

UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**PLAN COMERCIAL PARA RELANZAMIENTO DE
MARCA DE CLS DISTRIBUTION (CHAMAN
CLOTHING)**

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

**GONZALO MAURICIO SAENZ VASQUEZ
PABLO JOSE SEOANE TOLA**

Asesor: Ricardo Alberto Fortes García

Lima, febrero 2019

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecer a nuestros familiares y amigos por todo el apoyo, paciencia y compañía durante estos años de estudio.

También queremos agradecer a nuestros compañeros y profesores del MBA Part Time 2017-2018, por acompañarnos en este camino de aprendizaje personal y profesional que vemos culminado con este trabajo de investigación.



TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos	iii
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	ix
Índice de anexos	xi
Resumen ejecutivo.....	xiii
Abstract.....	xv
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Descripción de la empresa y la marca	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Identidad de la organización.....	6
1.2.1. Visión	6
1.2.2. Misión.....	6
1.2.3. Compromiso con <i>stakeholders</i>	6
1.2.4. Modelo de Identidad de Marca Chamán Clothing.....	6
1.2.5. Valores y cultura de la empresa.....	7
1.3. Propuesta de valor	8
CAPÍTULO 2. Diagnóstico Interno y Externo.....	9
2.1. Análisis del sector y dimensionamiento de la oportunidad en Perú.....	9
2.1.1. Industria de textiles en el Perú.....	9
2.1.2. Dimensionamiento de la oportunidad en el Perú.....	13
2.2. Descripción del modelo de operaciones de la empresa	14
2.3. Canales de distribución.....	15
2.3.1. Canales de distribución existentes.....	15
2.3.2. Nuevos canales de distribución	16
2.4. Matriz FODA.....	18
2.4.1. Fortalezas.....	19
2.4.2. Debilidades	19

2.4.3. Oportunidades.....	19
2.4.4. Amenazas	20
CAPÍTULO 3. Plan de corto y mediano plazo.....	21
3.1. Objetivos de corto y mediano plazo	21
3.2. Análisis de la estrategia de la empresa (Cinco fuerzas de Porter).....	22
3.3. Estructura de costos y precio de venta.....	23
3.4. Proyección de EEFF a tres años	26
3.5. Plan de implementación.....	28
Bibliografía.....	31
Anexos.....	33



INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales productos exportados 2015 – 2016	11
Tabla 2. Principales destinos de exportación de polos de algodón	11
Tabla 3. Localización de empresas textiles en Perú	12
Tabla 4. Empresas de la industria de confecciones según estrato empresarial 2008 – 2014	12
Tabla 5. Población por segmento de edad y NSE (en miles de personas).....	13
Tabla 6. Matriz FODA	18
Tabla 7. Costos unitarios estándar	23
Tabla 8. Inversión en marketing y mantenimiento web propia	24
Tabla 9. <i>Benchmark</i> de precios	24
Tabla 10. Estructura de precios y costos	25
Tabla 11. Proyección de ventas	26
Tabla 12. Proyección de tráfico y órdenes	26
Tabla 13. Resumen de ganancias y pérdidas	26
Tabla 14. Resumen de Balance General.....	27
Tabla 15. <i>Cash Flow</i> y Evaluación del proyecto de inversión	27
Tabla 16. Cronograma	28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ventas de CLS Distribution SAC	5
Figura 2. Evolución PBI manufactura no primaria y resto.....	9
Figura 3. Exportaciones FOB en US\$ MM 2014 – 2017	10
Figura 4. Variaciones porcentuales anualizadas, producción de prendas de vestir	10
Figura 5. Participación de las importaciones del subsector confecciones según país destino, 2014 (%).....	13
Figura 6. Malls por millón de personas, 2015	16



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Perfil de los socios	33
Anexo 2: Transcripción de la encuesta <i>online</i> realizada a potenciales clientes	34
Anexo 3: Resumen resultados de la encuesta.....	37
Anexo 4: Estados financieros detallados	39
Anexo 5: Ejemplos de productos de la marca	42
Anexo 6: Ejemplos de publicaciones actuales en redes sociales.....	43



RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de investigación proponemos un plan para el desarrollo de canales de venta para la empresa CLS Distribution SAC, dueña de la marca de ropa Chamán Clothing.

Iniciamos nuestro análisis en el capítulo I detallando cómo se inició la empresa, la evolución del modelo de negocios, la aparición de la oportunidad de incursionar en el negocio textil y cómo la propuesta de valor se puede transformar en una ventaja competitiva.

En el capítulo II se realiza un análisis del sector partiendo de las experiencias y aprendizajes de dos años en la industria, se plantea cual es el modelo de negocios adecuado y validamos los canales mediante los que se pueden llegar con mayor eficacia al mercado para maximizar el negocio.

Finalizamos la investigación con un planteamiento de objetivos de corto y mediano plazo, la estrategia a futuro para el desarrollo de la marca, la estructura de precios, la proyección de estados financieros a 3 años y el plan de implementación para lograr los objetivos planteados.

Palabras clave: longboard; desarrollo; canales; e-commerce; prendas; identidad; cosmovisión; herencia



ABSTRACT

In this research we propose a plan for the development of sales channels for the company CLS Distribution SAC, owner of the clothing brand Chamán Clothing.

We begin our analysis in chapter I detailing how the company started, the evolution of the business model, the new opportunity to enter the apparel business and how the value proposition can be transformed into a competitive advantage.

In chapter II we present an analysis of the sector starting from the experiences and learnings of two years in the industry, we propose the business model for the brand and we validate the most effective sales channels to reach our target market.

Finally we establish short and medium term objectives, the future strategy for the development of the brand, the price structure, the projection of financial statements (3 years) and the implementation plan to execute this project.

Keywords: longboard; developing; channels; e-commerce; garments; identity; worldview; heritage



INTRODUCCIÓN

El negocio se inició como un emprendimiento en el año 2008 importando marcas extranjeras para nichos de mercado en los sectores de deportes (*longboard skate* y bicicleta) y tecnología (parlantes *bluetooth*), en un contexto en el cual el tipo de cambio era S/. 2.75 y la economía nacional crecía a una tasa del 9.8% impulsada por la demanda interna.

A fines del 2016 la situación se había tornado compleja: por dos años consecutivos se desaceleró la rotación de inventario, aumento de la competencia, exceso de oferta en las industrias de deportes y tecnología, apreciación del dólar en 23% y aumento del tipo de cambio llegando a cotizar más de S/.3.40. Al ser productos que no son de primera necesidad, la empresa decidió dejar de importar, reducir su inventario y capitalizar la marca que habían construido durante los años para darle uso en una industria de consumo masivo: el sector textil.

Las ventas que se realizaron en esta nueva unidad de negocios se dieron a través del canal mayorista abasteciendo a tiendas dirigidas al sector turismo. Se lograron volúmenes de ventas y clientes recurrentes, pero surgieron obstáculos para el desarrollo de las ventas como la estacionalidad de la industria del turismo y la falta de poder de negociación de la marca con el canal retail.

En el desarrollo del presente trabajo de investigación nos planteamos varias preguntas como: ¿existe una forma de evadir estas barreras?, ¿está la oportunidad en el mercado local con la misma propuesta de valor?

Sobre la primera pregunta, hay una creciente aparición de marcas independientes comercializando mediante plataformas web y ferias independientes, evitando los altos costos de alquiler por m² en centros comerciales. Además, y respondiendo a nuestra segunda pregunta, nosotros creemos que nuestra propuesta de valor puede tener éxito a partir de un modelo de tienda propia en formato '*stand alone*' en un distrito como Barranco o Miraflores apoyada por una fuerte campaña en el canal de venta *online*. Pero, ¿qué tan potente es el e-commerce en nuestro país?, ¿qué tan exitosa es la venta en una tienda fuera de un centro comercial?

El *e-commerce* está creciendo a paso acelerado en nuestro país, 42% de los peruanos utiliza internet y el 10% hace compras online. Nuestro objetivo es hacer una fuerte comunicación y posicionamiento en el mundo digital y el primer año nuestras ventas en este canal representen el 28% y al final del año 3 el 55%.

La implementación de nuestro plan de comunicación tiene como objetivo crear una conexión emocional con los clientes a partir del sentimiento de identidad con la cosmovisión andina, nuestro legado cultural. Queremos que los clientes se sientan

atraídos por nuestra propuesta de valor y visiten la tienda para que puedan conocer el producto y luego puedan convertirse en asiduos clientes mediante el canal online donde podemos ofrecer los mismos productos a un precio más competitivo.

La implementación de estas estrategias generará en un horizonte de tres años unas ventas aproximadas de S/. 3.3MM.



CAPÍTULO 1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y LA MARCA

1.1. Antecedentes

En el año 2007, en un viaje a Naples, USA, Pablo Seoane mediante una conversación con un amigo peruano representante y distribuidor de marcas de ropa y accesorios, conoce la marca de Longboard Skate “*Loaded Boards*”. Identifica el potencial que tiene el deporte en el Perú debido a su similaridad con el deporte del *surf* y hace contacto con la matriz en California. Al regresar a Lima e investigar el potencial del mercado local decide en agosto del 2008 empezar a importar y comercializar las tablas como persona natural con negocio.

Al inicio al no contar con capital para la difusión en medios, optó por una estrategia ingeniosa de *marketing* de guerrilla, repartiendo *flyers* al público entre 12 y 25 años de los segmentos A-B, en diferentes centros de estudio de Lima. Mediante canje de producto, logró difundir su negocio en algunos medios escritos especializados como las revistas Aqua y K4 Mag y otros de gran difusión como la revista Somos.

Si bien los resultados de las acciones desplegadas dieron resultados, él sabía que necesitaba llegar a la televisión para lograr mayor difusión y atención del público. Así en el 2009 se contactó con Carlos Muniz, productor/creador del programa de televisión por cable de CMD “Perú Aventura”, para proponerle realizar un viaje por los Andes para descubrir pistas para la práctica de la modalidad de *Downhill skate*. La propuesta fue acogida con entusiasmo, así en julio de ese año se realizó el viaje y grabación de un programa 100% dedicado al deporte en Tarma con un grupo de deportistas aficionados, lo cual brindó un impulso importante para su negocio y logró posicionar y poner de moda el deporte.

