



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Plan de negocios para la comercialización vía web de ropa orgánica para bebé

TESIS

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTORES

Miguel Caro Marentes
Henry Cuyubamba López
Audrey Mendoza Díaz

ASESOR

Alvarado, Liliانا

LIMA – PERÚ 2012

INDICE GENERAL

INDICE DE FIGURAS	6
INDICE DE GRAFICOS	7
INDICE DE CUADROS	8
AGRADECIMIENTOS	9
DEDICATORIAS	10
RESUMEN EJECUTIVO	11
INTRODUCCIÓN	12
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	16
1.2 Delimitación del Problema	18
1.3 Planteamiento del Problema	18
1.4 Justificación	19
1.5 Objetivos	20
1.6 Marco Referencial	22
2. ANÁLISIS EXTERNO	30
2.1 Estudio del Entorno	30
2.2 Análisis del Sector	38
2.2.1 Estudio de Mercado	38
2.2.1.1 Investigación del Mercado	38
2.2.1.2 Análisis Oferta y Demanda	46
2.2.1.3 Expectativas del Consumidor	49
2.2.1.3.1 Características generales del Consumidor	50
2.2.1.3.2 Influencia de Factores Socio-Culturales	56
2.2.2 Fuerzas Competitivas de Porter	58
2.2.2.1 Amenazas de los competidores	59
2.2.2.2 La Rivalidad entre los competidores	60
2.2.2.3 Poder de negociación de los proveedores	60
2.2.2.4 Poder de negociación de los compradores	61
2.2.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutivos	61
2.3 Competidores	62
2.3.1 Competidor Principal	65
2.3.1.1 Foda Baby Cottom	66

2.3.2	Análisis y Comparativos con otros competidores	67
3.	ANALISIS INTERNO	68
3.1	Cultura Organizacional	68
3.1.1	Visión	68
3.1.2	Misión	68
3.1.3	Valores	68
	3.1.3.1 Valores Organizacionales	68
	3.1.3.2 Valores Personales o Individuales	69
3.2	Procesos Internos	70
3.2.1	Estructura Organizacional	70
	3.2.1.1 Proceso para selección de cargos	71
3.2.2	Principales Procesos de la Empresa	76
3.2.3	Responsabilidad Social	77
3.3	Análisis FODA	79
	3.3.1 Diagnóstico	80
3.4	Proveedores	82
4.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	84
4.1	Segmentación	84
4.2	Posicionamiento	85
4.3	Objetivos	87
4.4	Estrategias	88
4.5	Acciones	
5.	PLAN DE MARKETING	89
5.1	Objetivos	89
	5.1.1 Objetivos Específicos	89
5.2	Marketing Mix	89
	5.2.1 Productos	90
	5.2.1.1 Líneas de Producto	90
	5.2.1.2 Tallaje	91
	5.2.1.3 Branding	92
	5.2.1.4 Diseños	94
	5.2.1.5 Empaque	95
	5.2.1.6 Garantías	96
	5.2.1.7 Servicios Complementarios	96
	5.2.2 Plaza	97
	5.2.2.1 Impulsadores de Venta	97
	5.2.2.2 Canales de Distribución	97
	5.2.2.3 Cobertura	98

5.2.2.4	Sistema de Distribución y Transporte	98
5.2.2.4.1	Políticas de Entrega	98
5.2.2.5	Ubicación	99
5.2.3	Promoción	100
5.2.3.1	Herramientas de Publicidad	100
5.2.3.2	Promociones de Venta	100
5.2.3.3	Marketing Directo	103
5.2.3.4	E-Marketing	103
5.2.3.5	Relaciones Públicas	104
5.2.4	Precios	105
5.2.4.1	Lista de Precios y Márgenes	105
5.2.4.2	Descuentos	106
5.2.4.3	Formas de Pago	106
5.3	Presupuesto de Marketing	106
6.	ANÁLISIS FINANCIERO	108
6.1	Objetivos	108
6.2	Inversión	109
6.3	Financiamiento	110
6.4	Presupuesto Maestro	111
6.4.1	Punto de Equilibrio	112
6.4.2	Presupuesto de Ingresos (Ventas)	113
6.4.3	Presupuesto de Egresos	116
6.4.3.1	Costos Variables	117
6.5	Estados Financieros	118
6.5.1	Estado de Pérdidas y Ganancias	118
6.5.2	Flujo de Efectivo	120
6.5.3	Balance General	121
6.6	Evaluación Económico-Financiera	122
6.6.1	Indicadores Financieros	123
6.6.1.1	Indicadores de Liquidez y Actividad	123
6.6.1.2	Indicadores de Rentabilidad	123
6.6.1.3	Indicadores de Endeudamiento	124
6.6.1.4	Generadores de Valor	125
6.6.1.5	Indicador de creación de valor de Rentabilidad sobre capital invertido	126
7.	BALANCE SCORE CARD	129
7.1	Indicadores desde Perspectiva de Aprendizaje	131
7.2	Indicadores desde Perspectiva de Crecimiento	132

