



**ESCUELA DE
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO DE LOYOLA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

**“PROYECTO FASHION TRUCK PERÚ: DISEÑO Y
ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR Y
ACCESORIOS DE MODA MEDIANTE EL FORMATO DE UNA
BOUTIQUE MÓVIL”**

RENATO ESTEBAN FEIJOO SAAVEDRA

HÉCTOR FERNANDO LORA SÁENZ

JACOB ANDRÉ PIÑA ANTICONA

JUAN JOSÉ PORTILLA VENERO

ASESOR: DR. EDMUNDO GONZALES ZAVALETA

EXECUTIVE MBA

2014-I

**“PROYECTO FASHION TRUCK PERÚ:
DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN PLAN DE
NEGOCIOS PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE
VESTIR Y ACCESORIOS DE MODA
MEDIANTE EL FORMATO DE UNA
BOUTIQUE MÓVIL”**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto representa una investigación realizada a lo largo de quince semanas de trabajo, en el que se plantea el desarrollo de una boutique móvil para la comercialización de prendas de vestir y accesorios de jóvenes diseñadores peruanos. La información vertida nos ayudará a tomar las decisiones de viabilidad del negocio. Se contextualiza en el año 2016 y para algunos distritos de la Ciudad de Lima.

En tal sentido, es de vital importancia para el proyecto el análisis del entorno micro y macro, la fuerza e influencia de los competidores, proveedores y clientes, a quienes se busca atender y satisfacer con un servicio que nos diferencia de lo ofrecido por los actuales actores del mercado.

Para ello, se toman en cuenta los procesos, métodos, análisis, escenarios aprendidos, los mismos que respaldan las conclusiones; entre ellos, podemos mencionar estrategias de diferenciación, métodos de análisis cuantitativos, encuestas, factores de probabilidades; apoyados en datos económicos actuales en el Perú como la tasa de crecimiento poblacional, ingreso per cápita, población económica activa, tasas de interés, producto bruto interno, entre otros.

La empresa tiene como nombre Fashion Truck Perú S.R.L., que brinda como servicio principal la comercialización de prendas de vestir y accesorios de ropa que complementan y marcan la diferencia en el mercado frente a competidores que puedan ofrecer el mismo producto. Dirigido principalmente a las damas categorizadas como 'Millennials' de los distritos más importantes de Lima Moderna la empresa busca abarcar todos los servicios adicionales comprendidos en una Boutique Móvil que tiene una misión y visión con un enfoque social económico, buscando la rentabilidad y mejora de oportunidades económicas para sus accionistas.

Además, toma en cuenta las necesidades de sus proveedores prioritariamente compuestos por diseñadores peruanos, hace sostenida y justificada el servicio siendo su foco el segmento socio económico B y C, para esta clasificación empleamos la segmentación psicográfica del autor Rolando Arellano publicado en su libro "Los Estilos de Vida en el Perú" (2005), en base a este estudio, se determinó que este proyecto será destinado a los estilos de vida 'Modernas'.

La demanda generada es avalada en cálculos matemáticos usando métodos como la correlación lineal basada en información histórica primaria obtenida en las encuestas y en los Focus Groups realizados lo cual nos brinda la tendencia interanual del crecimiento del mismo desde los años 2016, para proyectarlos cinco años, fecha que en la que se enmarca el proyecto.

En tal sentido, se proyectó la demanda efectiva y las comisiones por venta, las mismas que empiezan el primer año en S/. 745, 863 soles, el proyecto

muestra los detalles del servicio tanto la logística de entrada y salida como el proceso de venta en sí. Los datos obtenidos desde la encuesta y los estilos de vida del público objetivo nos permiten determinar la plaza y el proceso más apropiados para despertar el interés de las clientas (Marketing).

Se considera la promoción y publicidad del producto como vital en la cadena de valor de la organización pues debemos enviar la suficiente cantidad de inputs a los potenciales usuarios, para ello se consideró publicar en revistas especializadas del sector, hacer campaña de intriga, fomentar ferias y eventos, colocar merchandising promocional estar actualizada con las promociones de temporada, estar presentes en PeruModa, mantener actualizada nuestra web con sesión de Fotos a modelos renombradas, mantener el posicionamiento web, publicidad en line y del Community Manager.