Además el viaje a Tarma trae varios hechos importantes para el futuro del negocio. Pablo conoce a dos personas importantes, un chamán, que sirvió de inspiración para darle el nombre comercial al negocio. De regreso a Lima se crea “Chamán Longboards Store” con un catálogo *online* y presencia en Facebook.

La segunda persona importante fue Vicente Rivadeneyra, gerente del Hotel Los Portales de Tarma, empresa auspiciadora del viaje. Esta relación fue importante ya que serviría de ayuda mutua para la consecución de los objetivos de ambas partes, promover Tarma como destino turístico y promover el deporte. Vicente invita a Pablo a una reunión en PromPerú donde se presentaron los principales atractivos turísticos de Tarma y también como el sitio ideal para la práctica de la modalidad de *Downhill skate*.

La presentación conjunta brindó la oportunidad para conseguir el objetivo de difusión, y se realizó una alianza con PromPerú, Hotel Los Portales de Tarma y la Municipalidad Distrital de Tarma, para la gestión y ejecución de un programa de tres años para la

organización de campeonatos internacionales de *Downhill skate* (2009, 2010, 2011), los cuales tuvieron gran alcance de público gracias a la difusión a través de diversos medios de prensa, en especial mediante el programa de cable “Perú Aventura” de CMD, quien también fue uno de los socios del proyecto.

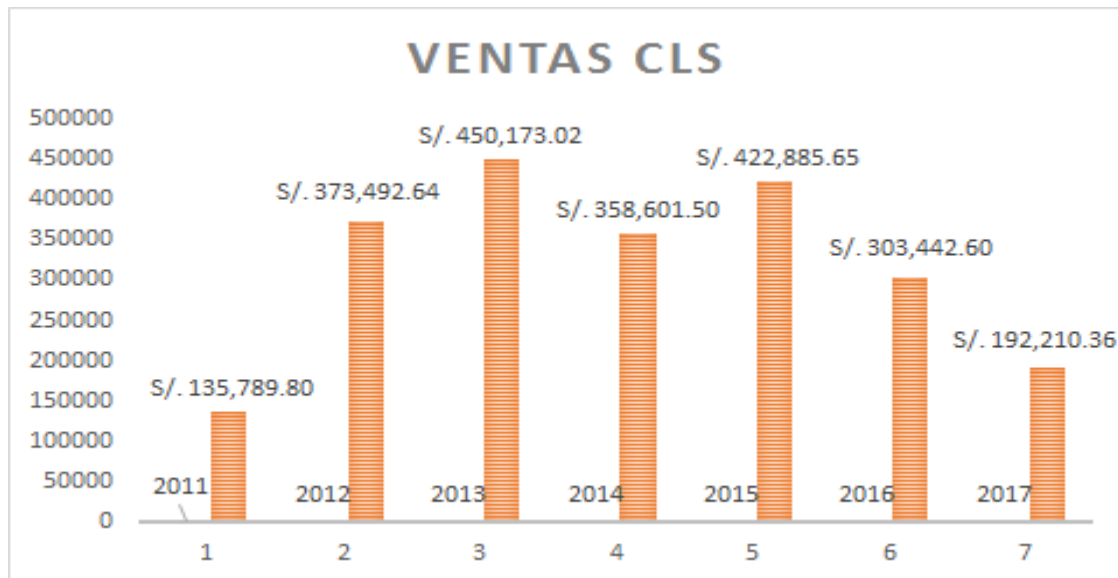
En el año 2011 se funda la empresa Chamán Longboards SAC, por los hermanos Pablo Seoane Tola y Alfonso Alvarez Tola con el objetivo inicial de continuar con la importación y comercialización de artículos deportivos relacionados al deporte del *Longboard skate*.

El fundamento para organizar la empresa era el emprendimiento que había iniciado Pablo en el año 2008 y el potencial crecimiento que se avecinaba producto de las acciones de marketing desplegadas.

Entre los años 2011 y 2016 el negocio experimentó una etapa de crecimiento, desarrollo y adaptación. Se incrementan las ventas, aumenta la demanda y se inicia la distribución de longboards en cadenas de tiendas de estilo de vida *surf/skate* como *Big Head* y *Rip Curl*. Este paso constituyó la apertura de una nueva unidad de negocios, la distribución. En el 2014 se experimentó una caída en la industria del longboard a nivel mundial debido a varios factores: aparición de muchos proveedores, aumento de oferta de productos más baratos y de menor calidad, y finalmente el aumento de accidentes en las pistas a consecuencia de la falta de información y tradición en la práctica del deporte.

A fines del 2014, ante la necesidad de diversificar sus negocios y aprovechando los conocimientos de proveedores relacionados a cascos y protecciones, la empresa pone el ojo en la industria de la bicicleta que es una industria más desarrollada en nuestro país. Con este paso aumenta el volumen de ventas de la unidad de negocios de distribución y se produce una ampliación de cartera de clientes B2B. Se cambia la denominación social a CLS Distribution SAC.

Figura 1. Ventas de CLS Distribution SAC



Fuente: elaboración propia

En el 2016 se nota que la sostenibilidad del negocio no duraría mucho tiempo ante la caída de las ventas por la contracción de la economía al no ser productos de primera necesidad y el continuo aumento del tipo de cambio. Se da por culminada la etapa de importación y distribución y se decide bajar los niveles de *stock*, mantener la tienda Chamán *Longboards Store* trabajando con proveedores e importadores locales aprovechando el prestigio adquirido.

En febrero de 2016, Pablo decide crear una nueva unidad de negocio para ingresar a la industria textil y utilizar el activo más importante que tenía en la empresa, la marca. Desde los inicios en que se creó la marca y logo de Chamán se valoró darle uso en la industria de la moda, pero no se tenía el conocimiento de diseño ni el capital humano entrenado para dar los pasos necesarios en esa industria. Ante la saturación de marcas de ropa de *surf/skate* y al ser el mercado del *Longboard Skate* un nicho muy reducido ingresar a ese segmento no era tomado como una opción viable.

Se realizó un análisis en el mercado nacional y se identificó la tendencia de marcas que utilizan diseños basados en las culturales antiguas peruanas, aquí es donde se percibe la oportunidad. Aprovechando el nombre de la marca, la historia que tiene detrás, la creciente necesidad del pueblo de sentirse orgulloso de su historia y adoptar una identidad cultural, se decidió crear una propuesta de valor que comparta la cosmovisión andina mediante diseños étnicos modernos con el objetivo que sea para un uso versátil tanto en el mundo urbano como el del *outdoors*.

Luego de dieciocho meses, a fines del 2017 Chamán Clothing cierra el año con presencia en tres tiendas en el aeropuerto de Lima (Britt y Livingstone), en la cadena de tiendas de Andean Treasures (Arequipa, Cusco, Juliaca), y en las tiendas de Lima: Vernácula,

Dédalo y Cuy Arts. Las ventas de la nueva unidad de negocios aporta un mayor margen de contribución comparado con la venta de los otros productos (46% versus 30%).

Los objetivos que nos proponemos con esta investigación son los siguientes:

- Liquidar el *stock* actual de 1200 polos.
- Desarrollar y validar un modelo de negocio para la marca.
- Implementar el modelo y demostrar que la marca genera interés en el mercado objetivo.
- Atraer inversionistas para invertir en expandir las operaciones y agregar líneas de productos.

1.2. Identidad de la organización

1.2.1. Visión

En CLS nuestra meta es convertirnos en una empresa líder en diseño y comercialización de ropa versátil en el segmento étnico.

1.2.2. Misión

Contribuir con la sociedad a partir de poner en valor la sabiduría ancestral a través de historias las cuales serán contadas por nuestras líneas de productos, generando relaciones sólidas, responsables y sostenibles con nuestros *stakeholders* y medio ambiente.

1.2.3. Compromiso con *stakeholders*

- Clientes: diseño, calidad, relación emocional, inspiración
- Colaboradores: modelo de gestión basado en personas, confianza y libertad para desempeñar funciones. Capacitación, tratamiento justo, participación, reconocimiento y recompensa.
- Proveedores: condiciones comerciales justas y transparentes.
- Accionistas: productividad, rentabilidad, seguridad y control financiero
- Medio ambiente: procurar el uso de materiales sostenibles, relación con ONG, aportar un porcentaje de las ventas a causas medioambientales.

1.2.4. Modelo de Identidad de Marca Chamán Clothing

Para desarrollar el modelo de marca de Chamán Clothing, usamos el modelo de identidad de marca propuesto por Aaker (1995), que se basa en tres componentes: la esencia de marca, que se refiere a cuál es la promesa de marca, los valores de marca; que deben actuar como guía para la implementación de la estrategia de la marca en todos los niveles

(marketing, operaciones, recursos humanos, etc.) y la identidad que quiere transmitir; es decir, cómo la marca quiere conectar con sus grupos de interés.

En línea con esto, el desarrollo de este modelo para Chamán Clothing es el siguiente:

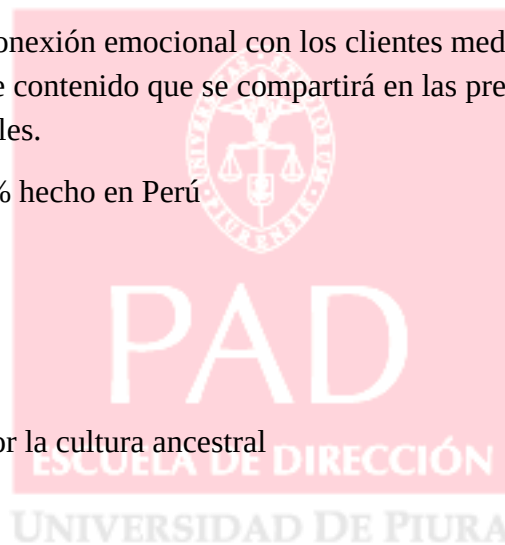
Esencia: descubre la sabiduría y cosmovisión ancestral del Perú

Valores (conducen la implementación de la estrategia):

- Calidad de materia prima y mano de obra
- Ayudar a desarrollar la identidad país
- Respeto (clientes, colaboradores, naturaleza, cultura)
- Diseño

Identidad (cómo conecta con grupos de interés):

- Generar una conexión emocional con los clientes mediante la implementación de la estrategia de contenido que se compartirá en las prendas, los puntos de venta y las redes sociales.
- Producto 100% hecho en Perú
- Introspectivo
- Moderno
- Activo
- Apasionado por la cultura ancestral
- Comunidad



Desarrollamos también la declaración de posicionamiento de la marca, tomando como base lo definido en el modelo de identidad de marca de Aaker.

