



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS
Laureate International Universities

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EJECUTIVO

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA
COMERCIALIZACIÓN DE ROPA DE ALGODÓN ORGÁNICO PARA BEBÉS

TESIS PRESENTADA POR:

CARRANZA PLASENCIA, ERICA PAOLA

LAZO LÓPEZ, YANINA ROSA

ROBLES VIVANCO, IXCEL KERSTI

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Lima, Noviembre de 2012

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios que a continuación se desarrolla muestra todos los aspectos necesarios a considerar para implementar un negocio de comercialización de ropa de algodón orgánico para bebés.

En el primer capítulo mostramos de manera detallada la problemática y la formulación de la idea del negocio, así como la misión y visión que queremos alcanzar como empresa que ingresa a competir en este rubro de negocios en el Perú.

En el capítulo dos se describen definiciones que se deben manejar para incursionar en este negocio, así por ejemplo describimos definiciones sobre algodón orgánico, certificaciones del algodón orgánico, outsourcing y el tema de responsabilidad social que estará muy presente a lo largo del desarrollo de este plan de negocio.

En el capítulo tres abordamos el análisis externo, que junto con el capítulo cuatro permitirán identificar las oportunidades y amenazas que debemos considerar en la implementación del proyecto.

En el capítulo cinco de este plan de negocio se aborda el análisis interno de la futura empresa, este análisis permite identificar las actividades primarias y de soporte de la organización que luego serán plasmadas en la cadena de valor en base a la forma de operar que se está planificando; luego, este análisis sirvió para crear la estructura organizacional en base a procesos; se decidió plantearla bajo este nuevo enfoque porque se considera que toda organización que requiera de trabajo en equipo, orientación al cliente y requiera generar valor para la propia organización y sus clientes debe trabajar bajo este enfoque horizontal, esto también permitirá a la empresa medir sus resultados en base a indicadores y proponer mejoras continuas en aras de su progreso. Finalmente, este análisis permite identificar las fortalezas y debilidades que la empresa podría presentar bajo la estructura que se plantea crearla.

Luego del análisis interno y externo se pasa a identificar de manera clara el mercado, por ello, el capítulo seis muestra la segmentación del mercado, el tamaño, así como las variables que permiten identificar hábitos y frecuencias de compra; incluso se realizó un análisis comparativo del mercado identificando variables de los competidores potenciales y los sustitutos, lo que permitió identificar

oportunidades de mercado, así como ventajas competitivas del producto.

En el capítulo siete se desarrolla el plan de marketing a través de la metodología del marketing mix, la misma que muestra claramente cómo este sector debe ser tratado para causar en el cliente el impacto necesario para concretar ventas y fidelizar la marca; así también se identificó la mejor ubicación para colocar la primera tienda que servirá para el inicio de las operaciones y que será el núcleo de las ventas.

En el capítulo ocho se muestra el flujo de las operaciones que tendrá la empresa una vez creada y en base a la estructura organizacional y los procesos que se consideren en el planteamiento.

Finalmente en el capítulo nueve se mostró el análisis financiero de la empresa, mostrando la inversión inicial, el manejo de los costos y gastos operativos; así como los flujos de caja proyectados que se toman en cuenta, que luego permitirá ver el manejo de la inversión, el tiempo de recuperación y finalmente demostrar que es factible y viable.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DEL NEGOCIO	4
1.2 VISIÓN	6
1.3 MISIÓN	6
CAPÍTULO 2	7
GENERALIDADES	7
2.1 ALGODÓN PERUANO	7
2.2 VARIEDADES DEL ALGODÓN	8
2.3 ALGODÓN ORGÁNICO	10
2.4 CERTIFICACIONES DEL ALGODÓN ORGÁNICO	13
2.4.1 <i>USDA-NOP</i>	14
2.4.2 <i>Unión Europea (UE)</i>	15
2.4.3 <i>Organic Exchange 100 Standard (OE-100)</i>	15
2.4.4 <i>Global Organic Textile Standard (G.O.T.S.)</i>	16
2.5 TERCERIZACIÓN	17
2.6 RESPONSABILIDAD SOCIAL	18
CAPÍTULO 3	20
ANÁLISIS EXTERNO	20
3.1 FACTORES POLÍTICOS	20
3.2 FACTORES ECONÓMICOS	26
3.3 FACTORES SOCIO DEMOGRÁFICOS	32
3.4 FACTORES TECNOLÓGICOS	43
CAPÍTULO 4	46
ANÁLISIS DEL SECTOR	46
4.1 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	46
4.1.1 <i>Poder del proveedor</i>	47
4.1.2 <i>Poder de los compradores</i>	48
4.1.3 <i>Bienes sustitutos</i>	49
4.1.3.1 <i>Línea de Juguetes Didácticos</i>	49
4.1.3.2 <i>Línea de Cuna y Paseo</i>	52
4.1.3.3 <i>Detalles</i>	53
4.1.4 <i>Competencia</i>	54
4.1.4.1 <i>AnpiOrganic</i>	54
4.1.4.2 <i>Kukulí</i>	55
4.1.4.3 <i>Baby Club</i>	56
4.1.4.4 <i>Kodomo</i>	57
4.1.4.5 <i>Miguelito</i>	58
4.1.4.6 <i>Uma</i>	59

4.2	BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA.....	60
4.2.1	<i>Barreras de entrada</i>	60
4.2.1.1	<i>Economías de escala:</i>	60
4.2.1.2	<i>La Diferenciación.....</i>	61
4.2.1.3	<i>Requisitos de capital</i>	61
4.2.1.4	<i>Acceso a canales de distribución</i>	62
4.2.2	<i>Barreras de Salida</i>	62
4.3	MATRIZ DE RIESGO Y RENTABILIDAD.....	63
4.4	CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DEL SECTOR	66
4.4.1	<i>Oportunidades.....</i>	66
4.4.2	<i>Amenazas</i>	67
CAPÍTULO 5	68	
ANÁLISIS INTERNO	68	
5.1	CADENA DE VALOR.....	68
5.1.1	<i>Actividades primarias.....</i>	69
5.1.1.1	<i>Diseño</i>	69
5.1.1.2	<i>Compras</i>	70
5.1.1.3	<i>Almacén y Distribución.....</i>	71
5.1.1.4	<i>Comercial</i>	71
5.1.2	<i>Actividades de apoyo.....</i>	72
5.1.2.1	<i>Administración</i>	72
5.1.2.2	<i>Finanzas</i>	73
5.1.2.3	<i>Organización</i>	73
5.1.2.4	<i>Marketing.....</i>	74
5.1.3	<i>Estructura de la organización.....</i>	75
5.1.3.1	<i>Administrador</i>	76
5.1.3.2	<i>Jefe de Finanzas</i>	76
5.1.3.2.1	<i>Asistente de Administración</i>	77
5.1.3.3	<i>Jefe de Operaciones y Diseño.....</i>	77
5.1.3.4	<i>Asistente de almacén y distribución.....</i>	80
5.1.3.5	<i>Jefe Comercial</i>	80
5.1.3.6	<i>Vendedores</i>	81
5.1.4	<i>Cultura organizacional</i>	81
5.1.4.1	<i>Valores</i>	81
5.1.4.2	<i>Competencias.....</i>	83
5.1.4.3	<i>Competencias Específicas.....</i>	86
5.1.5	<i>Entorno Laboral.....</i>	87
5.1.6	<i>Selección y Reclutamiento.....</i>	87
5.1.7	<i>Niveles de remuneración</i>	87
5.1.8	<i>Compensación</i>	89
5.1.9	<i>Horarios de Trabajo.....</i>	89
5.2	ANÁLISIS FODA	90
5.2.1	<i>Fortalezas</i>	90
5.2.2	<i>Debilidades</i>	90
5.3	ESTRATEGIAS	91
5.3.1	<i>Estrategias – Fortalezas /Oportunidades</i>	91