La estructura organizacional, es plana y formal con categorías de administrador, una parte de los gastos administrativos contempla a colaboradores en planilla y otra con servicios tercerizados, buscando hacer eficiente la operación. Asimismo, presentamos un estudio técnico, planos del Truck, análisis de inversiones y financiamiento.

El estudio del proyecto muestra matemáticamente los cuadros de inversiones en intangibles y tangibles de la empresa, tasas de interés para préstamos que permitirán el financiamiento, gastos de ventas y operativo, por otro lado, podemos observar el estado de pérdidas y ganancias, flujos de capital, económico y financiero.

Según la estructura de activos (inversión) y Pasivos (Financiamiento), obtenemos por activos fijos tangibles el monto de S/. 156.099,00 por los activo intangible por S/. 34,657 y capital de trabajo por S/. 43.286,00 además nuestra relación D/C (Deuda vs capital) es de 48.49% contando de capital propio y 51.51% por financiamiento, siendo la CEA 24.26% realizado por el préstamo de financiamiento generado. El VANE es de S/.27.004,00 nuevos soles y VANF de S/.66.498,00 con una TIRE del 28.37% y una TIRF del 34.01%, ello nos indica que nuestro proyecto es rentable.

Con respecto a la sensibilidad vemos que la variable con mayor sensibilidad es si existe una variación respecto a las ventas en -2% ya tenemos el riesgo a no obtener utilidades, lo que nosotros consideramos como de alto riesgo, pero no critico por el cual se opta por continuar con el proyecto.

Finalmente, el proyecto muestra conclusiones, recomendaciones, bibliografía empleada para el marco teórico del proyecto. Todo ello, sustenta cuantitativa y cualitativamente la decisión de viabilidad de la empresa que tendrá como nombre comercial Fashion Truck.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
ÍNDICE	8
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO I.....	23
1. Propuesta de PGA.....	23
1.1 Título del PGA.	23
1.2 Antecedentes.....	23
1.3 Problema.....	27
1.4 Justificación del Tema.....	27
1.5 Alcances y Limitaciones.....	28
1.6 Objetivo General del Proyecto.	30
1.7 Objetivos Específicos del Proyecto.....	30
CAPÍTULO II	32
2. Estructura Económica del Sector.....	32
2.1 Descripción del Estado Actual de la Industria.	32
2.2 Tendencias de la Industria	36
2.3 Análisis Estructural del Sector Industrial	41
2.4 Análisis de la competencia	53
2.5 Matriz de Perfil Competitivo.....	64
CAPITULO III.....	66
3. Estudio de mercado	66
3.1 Descripción del Servicio o Producto	66
3.2 Ventajas.....	67
3.3 Selección del Segmento del Mercado.....	70
3.4 Investigación Cualitativa	74
3.5 Investigación Cuantitativa	93
3.6 Resultados y Recomendaciones del Estudio	116

CAPÍTULO IV121

4.	Proyección del Mercado Objetivo	121
4.1	El Ámbito de la Proyección.....	121
4.2	Selección del Método de Proyección	122
4.2.4	Mercado Objetivo.....	133
4.3	Pronóstico de Ventas.	135

CAPÍTULO V.....143

5.	Ingeniería del Proyecto.....	143
5.1	Estudio de Ingeniería.....	143
5.2	Procesos Core del Negocio.....	144
5.3	Selección del Equipamiento	148
5.4	Layout.....	160
5.5	Distribución de Equipos y Maquinarias	163
5.6	Determinación del Tamaño	164
5.7	Estudio de Localización	174
5.8	Determinación de la Localización Óptima.	187
5.9	Seguros.....	188

CAPÍTULO VI.....192

6.	Aspectos Organizacionales.....	192
6.1	Caracterización de la Cultura Organizacional deseada	192
6.2.	Formulación de Estrategias del Negocio.....	194
6.3	Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas	195
6.4	Diseño de la Estructura Organizacional deseada.....	199
6.5	Diseño de los perfiles de puestos clave	201
6.6	Remuneraciones y Compensaciones de los Colaboradores.....	226
6.7	Políticas de Recursos Humanos de Fashion Truck.....	226