El posicionamiento de Chamán Clothing se resume de la siguiente manera:

Para personas que valoran las expresiones culturales, quienes buscan diferenciarse a través de la moda, Chaman Clothing es una marca de ropa étnica. A diferencia de las marcas de ropa tradicionales, Chamán invita a descubrir una historia a través de una línea de ropa versátil, para la ciudad y naturaleza.

1.2.5. Valores y cultura de la empresa

En CLS Distribution se promueven los siguientes valores de empresa, que guiarán la implementación de las operaciones de la empresa y que se quiere que estén presentes en las marcas y líneas de negocio actuales, como las que se vayan a desarrollar en el futuro:

- Estamos orgullosos de nuestras raíces y tenemos un compromiso con nuestro país.

- Vivimos la marca y disfrutamos tanto la vida en la ciudad como en la naturaleza.
- Creemos en el trabajo en equipo y el aporte de todos los miembros.
- La alta calidad es un estándar para todas nuestras operaciones.
- Compartimos tiempo y desarrollamos relaciones de amistad con los *stakeholders*.

1.3. Propuesta de valor

- M= Marca, estrategia de marca

El nombre Chamán Clothing es uno de los puntos más relevantes de la identidad y sirve de sustento para diseñar una línea de ropa étnica, cada prenda tiene un nombre en quechua relacionado con la cosmovisión andina. Tanto en el *hangtag*, como en la web y las distintas redes sociales contamos las historias y los significados que nos inspiran para generar una conexión emocional con nuestros clientes. Para nosotros el Chamán es el guardián de la cultura, es aquel que atesora el conocimiento ancestral y lo transfiere de generación en generación (esto es clave ya que mediante las historias también abordamos el tema de la identidad), es el guía en el proceso de descubrimiento y puesta en valor de la cosmovisión andina.

- D= Diseño

Prendas fabricadas en base a tres materiales: algodón, alpaca y denim (actualmente solo algodón). Diseños étnicos. *Look* moderno para uso urbano/outdoors.

- Pp = Prestaciones de producto

Materiales nacionales e importados de alta calidad. El producto mediante el diseño y su contenido debe generar una conexión para ayudar a desarrollar una Identidad con nuestro legado cultural.

- S/. = Inversión

Por ahora solo se están vendiendo polos y el precio de venta al público varía de acuerdo al canal. El precio de venta se situará entre S/50 y S/65, contando también con precios promocionales de acuerdo al calendario de marketing de la empresa y a liquidaciones de *stock*.

- t = esfuerzo

El esfuerzo para el consumidor debería ser igual en comparación con las demás opciones disponibles en el mercado. En estos momentos nos encontramos en tiendas para turistas, estamos ingresando al canal de venta online y tienda propia en un formato '*concept store*'.

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

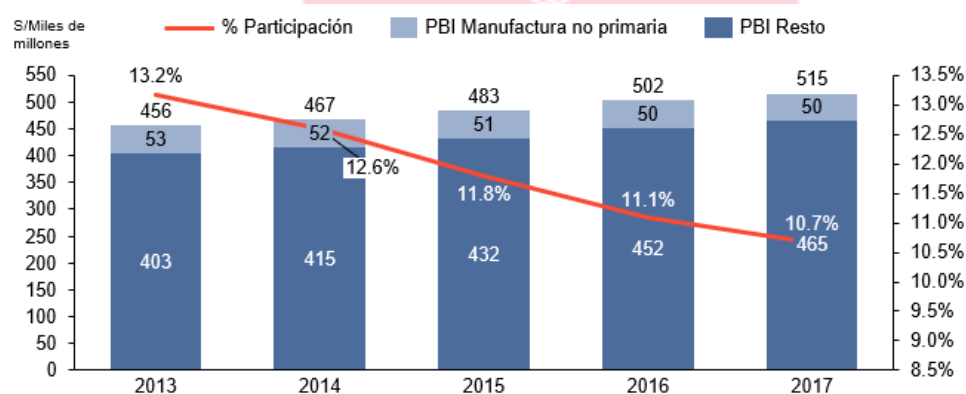
2.1. Análisis del sector y dimensionamiento de la oportunidad en Perú

2.1.1. Industria de textiles en el Perú

Según la SNI [Sociedad Nacional de Industrias] (2016), la industria de textiles ha jugado “un rol estratégico e importante en la economía nacional, desde los tiempos pre inca hasta los tiempos actuales, por ser una industria altamente integrada, generadora de empleos y que aprovecha los recursos naturales del país” y la reconocida calidad del algodón producido en el Perú.

A nivel Perú, la industria de textiles está clasificada por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2017) como parte del sector de manufactura no primaria, que en el 2017 alcanzó un total de S/49.7 miles de millones de soles que corresponde a una participación del 10.7% del PBI total peruano; históricamente el PBI de Fabricación de prendas de vestir se sitúa en promedio en 1% de participación del PBI Total.

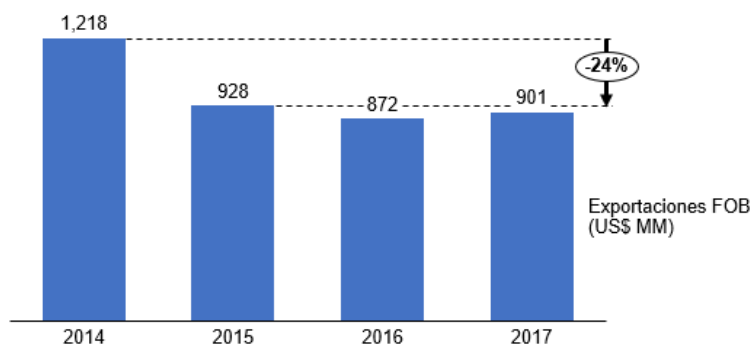
Figura 2. Evolución PBI manufactura no primaria y resto



Fuente: BCRP (2017)

En los últimos años el sector ha experimentado altas y bajas en el mercado, entre el año 2013 y 2017, el PBI de Manufactura no primaria cayó -6.7% y perdió participación dentro del PBI nacional representando 10.7% del PBI nacional en el 2017 vs 13.2% en el 2013 (-2.5pp). Ésta caída, también se observa en indicadores de exportaciones y producción del sector, donde las exportaciones de prendas de vestir cayeron en 24% 2017 vs el 2013 (Figura 3).

Figura 3. Exportaciones FOB en US\$ MM 2014 – 2017

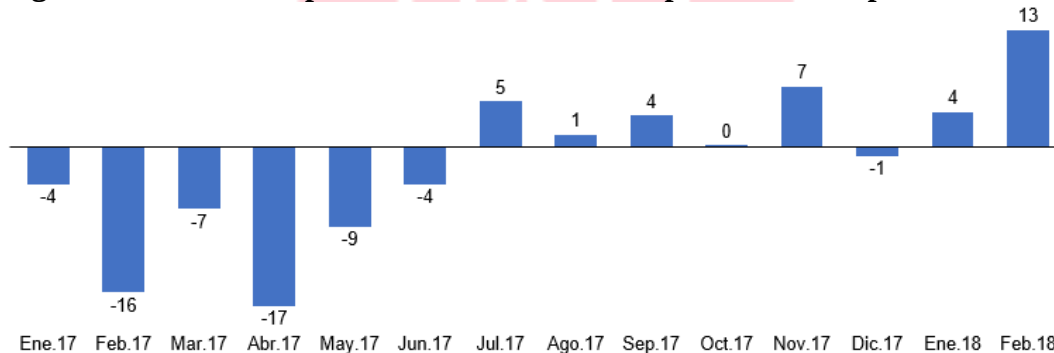


Fuente: BCRP (2017)

Sin embargo, las perspectivas a futuro del sector son alentadoras dado que, según la información estadística del BCRP, a partir del segundo semestre del 2017 el sector experimenta una ligera recuperación cerrando el primer trimestre del año 2018 con un crecimiento del 7% (“Exportaciones de cadena textil-confecciones crecen 10% en el primer trimestre”, 9 de mayo de 2018).

Esta recuperación se hace más evidente con las variaciones porcentuales anualizadas de la producción de prendas de vestir (Figura 4), donde se observa un crecimiento desde mediados del año 2017.

Figura 4. Variaciones porcentuales anualizadas, producción de prendas de vestir



Fuente: BCRP (2017)

Para el 2018, según el sitio web Perú Retail, se proyectó que la industria textil crecería en 4% impulsada principalmente por la recuperación de nuestros principales compradores extranjeros, Brasil y Estados Unidos que juntos concentran el 72% de las exportaciones textiles.

A nivel de productos, según información brindada por el ex ministro de la producción, Pedro Olaechea, el crecimiento estaría impulsado por la venta de polos de algodón (“Ministro Pedro Olaechea: Sector prendas de vestir se recuperará en el 2018 y crecerá alrededor de 4%”, 7 de enero de 2018).

Los polos de algodón, representan aproximadamente el 20% de las exportaciones peruanas del sector textil medidas en valores FOB, y según Sunat (2017) ese mismo año ascendieron a US\$234 millones.

Tabla 1. Principales productos exportados 2015 – 2016

Tipo de producto	2015		2016		Crec. '16 vs '15
	US\$ MM FOB	%	US\$ MM FOB	%	
Polos de algodón	238	17.9%	234	19.6%	-1.9%
Resto de productos - Prendas de vestir	1,093	82.1%	962	80.4%	-11.9%
Total	1,331	100.0%	1,196	100.0%	-10.2%

Fuente: Sunat (2017)

Como se mencionó anteriormente, Brasil y Estados Unidos concentran el 73% del total de exportaciones en valor de prendas de vestir, por lo que cualquier ocurrencia en estas dos economías afectarían directamente a nuestro mercado; principalmente lo que suceda con Estados Unidos, que sólo en polos de algodón representa el 74% del total de las exportaciones.