5.3.2	<i>Estrategias – Debilidades /Oportunidades</i>	92
5.3.3	<i>Estrategias – Fortalezas /Debilidades</i>	92
5.3.4	<i>Estrategias – Debilidades / Debilidades</i>	93
CAPÍTULO 6		94
MERCADO POTENCIAL		94
6.1	SEGMENTACIÓN DE MERCADO	94
6.1.1	<i>Segmentación Geográfica</i>	94
6.1.2	<i>Segmentación demográfica</i>	95
6.1.3	<i>Segmentación Psicográfica</i>	95
6.1.4	<i>Segmentación Vincular:</i>	96
6.2	TARGETING	97
6.3	POSICIONAMIENTO	97
6.4	PERFIL DE CONSUMIDOR	99
6.5	TAMAÑO DEL MERCADO	99
6.6	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	101
6.7	HÁBITOS DE COMPRA	102
6.8	FRECUENCIA Y LUGAR DE COMPRA	103
CAPÍTULO 7		105
PLAN DE MARKETING		105
7.1	PRODUCTO	105
7.1.1	<i>Atributos funcionales</i>	105
7.1.2	<i>Ventaja diferencial:</i>	108
7.1.3	<i>Servicio pre y post venta</i>	108
7.1.4	<i>Marca y Posicionamiento de la marca</i>	109
7.2	PLAZA	109
7.3	PRECIO	112
7.4	PUBLICIDAD	114
7.4.1	<i>Estrategia de Mensaje</i>	115
7.4.2	<i>Estrategia de Medios</i>	116
7.4.3	<i>Promociones</i>	116
7.5	PERSONAS	116
7.5.1	<i>Personal en Tiendas</i>	116
7.5.2	<i>Personal de Atención al cliente</i>	117
7.6	PROVEEDORES	117
7.6.1	<i>Terceros</i>	117
7.7	EVIDENCIA FÍSICA	117
7.7.1	<i>Tiendas Propias:</i>	117
7.7.2	<i>Punto de Venta en clínicas</i>	¡Error! Marcador no definido.
7.8	PROCESOS	118
CAPÍTULO 8		120
OPERACIONES		120
8.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES	120
8.2	LOCALIZACIÓN DEL LOCAL COMERCIAL	122

8.3	TAMAÑO DE LAS TIENDAS COMERCIALES	123
8.4	MAPA DE PROCESOS	124
8.5	DISEÑO DEL PROCESO OPERATIVO	124
8.5.1	<i>Compras</i>	124
8.5.2	<i>Recepción de materia prima e insumos</i>	126
8.5.3	<i>Despacho 1</i>	127
8.5.4	<i>Taller</i>	128
8.5.5	<i>Recepción y codificación de producto terminado</i>	128
8.5.6	<i>Despacho 2</i>	129
8.5.7	<i>Venta y Facturación</i>	130
CAPÍTULO 9	133
ANÁLISIS FINANCIERO	133
9.1	INFORMACIÓN Y SUPUESTOS	133
9.2	OBJETIVOS	137
9.3	INVERSIÓN INICIAL	137
9.3.1	<i>Activos fijos</i>	138
9.3.2	<i>Activos intangibles</i>	138
9.3.3	<i>Capital de trabajo</i>	139
9.3.4	<i>Otros</i>	140
9.4	FINANCIAMIENTO	140
9.4.1	<i>Crédito bancario</i>	141
9.5	PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS	145
9.5.1	<i>Costo de ventas</i>	145
9.5.2	<i>Gastos de administración y ventas</i>	147
9.6	SITUACIÓN FINANCIERA ESTIMADA	147
9.6.1	<i>Determinación de los ingresos</i>	147
9.6.2	<i>Estado de ganancias y pérdidas</i>	150
9.6.3	<i>Flujo de caja proyectado</i>	151
9.6.4	<i>Tasa interna de retorno – TIR</i>	152
9.6.5	<i>Cálculo del WACC</i>	152
9.6.6	<i>Determinación del valor actual neto – VAN</i>	154
9.6.7	<i>Periodo de recuperación de capital</i>	155
9.7	EVALUACIÓN DE SENSIBILIDAD DE LOS FLUJOS PROYECTADOS	155
9.7.1	<i>Variante 1</i>	1556
9.7.2	<i>Variante 2</i>	1578
9.7.3	<i>Variante 3</i>	159
CONCLUSIONES	162
ANEXOS	166

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro1: Cuadro de exportaciones de productos orgánicos 2010.....	12
Cuadro 2: Cuadro de PBI por habitante	26
Cuadro 3:Producto Bruto Interno al 2011	29
Cuadro 4: Cuadro de Evolución del PBI al 2014	31
Cuadro 5: Cuadro de Crecimiento anual de la población al 2011	33
Cuadro 6: Población nacional por grupos de edad	33
Cuadro 7: Distribución de los NSE por edad y género	34
Cuadro 8: Pirámide Socioeconómica de la Gran Lima 2010	34
Cuadro 9: Detalle de variables por nivel socioeconómico I	36
Cuadro 10: Niveles Socioeconómicos por distritos.....	43
Cuadro 11: Compras en centros comerciales.....	48
Cuadro 12: Cuadro de Población Objetivo en Lima	100
Cuadro 13: Estimación de la demanda	101
Cuadro 14: Asistencia a centros comerciales por NSE.....	104
Cuadro 15: Aspectos priorizados en la compra por NSE	104
Cuadro 16: Cuadro de división de habitantes de Lima Metropolitana ..	110
Cuadro 17: Centros Comerciales en Lima Metropolitana.....	111
Cuadro 18: Asistencia a Centros Comerciales por NSE.....	111
Cuadro 19: Lugares donde consume o compra en Lima	112

Cuadro 20: Cuadro de precios promedio	113
Cuadro 21: Evolución Gasto familiar en vestido y calzado	135
Cuadro 22: Inversión Inicial	137
Cuadro 23: Composición de los activos Fijos	138
Cuadro 24: Composición de los activos Intangibles	139
Cuadro 25: Composición del capital de trabajo	139
Cuadro 26: Composición de otros	140
Cuadro 27: Inversiones	141
Cuadro 28: Detalle del préstamo bancario 1	142
Cuadro 29: Cronograma de pagos del préstamo bancario 1	143
Cuadro 30: Detalle del préstamo bancario 2	144
Cuadro 31: Cronograma de pagos del préstamo bancario 2	144
Cuadro 32: Cálculo del costo de ventas	146
Cuadro 33: Detalle de Gastos de administración y ventas	147
Cuadro 34: Proyección de ventas	149
Cuadro 35: Estado de Ganancias y Pérdidas	150
Cuadro 36: Flujo de caja libre proyectado	151
Cuadro 37: Estructura de la Deuda	152
Cuadro 38: Datos para el Cálculo del WACC	152
Cuadro 39: Cálculo del WACC por el Método del CAPM	152
Cuadro 40: Cálculo del WACC con expectativa del accionista	153
Cuadro 41: Determinación del VAN	154
Cuadro 42: Variante 1- Flujos proyectados	156
Cuadro 43: Variante 2- Flujos proyectados	158
Cuadro 44: Variante 3- Flujos proyectados	160

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Variedad de algodón PIMA	9
Gráfico 2: Variedad de algodón TANGÜIS	10
Gráfico 3: Logo de Certificación USDA-NOP.....	15
Gráfico 4: Logo Certificación Europea(UE).....	15
Gráfico 5: Logo Certificación Organic Exchange 100 Standard	16
Gráfico 6: Logo Certificación Global Organic Textile Standard.....	17
Gráfico 7: Análisis de las fuerzas competitivas.....	46
Gráfico 8: Juguetes educativos.....	50
Gráfico 9: Arreglos florales y decorativos.....	54
Gráfico 10: Logo de empresa Anpi Organic	55
Gráfico 11: Página Web de la empresa Kukulí.....	56
Gráfico 12: Página Web de la empresa Baby Club	57
Gráfico 13: Página Web de la empresa Kodomo.....	58
Gráfico 14: Vista de la tienda Miguelito.....	59
Gráfico 15: Página Web de la empresa UMA	60
Gráfico 16: Cadena de valor de la empresa.....	69

Gráfico 17: Organigrama de la empresa	76
Gráfico 18: Copo de algodón orgánico	106
Gráfico 19: Tela hipo alergénica	106
Gráfico 20: Diseños innovadores	107
Gráfico 21: Empaques ecológicos.....	108
Gráfico 22: Cadena de Producción y Distribución	118
Gráfico 23: Plano de la tienda Principal.....	123
Gráfico 24: Mapa de procesos de la empresa.....	124
Gráfico 25: Variación de precios del algodón	136