CAPÍTULO VII241

7.	Plan de Marketing.....	241
7.1	Estrategias de Marketing	241

7.2	Mapa de Posicionamiento.....	246
7.3	Estrategia de Producto.....	251
7.4	Estrategia de Crecimiento.....	258
7.5	Estrategia de Precio.	261
7.6	Estrategia de Distribución.	262
7.7	Estrategias de Ventas.....	264
CAPITULO VIII.....		284
8.	Planificación Financiera	284
8.1	Inversiones.....	284
8.2	Inversión Pre Operativa.....	284
8.3	Financiamiento	291
8.4	Presupuesto Base	299
8.5	Presupuesto de Resultados	304
CAPÍTULO IX.....		312
9.	Evaluación Económica Financiera	312
9.1	Evaluación Financiera	312
9.2	Análisis de Riesgos.....	318
CAPÍTULO X.....		328
10.	Conclusiones y Recomendaciones	328
10.1	Conclusiones.....	328
10.2	Recomendaciones	331
BIBLIOGRAFIA.....		333
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS		335
ANEXOS.....		351

Índice de Gráficos

Gráfico 5. 1 Procesos Core del Negocio	144
Gráfico 7. 1 Evolución de Ventas.....	268
Gráfico 9.1 Valor Actual Neto Económico de Fashion Truck.....	313
Gráfico 9. 2 Valor Actual Neto Financiero (VANF) de Fashion Truck.....	314
Gráfico 9. 3 Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE) de Fashion Truck	315
Gráfico 9. 4 Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRf) de Fashion Truck.....	317
Gráfico 9. 5 Punto de Equilibrio de Fashion Truck	321

Índice de Figuras

Figura 2. 1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	42
Figura 2. 2 Poder de Negociación con los Proveedores	44
Figura 2. 3 Barreras de Entrada a Nuevos Competidores	46
Figura 2. 4 Barreras de Salida	47
Figura 2. 5 Poder de Negociación de los Compradores	48
Figura 2. 6 Amenaza de Productos Sustitutos	49
Figura 2. 7 Rivalidad entre Empresas Actuales.....	51
Figura 2. 8 Evaluación Global de las Fuerzas de Porter.....	52
Figura 2. 9 Foto de la tienda Coco Jolie ubicada en el CC Chacarilla, Surco.....	57
Figura 2. 10 Foto de la tienda Coco Jolie ubicada en el CC Chacarilla, Surco.....	59
Figura 2. 11 Foto de la boutique Carisma ubicada en el CC Chacarilla, Surco.....	61
Figura 2. 12 Cantidad de Boutiques en los Distritos de Miraflores, Surco y San Isidro.....	62
Figura 2. 13 Participación de Mercado de Boutiques por Cantidad de Tiendas en Lima Metropolitana.....	63
Figura 2. 14 Participación de Mercado por Ventas estimadas mensuales de Boutiques en Lima Metropolitana.....	64
Figura 3. 1 Estilos de Vida de los Latinoamericanos.....	73
Figura 3. 2 Hora de inicio de compras preferida por mujeres de 21 a 27 años (en horas).....	99
Figura 3. 3 Hora de inicio de compras preferida por mujeres de 28 a 35 años (en horas).....	100

Figura 3. 4 Hora preferida de inicio de compras por Distrito.....	101
Figura 3. 5 Días de compra preferidos para realizar compras por mujeres de 21-27 años.....	102
Figura 3. 6 Días de compra preferidos para realizar compras por mujeres de 28-35 años.....	103
Figura 3. 7 Gasto promedio de mujeres con hijos (en porcentaje).....	104
Figura 3. 8 Gasto promedio de mujeres sin hijos (en porcentaje).....	105
Figura 3. 9 Gasto promedio de mujeres por Distritos.....	106
Figura 3. 10 Principal motivo para comprar en el Fashion Truck en mujeres de 21 a 27 años.....	113
Figura 3. 11 Principal motivo para comprar en el Fashion Truck en mujeres de 28 a 35 años.....	113
Figura 3. 12 Pago promedio por prenda de vestir en mujeres de 21 a 27 años.....	115
Figura 3. 13 Pago promedio por prenda de vestir en mujeres de 28 a 35 años.....	115
Figura 4. 1 Árbol de Decisión de Compra.....	137
Figura 5. 1 Vehículo Ford P1200D.....	150
Figura 5. 2 Exterior del camión sin decoración.....	153
Figura 5. 3 Exterior del camión con decoración.....	155
Figura 5. 4 Diseño exterior del camión.....	160
Figura 5. 5 Layout interior del camión.....	161
Figura 5. 6 Diseño interior del camión.....	162
Figura 5. 7 Ubicaciones posibles de Venta al Público.....	176
Figura 6. 1 Cadena de Valor (procesos críticos de Fashion Truck).....	195

Figura 6. 2 Organigrama de Fashion Truck.....	201
Figura 6. 3 Remuneraciones y Compensaciones.....	226
Figura 7. 1 Mapa Perceptual.....	247
Figura 7. 2 Logo de la marca Fashion Truck.....	250

Índice de Tablas

Tabla 2. 1 Fabricación de Prendas de Vestir de Tejido Plano, Punto y Sucedánea, excepto Prendas de Piel para los años 2012, 2013 y 2014 (en unidades).....	35
Tabla 2. 2 Matriz de Perfil Competitivo.....	65
Tabla 3. 1 Nivel Socioeconómico por Distrito en Lima Metropolitana (en porcentaje).....	70
Tabla 3. 2 Objetivos de la Investigación de Mercado.....	79
Tabla 3. 3 Preferencias Generales del Mercado Objetivo.....	108
Tabla 4. 1 Población Total de Mujeres en el Perú.....	124
Tabla 4. 2 Población Urbana al de 30 de Junio de cada año, según Sexo y Grupo de Edad.....	125
Tabla 4. 3 Población Total de Mujeres en el Área Urbana del Perú, entre 20 y 35 años.....	126
Tabla 4. 4 Población Total de Mujeres en el Área Urbana de la Ciudad de Lima Metropolitana, entre 20 y 35 años.....	128
Tabla 4. 5 Población Total de Mujeres en al Área Urbana de los Distritos de La Molina, San Isidro, Surco, Miraflores y San Borja, entre 20 y 35 años.....	130
Tabla 4. 6 Definición del Mercado Objetivo.....	134
Tabla 4. 7 Cantidad Esperada de Visitantes por Hora en el Fashion Truck.....	136
Tabla 4. 8 Escenarios de Venta.....	138
Tabla 4. 9 Pronóstico de Ventas.....	139
Tabla 5. 1 Máquinas y Equipos del Punto de Venta.....	163
Tabla 5. 2 Mobiliario y Equipos de la Sede Administrativa.....	164

Tabla 5. 3 Proyección de Ingreso por Ventas en Fashion Truck en cinco años.....	166
Tabla 5. 4 Ubicaciones posibles de Venta al Público en Distritos de Lima Metropolitana.....	177
Tabla 7. 1 Estrategias de Posicionamiento.....	246
Tabla 7. 2 Inventario de Posicionamiento.....	248
Tabla 7. 3 Elementos de Posicionamiento.....	249
Tabla 7. 4 Análisis de Precios en Retails.....	261
Tabla 7. 5 Escenarios de Precios de Compra.....	274
Tabla 7. 6 Ventas Proyectadas.....	274
Tabla 8.1 Inversión de Activos Intangibles (soles)	285
Tabla 8. 2 Inversión de Activos Tangibles (soles).....	287
Tabla 8. 3 Capital de Trabajo (soles).....	289
Tabla 8. 4 Estructura de las Inversiones.....	290
Tabla 8. 5 Estructura de Financiamiento.....	291
Tabla 8. 6 Opciones de financiamiento.....	292
Tabla 8. 7 Estructura de la Deuda, Activo Fijo.....	293
Tabla 8. 8 Cronograma de pagos porActivo Fijo.....	294
Tabla 8. 9 Aporte de Socios.....	294
Tabla 8. 10 Costo de Oportunidad.....	297
Tabla 8. 11 WACC	298
Tabla 8. 12 Presupuesto de Ventas.....	300

Tabla 8. 13 Presupuesto de Ventas Interanual.....	300
Tabla 8. 14 Gastos de Ventas y Administrativos.....	302
Tabla 8. 15 Gastos de Marketing.....	303
Tabla 8. 16 Proyección de Gastos de Marketing.....	303
Tabla 8. 17 Flujo de la Deuda.....	304
Tabla 8. 18 Estado de Pérdidas y Ganancias.....	305
Tabla 8. 19 Flujo Operativo.....	306
Tabla 8. 20 Flujo de la inversión.....	308
Tabla 8. 21 Calculo del VDN.....	309
Tabla 8. 22 Flujo Económico.....	310
Tabla 8. 23 Flujo del Servicio de la Deuda.....	311
Tabla 8. 24 Flujo de Caja Financiero.....	311
Tabla 9. 1 Punto de Equilibrio.....	319
Tabla 9. 2 Mapa de riesgos.....	320
Tabla 9. 3 Punto de Equilibrio.....	321
Tabla 9. 4 Probabilidad de escenarios.....	323
Tabla 9. 5 Analisis de Sensibilidad unidimensional variable precio.....	324
Tabla 9. 6 Analisis de Sensibilidad unidimensional variable ventas.....	325
Tabla 9. 7 Analisis de Sensibilidad unidimensional variable costos.....	327

Índice de Anexos

Anexo I - Resultados de la encuesta.....	351
Anexo II - Resultados del Focus Group.....	382
Anexo III - Entrevista a Profundidad.....	398
Anexo IV - Flujogramas.....	415
Anexo V - Mapa de Asociación.....	419
Anexo VI - Modelo Canvas.....	420
Anexo VII - Cadena del Proceso Productivo.....	421
Anexo VIII - Fuente de Cotizaciones.....	422
Anexo IX - Modelo de Contrato de Consignacion de Mercadería.....	423

INTRODUCCIÓN

El presente documento detalla el Plan de Negocios elaborado para la implementación de una idea de negocio innovadora denominada Fashion Truck, el que busca satisfacer la necesidad de compra de la mujer de hoy e impulsar la industria de la moda en el Perú a través de un nuevo concepto de venta retail de prendas de vestir y accesorios nuevos (Brand new in box) mediante un vehículo cuidadosamente preparado en el formato “street boutique”.

El proyecto tiene como objetivos:

- a. Validar el Plan de Negocio propuesto, aplicando la metodología presentada por Lydia Arbaiza Fermini, en su libro “Cómo Elaborar Un Plan de Negocio” (2015).
- b. Realizar una investigación de mercado que valide la existencia de una oportunidad de negocio en base a una demanda existente no atendida y la aceptación del producto y servicios a ofrecer.
- c. Realizar la evaluación económica y financiera para determinar la viabilidad del negocio y aplicar los conceptos en una situación real.

En el capítulo I del presente trabajo se explica la Idea del Negocio, la necesidad insatisfecha en el mercado que da origen a la oportunidad de negocio propuesta, se justificara el proyecto en base al análisis de la demanda efectiva, la oferta efectiva y el mercado efectivo.

Luego el capítulo II presenta el análisis de la Situación Actual de la Industria, las tendencias, la competencia existente y se realiza el análisis del entorno desde las perspectivas político-gubernamental, económica, legal, socio – cultural, tecnológica y ecológica.

El capítulo III presenta el análisis y los resultados del Estudio de Mercado realizado, mostrando los resultados obtenidos de la investigación cualitativa empleando las técnicas de focus group y entrevistas a profundidad. Así mismo, presenta los resultados de la investigación cuantitativa realizada por medio de una encuesta considerando una muestra representativa para el mercado objetivo. Todo ello para determinar el nivel de aceptación de la idea de negocio propuesta, conocer los determinantes de compra, y los gustos y preferencias del mercado objetivo.

En el capítulo IV se presenta la proyección del Mercado Objetivo y se determinan los mercados potencial, disponible, efectivo y objetivo, Se elabora una proyección de ventas desde el 2016 al año 2020 y se presentan los aspectos críticos que podrían impactar en el pronóstico de ventas.

La Ingeniería del Proyecto es presentada en el capítulo V, en el cual se determina el tamaño del proyecto, se muestra el diseño y distribución considerados para el vehículo, y se indican los recursos que son necesarios; además se muestran los factores de localización, marco jurídico entre otros.

Los Aspectos Organizacionales se detallan en el capítulo VI, en donde se presenta la cultura organizacional, el diseño de los perfiles claves, la política de recursos humanos a considerar, las estrategias de negocio y la determinación de las ventajas competitivas.

El Plan de Marketing es presentado en el capítulo VII, en donde se indican las estrategias de marketing para el proyecto, así como también la estrategia de ventas.

En el capítulo VIII, se muestra la Planificación Financiera del Plan de Negocio, en el cual se describen las inversiones a realizar en el corto y largo plazo, la forma de financiamiento y los presupuestos de ingresos, costos y gastos que se usaran en la evaluación financiera.

Posteriormente en el capítulo IX, se realiza la Evaluación Económica Financiera del proyecto desde la perspectiva financiera, analizando los

principales indicadores, así como el riesgo de las inversiones que se realizarán.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.