Tabla 2. Principales destinos de exportación de polos de algodón

País	2015	2016	Crec. '16 vs '15
Estados Unidos	161.6	173.5	7%
Alemania	4.9	5.6	12%
Canadá	4.4	5.2	19%
Japón	5.0	4.1	-18%
Argentina	2.0	2.1	10%
Resto de países	60.3	43.1	-29%
Total	238.2	233.6	-2%

Fuente: Sunat (2017)

En el mercado nacional existe una fuerte centralización de empresas textiles, que desde Lima abastecen al mercado nacional e internacional; estas empresas se dedican principalmente a actividades de tejeduría, hilandería y confección.

Mientras que los principales departamentos productores de algodón se encuentran en la zona norte y costa central del país.

Tabla 3. Localización de empresas textiles en Perú

Departamento	Participación
Lima	95.7%
Arequipa	2.5%
Ica	0.2%
Junín	0.4%
La Libertad	0.4%
Lambayeque	0.2%
Piura	0.2%
Puno	0.4%

Fuente: Segura (2009)

Uno de los desafíos del sector, tiene que ver con la sostenibilidad de las empresas que lo componen específicamente en el sub-sector de confecciones; según un estudio del Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2015) se contabilizaron al 2014 24mil empresas formales que desarrollan actividades relacionadas con el rubro. De ellas el 95% son microempresas y casi el 60% del total son empresas catalogadas por el estudio como “de subsistencia”, que tienen como características que no superan las 13 UIT de facturación anual y los ingresos y utilidades que generan no permiten capitalizar ni crecer.

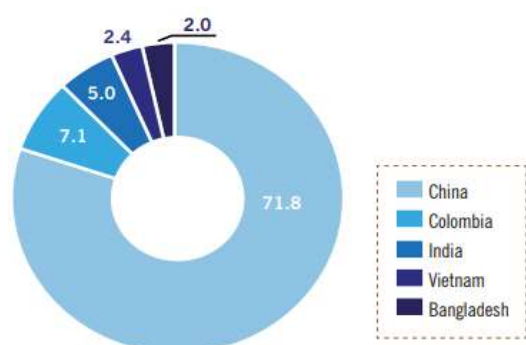
Tabla 4. Empresas de la industria de confecciones según estrato empresarial 2008 – 2014

Estrato empresarial	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Microempresas de subsistencia	12,607	14,252	15,016	14,910	15,005	14,031	13,791
Microempresas de desarrollo	4,297	4,723	5,068	5,068	6,810	9,690	9,173
Pequeñas	911	838	880	1,021	1,123	1,016	926
Medianas	26	31	21	28	26	22	40
Grandes	84	66	74	81	81	72	70
Total	17,925	19,910	21,059	21,108	23,045	24,831	24,000

Fuente: PRODUCE (2015)

Otro de los grandes desafíos del sector, es la cobertura de la demanda interna a través de las importaciones; que en enero 2018 alcanzaron US\$198MM en prendas de vestir según la SIN en su boletín textil. Según este mismo documento el primer trimestre del 2018 el 71.3% de las importaciones de prendas de vestir provino de China principalmente por el bajo costo de las prendas de vestir producidas en este país, que tuvo como principales importadores a las tiendas por departamento. Esto obliga a las empresas nacionales a mejorar sus operaciones para lograr mejores tasas de productividad y menores costos, y también a enfocarse no en el segmento masivo sino en los NSE A, B y parte del C donde pueden obtener mayor valor por su esfuerzo de producción.

Figura 5. Participación de las importaciones del subsector confecciones según país destino, 2014 (%)



Fuente: PRODUCE (2015)

2.1.2. Dimensionamiento de la oportunidad en el Perú

Para estimar el tamaño total de la oportunidad seguimos el siguiente proceso:

1. Estimar la población total del segmento objetivo de la marca (NSE y edades).
2. Aproximar el porcentaje de personas que tienen intereses afines a la marca, por ejemplo: viajes, meditación, yoga, historia antigua, etc.
3. Tomar 1 y 2, para hallar el número de clientes potenciales y, según sus hábitos de compra de polos de algodón, valorizar el tamaño de la oportunidad.

Para el punto número 1 se estimó la población total del Perú que calza en los rangos de edades (18 a 30 años), que es el segmento que mostró mayor recepción por la propuesta de valor de la marca en la encuesta realizada y que pertenezcan a los NSE A, B y C; que como se mencionó líneas arriba son los NSE donde se recomienda que las empresas peruanas enfoquen sus esfuerzos para minimizar la competencia con textiles chinos de baja calidad y bajo costo.

En total, la población de este rango de edades y NSE asciende a aproximadamente 2,7 millones de personas, a las que debemos luego segmentar de acuerdo a intereses que van alineados al perfil del cliente de la marca que se detallarán más adelante.

Tabla 5. Población por segmento de edad y NSE (en miles de personas)

	NSE	AB	C	D	E
Segmentos de edades	% de la población				
0 a 5 años	9.30%	403	764	716	1,077
06 a 12 años	10.80%	467	887	832	1,251
13 a 17 años	8.20%	355	673	632	950
18 a 24 años	13%	563	1,067	1,001	1,506
25 a 39 años	24.50%	1,060	2,012	1,887	2,838

40 a 55 años	19.30%	835	1,585	1,486	2,236
56 a más años	14.90%	645	1,223	1,148	1,726
Total población objetivo (AB y C, 18-39 años)					2,727

Nota: para hallar población total se dividió el segmento de 25 a 39 años proporcionalmente

Fuente: CPI (2017)

Para aproximar qué porcentaje del segmento objetivo puede tener estos intereses (punto número 2), se usará la herramienta de creación de campañas de Facebook. Esta herramienta permite estimar el número de usuarios potenciales que cumplen con una serie de características demográficas y de intereses y comportamiento.

Según un estudio de Hootsuite (2018), de perfiles digitales para países de Sudamérica existen 22 millones de usuarios activos al mes en redes sociales (Facebook) en Perú, esto representa el 70% de la población total del país; al ser un número amplio de personas podemos usar la información brindada por la herramienta como línea base para el análisis.

Se tomaron como parámetros, que sean personas que viven en Perú; de 18 a 45 años de edad interesados en: meditación, yoga, deportes extremos, *trekking*, viajes de aventura e historia antigua, con esto la herramienta dio como resultado que 3.2 millones de peruanos tienen estos intereses lo que equivale al 15% de la población en Facebook. Tomando este ratio y aplicándolo sobre los resultados del cuadro anterior, tenemos que el público potencial para la marca es de 409,071 personas.

Finalmente, para estimar el consumo potencial por año de este grupo de personas tomaremos como dato que la mayoría de ellos, según los resultados de nuestra encuesta, espera gastar menos de S/60 soles cuando compra un polo (usaremos S/60 para efectos del análisis) y compra polos de algodón cuatro veces al año en promedio; con estos datos de frecuencia y comportamiento de compra y el tamaño del segmento; se estima que el gasto total en polos de algodón es de S/98.2 millones de soles al año.

2.2. Descripción del modelo de operaciones de la empresa

El proceso productivo se caracteriza por ser dinámico ya que participan gran cantidad de empresas encargadas de proveer insumos o servicios en cada eslabón de la cadena.

Esta cadena se inicia con el diseño de la colección, en este eslabón tenemos una debilidad ya que no contamos con capital humano calificado y entrenado para el diseño de modas. Por esta razón es que tenemos como objetivo invitar a participar como proveedor estratégico a una persona que pueda aportar su experiencia y capacidades. Al respecto hemos realizado un acercamiento con una prestigiosa diseñadora y consultora peruana, especializada en creación de conceptos de moda, colecciones para empresas textiles y marcas propias para tiendas *retail*. Con esta persona abordaremos implementar nuevas líneas de productos en base a alpaca y denim. Esta es una etapa de análisis de

tendencias, conceptualización y muestras de materiales, luego se continúa con el proceso de desarrollo de moldes y prototipado en el cual se definen los modelos y estilos.

A continuación, se realizan las compras de telas, fibras y avíos, los cuales son trasladados al almacén para ingresar al inventario. En esta etapa se procede con el pesaje, inspección de los rollos de tela y tendido en las mesas de corte para el reposo por 24 horas. Las telas son cortadas en paños que son llevados a lavanderías para su posterior encogimiento, además según requerimiento pueden pasar por teñido y tratamiento de enzimas para agregar suavidad y tacto a la tela. Una vez finalizado este proceso, los paños son llevados de regreso a las mesas de corte en el almacén y se procede con el tendido para el corte de piezas.

Las piezas son inspeccionadas y codificadas para trasladarlas a talleres especializados en los cuales se terceriza la confección. Hay un gran número de empresas que brindan servicios de maquila, principalmente para marcas internacionales donde se trabaja con altos estándares de calidad.

Al concluir el proceso de confección, las prendas son recogidas y llevadas a empresas donde se brinda el proceso de estampado, luego, son recogidas nuevamente y trasladadas al almacén donde se realiza la inspección final y se da inicio al proceso de acabado que incluye planchado o vaporizado y la colocación de *stickers* de tallas, etiquetas de marca y precio, y finalmente el embolsado de la prenda.

El último eslabón de la cadena es la comercialización la cual se realiza por los diferentes canales desarrollados por los vendedores.

2.3. Canales de distribución

2.3.1. Canales de distribución existentes

Al cierre del año 2017, Chamán Clothing contaba con presencia en 3 tiendas en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (Britt y Livingstone), en la cadena de tiendas Andean Treasures (Arequipa, Cusco y Juliaca), en Lima en las tiendas Vernácula, Dédalo y Cuy Arts.

