

UNIVERSIDAD ESAN



Plan de negocios para la expansión de las tiendas MARQUIS

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Dirección de Empresas por:

Oscar Zúñiga Meneses 0701856: _____

Siendo asesores:

Alfredo Mendiola Cabrera

Carlos Aguirre Gamarra

Programa Maestría en Administración a tiempo parcial MTP/52-2

Lima, 29 de Marzo de 2016

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
1.1 Objetivos	10
<i>1.1.1 Objetivo general.....</i>	<i>10</i>
<i>1.1.2 Objetivos específicos.....</i>	<i>10</i>
1.2 Delimitación	10
<i>1.2.1 Alcances</i>	<i>10</i>
<i>1.2.2 Limitaciones</i>	<i>11</i>
1.3 Estructura de la tesis.....	12
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL	13
2.1 Industria Textil, producción manufacturera de prendas de vestir.	14
<i>2.1.1 Exportación de prendas de vestir.....</i>	<i>15</i>
<i>2.1.2 Marcas Nacionales.....</i>	<i>16</i>
<i>2.1.3 Importancia del diseño en las prendas de vestir en el Perú</i>	<i>18</i>
2.2 Importación de prendas de vestir.....	18
<i>2.2.1 Compras directas</i>	<i>19</i>
<i>2.2.2 Outsourcing.....</i>	<i>19</i>
<i>2.2.3 Ingreso de marcas globales con tiendas propias.....</i>	<i>20</i>
2.3 Venta al por menor de prendas de vestir “sector retail”	20
<i>2.3.1 Sector retail tradicional.....</i>	<i>21</i>
<i>2.3.2 Sector retail moderno.....</i>	<i>22</i>
<i>2.3.3 Formatos de tiendas en el sector retail moderno.....</i>	<i>24</i>
<i>2.3.4 Tendencias y perspectivas</i>	<i>28</i>
2.4 Demanda de prendas de vestir en el sector retail moderno.	30

2.4.1	<i>Demanda primaria</i>	30
2.4.2	<i>Demanda secundaria</i>	30
2.4.3	<i>Demanda potencial</i>	31
2.5	Conclusiones:	31

CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO.....32

3.1	Análisis SEPTÉ	32
3.1.1	<i>Factores sociales:</i>	32
3.1.2	<i>Factores económicos</i>	33
3.1.3	<i>Factores políticos y legales</i>	35
3.1.4	<i>Factores tecnológicos</i>	36
3.1.5	<i>Factores ecológicos</i>	37
3.2	Matriz de Posición Competitiva (MPC).....	38
3.3	Análisis Competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.	39
3.3.1	<i>Rivalidad entre empresas competidoras:</i>	39
3.3.2	<i>Entrada Potencial de nuevos competidores:</i>	40
3.3.3	<i>Desarrollo Potencial de productos sustitutos:</i>	40
3.3.4	<i>Poder de negociación de los proveedores:</i>	41
3.3.5	<i>Poder de negociación de los consumidores:</i>	42
3.4	Identificación de Oportunidades y Amenazas en el Entorno.	43

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO..... 44

4.1	Modelo de negocio de MARQUIS	44
4.1.1	<i>Modelo de negocio actual de las “Boutiques Marquis”</i>	44
4.2	Análisis Horizontal y Análisis Vertical - Estado de Ganancias y Pérdidas (GyP). 45	

4.2.1	<i>Análisis Horizontal:</i>	45
4.2.2	<i>Análisis Vertical</i>	46
4.3	Cadena de valor de tiendas MARQUIS	46
4.4	Identificación de Fortalezas y Debilidades.	50
 CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DE MERCADO.....		51
5.1	Importancia de la oportunidad.....	51
5.2	Información Secundaria	52
5.3	Etapa I: Estudio de mercado exploratorio	52
5.3.1	<i>Estudio cualitativo dirigido a Expertos</i>	52
5.3.2	<i>Estudio Cualitativo dirigido a “Clientes Potenciales” - Focus Group</i>	55
5.3.3	<i>Conclusiones de la Etapa I: Estudio de mercado exploratorio (Cualitativo)</i>	58
5.4	Etapa II: Estudio de mercado concluyente	59
5.4.1	<i>Estudio cuantitativo dirigido a “Clientes Potenciales”</i>	59
5.4.2	<i>Conclusiones de la Etapa II: Investigación descriptiva cuantitativa</i>	60
5.5	Limitaciones en la investigación de mercado.....	61
5.6	Análisis de la demanda.....	61
5.6.1	<i>Demanda Potencial</i>	62
5.6.2	<i>Estacionalidad</i>	62
5.6.3	<i>Proyección de ventas:</i>	63
5.7	Conclusiones del capítulo:.....	65
 CAPÍTULO VI. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO		66
6.1	Definición del escenario:.....	66
6.1.1	<i>Prospección del escenario retail:</i>	66
6.2	Opciones estratégicas.	68