7.3	Indicadores desde Perspectiva Procesos Internos	132
7.4	Indicadores desde Perspectiva Financiera	133
8.	SEGURIDAD DE INFORMACIÓN	138
9.	CONTINGENCIA	141
10.	CONCLUSIONES	143
11.	RECOMENDACIONES	145
12.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	146

ANEXOS

ANEXO 1A.	PREGUNTAS DEL SONDEO	148
ANEXO 1B.	RESULTADO SONDEO COMPRA ROPA BEBÉ	149
ANEXO 2.	EJEMPLO DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS	157
ANEXO 3.	DETALLE FLUJO OPERATIVO	163
ANEXO 4.	PLAN DE AMORTIZACIÓN	164
ANEXO 5.	PRESUPUESTO DE VENTA MENSUAL 2012	165
ANEXO 6.	CALCULO DEL WACC	166

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Proceso de fabricación de una prenda
Figura 1.2	Criterios que deben cumplir las empresas productoras de ropa orgánica
Figura 3.1	Valores Organizacionales
Figura 3.2	Valores Personales o Individuales
Figura 3.3	Flujo Comercial Ecott-Baby
Figura 3.4	Organigrama Ecott-Baby
Figura 3.5	Flujo Operativo Ecott-Baby
Figura 3.6	Certificaciones Bergman y Rivera
Figura 5.1	Marketing Mix Ecott-Baby
Figura 7.1	Pasos importante en el Balance Score Card
Figura 7.2	Pilares en el Balance Score Card
Figura 7.3	Balance Score Card Ecott-Baby

INDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 2.1 Análisis del PBI en relación con la Economía mundial y las importaciones
- Gráfico 2.2 Análisis del PBI en relación con la Economía mundial y las exportaciones
- Gráfico 2.3 Análisis del PBI en relación con los sectores Económicos primarios y no primarios.
- Gráfico 2.4 Análisis de Bancario
- Gráfico 2.5 Análisis de las exportaciones textiles en el Perú (2011)
- Gráfico 2.6 Tasa de Mortalidad Infantil y Esperanza de Vida, 1950-2050
- Gráfico 2.7 Análisis población potencial de compra
- Gráfico 2.8 Las tiendas favoritas en los Centros Comerciales
- Gráfico 2.9 Fuerzas de Porter
- Gráfico 2.10 Competidores a nivel mundial
- Gráfico 2.11 Selección del competidor principal

INDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1	Indicadores Económicos
Cuadro 2.2	Población Nacional (IPSOS 2012)
Cuadro 2.3	Número de Hogares (IPSOS 2012)
Cuadro 2.4	Indicadores Demográficos Perú 2011
Cuadro 2.5	Cálculo población potencial de compra, estimación propia basado en datos INEI / CPI.
Cuadro 2.6	Competidores a nivel local
Cuadro 2.7	Principales Competidores locales
Cuadro 3.1	Análisis FODA
Cuadro 3.2	Implicancias en el negocio
Cuadro 3.3	Puntos clave de influencia
Cuadro 4.1	Variables de Segmentación
Cuadro 4.2	Inventario de Posicionamiento
Cuadro 4.3	Matriz de Posicionamiento
Cuadro 5.1	Lista de Precios y Márgenes
Cuadro 5.2	Presupuesto de Marketing

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por toda la sabiduría, inteligencia y paciencia que nos ha dado permitiéndonos así cumplir con esta meta tan anhelada.

A nuestros profesores de la Maestría por transmitirnos sus conocimientos y experiencias, los cuales han sido de gran ayuda en este proceso de aprendizaje.

En especial a la Doctora Liliana Alvarado.

DEDICATORIAS

A mi esposa, por ser una excelente ayuda idónea y una inigualable compañera de estudio.

Miguel Caro Marentes

A mi esposa y mis hijos por el apoyo y comprensión brindados.

Henry Cuyubamba López

A mi amado esposo, porque gracias al trabajo en equipo, la tolerancia y la comprensión, logramos la meta propuesta.

Audrey Mendoza Díaz

RESUMEN EJECUTIVO

Ecott- Baby es una empresa que nace a partir de ver diferentes oportunidades de negocios en un país muy prospero como es Perú, el cual es conocido como el tigre suramericano con un PBI creciendo en ritmos superiores al 6%, políticamente estable y con estratos sociales con tendencia a la mejora, es cuando se observa un segmento donde si bien es cierto cuenta con el poder adquisitivo suficiente como lo es el estrato A y B, existe la necesidad latente de construir constantemente relación entre el cliente y la empresa más allá de lo común.

El futuro se dice que está en los niños, y para Ecott-Baby esta mucho antes, se encuentra desde que éstos están en el vientre de mamá. A esto se suma la nueva ola de cuidar el ambiente donde van a vivir los bebes de hoy y hombres del mañana, el cual se refiere al cuidado de la naturaleza, la tendencia al consumo puro y al uso de recursos lo más natural posible. Es por ello se ve la oportunidad de incursionar en un mercado creciente, brindando la opción que los bebés sean recibidos en este mundo con un cuidado natural con ropa en algodón orgánico 100% en las variedades Tangis o Pima algodón Peruano clasificado entre los mejores del mundo no solo por su delicadeza, contextura y longitud de sus fibras.

Ecott-Baby se preocupa no solo en conocer el contexto cultural del Peruano, sino en llegar a un segmento objetivo, conocer unas necesidades especiales que a otros negocios se les han pasado. Para ello se ven diferentes perspectivas estratégicas donde la logística, el manejo del recurso humano, los medios de posicionamiento y la forma de interactuar con el cliente son factores primordiales en el nexo de los negocios. Es así como se determina que el contacto en un mundo avanzado por la tecnología debe ser lo más simple y práctico y para ello está la web, mediante la cual el cliente puede tener acceso desde cualquier lugar y ser atendido, no sin antes indicar que el piloto de afinamiento del modelo de negocio inicia operaciones en

Lima- Metropolitana con futuras expansiones a nivel nacional e internacional, no solo a nivel de cubrimiento sino de atención, alianzas estratégicas, innovación en productos, lanzamiento de nuevos productos o incursión en productos con protecciones UV y otros.

Esta relación debe dejar una huella y para ello una de las estrategias se basa en el concepto de una tarjeta hereditaria, la cual inicia con Mamy-Card y continua con Baby-Card la cual tiene una serie de beneficios muy atractivos los cuales en el presente plan de negocios se centra entre 0 y 18 meses de edad, no sin antes mencionar que a futuro se ampliará el rango de edad.

De igual Ecott- Baby se basa en una estructura jerárquica plana, financieramente atractiva, la cual ha superado diferentes escenarios de estrés demostrando rentabilidad para el inversionista, línea de carrera, seguridad laboral y generación de utilidades al colaborador, socio estratégico para el proveedor y dependencia emocional al cliente. Para garantizar el cumplimiento se genera un Balanced Scorecard para monitorear permanente los indicadores y así realizar los ajustes necesarios, entre los cuales están los indicadores de Rotación de Personal, Trafico Web, Ventas, Margen de Contribución y EVA, el ROI, TIR, WACC que tanto interesan al accionista.

Al finalizar el proyecto se generan conclusiones desde diferentes perfiles, las cuales transmiten experiencia vivida a lo largo del plan de negocios.

Ecott-Baby también se preocupa en identificar oportunidades de mejora en este plan de negocios y hace una serie de recomendaciones para tener en cuenta al momento de implementar el modelo.