Para inicios 2018 se dieron algunos cambios, Britt, que era la principal cuenta con un promedio de venta mensual de 150 polos al mes, mantenía la presión por aumentar su margen. En setiembre 2017 luego de una ardua negociación se acordó pasar de 60% a 66% de margen con el objetivo de aumentar las compras, a mediados de diciembre volvieron a requerir un aumento para alcanzar el 71% de margen y sin tener expectativas de aumentar la venta, se decidió cortar la relación comercial. Se cortaron las relaciones con las tiendas Vernácula y Dédalo ya que las condiciones comerciales de consignación no eran soportadas por el volumen de ventas requerido por CLS. Actualmente, la marca mantiene presencia Cuy Arts y en la cadena de tiendas Andean Treasures, se están

buscando mayoristas en provincias y se están desarrollando los canales de venta online para vender y agotar todo el *stock* actual.

2.3.2. Nuevos canales de distribución

Según un artículo del sitio web, Perú Retail, el 85% de los *shoppers* de Lima compraron prendas de vestir, con una frecuencia quincenal y un *ticket* de S/81.2.

Los principales canales usados para estas compras son Gamarra, que tuvo una participación en valor de 26% según este estudio y las tiendas por departamento, que representaron el 22% del valor total de compras (48% en el NSE A/B).

Si bien las tiendas por departamento, ahora representan casi la cuarta parte de las ventas de prendas de vestir, todavía existe una gran brecha en penetración y volumen de ventas del sector retail versus otros países de Latinoamérica. Por ejemplo, al 2015, según información de InRetail, en Perú existen 2.3 malls por cada millón de personas mientras que el promedio latinoamericano (sin Perú) es de 3.9; 1.7 veces lo que actualmente tenemos en el país. Por lo que es un canal de ventas con gran potencial de crecimiento en el corto plazo no sólo en Lima, donde se encuentran casi la mitad de centros comerciales del Perú.

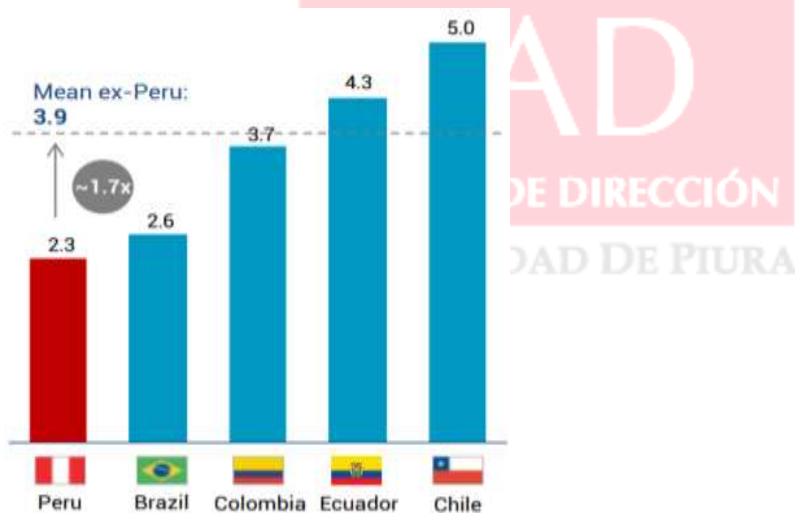


Figura 6. Malls por millón de personas, 2015

Fuente: InRetail (2017)

Otra tendencia a tener en cuenta es el e-commerce, según IPSOS Perú el 42% de la población total del Perú usa Internet y según COMEX aproximadamente la cuarta parte de ellos hace compras online (3.3 millones de usuarios) principalmente en categorías como moda, ropa y calzado (58% de ellos); al ser un canal de bajo costo y alto alcance es bastante atractivo para comenzar a explorar nuevos segmentos de clientes y geografías que antes no se atendían objetivos que son parte de este plan de negocios, además que

casi el 20% de los clientes potenciales encuestados manifiesta que compra moda online (“Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular”, 11 de septiembre de 2017). Actualmente en este canal los ‘shoppers’ pueden encontrar diferentes alternativas de compra como:

- Canal Online de tiendas por departamentos (Ripley.com, Falabella Online).
- Portales B2C como Linio, MercadoLibre, Juntos o Lumingo que cobran entre 10% y 20% de comisión por ventas en la plataforma.
- Portales C2C como Mercado Libre y OLX que cuentan con una menor comisión (6% a 9% en Mercado Libre), pero ofrecen planes para publicitar las publicaciones.
- *Marketplaces* internacionales: Como e-Bay que no cobra por publicación, pero sí por venta realizada 10% del valor de la venta, máximo US\$750. Otra opción es Amazon.com con un ‘fee’ de 17% + cargo fijo de US\$39.99 si se desea vender más de 40 ítems al mes.

En la encuesta realizada a clientes potenciales se encontró que otros canales donde ellos suelen adquirir prendas de vestir son:

- Ferias independientes.
- Boutiques o tiendas especializadas.
- Tiendas de artesanos.

Según los resultados de la encuesta el 57% de potenciales clientes busca sentirse identificado con la marca que usa y el 46% que estén alineados con sostenibilidad y respeto por el medio ambiente y el 42% busca comprar prendas a buen precio; por eso es natural que busquen comprar en tiendas de artesanos, que son parte de los agentes que mantienen viva la cultura e identidad nacional o ferias independientes donde pueden encontrar diseños únicos y marcas con una identidad y personalidad. Con la información anterior decidimos no entrar a estos canales porque si bien se alinean con lo que buscan nuestros clientes al momento de comprar, no tienen concordancia con la propuesta de valor de la marca (calidad y precio), también existe granularidad dificultaría la distribución de productos y condiciones de pago financieramente poco favorables (consignación).

El análisis del sector presentado líneas arriba, expone una gran oportunidad en la exportación de prendas de vestir, específicamente polos de algodón, y está siendo fundamental para la reactivación del sector que se está dando desde mediados del 2017.

Según PRODUCE [Ministerio de la Producción] (2015), el 72.3% del valor agregado producido por el sector se exporta. Además, este estudio menciona que las exportaciones del subsector textil están migrando hacia otros destinos como México y Alemania donde

la producción peruana no tenía mayor participación y que están reemplazando a otros mercados como Venezuela y Ecuador que no están logrando mayor crecimiento en los últimos años.

En línea con la tendencia de crecimiento de las exportaciones de prendas, PromPerú está buscando promocionar marcas peruanas en el extranjero a través de su “Programa de promoción de marcas en ferias especializadas”; donde financian un stand para exponer los productos de la marca, brindan asesoría especializada para la participación de la marca en la feria y ayudan con la promoción de la participación de las marcas en la feria a través de las oficinas comerciales del Perú en el exterior.

Tomando en cuenta la evaluación de los canales realizada, concluimos lo siguiente:

- Vamos a priorizar el canal *online* para llegar a nuestros potenciales clientes por las siguientes razones:
 - Es un canal que se encuentra en crecimiento en Perú y el mundo, ganar experiencia allí permitiría, a largo plazo, pensar en internacionalizar la marca.
 - Las comisiones son menores a las de los otros canales y los plazos de pago son mucho más cortos también (de 2 a 10 días).
 - Podemos aprovechar la base de seguidores en redes sociales de Chamán *Clothing* (+8mil seguidores) y Chamán *Concept store* (+36mil seguidores) para publicitar la marca y referirla a otras personas.
 - Ya que es importante que los clientes se prueben la ropa vamos a aprovechar el espacio físico de la tienda Chamán *Concept store* para dirigir el tráfico de clientes.

2.4. Matriz FODA

A continuación, se muestra la Matriz FODA para CLS Distribution y se detallan los cuadrantes desarrollados para la empresa.

Tabla 6. Matriz FODA

PUNTOS FUERTES		PUNTOS DÉBILES
Fortalezas		Debilidades
De Origen Interno	Marca, experiencia en la industria, público cautivo (<i>longboards</i>), conexión emocional con clientes a través de historias. Contar con almacén y centro de distribución	No tenemos capacidades de diseño de moda, falta desarrollar canales

	Oportunidades	Amenazas
De Origen Externo	Mercado de exportación se está reactivando, programa de promoción de marcas en ferias especializadas en PromPerú, tendencia de valorar la identidad nacional. Crecimiento del canal online	No somos dueños de la cadena productiva. Entrada de nuevos competidores. Próximas elecciones presidenciales.

Fuente: elaboración propia

2.4.1. Fortalezas

Chaman Clothing es una marca que busca desarrollar una conexión emocional y construir identidad a través de historias; como se mencionó anteriormente el 57% de los clientes potenciales de la empresa buscan sentirse identificados con la marca que compran.

Otra fortaleza es la experiencia en la industria, no sólo de confección de prendas de vestir sino de deportes de aventura y *outdoors*, que son actividades compartidas por los clientes potenciales de la marca. Muchos de los seguidores y clientes de la marca son parte de un público que está presente desde la incursión de CLS en el mundo del *Longboard*.

Finalmente, CLS tiene el acceso a un almacén y centro de distribución, propiedad de un familiar de los socios (tarifa preferencial), lo que permite atender las demandas de *stock* actuales y con espacio para soportar el crecimiento de la operación.

2.4.2. Debilidades

La principal debilidad de CLS, es que no cuenta con capacidades de diseño de modas que permitan la preparación de colecciones de productos. Por eso se mencionó que es necesario contar con un proveedor estratégico que cuente con esta experiencia y capacidades.

Otro punto débil en la empresa, y es el problema fundamental que se quiere desarrollar en esta tesis, es el desarrollo de un canal que nos permita llegar directamente a los clientes locales. Los clientes retail con los que hemos estado trabajando están enfocados en atender sólo turistas, lo cual nos deja expuestos a la estacionalidad existente y a la afluencia de visitantes extranjeros al Perú.

2.4.3. Oportunidades

Como oportunidades, tenemos el crecimiento del canal online, no sólo de ventas sino también de marketing; que permitirá a la marca alcanzar a una gran cantidad de clientes potenciales sin tener que invertir grandes cantidades en medios tradicionales.