6.3	FODA CRUZADO	68
6.4	Objetivos Estratégicos	69
6.4.1	<i>Objetivo estratégico general</i>	69
6.4.2	<i>Objetivos estratégicos específicos</i>	70
6.4.3	<i>Guías Organizacionales</i>	70
6.5	Estrategia General	71
6.6	Planes de acción estratégicos	71
6.6.1	<i>Equipo comprometido</i>	72
6.6.2	<i>Éxito Comercial</i>	72
6.6.3	<i>Eficiencia en las operaciones</i>	72
6.6.4	<i>Excelencia en el servicio al cliente</i>	72
6.6.5	<i>EBITDA al máximo</i>	73
6.7	Conclusiones	73
 CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING		74
7.1	Objetivos de marketing:	74
7.1.1	<i>Objetivos generales:</i>	74
7.1.2	<i>Objetivos específicos</i>	74
7.2	Estrategias de Marketing	75
7.2.1	<i>Estrategia de segmentación</i>	75
7.2.2	<i>Mercado Objetivo</i>	77
7.2.3	<i>Estrategia de posicionamiento</i>	77
7.2.4	<i>Estrategia de fidelización</i>	78
7.3	Marketing Mix – 7 p’s de los negocios con enfoque en el servicio.	81
7.3.1	<i>Producto / Servicio:</i>	81
7.3.2	<i>Precio</i>	82

7.3.3	<i>Plaza</i>	85
7.3.4	<i>Promoción</i>	86
7.3.5	<i>Procesos</i>	88
7.3.6	<i>Planta</i>	89
7.3.7	<i>Personas</i>	90
7.4	Presupuesto de marketing	90
7.5	Conclusiones	91

CAPÍTULO XIII. PLAN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA 92

8.1	Objetivo:	92
8.2	Estrategia de Operaciones:	92
8.3	Modelo de negocio para nuevas tiendas MARQUIS, formato Fast fashion:	93
8.4	Decisiones estratégicas de operaciones:	96
8.4.1	<i>Localización de los puntos de venta</i>	96
8.4.2	<i>Localización de almacén y centro de distribución</i>	102
8.4.3	<i>Lay out</i>	105
8.4.4	<i>Capacidad operativa</i>	108
8.4.5	<i>Estimación de la demanda</i>	110
8.4.6	<i>Requerimiento de activo fijo</i>	112
8.4.7	<i>Requerimiento de personal</i>	114
8.5	Procesos de la gestión de operaciones	115
8.5.1	<i>Proceso de Abastecimiento de mercadería a tiendas</i>	115
8.5.2	<i>Proceso de experiencia de compra (clientes)</i>	116
8.6	Gestión de inventarios	118
8.7	Conclusiones	119

CAPÍTULO IX. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS 120

9.1	Objetivos del plan organizacional	120
9.2	Estrategia organizacional.....	120
9.3	Control organizacional	121
9.4	Indicadores de gestión y productividad.....	122
9.5	Gestión por competencias	123
9.6	Estructura organizacional	123
9.7	Procesos de gestión de recursos humanos	124
9.7.1	<i>Reclutamiento y selección</i>	<i>124</i>
9.7.2	<i>Gestión de compensaciones y beneficios.....</i>	<i>126</i>
9.7.3	<i>Capacitación y desarrollo</i>	<i>127</i>
9.7.4	<i>Bienestar y comunicación</i>	<i>127</i>
9.7.5	<i>Evaluación del desempeño</i>	<i>128</i>
9.8	Gestión del clima laboral.....	128
9.9	Conclusiones	129

CAPÍTULO X. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA 130

10.1	Objetivos.	130
10.1.1	<i>Objetivo general.....</i>	<i>130</i>
10.1.2	<i>Objetivos específicos</i>	<i>130</i>
10.2	Regulaciones y supuestos relevantes para el proyecto.....	130
10.3	Inversión requerida.....	132
10.3.1	<i>Activo fijo y gasto pre-operativo</i>	<i>133</i>
10.3.2	<i>Inversión en capital de trabajo.</i>	<i>134</i>
10.4	Proyección de ingresos.....	135

10.5	Costos operativos.	138
10.6	Estados de resultados proyectados:	139
10.7	Cálculo y sustento de la tasa de descuento utilizada	140
10.8	Indicadores de rentabilidad y factibilidad del proyecto.	140
10.9	Análisis de puntos críticos.....	140
10.10	Análisis de escenarios	141
10.11	Conclusiones	142
 CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		137

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios analiza la factibilidad de implementar una estrategia de expansión para las tiendas MARQUIS, bajo un formato de modelo de negocio fast fashion, que permita tener mayor velocidad en los ciclos de vida de los productos; logrando en el corto plazo una participación del 5% del mercado de prendas de vestir en los NSE A y B.

