incumpliendo con el pago de la cuota.

El reinicio de sus actividades será comunicado automáticamente con el pago de su cuota o con el Formulario N° 2127, en cuyo caso deberá adjuntar copia simple del primer comprobante de pago usado o por utilizar luego de reiniciar sus actividades, según corresponda.

“La causa de la informalidad es el elevado costo de la formalidad” - El Otro Sendero, Hernando de Soto.

¿QUÉ ES PEQUEÑA Y MICROEMPRESA (PYME) EN EL PERÚ?

- PYME es aquella unidad económica que opera una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que desarrolla actividades de extracción transformación, producción (industrial o artesanal) y comercialización de bienes o prestación de servicios.

- La Microempresa no debe tener más de 10 trabajadores y la Pequeña empresa debe tener más de 10 y menos de 40 trabajadores.
- Las Pymes están sujetas al Régimen Tributario correspondiente según lo establecido en la normatividad vigente.
- Las Pymes llevan los Registros y Libros Contables de conformidad con lo establecido en el Régimen Tributario al cual se encuentran sujetos. No obstante, pueden optar por llevar contabilidad completa.

ANEXO 4

SITUACION DE LAS PYMES EN EL PERÚ Y EN EL MUNDO

¿Por qué fracasan las Pymes?

Información extraída de Internet

Resumen

Las cifras de fracaso de las pymes son abrumadoras en cualquier país que se analicen. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Para los dueños de pymes, las razones del fracaso es necesario buscarlas fuera de las empresas, pero los analistas empresariales se orientan más a identificar las causas del fracaso en las propias pymes y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables.

Existen datos que corroboran este segundo punto de vista.

Cifras alarmantes

Las cifras de fracaso de las pymes son abrumadoras en cualquier país que se analicen. Como es lógico, las mismas varían según el país, pero se mantienen en altos niveles negativos muy similares. Así por ejemplo, en España, para García Ordóñez, de la Universidad de Cádiz “el 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años”. Estas cifras son confirmadas por “Emprendedor XXI”, de La Caixa, que advierte que “las estadísticas nos hablan de una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación: según datos de 2003, más del 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida”. De acuerdo con la CEPAL “en los países subdesarrollados entre un 50 y un 75% dejan de existir durante los primeros tres años”.

Para Francisco Yáñez (México) al cumplir 10 años “solamente el 10% de las empresas maduran tienen éxito y crecen”. De acuerdo con Cetro-Crece, también de México “el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado. Para degerencia.com: “la experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años”.

En los Estados Unidos de América, según Samuelson y Nordhaus “el promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año”. La Asociación Argentina para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa afirma

taxativamente que: “Sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año de vida”.

Finalmente, para no abrumar con más cifras, en Chile según informa Rodrigo Castro F., un estudio en el que se le dio seguimiento a 67.310 empresas creadas en 1996, indicó que el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año.

¿Por qué?: visión de los emprendedores

Como vemos, los índices de mortandad de las pymes son muy altos en cualquier economía o país que analicemos. La pregunta importante es: ¿por qué se produce esta tan voluminosa desaparición de nuevos emprendimientos? Las respuestas a esta pregunta se dividen en dos grandes grupos enfrentados. Las que dan los dueños de las pymes y las que ofrecen los analistas empresariales.

Para los primeros, las razones del alto índice fracaso es necesario atribuir las a fuerzas externas a las empresas, que actúan en el entorno económico-político-social. Nos referimos, entre otras, a escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda a las pymes, casi inexistentes fuentes de financiación, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas, alto costo de las fuentes de financiación disponible y similar. Sin dejar de admitir la existencia de todos estos problemas y obstáculos, queda siempre la pregunta: ¿por qué, a pesar de tener que enfrentar la misma problemática algunas pymes sobreviven, progresan y crecen, incluso hasta llegar a convertirse, con el paso de los años, en grandes empresas? No creemos que sea sólo cuestión de suerte.