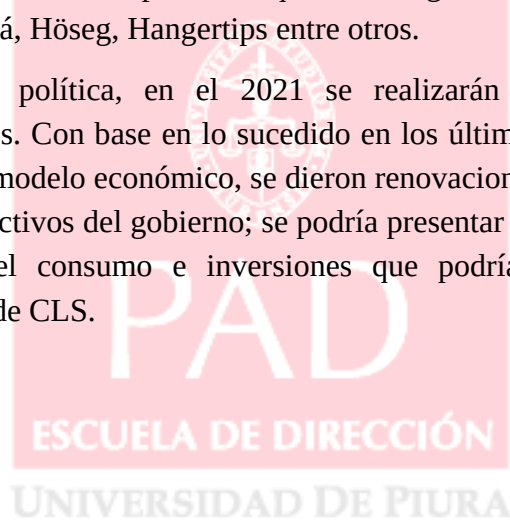
Aprovechar la atractividad de la marca Chamán Clothing y que tiene un tiempo de vida de 10 años y que ya es conocida por un sector del mercado potencial.

Además, a largo plazo podemos evaluar la exportación de prendas, aprovechando el programa y esfuerzos de PromPerú por impulsar que la industria local migre de maquila hacia vendedores de marca, productos con mayor valor agregado. Como se mencionó líneas arriba actualmente está vigente el “Programa de promoción de marcas en ferias especializadas”.

2.4.4. Amenazas

A nivel de amenazas, tenemos tres que son las más relevantes para el futuro de la empresa:

1. Actualmente CLS no es dueña de todos los eslabones de la cadena de producción, a pesar de tener una relación estrecha con todos los elementos de la cadena, igual se ve expuesta a incrementos de costos, problemas de calidad o incumplimiento de plazos de entrega.
2. Entrada de nuevos competidores que están siguiendo una línea similar como: Arawak, Pietá, Höseg, Hangertips entre otros.
3. Inestabilidad política, en el 2021 se realizarán las próximas elecciones presidenciales. Con base en lo sucedido en los últimos años, donde a pesar de mantener el modelo económico, se dieron renovaciones drásticas en ministerios y cargos directivos del gobierno; se podría presentar un escenario de recesión y reducción del consumo e inversiones que podrían afectar los planes de crecimiento de CLS.



CAPÍTULO 3. PLAN DE CORTO Y MEDIANO PLAZO

3.1. Objetivos de corto y mediano plazo

Planeamos la consecución de una serie de objetivos en un plazo de 3 años, los cuales vamos a ir monitoreando y alimentando de acuerdo al contexto y las necesidades de la empresa.

Como objetivos de corto plazo planteamos los siguientes:

- Liquidar *stock* actual: en los próximos meses vamos a bajar el *stock* actual de 1200 polos, apoyándonos en los canales online y mayoristas de provincias. Esto para financiar el relanzamiento de la marca y las nuevas colecciones.
- Consolidar equipo directivo y proveedores estratégicos. Con la experiencia ganada en el rubro en los últimos dos años, hemos podido identificar cuáles son los puntos claves y los perfiles que necesitamos:
 - Director de Producto (Pablo Seoane).
 - Director Comercial (Gonzalo Sáenz).
 - Proveedor de diseño de moda.
 - Proveedor de contenido (audiovisual).
 - Proveedor estratégico de materia prima.
- Relanzamiento de la marca: mayo - junio 2019.
- Búsqueda de financiamiento para iniciar y escalar operaciones.

Los objetivos de mediano plazo que vamos a estar monitoreando durante los 3 próximos años son:

- Desarrollo canales web:
 - elchaman.pe: diseño web, producción de colección invierno 2019 y generación de contenido para colgar en la web.
 - tiendas web: Juntoz.com, Linio.com, Lumingo.com, Ripley.com, Saga.com.
- Relanzar la tienda Chamán *Concept store*.
- Llegar a un volumen de ventas mensual de 2,000 prendas a tres años: consolidando la venta en todos estos canales y desarrollando actividades en diversos medios de comunicación para el posicionamiento de la marca.

3.2. Análisis de la estrategia de la empresa (Cinco fuerzas de Porter)

Para analizar el impacto de las fuerzas de la industria en la estrategia de la empresa, se utilizan los criterios de Michael Porter:

1. Poder de negociación de compradores o clientes:

- Retail tiene penalidades, necesidad de rentabilizar m2, plazo de pago alto (30, 45, 60 días), margen alto (50-70%)
- Web: comisiones bajas (10 – 20%), plazo de pago menor (dos a diez días), no hay limitación de espacio.
- Concluimos que el canal adecuado para Chamán Clothing es el canal web, dirigiéndonos a los clientes por este canal de rápido crecimiento, ya que el canal Retail tiene mucho poder y es más costoso.

2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores:

- Materia prima:
 - Gamarra: no hay consistencia en la oferta de telas en el tiempo lo cual complica las reposiciones de modelos. Es más barato comprar acá porque se consiguen saldos. Tiene nulo poder de negociación.
 - Fábricas: exigen un volumen mínimo de 50 kg por color de tela para iniciar la producción. Los plazos de producción son de 45-60 días. Este medio provee predictibilidad, consistencia, plazos de pago, mejor calidad, es más caro pero formal. Poder de negociación alto.
- Servicios de producción:
 - Talleres o fábricas con líneas de producción especializadas: se necesita un Jefe de Producción que verifique y haga seguimiento a todos los procesos de confección y estampado. Con este rol se reducen riesgos de incumplimientos y que sigan las fichas técnicas. Poder de negociación es bajo.

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes:

- Existe el potencial riesgo de que se formen nuevas marcas con presencia web y una historia detrás que generen identificación tales como Hoseg y Pieta. Amenaza alta.

4. Rivalidad entre competidores:

- Actualmente Chamán Clothing se vende en tiendas para turistas, en este canal de ventas, la marca Arawak (marca de los ex dueños de Dunkelvolk) tiene varios años en el mercado, bloquea la entrada a estas tiendas al tener las mejores ubicaciones y una oferta diferenciada al trabajar con algodón orgánico.
- En el canal web hay muchos competidores, pero pocos con una propuesta de contenido e identificación como Chamán Clothing. Nosotros buscamos diferenciarnos por la generación de contenido, el cual va a desarrollar una conexión emocional con el cliente al comunicar de manera creativa la necesidad que hemos identificado que es la construcción de identidad nacional mediante la cosmovisión andina. Rivalidad alta.

5. Amenaza de productos sustitutos

- En la industria de la moda no existen muchos sustitutos para los polos. Amenaza baja.

3.3. Estructura de costos y precio de venta

A nivel de estructura de costos, contamos con la información de los gastos actuales de la empresa para una producción de 1,500 polos.

Tabla 7. Costos unitarios estándar

Gastos	Monto	%
Sueldo jefe de producción (destajo)	S/ 0.57	4.2%
Materiales (tela)	S/ 6.67	49.3%
Corte	S/ 0.50	3.7%
Confección	S/ 2.70	20.0%
Estampado (promedio)	S/ 2.30	17.0%
Acabado	S/ 0.40	3.0%
Avíos (bolsa, etiqueta, <i>hang tag</i>)	S/ 0.30	2.2%
Transporte	S/ 0.10	0.7%
Costo producción por polo	S/ 13.53	100.0%

Para una producción de 1,500 polos

Fuente: CLS Distribution SAC (2017)

A estos costos, debemos agregarles la estimación de costos de marketing para una colección de 6 meses de vigencia; se considerará también una producción promedio de 1,500 polos que es el nivel de producción al que se quiere llegar a mediano plazo.

Tabla 8. Inversión en marketing y mantenimiento web propia

Idea creativa colección	S/5,000
Toma de fotos catálogo	S/15,000
Contenido audiovisual	S/4,500
Diseño post RRSS (cuatro a la semana por seis meses)	S/14,400
Total generación contenido	S/38,900
<i>Hosting</i>	<i>S/150</i>
<i>Developer Freelance</i>	<i>S/3,000</i>
Total web propia	S/3,150
Google Ads	S/2,700
Facebook Ads	S/2,700
Total Mkt digital	S/5,400
Total costos	S/47,450
Producción total (polos):	9,000

Nota: Considera una colección para 6 meses y 1,500 polos mensuales

Fuente: elaboración propia

De lo anterior, el costo de producir un polo y la publicidad relacionada suman un total de S/18.5, lo siguiente será ver cómo encaja esta estructura de costos con los precios que existen en el mercado, para validar que podemos ofrecer una propuesta de valor competitiva aun añadiendo los costos por transacción a través de canales digitales que para simplificar los cálculos estimaremos en 20%, que es la comisión más cara dentro de los *e-commerce* donde hicimos la investigación.

Para el ‘*benchmark*’ de precios versus la competencia, tomamos cinco competidores que cumplen con alguna de las siguientes características:

- Son marcas que cuentan una historia y producen contenido por redes sociales.
- Son afines al público que queremos atraer, es decir, gusto por la aventura, deportes extremos, viajes.

De acuerdo al precio promedio de los polos que ofrecen dentro de su portafolio las clasificamos en tres *tiers*.

Tabla 9. Benchmark de precios

		Höseg
Tier 1	S/100 a más	Pietá
		Lama

Tier 2	S/50 a S/100	Lima la gris Dunkelvolk
Tier 3	< S/50	Gzuck H&M

Fuente: elaboración propia

A nivel de precios, de acuerdo al público objetivo de la marca, debemos posicionarnos en *Tier 2* con un precio cercano a los S/70, si bien en la encuesta realizada a clientes potenciales el 67% paga menos de S/60 por un polo, con este precio queremos validar si éste público estaría dispuesto a pagar un adicional por el contenido producido y las historias contenidas en las prendas; si esto no funciona nos da flexibilidad para hacer promociones de precios dentro del rango de precios del *Tier*; por ejemplo, bajando los precios al rango bajo del *Tier* (S/50) logramos ofrecer un 30% de descuento a los clientes.

Como se comentó líneas arriba, se consolidará la información de costos y precios expuesta para validar cuál sería el margen aproximado que se obtendría por polo; para ello se plantean dos escenarios uno con S/70 de precio de venta al público y el otro con S/50.