El desarrollo de esta propuesta permite: examinar el mercado de las tiendas que comercializan prendas de vestir en la ciudad de Lima Metropolitana y el entorno en el cuál se desenvuelven; analizar la situación actual de las tiendas MARQUIS y elaborar un plan estratégico, comercial y operativo de una nueva unidad de negocio.

El contexto actual del mercado de prendas de vestir ofrece un panorama alentador para nuevas inversiones; el tamaño de mercado se ha calculado en 50 millones de soles al mes, donde el crecimiento de las tiendas especialistas han registrado cifras de hasta 70% de variación de venta interanual; se considera que existe una oportunidad para el ingreso de nuevos competidores o el desarrollo de nuevos formatos, orientados en una nueva tendencia de consumo bajo el formato de tiendas fast fashion, en un mercado recientemente consolidado con el ingreso de grandes competidores extranjeros como H&M, Zara y Forever 21.

El análisis de factores externos muestra el incremento de nuevas inversiones en centros comerciales que dinamizan el sector retail, habiendo llegado a 78 centros comerciales al cierre del año 2015, y el incremento del ingreso promedio de la población que asciende a 6% anual al igual que el crecimiento del consumo privado en 6.1%, sumado a los incrementos en el consumo de prendas de vestir que van en el rango de 5% a 8% de los ingresos de la PEA que crecen a un ritmo de 12%; constituyen elementos que sustentan la oportunidad de la inversión.

Actualmente MARQUIS cuenta con dos tiendas; bajo un formato de tienda boutique, que ofrece los mismos productos que se encuentran en las tiendas departamentales de Ripley. Existen costos de operación que no permiten una eficiencia operativa que dan como resultado un EBITDA de 1.1%.

Se ha realizado un análisis interno que involucra a todas las actividades de la cadena de valor de MARQUIS y ha permitido identificar las fortalezas que posee por pertenecer a un sólido grupo empresarial y por el posicionamiento de su marca, como también identificar oportunidades de mejora en su estructura interna.

Se ha realizado una investigación y estudio de mercado que considera fuentes primarias y secundarias de información y comprende dos etapas, la primera de carácter exploratorio cualitativo y la segunda una investigación descriptiva cuantitativa, que permite ampliar el panorama respecto de las preferencias de los consumidores de prendas de vestir en Lima Metropolitana dentro del ámbito retail.

El estudio muestra que la tendencia de consumo de prendas de vestir está cambiando y los consumidores valoran cada vez más la calidad y el diseño de los productos, por encima del precio. La ubicación ideal para una tienda nueva es dentro de un centro comercial, siendo el Jockey Plaza el más cotizado y MARQUIS es considerada una marca con alta recordación asociada a moda y vanguardia.

El estudio concluye con una proyección de ventas que considera la estacionalidad del negocio y el tamaño de mercado de consumo de prendas de vestir para los NSE A y B que se calcula en S/. 16, 285,749 soles mensuales.

Para determinar la viabilidad del plan de negocios se consideran los aspectos estratégicos, comerciales, operativos y económicos involucrados en este nuevo proyecto, que permiten desarrollar una propuesta de relanzamiento de MARQUIS, una de las marcas más emblemáticas de la empresa Tiendas por departamento Ripley S.A.

El escenario para el horizonte del proyecto se presenta con intensidad en factores sociales y económicos del país; donde la estrategia general que se propone para MARQUIS es la estrategia de diferenciación con enfoque en el desarrollo de nuevos productos con intensidad en innovación y gestión del ciclo de vida de los productos.

Se han definido los centros comerciales: Jockey Plaza, La Rambla San Borja, Real Plaza Primavera, Real Plaza Salaverry y Plaza San Miguel, como ubicación para iniciar las operaciones de cinco primeras tiendas MARQUIS contenidas en el proyecto; la decisión se fundamenta por la cercanía geográfica al segmento objetivo.

La inversión requerida para llevar a cabo la expansión y relanzamiento de MARQUIS e implementar cinco tiendas ascienda a S/. 4'276,633 soles.

El financiamiento del proyecto se llevará a cabo con los recursos de la corporación con una tasa de descuento del 10% como costo de oportunidad para evaluar la inversión.

La evaluación económica realizada nos muestra que el plan de negocios para la expansión de tiendas MARQUIS proyectó resultados favorables para viabilidad económica del proyecto. Se obtuvo un valor actual neto (VAN) de S/. 1'391,148 y una tasa interna de retorno (TIR) de 20,62%.

Luego de someter los resultados a un análisis de puntos críticos considerando las variables de: crecimiento de ventas, costo de ventas e inversión por m², se concluye que el proyecto es sólido.

Asimismo se realizó un análisis de escenarios en el que se observa que en un escenario pesimista el proyecto no es viable, si la variable costo de ventas se incrementa por encima del 55%, se perjudicarían los ingresos de la operación y se tendría pérdidas.