¿Por qué?: visión de los analistas

El segundo grupo de respuestas, las de los analistas empresariales, aun tomando en consideración el entorno negativo en que operan las Pymes, se orienta más a encontrar las causas del fracaso en las propias Pymes y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables. Así, tomando como punto de partida una primera síntesis elaborada en Conamype, podemos agrupar las variadas causas de fracaso en cinco grandes áreas:

1. Problemas para vender.
2. Problemas para producir y operar.
3. Problemas para controlar.
4. Problemas en la planificación.
5. Problemas en la gestión.

Un nutrido grupo de analistas ofrece listas más o menos amplias de los factores que provocan el fracaso, que podemos reconducir a las cinco áreas antes señaladas.

Problemas para vender

- Resistencia a acatar las preferencias de los clientes
- Deficiente orientación y servicio a los clientes
- Mala ubicación
- Falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos
- Inexistencia de planes formales de marketing y ventas
- No disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado
- Renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales
- Deficiente capacitación de la red de ventas
- Miopía mercadológica, no tomar en cuenta las quejas de los clientes
- Desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende
- Ignorar al cliente
- Ignorar a la competencia
- Desconocimiento de las propias ventajas competitivas y similares.

Problemas para producir y operar

- Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones
- Desconocimiento del sector en que se opera
- Negligencia y poco interés en el negocio
- Dificultades de suministros (materias primas y materiales)
- Altos costes de operación
- Mal manejo de las compras
- Poca experiencia previa con los productos gestionados

- Falta de sistemas de información eficaces
- Deficiencias graves en los procesos internos
- Altos niveles de desperdicios y despilfarros
- Mala gestión del tiempo
- Error en el cálculo del punto muerto o de equilibrio
- Operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto
- Desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.

Problemas para controlar

- Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas
- Fraudes
- Desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa
- Gastos innecesarios
- Errores graves en materia de seguridad
- Mal manejo de los inventarios
- Fallos graves en los controles internos
- Deficiencias en el control presupuestario y de gestión
- Mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez
- Mala gestión de los fondos y similares.

Problemas en la planificación

- Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias
- Inexistencia de planes alternativos
- Establecer objetivos y expectativas poco realistas
- Inexistencia de un plan de negocios
- Planificación inadecuada

- Crecimiento no planificado
- Falta de previsión
- Falta de estudios de pre inversión y similares.

Problemas en la gestión

- Incapacidad para rodearse de personal competente
- Falta de experiencia
- Excesivas inversiones en activos fijos
- Deficiencias en las políticas de personal
- Ausencia de políticas de mejora continua
- Falta de capacitación del responsable máximo de la empresa
- Deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas
- Gestión poco profesional
- Resistencia al cambio
- Renuencia a consultar a externos a la empresa
- Sacar del negocio mucho dinero para gastos personales
- Mala selección de socios
- No conocerse a sí mismo
- Dejarse absorber por la parte agradable del negocio
- Tener actitudes negativas frente a los colaboradores
- Nepotismo
- Mala gestión de los riesgos
- Incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales
- Falta de liderazgo del emprendedor
- Poca claridad en la definición de los objetivos

- Desaliento ante los primeros obstáculos importantes
- Pobre cultura empresarial
- Falta de experiencia en la parte administrativa del negocio.

Sin lugar a dudas, las listas anteriores pueden ser utilizadas por los actuales empresarios como una guía de “alarmas rojas”, un mapa de zonas de peligros para evitar que una de esas bombas de tiempo a relojería le explote bajo los pies. Todo ello con el fin de que introduzcan a tiempo las medidas correctivas de lugar. Ese es, en el fondo, el propósito de este breve análisis.

Y es que, como se ha dicho tantas veces, crear una pequeña empresa es fácil si se tienen o se encuentran los fondos necesarios; lo difícil es mantenerla viva y conseguir que crezca.

En el fondo, todos los factores de fracaso antes señalados conducen a una única gran conclusión: la necesidad de que los empresarios de pymes se capaciten en los aspectos clave de la gestión de sus empresas. Y es que, como también se ha dicho, sólo el trabajo inteligente conduce a resultados positivos.

Un dato que confirma esta afirmación es que según informa el Departamento de Comercio de los Estados Unidos de América, al cabo de los 10 años apenas sobrevive el 27% de las empresas no franquiciadas, mientras que sí lo hace el 90% de las que operan bajo el sistema de franquicias. Sin lugar a dudas, los conocimientos, sistemas de gestión, enfoques de marketing, modelos operativos, y demás, que aportan las cadenas de franquicias determinan la gran diferencia entre uno y otro porcentaje.