Tabla 10. Estructura de precios y costos

	Escenario 1	Escenario 2
Precio Venta Público	S/. 70.00	S/. 50.00
Venta Neta (s/ IGV)	S/. 59.32	S/. 42.37
Total Costos	S/. -32.81	S/. -28.81
<i>Unitario Producción</i>	S/. -13.53	S/. -13.53
<i>Unitario Marketing</i>	S/. -5.27	S/. -5.27
<i>Comisión Canal (20% PVP)</i>	S/. -14.00	S/. -10.00
Margen por polo (S/)	S/. 26.52	S/. 13.57
Margen por polo (%)	44.70%	32.02%

Fuente: elaboración propia

Con estos resultados, vemos que obtenemos más de 30% de margen en los dos casos, que nos da espacio para reinvertir parte de la ganancia por polo en la expansión de las operaciones y otros gastos de marketing, como se verá a detalle en los estados financieros proyectados.

El precio de venta al público será de S/65 (inc. IGV) y para fechas especiales (*cyber* julio y diciembre) se manejarán precios de S/50 para impulsar la venta.

3.4. Proyección de EEFF a tres años

En esta sección, presentaremos la proyección de los estados financieros resumidos e indicadores de negocio con el fin de evaluar la factibilidad del proyecto. El detalle de los estados financieros se encuentra en los anexos del trabajo de investigación.

Tabla 11. Proyección de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas Totales	195,924	467,522	1,078,080
<i>Online</i>	55,250	211,597	595,873
<i>Concept Store</i>	140,674	255,925	482,207
<i>Split % (online vs total)</i>	28%	45%	55%
<i>Comisión promedio</i>	7%	9%	10%

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Proyección de tráfico y órdenes

	Año 1	Año 2	Año 3
Tráfico anual	354,211	824,472	1,459,345
Ratio de conversión	0.30%	0.50%	0.75%
Órdenes anuales	1,067	4,128	10,950

Fuente: elaboración propia

La idea es aprovechar el público que ya compra la marca para generar ventas de la nueva línea a través de la ‘concept store’; esto mientras se desarrolla el canal online, donde se venderá inicialmente en *market places* locales y una web propia. La generación de tráfico se dará a través de *posts* en redes sociales de la marca (aproximadamente 40,000 usuarios) y la implementación de ‘paid media’ como Facebook Ads, Instagram y Google Ads. En la estimación de tráfico se encuentran incluidas las vistas a productos que se pueden generar en los *market places*; donde debemos aprovechar para tener presencia en las campañas fuertes del año como por ejemplo los *Cyber Days*.

Tabla 13. Resumen de ganancias y pérdidas

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	195,924	467,522	1,078,080
Utilidad Neta	-28,113	82,039	250,315
ROS	-14%	18%	23%

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Resumen de Balance General

	Año 1	Año 2	Año 3
Activo Corriente	48,214	107,549	167,576
Activo No Corriente	21,600	16,200	24,200
Total Activos	69,814	123,749	191,776
Pasivo Corriente	21,804	45,228	46,118
Pasivo No Corriente	36,124	44,596	51,418
Total Pasivo	57,927	89,824	97,535
Patrimonio	11,887	33,926	94,240
Total Pasivo y Patrimonio	69,814	123,749	191,776
Ratio Endeudamiento	75%	57%	35%

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Cash Flow y Evaluación del proyecto de inversión

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversiones	-46,350	-34,700	-39,600	-55,750
FCF	0	-39,551	59,991	199,427
Total	-46,350	-74,251	20,391	143,677
VAN	10,948			
TIR	15%			

Fuente: elaboración propia

El éxito del proyecto depende de alcanzar los niveles de ventas proyectados para el año 3, donde se propone abrir una segunda ‘concept store’ para seguir consolidando la presencia de la marca y atraer a más público interesado en su propuesta de valor.

Además, estamos considerando una mejora en el ratio de conversión, esto lo lograremos diseñando un plan de fidelización para incrementar la tasa de recompra de los clientes y tratando de incentivar a los clientes que hacen compras en la ‘concept store’ a realizar sus siguientes compras en la web con el fin de derivar tráfico calificado a nuestros portales de venta.

3.5. Plan de implementación

A continuación, detallaremos las macro actividades a seguir para la implementación de este plan de negocios, los meses iniciales estarán destinados a la generación de capital y búsqueda de financiamiento con dos objetivos claros:

- Diseñar la nueva imagen y línea de productos de la marca.
- Implementación de la ‘*concept store*’ y los diferentes canales de venta online a través de los que se comercializará la mercadería.

Estimamos que estas actividades serán desarrolladas en un lapso de seis meses, y las tareas serán divididas entre los dos socios con base en su experiencia para lograr una ejecución más eficiente.

Tabla 16. Cronograma

Actividades	Responsable	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Liquidación de <i>stock</i>	Pablo y Gonzalo						
Búsqueda de financiamiento externo	Pablo y Gonzalo						
Creación de nueva línea	Pablo						
Producción de nueva línea de productos	Pablo						
Implementación <i>Concept Store</i> y Almacén	Pablo y Gonzalo						
Creación de materiales de Marketing	Gonzalo						
Desarrollo de canales de venta <i>Online</i>	Gonzalo						
Desarrollo de Estrategia de Social / <i>Paid Media</i>	Gonzalo						

Fuente: elaboración propia

Una actividad crítica para el éxito del plan de implementación es la liquidación de *stocks* actuales de la empresa (1,200 polos a un valor aproximado de S/40,000), lo ideal sería vende por lo menos el 60% del *stock* en los primeros tres meses para comenzar a financiar el resto de actividades como la creación de la nueva línea de productos (diseño) y un primer *stock* de polos para la venta.

La otra actividad crítica es el financiamiento externo, el cual será utilizado para realizar una inversión inicial en marketing (canales y contenido) y también para la implementación de la *concept store*.



BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1995). *Building Strong Brands*. Washington: FREE PR.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Estadísticas PBI por sectores*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores>
- Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular. (11 de septiembre de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/2-millones-peruanos-realizan-compras-online-celular-143284-noticia/>
- CLS Distribution SAC. (2017). *Contabilidad de costos CC* [archivo Excel]
- CLS Distribution SAC. (2018). *Catálogo Chamán Clothing 2018*. Recuperado de https://issuu.com/chamanclothing_pe/docs/4-4_espa_ol
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI]. (2017). *Market Report N° 07*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- Exportaciones de cadena textil-confecciones crecen 10% en el primer trimestre. (9 de mayo de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/exportaciones-cadena-textil-confecciones-crecen-10-primer-trimestre-233271-noticia/>
- Hootsuite. (2018). *Digital in 2018 in Southern America Part 2: South*. Recuperado de <https://hootsuite.com/resources/digital-in-2018-americas>
- InRetail. (2017). *Presentación corporativa 3Q'17*. Recuperado de <https://www.inretail.pe/Corporate%20Presentation/26/>
- Industria textil peruana prevé crecer un 4% en el 2018. (11 de enero de 2018). *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/industria-textil-peruana-preve-crecer-2018/>
- Ministro Pedro Olaechea: Sector prendas de vestir se recuperará en el 2018 y crecerá alrededor de 4%. (7 de enero de 2018). *Ministerio de la Producción*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/index.php/component/k2/item/730-ministro-pedro-olaechea-sector-prendas-de-vestir-se-recuperara-en-el-2018-y-crecera-alrededor-de-4>
- Sociedad Nacional de Industrias [SIN]. (2016). *Reporte Sectorial: 10 de noviembre*. Lima: Instituto de estudios económicos y sociales.

- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat]. (2017). *Anuario Estadístico 2016*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/anuario16.html
- Segura, Y. (2009). *Las prendas de vestir peruanas y sus posibilidades en los mercados internacionales*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=806.38700
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). *Estudio de Investigación del Sector Textil y Confecciones*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie178337159547c39d_11.pdf



ANEXOS

Anexo 1: Perfil de los socios

Pablo Seoane Tola

Bachiller en Derecho de la Universidad de Lima, con estudios de especialización de Marketing en IPM y Plan de Negocios en ESAN. Cuenta con diez años de experiencia emprendiendo y liderando oportunidades de negocios en las industrias de *Retail*, Consumo Masivo y desarrollando proyectos de responsabilidad social. Capacidades en análisis de tendencias de mercado, detección de oportunidades y desarrollar modelos de negocios. Ha desarrollado un profundo sentido de innovación en los negocios basado en mentalidad creativa respaldada por sólidos valores.

Gonzalo Sáenz Vásquez

Bachiller en Ingeniería Industrial de la PUCP, al momento de la publicación cuenta con más de ocho años de experiencia en áreas de Estrategia Comercial y Planeamiento estratégico en empresas locales y multinacionales. En los últimos cuatro años se ha especializado en la gestión y el desarrollo de productos digitales (metodologías ágiles, experiencia de usuario, marketing digital y *growth hacking*) en empresas *Retail* como Linio e Inkafarma (grupo Intercorp).

Anexo 2: Transcripción de la encuesta *online* realizada a potenciales clientes

Primera Sección - Datos del encuestado

Chaman Clothing

¡Nos estamos renovando!, ayúdanos a mejorar respondiendo esta encuesta.

- Dirección de correo electrónico
- ¿Cómo te llamas?
- ¿Cuántos años tienes?
 - 18 a 25 años
 - 26 a 32 años
 - 32 a 40 años
 - Más de 40 años
- Género:
 - Masculino
 - Femenino
 - Otros
- ¿Dónde vives? (departamento y distrito)
- ¿Practicas algunas de estas actividades? (marcar todas las que correspondan)
 - Viajes de aventura
 - *Trekking*
 - *Surf*
 - Ciclismo
 - *Skate / Longboard*
 - Meditación / Yoga
 - Otros



Segunda Sección - Sobre la identidad nacional y cultura

- ¿Qué entiendes por Chamán?
 - Guía / orientador espiritual
 - Sanador natural
 - Brujo chicha (amarres, limpiezas)
 - Predice el futuro
 - No tengo idea de qué es un Chamán
- ¿Qué entiendes por Cosmovisión Andina?
 - Formas de entender el mundo de las culturas prehispánicas
 - Formas de entender el mundo de la gente que vive en la sierra
 - No tengo idea de lo que es la cosmovisión andina
 - Otros
- ¿Crees que es importante revalorar las culturas del Perú Inca / pre Inca?
 - Sí
 - No
- ¿Te gustaría sentirte identificado con las culturas del Perú Inca / pre Inca?
 - Sí
 - No
- ¿Usarías prendas con motivos de las culturas Inca / pre Inca?
 - Sí
 - No

Tercera Sección - ¿Cómo son tus hábitos de compra (moda)?