Tal y como también afirma la Asociación Argentina que citamos antes: “En el 97% de los casos, el fracaso se debe a una MALA GESTIÓN. El éxito de una micro, pequeña o mediana empresa está fuertemente condicionado por los conocimientos de su dueño.”

ANEXO 5

OCTÓGONO

NOMBRE: María Adele Benavides

ANÁLISIS PARA DIAGNOSTICAR la Marca Sniff Septiembre 2016			NIVEL
	<p style="text-align: center;">ENTORNO EXTERNO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado con mayor número de Marcas extranjeras participantes. • Economía contraída. • Mayor presencia de tiendas de ropa infantil en retail. • Promociones continuas <p>Ropa de niños de 0 a 12 años en un mercado cada vez más competitivo</p>		
ESTRATEGIA	SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y CONTROL	ESTRUCTURA FORMAL	1ER
<p>Enfoque en core de negocio Innovación, diseño, desarrollo.Y comercialización</p> <p>Producción tercerizada, así como actividades de soporte.</p> <p>Crecimiento por el sistema de Franquicias.</p>	<p>Dirección y toma de decisiones en equipo (gerencia se soporta con asesora de diseño y persona a cargo de desarrollo y compra.)</p> <p>Control del inventario con un software de logística que analiza Almacén y ventas.</p> <p>Mecanismo de control de gasto con presupuesto por campaña.</p> <p>Control de horarios (48 h. Semanales) con controlador digital.</p> <p>Toma de Inventarios físicos con un cronograma establecido.</p> <p>Incentivos económicos por cumplimiento de metas.</p>	<p>Un organigrama con una GG y 2 áreas bien definidas Compras y Ventas.</p> <p>Áreas de soporte bajo esquema de tercerización de servicios.</p> <p>Rutas de procedimientos delimitadas. Tercerizando todo lo que no sea el núcleo del negocio.</p>	
SABER DISTINTIVO	ESTILOS DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA REAL	2DO
<p>Creatividad, Calidad y Personalidad en los diseños tanto "moda" como "ceremonias especiales" teniendo como inspiración la moda europea.</p> <p>Confección a medida de lo que solicita el cliente.</p>	<p>Abierto, participativo. la Dirección es cercana a los miembros de la Organización, permitiendo el rápido acceso a la comunicación e información por Correo electrónico, WhatsApp, teléfono y personalmente.</p>	<p>Comunicación fluida, reuniones diarias o inter diarias según las necesidades en las diferentes fases del diseño y el desarrollo.</p> <p>Incentivos al llegar a las metas propuestas.(sistema de dirección)</p>	

MISIÓN EXTERNA	VALORES DE LA DIRECCIÓN	MISIÓN INTERNA	
<p>Colocar en el mercado productos creativos con gran control de calidad, que los clientes aprecien el valor agregado de la prenda y la calidez del servicio al cliente.</p> <p>Tener proveedores que crezcan con estándares de calidad, y que les permita ingresos económicos acorde a su producción y oportunamente.</p>	<p>Puntualidad, cohesión dentro del equipo, Veracidad y transparencia.</p> <p>Conocimiento de la persona en reuniones de desayuno semanalmente, que permiten una mayor participación.</p> <p>Facilitar la lluvia de ideas para mejorar la empresa, creando integración, orgullo y pertenencia.</p>	<p>La mejora de las personas en un ambiente de trabajo en equipo, que proyecte distensión y amistad adecuada para el crecimiento individual y del grupo</p>	<p>3ER</p>
	<p style="text-align: center;">ENTORNO INTERNO</p> <p>Los valores que se desarrollan en del equipo dentro de la empresa, permite un entorno saludable y de mejora continua.</p>		

Sniff Septiembre 2016

NIVEL	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVAS: De la Gerencia General	CRITERIOS			DECISIÓN Asumir la Gerencia	PLAN DE ACCIÓN DE LA DECISIÓN. De la nueva Gerencia
			E	A	U		
1ER	LAS VENTAS HAN BAJADO	Gerencia General	^	^	^	Emplear el tiempo necesario en la Gestión de manera de revertir la situación, permitiendo el crecimiento sostenido que se ha ido perdiendo en los últimos 2 años.	GG toma de decisiones Cambiar la estrategia, tener ejecutivas en compras y ventas con los conocimientos necesarios y la actitud requerida para crecer.
		Ejecutiva de Compras	^	^		Delegar a una ejecutiva con conocimientos y experiencia para realizar las funciones operativas de desarrollo y compras	Seguir la estrategia planteada y pone de su parte. Venta mayorista a Franquicia
		Ejecutiva de Ventas	^	^		Delegar a una Ejecutiva vendedora con el perfil adecuado y con una asistente de ventas. Sueldo fijo y variable.	Encargada de Administración de Almacén, exhibición en tienda y venta al cliente final
2DO	Problemas de satisfacción del Cliente interno afectan la Productividad Y del cliente externo al no encontrar el producto y servicio esperado	Gerencia General	^	^	^	La gerencia asume el papel de dirigir (debido a su experiencia de 25 años a sus ejecutivas para que puedan aprender del negocio y del concepto de la marca.	Crear un ambiente de confianza mutua, y que sea propicio para que la persona desarrolle al máximo sus destrezas y valores.
		Ejecutiva de compras	^	^	^	Acompañar en las decisiones para que con la experiencia pueda lograr la suficiente confianza.	Mejorar la calidad y el diseño de los artículos con la asesoría adecuada dando soporte y libertad adecuada
		Ejecutiva de ventas	^	^	^	Delegar funciones y procedimiento de comercialización, acompañando su desarrollo hasta alcanzar sus criterios acordes a la marca.	Dar las herramientas necesarias y un margen de criterio en descuentos al cliente final de manera de mover el Stock de los artículos.

3ER	Crear LEALTAD Valorando el esfuerzo de cada persona dentro del equipo	Gerencias General			^	Crear el ambiente adecuado para poder consolidar el equipo con los valores necesarios que nos permita los cambios, requisito indispensable para seguir en el mercado.	Tener reuniones semanales para crear un nivel alto de confianza al conocerse más los miembros del equipo
		Ejecutiva de compras			^	Participar en todo lo que promueva crecimiento y trabajo en equipo, transmitiendo sus conocimientos	Incentivar la comunicación y la amistad dentro del equipo
		Ejecutiva de ventas			^	Que adquiera la seguridad necesaria y decida compartir sus conocimientos con suficiente apertura al grupo pidiendo a su vez el apoyo cuando lo requiera.	Incentivar comunicación y favorecer la interacción de todos los participantes. Permitiendo generar nuevas ideas que se puedan poner en práctica.

ANEXO 6

CUADROS DEMOSTRATIVOS

Cuadro 1

Cuadro Comparativo de Producto con la Competencia en el C.C. POLO

RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	PAIS DE ORIGEN	UBICACIÓN	PRODUCTO	TALLA	CALIDAD	DESCRIPCION	PUBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE VENTA	PRECIO	FOTO DE PRODUCTO	PRESENTACIÓN
Childrens Brands SAC	SNIFF	Peru	C.C. El Polo	Pijama con diseño para beba	6M	A	Pijama de 6 meses floreada color celeste	A,B	1 o 2 vendedoras, se pone el producto envuelto en papel de seda blanco dentro de una bolsa de carton, se incluye una tarjeta con la informacion de la marca y se le pregunta al cliente si desea la tarjeta con el nombre del niño. Tiene escrita la website en la parte baja de la caja.	S/.89		
Confecio nes Nunu SAC	NUNU	Peru			6M	A	Tienen pijamas solo en tonos de rosado	A,B	1 vendedora, bolsa de carton color morado, lazo morado, tuve que solicitar la tarjeta de regalo, tarjeta colocada en la zona exterior de la bolsa, papel de seda, se dejan el colgador de la marca, hangtag con un lasito en tela. No habia aire acondicionado. En la parte lateral de la bolsa tiene las direcciones de todas sus tiendas asi como el email de ventas y la website.	S/.99.90		
Dafreixa SL	PUNTO BEBE	Peru			6M	A+	Tiene pijamas solo en rosado	A+,A	2 vendedoras, 3 diseños de prenda a escoger, la vendedora pregunto si queria una caja o una bolsa de carton y tambien si queria que engrampe el voucher a la boleta y si queria que le ponga aroma a la prenda (al dia siguiente la prenda sigue con el aroma) la prenda tiene un cartoncito con la marca. La caja tiene un diseño diferente, es comoda, la cinta discrimina el sexo del niño y la tarjetita para poner el nombre es muy sencilla. En la parte lateral de la bolsa tiene las direcciones de todas sus tiendas asi como el email de ventas, website y redes sociales	S/.98		
Inversion es Industrias Paracas SAC	BABY CHIC CLUB	Peru			6M	B	Varios diseños no muy bonitos, compre el mejor, todo en rosado, no tenian stock	B	1 vendedora, 2 tarjetas cuelgan de un mismo hilo metalico con imperdible, uno que dice: Baby Chic Club "Made with love" y otro que dice "100% suave algodón pyma peruano". La prenda viene con el colgador de la marca, tienen detector y viene con 2 tarjetas con información dentro de la bolsa, la caja ya la tienen armada con lazo y tarjeta para colocar el nombre del niño pegada. En la parte lateral de la bolsa tiene las direcciones de todas sus tiendas asi como la website.	S/.109		
	Baby Cottons	Peru			6M	A-	solo habia rosado, era la unica prenda	A,B	2 vendedoras, la unica que me ofrecio parqueo gratis, no habia aire acondicionado, la bolsa de seda tiene unos stickers con el logo, no tenia casi productos en algodón pyma delgado. En la parte lateral de la bolsa tiene las direcciones de todas sus tiendas asi como la website.	S/.129		

Cuadro 2

Cuadro comparativo de ventas Sniff con IGV

Mes	ventas 2012	ventas 2013	ventas 2014	ventas 2015	ventas 2016 (sin IGV)*
Enero	S/. 45,054.60	S/. 42,931.90	S/. 41,722.05	S/. 34,465.55	S/. 24,715.82
Febrero	S/. 54,990.50	S/. 3,289.18	S/. 43,433.61	S/. 29,192.55	S/. 29,386.47
Marzo	S/. 60,994.90	S/. 52,600.70	S/. 53,164.40	S/. 37,733.85	S/. 21,971.51
Abril	S/. 65,211.70	S/. 45,660.80	S/. 44,739.85	S/. 34,257.15	S/. 31,915.81
Mayo	S/. 68,803.80	S/. 42,827.70	S/. 57,808.91	S/. 29,876.40	S/. 26,675.97
Junio	S/. 62,495.10	S/. 49,048.10	S/. 37,677.31	S/. 40,239.80	S/. 24,539.58
Julio	S/. 53,767.80	S/. 50,987.80	S/. 37,027.35	S/. 42,112.45	S/. 24,466.87
Agosto	S/. 62,758.80	S/. 50,193.90	S/. 29,816.45	S/. 51,175.41	S/. 25,350.75
Septiembre	S/. 44,924.85	S/. 41,489.90	S/. 35,085.27	S/. 41,533.45	
Octubre	S/. 49,419.56	S/. 39,739.50	S/. 37,481.71	S/. 37,248.75	
Noviembre	S/. 48,092.15	S/. 59,234.00	S/. 52,202.60	S/. 36,385.43	
Diciembre	S/. 67,595.94	S/. 68,307.95	S/. 49,058.15	S/. 43,852.81	

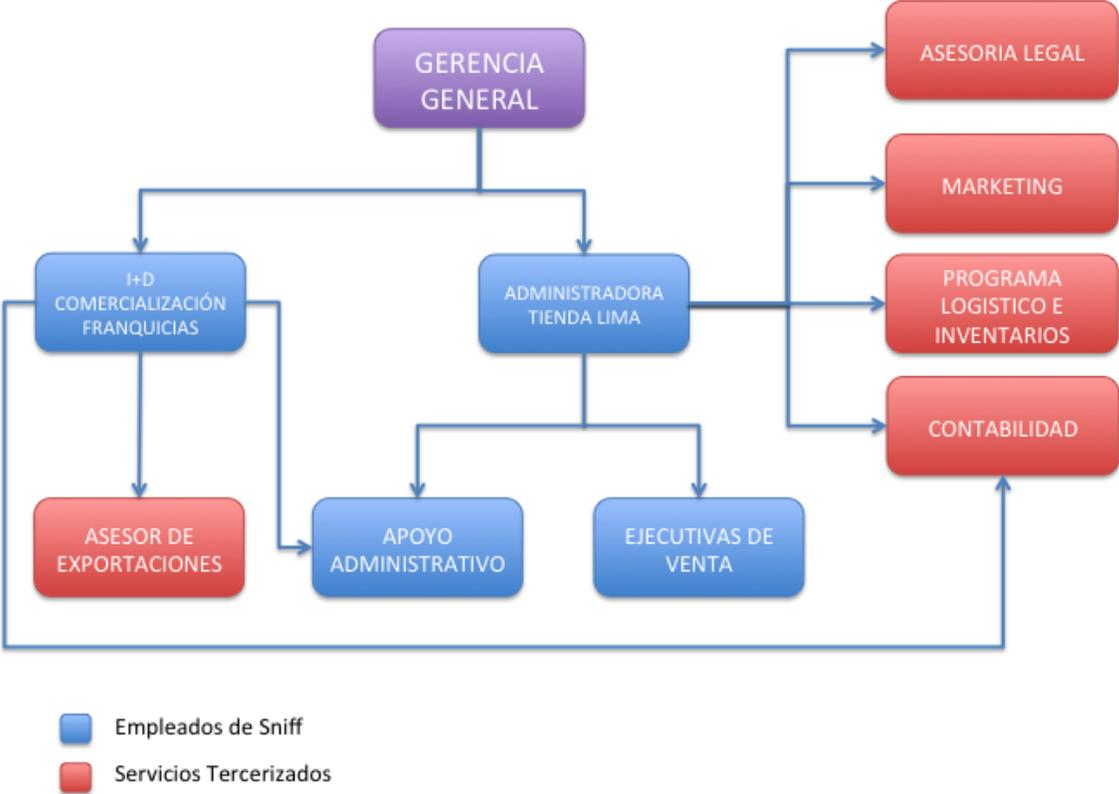
*En el 2016 no se pago el IGV. Se utilizo el credito tributario de la exportacion a Bolivia.

Cuadro 3

Cuadro Comparativo de Gestión 2015 - 2016

	2015	2016
Marketing	In house: Junior en Marketing y apoyo en oficina	Agencia tercerizada de marketing.
Logística e inventario	In house: Programa desactualizado, lento, ineficiente y de red local. Proveedor: Persona natural independiente y difícil de localizar para servicio técnico.	Programa hecho a medida y en la nube. Proveedor: Empresa especializada en el desarrollo y mantenimiento de software de retail.
Web y redes sociales	Web y catalogo desactualizados. Seguimiento In House.	Web y catalogo actualizados por agencia tercerizada de marketing. Incluye redes sociales.
Primera Linea Organigrama	Una persona a cargo de la administración y gerencia comercial.	Dos personas, una ejecutiva comercial (Lima) a cargo tambien del personal de ventas y una ejecutiva I+D, Comercialización y Franquicia. Ambas personas con experiencia, competencias comerciales y administrativas.
Vendedoras en tienda	Dos vendedoras 7 días por semana (48 horas semanales cada una), sin supervisión, no utilizaban adecuadamente el software, ineficientes en la conservación del orden y ubicación de productos y generando pocas ventas.	Dos vendedoras con experiencia a tiempo completo y una a medio tiempo con control de horarios a través de un programa digital.
Puntos de Venta	Un punto de venta en el C.C. El Polo	Dos puntos de venta, uno en el C.C. El Polo, y otro en Santa Cruz - Bolivia.
Compras	La gerencia compraba a simple criterio, decisión que se inclinaba a lo que el Proveedor quería vender y con la exigencia de cantidades que el proveedor negociaba.	Se compran productos de algodón Pyma el criterio de compra esta basado en los reportes del programa de Inforetail. Adquisiciones con mejores precios de compra al sumar la demanda de Bolivia.
Algodón Pyma	Inexistencia de productos Pyma con diseño y calidad.	Venta de productos Pyma con diseño y calidad

Cuadro 4



Cuadro 5

Logo Sniff

Hasta el 2015	2016
The logo for Sniff from 2015 features a circular emblem with a teal border. Inside the circle, a light brown rabbit is shown in profile, sniffing. Below the rabbit, the word "Sniff" is written in a teal, cursive font. The background of the emblem is a light brown and white vertical striped pattern.	The logo for Sniff from 2016 features a white background. At the top, there is a simple black outline of a rabbit's head in profile, sniffing. Below the head, the word "Sniff" is written in a black, cursive font. On either side of the word, there are two teal leaves.

ORDEN DE PEDIDO: P.V.2017
 LINEA: BEAKS MAUZZO
 CLIENTE: LIMA - EL PAJO CHILDREN CLOTHES BRANDS
 DIRECCION DE CLIENTE: AV. EL POJO 706 INT 8 122 SURCO
 FECHA: 30/11/2016, 2016



ITEM	FOTO MOD/REF.	ESTILO	COLECCION	DESIGNACION PRODUCTO	DETALLE	COLOR	Cantidad por Tallas								Total de unidades	COSTO MANO DE OBRA	COSTO DE MATERIALES	COSTO DE AJUSTES	COSTO TOTAL DE PRENDA	COSTO INC. IGV	MARGEN VENTA	PRECIO VENTA	PRECIO PUNTO DE SUGERIDO TALLA 3M	PRECIO PUNTO DE SUGERIDO TALLA 6M	PRECIO PUNTO DE SUGERIDO TALLA 9M	PRECIO PUNTO DE SUGERIDO TALLA 12M	PRECIO PUNTO DE SUGERIDO TALLA 18M	PRECIO PUNTO DE SUGERIDO TALLA 24M					
							3M	6M	9M	12M	18M	24M	2	3															4				
1		GRACIELA	MAUZZO	VESTIDO	CUELLO CLASICO, BORDADO EN LA BORDADA DE CUELLO 100% ALGODON	YVONY	2	2	2	1	1				8	90.00	18.90	5.20	114.10	134.64	3.1	417.38		379.00		398.00		419.00		439.00		448.00	
2		GRACE	MAUZZO	BATIZO	BATIZO BORDADO EN LA BORDADA DE CUELLO 100% COTTON	BLANCO	1	1	1						3	115.00	25.00	15.00	155.00	182.90	2.5	457.25		429.00		459.00		489.00					
3		CAPOTA																															
4		ASQUINA	MAUZZO	BATIZO	BATIZO EN GOMA Y EN LA BORDADA DE CUELLO 100% COTTON	BLANCO	1	1	1						3	320.00	85.00	19.00	424.00	500.00	2.5	1250.00		1159.00		1249.00		1349.00					
5		ASQUINA 2	MAUZZO	ZAPATO	ZAPATOS/TELAVANZA BORDADA EN LA BORDADA DE CUELLO 100% COTTON	BLANCO	1	1	1						3	19.00	114.99	3.00	33.99	40.10	2.5	100.25											
5		ASQUINA 3	MAUZZO	BARBERO	BARBERO CON CINTA BORDADA EN LA BORDADA DE CUELLO 100% COTTON	BLANCO	1	1	1						3	24.00	3.00	2.80	28.80	35.16	2.5	87.90											
7		PRECIO	MAUZZO	VESTIDO	VESTIDO DE SHIRTING DE SERA Y ORGANZA EN LA BORDADA DE CUELLO 100% COTTON	YVONY									1	60.00	114.40	3.48	177.88	209.89	3.1	650.66											
7		PRECIO	MAUZZO	VESTIDO	VESTIDO DE SERA Y ORGANZA EN LA BORDADA DE CUELLO 100% COTTON	YVONY									1	60.00	72.40	3.48	135.88	160.34	3.1	497.05											
TOTAL DE PRODUCTOS															26																		

Cuadro 6

BIBLIOGRAFIA

http://www.sunat.gob.pe/institucional/publicaciones/revista_tributemos/tribut110/analisis_1.htm

<http://www.gestiopolis.com/por-que-fracasan-las-pymes/>