- Cuando compras ropa, ¿dónde lo haces?
 - Tiendas por departamento
 - Tiendas especializadas

- *E-commerce*
 - Mercados / tiendas de barrio
 - Otros
- ¿Cuánto pagas en promedio por un pantalón?
 - Menos de S/100
 - Entre S/101 y S/150
 - Más de S/151
 - Otro
- ¿Cuánto pagas en promedio por un polo?
 - Menos de S/60
 - Entre S/61 y S/120
 - Más de S/121
 - Otro
- ¿Cuánto pagas en promedio por una casaca / chompa?
 - Menos de S/150
 - Entre S/151 y S/250
 - Más de S/251
 - Otro
- ¿Qué buscas en una marca de ropa?
 - Prestigio
 - Sostenibilidad y respeto por el medio ambiente
 - Precio
 - Sentirme identificado con ella
 - Otro

Fuente: elaboración propia

Anexo 3: Resumen resultados de la encuesta

Público encuestado: 207 personas

Edades:

- 18-25 años: 64%
- 26 a 32 años: 18%
- 33 a 40 años: 16%
- 40 años a más: 2%

Género:

- Masculino: 82%
- Femenino: 18%

¿Qué entiendes por chamán?

- Guía / orientador espiritual: 52%
- Sanador natural: 34%
- Brujo chicha: 14%

¿Qué entiendes por cosmovisión andina?

- Formas de entender el mundo de las culturas prehispánicas: 60%
- Formas de entender el mundo de la gente que vive en la sierra: 32%
- Otros: 8%

98% cree que es importante revalorar las culturas del Perú Inca / pre Inca

99% quiere sentirse identificado con las culturas del Perú Inca / pre Inca

96% usaría prendas con motivos Inca / pre Inca

20% compra *online*

67% paga menos de S/60 por un polo y el 33% paga entre S/61 y S/120

¿Qué valoran de una marca?

57% Quiere sentirse identificado con la marca

42% Sostenibilidad y respeto por el medio ambiente

39% precio



Anexo 4: Estados financieros detallados

Estado de ganancias y perdidas

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	195,924	467,522	1,078,080
<i>Online</i>	55,250	211,597	595,873
<i>Otros</i>	140,674	255,925	482,207
Costo de Ventas	-48,761	-124,560	-288,613
Margen Bruto	147,163	342,962	789,467
Gastos Ventas y Adm	-176,506	-213,675	-408,662
<i>Sueldos</i>	-66,990	-81,780	-137,460
<i>Marketing y web</i>	-34,516	-56,895	-126,602
<i>RxH Contador</i>	-5,400	-5,400	-5,400
<i>Alquiler</i>	-69,600	-69,600	-139,200
Utilidad Operativa	-29,343	129,288	380,805
Gastos Financieros	-5,419	-6,689	-7,713
Depreciación	-5,400	-5,400	-15,500
EBITDA	-40,162	117,199	357,592
Impuestos	-12,049	35,160	107,278
Utilidad neta	-28,113	82,039	250,315

Balance General

Activo	Año 1	Año 2	Año 3
Caja y Bancos	14,709	35,612	51,083
Cuentas por cobrar	6,808	14,293	50,210
Inventarios	26,698	57,644	66,283
Total Activo Corriente	48,214	107,549	167,576
Activo Fijo Bruto	27,000	27,000	50,500
Depreciación (acumulada)	-5,400	-10,800	-26,300
Activo Fijo Neto	21,600	16,200	24,200
Total Activo No Corriente	21,600	16,200	24,200
Total Activo	69,814	123,749	191,776
Pasivo			
Proveedores	21,804	45,228	46,118
Total Pasivo Corriente	21,804	45,228	46,118
Deuda Largo Plazo	36,124	44,596	51,418
Total Pasivo No Corriente	36,124	44,596	51,418
Total Pasivo	57,927	89,824	97,535
Patrimonio			
Capital Social	40,000	40,000	40,000
Utilidades Retenidas	-28,113	-6,074	54,240
Total Patrimonio	11,887	33,926	94,240
Total Pasivo y Patrimonio	69,814	123,749	191,776

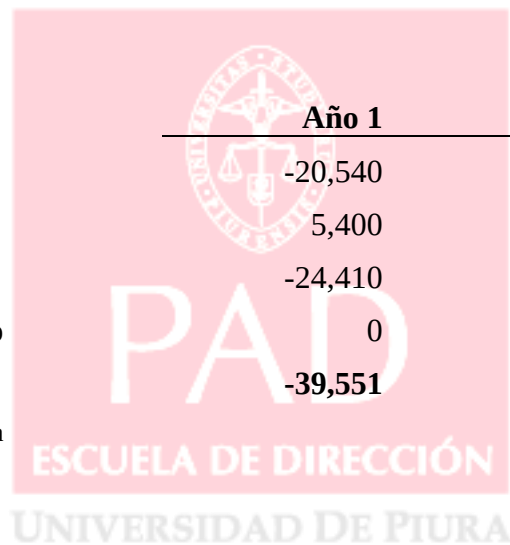
Plan de Inversiones

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Diseño colección (dos al año)	10,000	20,000	20,000	20,000
Marketing (concepto + idea creativa)	7,350	14,700	19,600	12,250
Implementación locales	20,000	0	0	20,000
Mobiliario oficina	3,000	0	0	1,500
Computadoras	4,000	0	0	2,000
Caja inicial	2,000			
Total	46,350	34,700	39,600	55,750

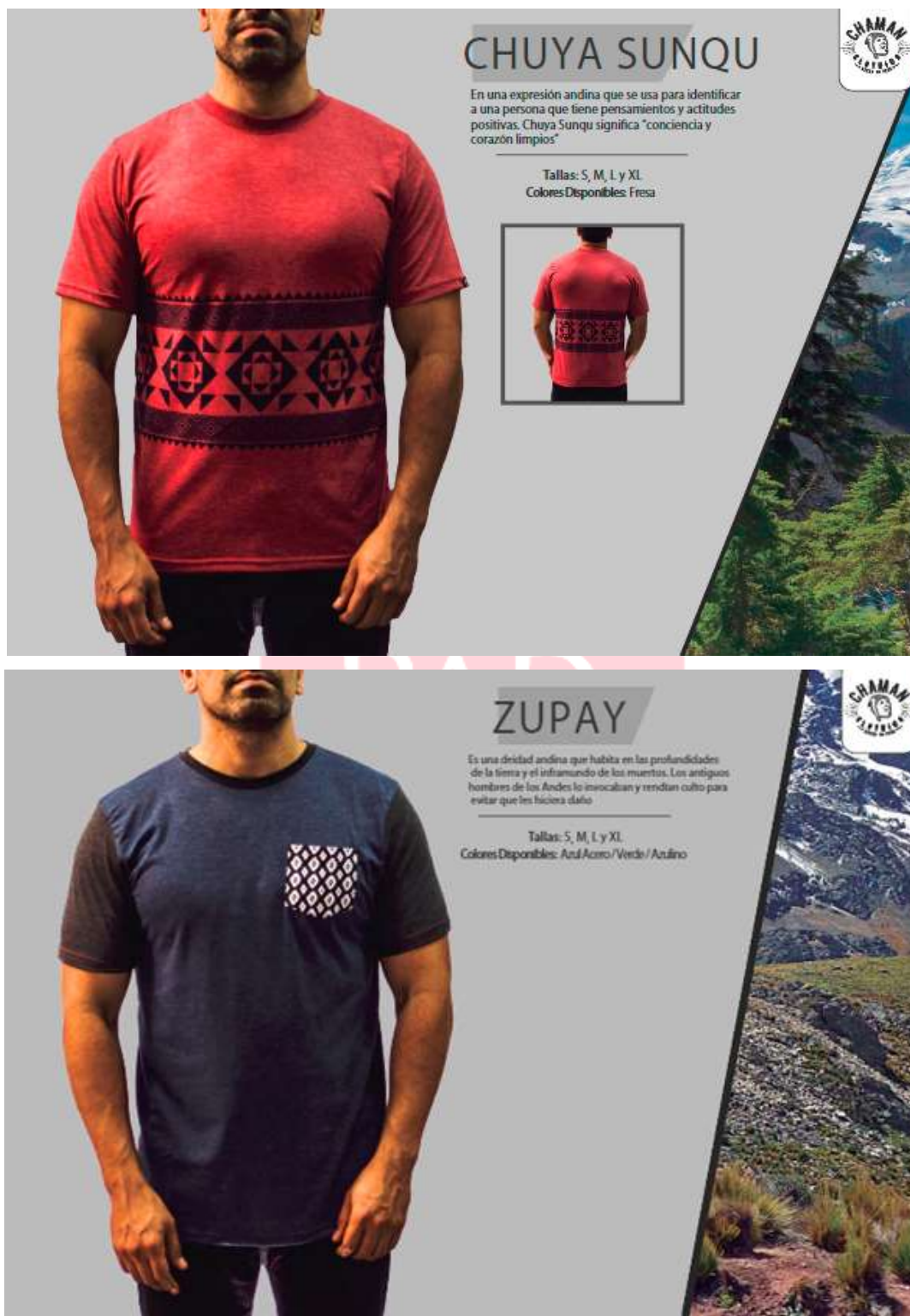
Free Cash Flow

	Año 1	Año 2	Año 3
UAIT (1-T)	-20,540	90,502	266,564
+ Depreciación	5,400	5,400	15,500
- Incremento NOF	-24,410	-35,911	-59,137
- Compra Activo Fijo	0	0	-23,500
FCF	-39,551	59,991	199,427

Fuente: elaboración propia



Anexo 5: Ejemplos de productos de la marca



Fuente: CLS Distribution (2018)

Anexo 6: Ejemplos de publicaciones actuales en redes sociales



Fuente: CLS Distribution (2018)

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA