



“PLAN ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN MALOKO”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Sr. Ismael Roberto Rossi Acuña
Sr. Frank Antonio Schunke Rojas
Sr. Pedro Ricardo Muenta Cornelio**

Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes

2016

Dedico el presente trabajo a mis padres, esposa e hijos por su comprensión, apoyo y continua expresión de amor hacia lo que soy y persigo

Ricardo Muenta

Dedico esta tesis a mi madre, esposa e hija por darme su amor y gran apoyo en todo momento y por creer siempre en lo que emprendo.

Frank Schunke

Dedico esta tesis a mis padres Ismael y Nancy, a mi esposa Analía y a nuestro bebé que viene en camino, por su apoyo incondicional y por estar siempre en los momentos importantes de mi vida.

Ismael Rossi

Agradezco al profesor José Díaz Ísmodes por su orientación y dedicación, y a mis compañeros de investigación, mis hermanos, por su motivación y constante retroalimentación.

Ricardo Muenta

Agradezco a mis maestros, en especial al profesor José Díaz Ísmodes por su comprensión y dedicación, y a mis compañeros y amigos de la maestría, con los que pasamos gratos momentos.

Frank Schunke

Agradezco a Dios y a la Virgen María por las bendiciones que me regalan y por darme el impulso necesario para no decaer en momentos de dificultad.

Ismael Rossi

Resumen ejecutivo

La Corporación Maloko nace en el año 2003 en el emporio de Gamarra, teniendo en sus inicios un pequeño stand en el centro comercial Parque Cánepa, donde comercializaba productos de maquillaje y accesorios. Los productos eran importados en poca escala de Sudamérica, principalmente de los países de Argentina, Chile y Colombia. Dos años después, en el 2005, Maloko busca en China proveedores de bisutería; a partir de ese momento da un gran salto en la comercialización de accesorios. Con esto el negocio giró en torno a la venta mayorista: se vendía el 80% de las importaciones a clientes mayoristas de Lima y provincias, y el restante 20% se comercializaba en las 2 tiendas que tenía la compañía, una en Gamarra y otra en el Centro de Lima. Este modelo de negocio mayorista continuó hasta el 2009, a la par que se abrían algunas tiendas con puerta a la calle en las zonas del Centro de Lima, Jesús María y Gamarra, teniendo de esta manera los primeros acercamientos al negocio *retail*.

Durante los años 2005-2009 se fue probando en el mercado otras marcas para tratar de segmentar el mercado de accesorios, no teniendo la acogida que tenía Maloko. El negocio mayorista se hizo cada vez más difícil debido a que varios de nuestros propios clientes adoptaron el mismo modelo de negocio: importar de China y vender los productos en el Centro de Lima. Fue por esta razón que en el 2009 se decidió incrementar la comercialización en nuestros puntos de ventas y la apertura de otros puntos nuevos; a su vez se decidió ingresar a la venta de prendas de vestir para dama, teniendo una buena aceptación en el mercado. En ese año se abrieron 3 nuevas tiendas, una en Plaza Norte, otra en el Polo y una segunda tienda en Jesús María. A partir del 2010 la compañía se convirtió en un *retailer* de ventas, incrementado cada vez más las prendas de vestir en su *mix* de productos. En el 2012 se inauguraron 5 puntos de ventas en *malls*, tanto en Lima como en Chimbote y Arequipa. La estrategia que se tenía por ese entonces era vender en una tienda solo accesorios y en otra solo ropa, teniendo como diferenciación las marcas Maloko Modas, para ropa, y Maloko *Accesories*, para la bisutería. Sin embargo, debido a que no se alcanzaron los resultados esperados se decidió cambiar la estrategia comercializando en el mismo punto de venta los accesorios y la ropa, logrando de esta manera incrementar el tique promedio al tener venta cruzada.

Actualmente la compañía tiene 7 puntos de venta, 5 en Lima y 2 en provincias (Arequipa y Chimbote). El estilo de prendas de vestir para damas principalmente es casual, basándose en un estilo moderno. Cabe precisar que este rubro de la moda se está saturando cada vez más por la gran oferta que existe en el mercado, principalmente compuesto por 3 grupos: los grandes almacenes, como Saga, Ripley, Oeschle y Paris, los cuales comercializan tanto marcas extranjeras

como marcas propias; las tiendas de *fast fashion*, grupo que cada vez crece más y tienen un plan de expansión a nivel nacional, tales como H&M y Forever21, las cuales son marcas globales con mucha experiencia en el *retail*; y como tercer grupo importante dentro de la competencia se encuentran las marcas peruanas tales como Topy Top, Menta y Chocolate, Company, You Too, Emporium, Almendra, Moixx y otras, algunas de las cuales importan sus prendas (al igual que Maloko) y otras las confeccionan localmente.

Las principales características de nuestra marca son el reconocimiento de marca en el mercado, la adaptación a sus necesidades, un precio accesible y la variedad de prendas que comercializa. Bajo el escenario competitivo mencionado en el anterior párrafo es que la Corporación Maloko deberá identificar qué nuevas competencias y estrategias deberá desarrollar para crecer en este mercado competitivo y cada vez más globalizado, donde las usuarias ponen las pautas de lo que quieren.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional.....	2
1. Análisis externo.....	2
1.1 Análisis del macroentorno.....	2
1.1.1 Político.....	2
1.1.2 Ambiental.....	2
1.1.3 Social.....	4
1.1.4 Tecnológico.....	5
1.1.5 Económico.....	8
1.1.6 Legal.....	9
1.2 Delimitación de entorno específico.....	10
1.3 Análisis del microentorno.....	12
1.3.1 Rivalidad existente en el sector.....	12
1.3.2 Amenaza de nuevos competidores.....	13
1.3.3 Amenaza de productos sustitutos.....	14
1.3.4 Poder de negociación de clientes.....	14
1.3.5 Poder de negociación de proveedores.....	15
1.4 Evaluación y análisis de los factores externos.....	15
2. Análisis interno.....	16
2.1 Cadena de valor.....	16
2.2 Análisis de recursos y capacidades.....	17
2.3 Análisis de la estructura organizacional.....	20
2.4 Gobierno corporativo.....	20
2.4.1 Análisis de procesos.....	21
2.4.2 Evaluación y análisis de los factores internos.....	22
Capítulo III. Formulación estratégica.....	24
1. Definición de la filosofía.....	24

1.1 Visión.....	24
1.2 Misión.....	24
1.3 Valores.....	24
2. Definición de objetivos estratégicos	24
3. Definición de estrategias.....	25
3.1 Definición de la estrategia competitiva.....	25
3.2 Análisis FODA.....	25
3.3 Definición de la estrategia de negocio	26
Capítulo IV. Implementación.....	28
1. Estimación de la demanda	28
1.1 Metodología.....	28
1.2 Cálculo de la demanda	29
2. Plan de <i>Marketing</i>	30
2.1 Segmentación de mercado.....	30
2.2 Posicionamiento	31
2.3 <i>Mix de marketing</i>	31
2.3.1 Producto.....	31
2.3.2 Precio.....	32
2.3.3 Plaza.....	33
2.3.4 Promoción.....	33
2.4 Presupuesto de <i>Marketing</i>	33
3. Plan de Operaciones.....	34
3.1 Diseño de procesos.....	35
3.2 Diseño de abastecimiento e inventarios y control financiero.....	37
3.3 Diseño de las instalaciones.....	37
3.4 Presupuesto de Operaciones.....	38
4. Plan de Recursos Humanos.....	39
4.1 Objetivos de Recursos Humanos	40
4.2 Organización y estructura	40
4.3 Valores organizacionales	41
4.4 Código de Conducta.....	41
4.5 Política de Recursos Humanos.....	41
4.6 Clima organizacional	41
4.7 Descripción de puestos.....	42

4.8 Inducción de personal	42
4.9 Gestión de desempeño.....	42
4.10 Gestión de la capacitación	42
4.11 Retención y desarrollo de talento.....	42
4.12 Valoración de cargos	42
4.13 Administración de las compensaciones	43
4.14 Presupuesto de Recursos Humanos	43
5. Plan de Responsabilidad Social Corporativa	44
6. Plan de contingencia	45
6.1 Mapa estratégico	45
6.2 Plan de contingencia	46
Capítulo V. Evaluación financiera.....	47
1. Supuestos.....	47
2. Inversión	47
3. Préstamo	47
4. Costo de oportunidad de capital y costo promedio ponderado de capital.....	48
5. Estados financieros	49
5.1 Estado de resultados.....	49
5.2 Estado de flujo de efectivo.....	49
6. Evaluación financiera.....	50
Conclusiones y recomendaciones.....	51
1. Conclusiones.....	51
2. Recomendaciones	51
Bibliografía.....	52
Anexos.....	55
Notas biográficas.....	68

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del factor político.....	2
Tabla 2.	Análisis del factor ambiental.....	4
Tabla 3.	Análisis del factor social.....	5
Tabla 4.	Análisis factor tecnológico.....	7
Tabla 5.	Análisis de factor económico.....	9
Tabla 6.	Análisis del factor legal.....	10
Tabla 7.	Matriz de rivalidad de competidores.....	13
Tabla 8.	Matriz de amenaza de competidores potenciales.....	13
Tabla 9.	Matriz de amenaza de productos sustitutos.....	14
Tabla 10.	Matriz de poder de negociación de clientes.....	15
Tabla 11.	Matriz de poder de negociación de proveedores.....	15
Tabla 12.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	16
Tabla 13.	Matriz de análisis de recursos y capacidades.....	18
Tabla 14.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	22
Tabla 15.	Objetivos estratégicos de la compañía.....	24
Tabla 16.	Matriz FODA cruzado.....	26
Tabla 17.	Cálculo de la demanda.....	28
Tabla 18.	Objetivos de <i>Marketing</i>	30
Tabla 19.	Método de segmentación.....	30
Tabla 20.	Estrategias de producto.....	32
Tabla 21.	Presupuesto de <i>Marketing</i>	34
Tabla 22.	Objetivos de Operaciones.....	35
Tabla 23.	Presupuesto de Operaciones.....	39
Tabla 24.	Objetivos de Recursos Humanos.....	40
Tabla 25.	Presupuesto de Recursos Humanos.....	43
Tabla 26.	Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa.....	45
Tabla 27.	Plan de contingencia.....	46
Tabla 28.	Módulo de inversiones.....	47
Tabla 29.	Módulo de servicio a la deuda.....	48
Tabla 30.	Cálculo del beta apalancado.....	48
Tabla 31.	Cálculo del costo de oportunidad del accionista.....	48
Tabla 32.	Estado de resultados.....	49
Tabla 33.	Estado de flujo de efectivo.....	49

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Diagrama de Abell.....	11
Gráfico 2.	Cadena de valor de la empresa	17
Gráfico 3.	Matriz de fortalezas relativas vs. importancia estratégica.....	19
Gráfico 4.	Organigrama de la Corporación Maloko	20
Gráfico 5.	Procesos de la empresa.....	22
Gráfico 6.	Estrategias genéricas de Porter	25
Gráfico 7.	Matriz Producto-Mercado (Ansoff).....	26
Gráfico 8.	Producto de la empresa.....	31
Gráfico 9.	Mapa de los procesos de la empresa.....	36
Gráfico 10.	Frontis de la tienda de la empresa	37
Gráfico 11.	Interior de la tienda de la empresa.....	38
Gráfico 12.	Distribución de la tienda.....	38
Gráfico 13.	Mapa estratégico.....	45

Índice de anexos

Anexo 1.	Perú 2011. Cuantificación de la clase media. Diversas metodologías.....	56
Anexo 2.	Tasa de actividad según grupos de edad, sexo y ámbito geográfico, 2004-2013	56
Anexo 3.	Indicadores macroeconómicos	57
Anexo 4.	Tasas de crédito de consumo y tasa de referencia interbancaria	58
Anexo 5.	<i>Mix</i> de tiendas en centros comerciales.....	59
Anexo 6.	Componentes considerados en la misión.....	59
Anexo 7.	Categoría de centros comerciales en Lima	60
Anexo 8.	Cálculo de la demanda.....	61
Anexo 9.	Descripción de puestos	63
Anexo 10.	Cuadro de mando integral.....	67

Capítulo I. Introducción

El proceso de la planeación estratégica es una responsabilidad de todos los miembros de la empresa y una tarea importante para llevar a cabo cualquier proceso de decisión. El presente trabajo de investigación tiene por objetivo diseñar un plan estratégico para la Corporación Maloko – dedicada al rubro de la moda desde el 2003, ubicada en la ciudad de Lima–, debido a que, como todos sabemos, el mercado es un mundo cambiante que requiere de constantes innovaciones. Es por eso que la Corporación Maloko debe estar en constante cambio al ofrecer sus productos y ser capaz de satisfacer a sus clientes.

Decidimos realizar el trabajo de investigación de la Corporación Maloko teniendo en consideración los fenómenos de la agresiva competencia, manifestados en la proliferación de empresas del sector que ofrecen los mismos productos; para ello, nos basamos en los conceptos brindados por Michael Porter y en la información que esta empresa nos ofrece.

El trabajo de investigación incluye: el primer capítulo es introductorio. En el capítulo II se realiza un análisis y diagnóstico situacional del mercado, dentro de ello se detalla su análisis externo e interno. En el capítulo III se presenta la formulación estratégica que incluye la visión, misión, valores, objetivos estratégicos y definición de estrategias. El capítulo IV contiene la implementación que incluye la estimación de la demanda, los planes de *Marketing*, de Operaciones, de Recursos Humanos y de Responsabilidad Social Corporativa. Por otro lado, el capítulo V muestra la evaluación financiera; y finalizamos con las conclusiones y recomendaciones para su implementación.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis externo

1.1. Análisis del macroentorno

1.1.1 Político

Las medidas políticas que toma un Gobierno tienen impacto a corto, mediano y largo plazo en la estabilidad económica y social de un país. El Perú es una república presidencialista de representación democrática con un sistema multipartidista y con un modelo económico neoliberal que se ha mantenido por 25 años. Actualmente el país presenta una crisis de partidos políticos que crea la ausencia de un intermediario entre la sociedad y el Estado, por lo cual, cualquiera de ellos que logre ser Gobierno carecerá de cuadros entrenados y calificados, facilitando el acceso a la función del Estado a personas ineficientes e inclusive corruptas, generando que la población sea mal representada, provocando que se agudicen los problemas sociales y que tengamos un aparato estatal incapaz de tomar decisiones a largo plazo.

En el año 2016 se tienen previstas las elecciones para presidente, vicepresidentes y congresistas de la república para el periodo 2016-2021, lo que genera un clima de incertidumbre para las inversiones durante el año electoral. Asimismo, a la fecha del presente trabajo los candidatos que postulan en este proceso son pro-sistema, es decir, ninguno tiene previsto dentro de sus planes de Gobierno modificar drásticamente el modelo económico que actualmente se maneja en el país (tabla 1).

Tabla 1. Análisis del factor político

MATRIZ PARA EL ANÁLISIS EXTERNO - FACTOR POLÍTICO			
TENDENCIA DE VARIABLE	CAMBIOS EN RELACIÓN CON CLIENTES Y PROVEEDORES	IMPACTO PROBABLE EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD /AMENAZA
Crisis de partidos políticos, eleva el riesgo de inestabilidad del país y pone en riesgo la sostenibilidad del desarrollo.	Clientes: Reducción del endeudamiento a largo plazo. Proveedores: Reducción de las inversiones a largo plazo, prefieren de corto y mediano plazo.	Mayor riesgo de invertir a largo plazo.	AMENAZA
Elecciones presidenciales y congresales, periodo 2016-2021.		Disminución de las ventas.	AMENAZA

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.1.2 Ambiental

a) Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Es un tipo de acción y orientación que poco a poco aumentará su presencia a mediano plazo, aunque es muy probable que debido a aspectos políticos sus formas varíen en algún grado.

Existe un grupo empresarios con nuevos convencimientos que desean cambios en la sociedad. La calidad de vida no está asegurada de antemano, esa calidad de vida es una condición de éxito de emprendimiento económico, que ni el Estado ni el mercado ni la política pueden asegurar por sí solos. En el futuro próximo se requiere la intervención de los actores en el entorno. Por tal motivo, la RSE incrementará su importancia en el mediano plazo.

Resulta complicado que empresas desarrollen actividades de responsabilidad social sin hacerse cargo de las personas sobre las cuales tienen impacto. A una empresa que ha tenido impactos ambientales no le será sencillo recomponer su relación con las comunidades afectadas: la exigencia será mayor para superar los daños específicos.

Es probable que estos cambios no sean tan bien vistos por algunos empresarios. La RSE estará cada día menos asociada a ser una beneficencia sino a formar parte de la cultura y estrategia de la compañía.

b) Incremento de la contaminación ambiental en China por aguas residuales

Según las perspectivas ambientales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE y la Agencia de la Evaluación Ambiental de los Países Bajos (2012), la disponibilidad de agua dulce se verá aún más restringida ya que habrá 2.300 millones de personas al 2050 más que hoy (en total, más del 40% de la población global) que vivirán en cuencas hidrográficas con un estrés hídrico severo, en particular en el norte y el sur de África, Asia Central y del Sur. Se pronostica que la demanda mundial de agua aumente en un 55% debido a la creciente demanda de la industria (+400%), la generación de energía termoeléctrica (+140%) y el uso doméstico (+130%). Se estima que la contaminación por nutrientes derivada de las aguas residuales urbanas y agrícolas empeorará en la mayoría de las regiones, lo que dañará la biodiversidad acuática (OCDE 2012).

En caso se incremente la contaminación de las aguas residuales o exista un mayor agotamiento del agua en China, esto elevaría la regularización y las exigencias en el cuidado del recurso, lo que conllevaría a un incremento en los costos de producción, reflejado en los precios de las prendas importadas de ese país.

Se muestra el resumen del análisis del factor ambiental en la tabla 2:

Tabla 2. Análisis del factor ambiental

MATRIZ PARA EL ANÁLISIS EXTERNO - FACTOR AMBIENTAL			
TENDENCIA DE VARIABLE	CAMBIOS EN RELACIÓN CON CLIENTES Y PROVEEDORES	IMPACTO PROBABLE EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD /AMENAZA
Incremento de la Responsabilidad Social.	Clientes: Mayor relevancia para decidir por la compra del producto. Proveedores: Incremento de costos debido a las nuevas regulaciones medioambientales en China.	Cliente / Proveedor con mayor conciencia en Responsabilidad Social.	OPORTUNIDAD
Incremento de la contaminación ambiental en China por aguas residuales.			AMENAZA

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.1.3 Social

a) Incremento de la clase media

De acuerdo con Jaramillo y Zambrano (2013), el crecimiento económico en el Perú ha sido alto y sostenido en la última década, principalmente desde el 2005, donde se observa un crecimiento interesante: entre el 2005 y el 2011 el PBI creció en promedio 7,9%, pasando el PBI per cápita de \$6.475 a \$10.062. En términos residenciales, en las zonas urbanas la pobreza se redujo de 36,8% a 18%. Esto implica contribuir al desarrollo y consolidación de la clase media, fenómeno que se ha dado en el país en la última década. Las clases medias muestran mayor propensión al ahorro, a la inversión y al espíritu empresarial, y sus hábitos de consumo pueden ser un motor para el crecimiento económico.

Jaramillo y Zambrano manifiestan que existe un relativo consenso sobre el impacto positivo que la expansión de la clase media tiene sobre el crecimiento económico, la equidad social y la estabilidad política. De acuerdo al enfoque de los estratos socioeconómicos, el 38,7% de la población peruana sería de clase media en el 2011 (ver el anexo 1). En Lima, 43,3% de la población pertenecía a la clase media en el 2005, llegando en el 2011 al 54,6%, es decir un incremento de más del 26%.

b) Incorporación de la mujer al mundo laboral en el Perú

De acuerdo a un informe del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (2008), muchas mujeres se han incorporado al mercado de trabajo, pero aún persisten las diferencias con respecto a la situación laboral de los hombres y estas siguen siendo significativas. En el año 2008 la población en edad de trabajar (PET) femenina fue más urbana que rural, lo mismo que la población económicamente activa (PEA). Las mujeres ocupadas son principalmente jóvenes de 14 a 29 años de edad. En el 2008 se han autoempleado, principalmente como independientes no

profesionales, y este grupo ha estado creciendo en los últimos años. Asimismo, según el INEI (2015) la PEA femenina tuvo un incremento del 2004 al 2013 de 3,3% (anexo 2), mientras que el ingreso promedio de las mujeres en el mismo periodo se incrementó en un 67% en Lima y en 94% para provincias.

c) La globalización de la moda

Según Pavia (2015), en estos tiempos el cliente conoce muy bien el producto que quiere y dónde encontrarlo. La globalización es una realidad tangible, la información, las tendencias, los acontecimientos están a disposición de todos de forma casi instantánea. La moda y las tendencias se popularizan mediante clics en los blogs y redes sociales a razón de días e incluso horas. Por otro lado, las grandes cadenas de moda llamadas *fast fashion* han preparado sus colecciones con las herramientas globalizadas y exponen en sus escaparates los mismos productos, con los mismos colores y prácticamente al mismo precio, reproduciendo una automatización de productos a modo de uniformes. El producto de moda es perecedero, por lo tanto, la velocidad es clave: vende más el que primero expone sus productos globales en sus escaparates; asimismo, el ser primero permite venderlos a un precio más alto que cuando sean absolutamente globales y se pueda encontrarlos en todos lados. Se muestra el resumen del análisis del factor social en la tabla 3:

Tabla 3. Análisis del factor social

MATRIZ PARA EL ANÁLISIS EXTERNO - FACTOR SOCIAL			
TENDENCIA DE VARIABLE	CAMBIOS EN RELACIÓN CON CLIENTES Y PROVEEDORES	IMPACTO PROBABLE EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Incremento del 26% de la clase media en el Perú entre el 2005-2011.	Clientes: mayor capacidad de compra.	Incremento de ventas.	OPORTUNIDAD
Incorporación de la mujer al mundo laboral en el Perú 2004-2013: incremento de la PEA en 3,3% y del ingreso promedio en Lima del 67% y provincias 94%.	Clientes: mayor capacidad de compra.	Incremento de ventas.	OPORTUNIDAD
La globalización de la moda	Clientes: mejor informados, mayor conocimiento de la moda. Proveedor: mejora en procesos de abastecimiento a tiempo.	Incremento en ventas.	OPORTUNIDAD

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.1.4 Tecnológico

a) Incremento de los *e-commerce*

Según Salas (2015), para la Cámara Comercio de Lima la penetración de los *e-commerce* en el

Perú es baja, con un gasto total inferior a los 1.700 millones de dólares, en comparación con países de Latinoamérica como Chile (3.500 millones), o Argentina (5.600 millones) (Salas 2015). A pesar de que el comercio electrónico en nuestro país crece a un ritmo del 10% anual, existen deficiencias en la gestión de este canal, ya que no hay un buen manejo de datos y conocimientos sobre la experiencia del consumidor, tampoco hay una interacción móvil, así como también existe una desconfianza de realizar transacciones por este medio.

En el escenario actual, para que este canal tenga mayor oportunidad de crecimiento, se debe trabajar y vencer las siguientes barreras:

- Se debe tener mayor acceso a tarjetas de crédito.
- Se debe vencer el temor provocado por la inseguridad de realizar compras *on-line*.
- Debe existir un mayor número de consumidores con acceso a internet.

b) La multicanalidad

No solo significa tiendas físicas y canal *on-line*, significa generar una experiencia de compra distinta de los demás competidores utilizando los canales más adecuados para cada tipo de producto: a lo ya mencionado se añade *e-commerce*, teléfono, *vending*, venta directa, por catálogo.

La *multicanalización* se da por las siguientes razones:

- Mejorar el servicio: posibilidad de poder entregar y devolver en tiendas físicas.
- Visión única del cliente para todos los canales.
- Posibilidad de hacer promociones cruzadas para todos los canales.
- Generar tráfico de clientes en un canal y derivarlo hacia otro.

En este contexto aparecen los nuevos comportamientos de consumo: el *webrooming* y el *showrooming*, el primero se da cuando el consumidor busca a través de una amplia gama de productos *on-line* y luego va a las tiendas para investigar y finalizar su compra, mientras que en el segundo se da lo contrario, es decir el cliente usa la tienda física para investigar los productos para luego adquirir la mejor oferta *on-line*¹.

Varios canales y formatos de tiendas se popularizarán en los próximos años, desde tiendas de exhibición o *pop-up*, donde las marcas no solo buscan la rentabilidad, sino que experimentan, innovan e impactan en el público de una forma novedosa y efímera, mostrando sus últimos

¹ Exposición de José Luis Nueno, profesor de Dirección Comercial en IESE Business School, comentando sobre la experiencia multicanal en el XII Congreso Internacional *Retail* realizado en Lima, abril del 2015.

lanzamientos, y dando lugar muchas veces a ideas o experiencias, más que a la venta del propio producto que puede realizarse “in situ” o posteriormente desde casa a través de otro canal.

c) Tendencias tecnológicas

Según Cevallos (2014), ante la vertiginosa evolución de la tecnología, los departamentos de Tecnologías de la Información (TI) están enfocados a conocer más sobre las nuevas necesidades comerciales, la manera en cómo se puede dar un mejor servicio a través de la tecnología y la forma más conveniente de integrar una exitosa estrategia de conectividad que responda a los objetivos del negocio, entre las que destaca una nueva experiencia de compra. Él recomienda algunas claves que se pueden adoptar ante los nuevos consumidores:

- Tener una vista de 360° del cliente, este análisis permitirá la creación de una experiencia de cliente mejorada, personalizada y relevante.
- Atender las necesidades de los clientes a través de transacciones en tienda, en línea, en redes sociales y en móviles, así como también las opciones de envío, serán factores fundamentales para impulsar la fidelidad del consumidor para que vuelvan a la tienda una y otra vez.
- Los comercios del futuro lograrán diferenciarse con respecto de su competencia con el mejor servicio al cliente. Por ejemplo, ya se están implementando los probadores virtuales en algunas tiendas de ropa, esto facilita al cliente tener varias opciones de prendas en un menor tiempo.
- Las opciones de pago continuarán ampliándose de billeteras móviles a programas de pago de marca específica, esta ampliación incrementará la necesidad de contar con puntos de venta móviles (POS) y vendedores que pueden interactuar con los clientes, ahorrando tiempo de los compradores al evitar filas para el pago de sus productos.

Se muestra el resumen del análisis del factor tecnológico en la tabla 4:

Tabla 4. Análisis factor tecnológico

MATRIZ PARA EL ANÁLISIS EXTERNO - FACTOR TECNOLÓGICO			
TENDENCIA DE VARIABLE	CAMBIOS EN RELACIÓN CON CLIENTES Y PROVEEDORES	IMPACTO PROBABLE EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD /AMENAZA
Incremento del <i>e-commerce</i> en el Perú a una tasa del 10% anual.	Clientes: mayor facilidad de compra.	Incremento de ventas, diversificación de canales de ventas.	OPORTUNIDAD
Incremento de la <i>multicanalidad</i> .	Proveedores: mayor inversión.	Incremento de ventas por ventas cruzadas.	OPORTUNIDAD
Tendencias tecnológicas.	Clientes: satisfacción en la compra.	Incremento en la inversión.	OPORTUNIDAD

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.1.5 Económico

En el Perú, el contexto de desaceleración económica ha primado en los últimos años, donde se puede apreciar un crecimiento positivo del PBI pero a tasas cada vez menores, pasando de 6% (2012) a 5,8% (2013) y 2,4% (2014)². La situación descrita se debe según el Ministerio de Economía y Finanzas (2015) al bajo desempeño económico de los principales socios económicos del país, pasando de 2,4% el 2014 a 1,9% el 2015, en medio de una desaceleración en América Latina y el Caribe como resultado de la disminución de los precios de las materias primas, menor dinamismo de los EE.UU. y la desaceleración de China. Las proyecciones del BCRP estiman una tasa de crecimiento del PBI de 2,5% para fin de año, 3,1% el 2016, 3,9% el 2017 y 4,1% el 2018 (MEF 2015)³ (ver el anexo 3). Este crecimiento desacelerado del país enmarca el riesgo de concentración de empresas en ciertos sectores, como es el caso de la pesca y agricultura.

En cuanto al sector comercio, el BCRP estima que el PBI disminuirá para el 2015 a 3,7% y para el tramo 2016-2018 se alcanzará una tasa de crecimiento promedio de 4,2%, siendo el consumo minoritario y mayoritario uno de los motores del crecimiento del PBI para los próximos años. Sobre el sector *retail*, se tiene que «[...]la penetración en este sector pasaría de 2,7 a 2,9 centros comerciales por cada millón de habitantes, que son niveles similares a los de Brasil (3,0) y Argentina (2,8), acercándonos a los registrados en Chile (4,1) y Colombia (3,6)» (Diario Gestión 2015)⁴; lo que hace a este sector uno de los más atractivos y de mayor proyección de crecimiento, y una importante oportunidad para ingresar al mercado dentro y fuera de la capital.

Por otro lado, el crédito de consumo en los últimos años se ha incrementado, pasando de 183.527 millones de soles (2012) a 203.759 millones de soles (2013) y a 220.140 millones de soles (2014)⁵. Esto se debe principalmente a la tendencia a mantener las tasas de interés como efecto de la política monetaria del Estado de reducir la tasa interbancaria de referencia en los últimos años, la cual ha pasado de 4,25% a 4,00% en noviembre del 2013, a 3,75% en julio del 2014 y a 3,50% en septiembre del 2015⁶ (ver el anexo 4).

Otro factor importante a analizar es el tipo de cambio soles/dólares. Muchas de las empresas del sector importan las prendas de vestir, por lo tanto esta variable generaría un impacto económico considerable en la estructura de costos de estos negocios. Desde inicios del 2013 se revertió la

² Información extraída de las series estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

³ Marco Macroeconómico Anual 2016-2018.

⁴ Afirmaciones del César Peñaranda, Director Ejecutivo de Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP de la Cámara Comercio de Lima (CCL) al diario Gestión.

⁵ Cifras trabajadas sobre estadísticas de tarjetas de crédito encontradas en la web de la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC).

⁶ Series estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

tendencia a la baja del tipo de cambio que empezó con la crisis financiera internacional del 2008, elevándose en casi dos años de S/. 2,549 (ene-13) a S/. 3,338 (abr-16). Esta tendencia al alza es provocada por la decisión de la Federal Reserve System (FED) de poner fin al programa de inyección de dólares a la economía de EE.UU. (*tapering*) para frenar la crisis del 2008 y la desaceleración de China que generó la disminución de los precios de los metales, por lo tanto, de nuestras exportaciones⁷. Se muestra el resumen del análisis del factor económico en la tabla 5:

Tabla 5. Análisis de factor económico

MATRIZ PARA EL ANÁLISIS EXTERNO - FACTOR ECONÓMICO			
TENDENCIA DE VARIABLE	CAMBIOS EN RELACIÓN CON CLIENTES Y PROVEEDORES	IMPACTO PROBABLE EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD /AMENAZA
Crecimiento desacelerado de la economía con respecto a años anteriores (PBI esperado 2016 3,1%; 2017 3,9%; y 2018 4,1%).	Clientes: Menor capacidad de compra.	Disminución de las ventas.	AMENAZA
Incremento de centros comerciales (penetración de 2,7 a 2,9 CC por millón de habitantes).	Proveedores: Mayor competencia en canales de distribución	Mayor disponibilidad y oportunidad en canales de distribución.	OPORTUNIDAD
Crecimiento del crédito de consumo en los últimos años: 183.527 millones de soles (2012) a 220.140 millones de soles (2014).	Clientes: Mayor disponibilidad de crédito para consumo.	Incremento de ventas.	OPORTUNIDAD
Incremento del tipo de cambio soles/dólares: De S/. 2,549 (ene-13) a S/. 3,338 (nov-15)	Proveedores: Encarecimiento de las prendas importadas.	Encarecimiento del producto, disminución del margen bruto.	AMENAZA

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.1.6 Legal

a) SUNAFIL

Los recientes cambios legislativos en materia laboral han marcado una nueva orientación en la labor de inspección por parte de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL).

«Las sanciones impuestas por la SUNAFIL se dividen entre leves (de S/.1.900 a S/.114.000), graves (de S/.11.400 a S/.190.000) y muy graves (de S/.190.000 a S/.380.000). En caso de

⁷ Afirmación de Carlos Parodi en su blog “Economía para todos” del diario Gestión (23/01/2015).

detectarse más de una infracción, las multas podrían aumentar hasta alcanzar un tope de S/.1.140.000» (Publimetro 2014). En esa línea es importante conocer los principales criterios, incidencias y los temas más recurrentes en una fiscalización laboral, a efectos de realizar la prevención y afrontar de manera satisfactoria el procedimiento de inspección.

b) Falta de controles para evitar el contrabando

El contrabando se genera por los altos costos que se aplican a las importaciones, lo que lleva a las empresas, en el afán de realizar las transacciones más rápidas y menos costosas, a recurrir a estas malas prácticas. En consecuencia, el país sale perjudicado debido a que los ingresos que se perciben legalmente son administrados por el Estado, pero al no captar su totalidad, este tendría una fuente menor de la que debería disponer.

El contrabando se da por distintos canales, ya sea por vía aérea, marítima o terrestre. En un país como el nuestro, el contrabando se puede realizar fácilmente porque no tenemos la tecnología suficiente para poder controlar las importaciones y exportaciones que realizamos. Actualmente se están creando muchas alternativas de solución para eliminar por completo el contrabando.

Tabla 6. Análisis del factor legal

MATRIZ PARA EL ANÁLISIS EXTERNO - FACTOR LEGAL			
TENDENCIA DE VARIABLE	CAMBIOS EN RELACIÓN CON CLIENTES Y PROVEEDORES	IMPACTO PROBABLE EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Incorporación de la SUNAFIL.	Proveedor: Tranquilidad laboral para el cliente interno.	Incremento de productividad.	OPORTUNIDAD
Incremento del contrabando.	Proveedores: Ajuste de precios.	Disminución en las ventas.	AMENAZA

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.2 Delimitación de entorno específico

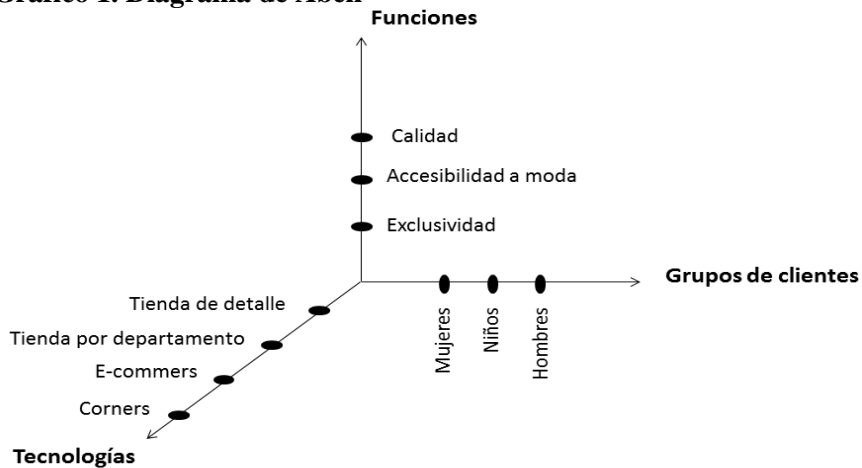
En este punto analizaremos el entorno específico del negocio para lo cual nos basaremos en el modelo de definición de negocio de Dereck F. Abell (1980). Primero, definiremos tres conceptos que nos permitirán delimitar el entorno: Funciones, grupos de clientes y tecnología:

- Funciones: Se define las posibles necesidades que cubre el producto, en este caso sería la necesidad de vestirse con ropa exclusiva a precios asequibles.
- Grupos de clientes: Aquí enmarcamos a quiénes nos dirigimos, el público objetivo para Maloko sería el grupo de mujeres de 25 a 40 años de los niveles socioeconómicos B y C que estén interesadas en vestir a la moda.

- Tecnologías: Por último, se define la forma cómo atenderemos las funciones definidas, para el caso aplica el formato de tienda a detalle.

Para mayor entendimiento se presenta el diagrama de Abell:

Gráfico 1. Diagrama de Abell



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en Navas y Guerras (2001).

Con esta metodología podemos identificar quiénes serán los competidores directos y quiénes los sustitutos, así como los posibles mercados en los que se podría incursionar.

Continuando con la metodología, definiremos la industria, el negocio y el mercado, delimitando de esta manera el entorno específico de Maloko:

- **Industria:** Es el conjunto de todos los grupos de clientes y todas las funciones desarrolladas por los productos elaborados a partir de la misma tecnología. En este caso, Maloko pertenecería a la industria de la venta minorista de vestimenta a través de tiendas a detalle.
- **Mercado:** Es la oferta de funciones cubiertas a cierto grupo de clientes, incluyendo todas las tecnologías sustitutivas que permiten proporcionar dichas funciones. Para este caso, el mercado sería las mujeres de 25 a 40 años de los niveles socioeconómicos B y C que buscan prendas de vestir exclusivas y a precio asequible.
- **Negocio:** Es la selección concreta de algunos grupos de clientes y funciones que los productos de una empresa ofrecen, definida en función de la tecnología empleada, que habitualmente es única en cada negocio. Definiendo el entorno sería oferta de prendas de vestir a través del formato de tienda a detalle para mujeres de 25 a 40 años de los niveles socioeconómicos B y C que buscan exclusividad a precio asequible.

1.3 Análisis del microentorno

En este punto analizaremos el microentorno del negocio empleando el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter (1980) en la industria.

1.3.1 Rivalidad existente en el sector

La competencia actualmente en este sector de moda para mujeres es muy intensa, la industria se encuentra atomizada. No existe alguna marca en particular que tenga la mayor participación del mercado, tal vez las que mayor demanda tienen son las marcas propias de las tiendas por departamento, principalmente Saga, Ripley y Oeschle que ofertan sus prendas a través de sus *corners*, aunque también les están dando mayor fuerza a alguna de sus marcas, exhibiéndolas en tiendas propias, como es el caso de Basement, por el lado de Saga, y Marquis, por Ripley.

Asimismo, la competencia trasciende a los *retailers* transnacionales, quienes introducen al mercado el llamado *fast fashion*, es decir la moda rápida, que consiste en tener la moda en el momento preciso a precio asequible. Las marcas que existen en el Perú son: la española Zara, la sueca H&M, y las americanas Gap y Forever 21. Si bien estos grandes *retailers* actualmente se encuentran solamente en Lima, tienen proyectado crecer a las principales ciudades del país, haciendo inversiones millonarias en cada punto de venta. Estas firmas tienen una agresiva estrategia que suma moda, costos accesibles y experiencia de compra; en consecuencia, este nuevo concepto está cambiando las reglas de juego en el mercado porque ofrecen sus prendas a precios competitivos. Por consiguiente, esto está produciendo que los precios de las marcas locales más antiguas sean sincerados. Esta rivalidad se aprecia en el *mix* de tiendas que ofrecen los centros comerciales (ver el anexo 5).

Ante este escenario, los competidores están reaccionando, como el caso mencionado sobre las tiendas departamentales. Respecto a esta tendencia, un conglomerado de marcas está apareciendo debido a un fondo de inversión que está apostando por marcas nacionales. El fondo, que tiene por finalidad hacerle frente a estas grandes *fast fashion*, busca ampliar la oferta de las marcas adquiridas a nivel nacional, así como penetrar el mercado limeño. Las principales marcas de este portafolio son Mentha y Chocolate, Exit, Philosophy y Milk; todas estas apuntan a mejorar la experiencia de compra y ofertar más moda a precios asequibles. Frente a este escenario, los *retailers* que no evolucionen quebrarán: los grandes *retailers* serán los dominantes del mercado.

A continuación se muestra el análisis de los competidores actuales (ver la tabla 7).

Tabla 7. Matriz de rivalidad de competidores

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS FUERZAS DE LA INDUSTRIA - COMPETIDORES ACTUALES

FUERZA	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	LÍMITE INF.	MUY POCO	POCO	NEUTRAL	ATRACTIVA	MUY	LÍMITE SUP.	PTS.
			ATRACTIVA	ATRACTIVA			ATRACTIVA		
Rivalidad de Competidores	Grado de concentración de Competidores	BAJO						ALTO	1.0
	Crecimiento de la Industria	BAJO						ALTO	4.0
	Barrera de movilidad	BAJO						ALTO	3.5
	Barrera de salida	BAJO						ALTO	3.5
	Diferenciación de Producto	BAJO						ALTO	2.0
	Diversidad de competidores	ALTO						BAJO	1.5
	PROMEDIO	ALTO						BAJO	2.6

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.3.2 Amenaza de nuevos competidores

Debido al crecimiento de la industria de la moda en el país y la baja concentración de la competencia en el mercado es que este sector sigue siendo atractivo para varias marcas mundiales que tienen intención de ingresar al país, tal es el caso de los *retailers* Uniqlo de Japón y Charlotte Russe de Estados Unidos. Estas cadenas de tiendas serían la competencia directa de H&M y Forever 21.

Hay que tener en cuenta que el gigante japonés Uniqlo se ha marcado el objetivo de convertirse en la compañía *fast fashion* numero uno y líder en el mundo en el año 2020, por lo que viene reforzando la expansión de su negocio en Europa y América Latina. Por su parte, la americana Charlotte Russe se ha dirigido con rotundo éxito a las mujeres adolescentes y veinteañeras, está presente en 45 países, operando más de 560 tiendas.

A continuación se muestra el análisis de los competidores potenciales en la tabla 8:

Tabla 8. Matriz de amenaza de competidores potenciales

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS FUERZAS DE LA INDUSTRIA - COMPETIDORES POTENCIALES

FUERZA	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	LÍMITE INF.	MUY POCO	POCO	NEUTRAL	ATRACTIVA	MUY	LÍMITE SUP.	
			ATRACTIVA	ATRACTIVA			ATRACTIVA		
Barrera de Entrada	Diferenciación de Producto	ALTO						BAJO	1.5
	Necesidades de Capital	ALTO						BAJO	4.5
	Acceso a los canales de Distribución	ALTO						BAJO	1.0
Reacción de los Competidores actuales	Empresas con fuertes recursos para defenderse	ALTO						BAJO	2.3
	PROMEDIO	ALTO						BAJO	2.3

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.3.3 Amenaza de productos sustitutos

Hemos analizado la Corporación Maloko desde la variable de productos sustitutos, identificando como factores de análisis la cobertura de necesidades, el precio y el costo de cambio en el cual incurriría el cliente, en caso desee cambiar por un sustituto. Cabe mencionar que para realizar este análisis hemos observado en el *mall* Plaza Lima Norte que las tiendas por departamentos, como son Ripley y Saga, han desarrollado a gran escala el modelo de incorporar “*corners*”, que son los puntos de venta asignados a marcas creados por estas mismas tiendas departamentales, con el objetivo de diversificar los estilos y moda para que sean más atractivos al cliente.

Uno de los factores que analizamos fue la cobertura de necesidades, donde pudimos definir que para el inversionista es poco atractiva la incorporación a la industria de la moda debido a que el cliente, cuando evalúa la satisfacción del producto sustituto versus la ropa de Maloko, podría cambiar rápidamente. Cuando analizamos el factor de precio, pudimos observar que para el inversionista es medianamente atractivo ingresar a una industria donde el cliente puede escoger libremente el producto de la marca que a él le parezca. En esta industria no existe un monopolio que pueda determinar el precio, por el contrario, la competencia es casi perfecta.

A continuación se muestra el análisis de los productos sustitutos en la tabla 9:

Tabla 9. Matriz de amenaza de productos sustitutos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS FUERZAS DE LA INDUSTRIA - PRODUCTOS SUSTITUTOS

FUERZA	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	LÍMITE INF.	MUY POCO	POCO	NEUTRAL	ATRACTIVA	MUY	LÍMITE SUP.	
			ATRACTIVA	ATRACTIVA			ATRACTIVA		MEDICIÓN
Amenaza de nuevos sustitutos	Cobertura de necesidades	ALTO	[Barra de medición: 0 a 2.0]					BAJO	2.0
	Precio	BAJO	[Barra de medición: 0 a 4.0]					ALTO	4.0
	Costo de Cambio	BAJO	[Barra de medición: 0 a 2.5]					ALTO	2.5
	PROMEDIO	ALTO	[Barra de medición: 0 a 2.8]					BAJO	2.8

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.3.4 Poder de negociación de clientes

Con respecto a esta fuerza en la industria, el nivel de concentración de clientes es mínimo pues se atiende un mercado de consumo masivo. Es una industria donde el costo de cambio a un producto de la competencia o hacia un sustituto es bajo, lo que la hace más competitiva. Otro factor a tomar en cuenta es la globalización, cómo ha cambiado el perfil de los consumidores que ahora están más informados y por lo tanto son más exigentes con la exclusividad, calidad y servicio.

A continuación se muestra el análisis de los clientes en la tabla 10:

Tabla 10. Matriz de poder de negociación de clientes

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS FUERZAS DE LA INDUSTRIA - CLIENTES

TIPO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	LIMITE INF.	MUY POCO ATRACTIVA	POCO ATRACTIVA	NEUTRAL	ATRACTIVA	MUY ATRACTIVA	LIMITE SUP.	
			MEDICIÓN						
Poder de Negociación de los Clientes	Grado de Concentración de clientes en la Industria	ALTO						BAJO	4.5
	Grado de importancia de las compras efectuadas en relación con los costos del cliente	BAJO						ALTO	4.0
	Costos de cambio de Proveedor	BAJO						ALTO	1.5
	PROMEDIO	ALTO						BAJO	3.3

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.3.5. Poder de negociación de proveedores

Con respecto a los proveedores, nos enfocaremos principalmente en los proveedores de prendas de vestir. Aquí se presenta una industria donde se tienen muchos proveedores buenos que cumplen con las especificaciones que demanda esta industria, por tal motivo es bajo el costo de cambiar de proveedor a pesar de que el producto que ofrecen es de suma importancia para ella.

A continuación se muestra el análisis de los proveedores en la tabla 11:

Tabla 11. Matriz de poder de negociación de proveedores

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS FUERZAS DE LA INDUSTRIA - PROVEEDORES

FUERZA	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	LIMITE INF.	MUY POCO ATRACTIVA	POCO ATRACTIVA	NEUTRAL	ATRACTIVA	MUY ATRACTIVA	LIMITE SUP.	
			MEDICIÓN						
Poder de Negociación de los Proveedores	Grado de Concentración en la Industria	ALTO						BAJO	4.0
	Costos de cambio de Proveedor	ALTO						BAJO	3.5
	Amenaza de integración hacia adelante o hacia atrás	ALTO						BAJO	1.0
	Importancia del producto del proveedor en tu propuesta de valor	ALTO						BAJO	1.0
	PROMEDIO	ALTO						BAJO	2.4

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.4 Evaluación y análisis de los factores externos

En este punto se desarrollará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la cual permite resumir y evaluar todos los factores detallados en los puntos anteriores (ver la tabla 12).

En la evaluación podemos observar que los factores externos que son una oportunidad para la industria son la creación de nuevos centros comerciales en el país y el crecimiento de la PEA femenina, así como el incremento de su ingreso promedio. Mientras que por el lado de los factores que representan una amenaza se encuentra la aparición de competidores en la industria con mayor capacidad financiera y clientes más exigentes por estar más informados.

Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Valor ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Economía del país en crecimiento.	0,07	4	0,28
2. Incremento de los centros comerciales.	0,08	3	0,24
3. Crecimiento del crédito de consumo.	0,07	3	0,21
4. Crecimiento de la clase media.	0,09	4	0,36
5. Crecimiento de la PEA femenina.	0,11	3	0,33
6. Incremento del ingreso promedio de las mujeres.	0,10	3	0,30
7. Nueva tecnología para llegar a los clientes.	0,09	4	0,36
AMENAZAS			
1. Clientes más informados en moda (globalización).	0,10	1	0,10
2. Concentración de empresas en la industria.	0,07	2	0,14
3. Aparición de empresas con mayor solidez financiera.	0,07	1	0,07
4. Bajas barreras de entrada y salida.	0,06	1	0,06
5. Pocas ubicaciones con zonas de alto flujo comercial.	0,09	2	0,18
Totales	1,00		2,63

Fuente: Elaboración propia 2016.

2. Análisis interno

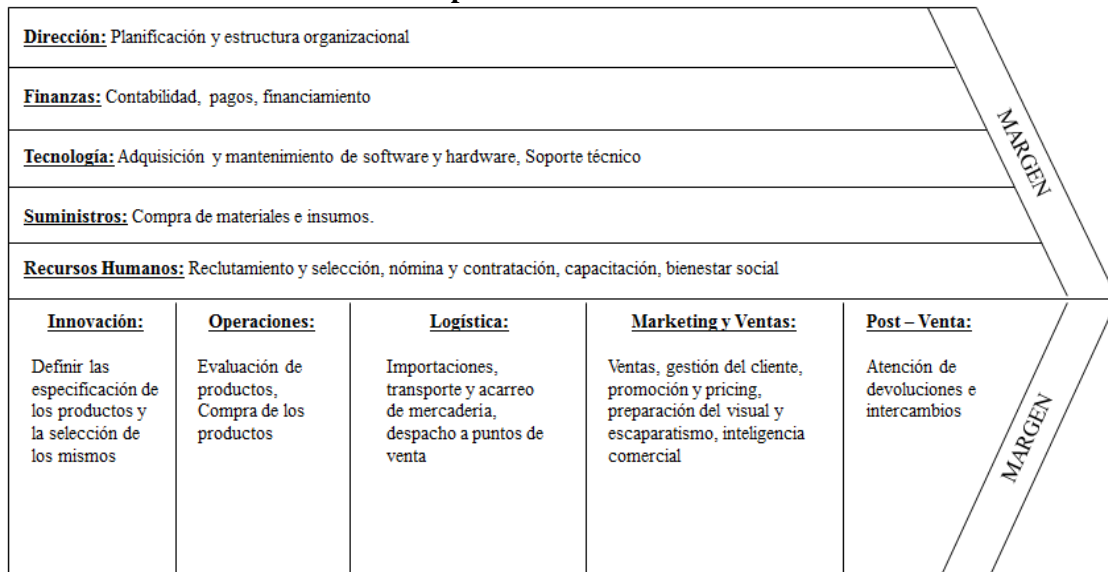
Este punto nos enfocaremos en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la Corporación Maloko en cada una de sus áreas funcionales.

2.1 Cadena de valor

La cadena de valor realizada por Michael Porter permite describir el modo cómo desarrolla sus actividades una organización generando valor a sus clientes. Este modelo permite identificar la ventaja competitiva del negocio. La cadena de valor de la Corporación Maloko se muestra en el gráfico 2.

La cadena de valor se divide en dos tipos de actividades: las primarias y las de apoyo. Dentro de las actividades primarias encontramos las actividades relacionadas desde la obtención de mercadería acorde a las especificaciones demandadas por el mercado, previamente identificadas, hasta su puesta en tienda, su venta y postventa. Por otro lado, tenemos dentro de las actividades de apoyo, como las más relevantes, lo relacionado a la gestión del negocio (planificación) y las actividades de la administración financiera, ya que en esta industria es muy importante la eficiente y ágil administración del efectivo.

Gráfico 2. Cadena de valor de la empresa



Fuente: Elaboración propia 2016 adaptada del modelo de Michael Porter.

Se concluye de la evaluación y análisis de la cadena de valor que la ventaja competitiva de la empresa está en la oferta de exclusividad y novedad del diseño de la ropa, cuyo éxito está soportado en las actividades de definición de especificaciones y selección de las prendas a importar.

2.2 Análisis de recursos y capacidades

Para el desarrollo de este punto, primero debemos responder las siguientes preguntas:

Analizando la demanda:

- ¿Qué desean nuestros clientes?
Nuestros clientes buscan exclusividad, buena atención, asesoría personalizada, precios asequibles y nuevas experiencias de compra.
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
Como principales características de nuestros clientes tenemos: mujeres de entre 25 y 40 años, emprendedoras, modernas y aspiracionales, según la clasificación de Arellano Marketing (2014).

Analizando la competencia:

- ¿Cómo sobrevive la empresa a la competencia?
Las barreras de entrada y salida en la industria son bajas, existe una baja concentración de vendedores y proveedores, la diferenciación conlleva a tener buenos márgenes pero la imitación es rápida. La ubicación del punto de venta, así como el recurso humano de la tienda son claves.

Factores claves de éxito:

- Eficiencia operativa.
- Calidad.
- Prestigio.
- Lanzamiento de nuevos modelos en el momento oportuno.

A continuación se presenta el cuadro de análisis de los recursos y capacidades de la Corporación Maloko (ver la tabla 13 y el gráfico 3):

Tabla 13. Matriz de análisis de recursos y capacidades

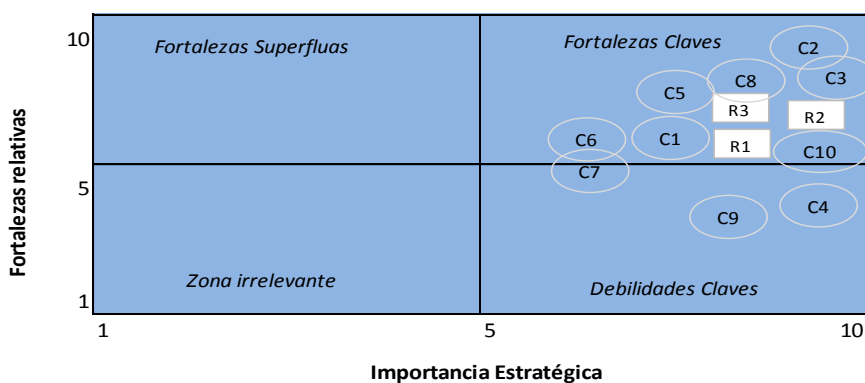
	IMPORTANCIA	FORTALEZA RELATIVA DE MALOKO	COMENTARIOS
RECURSOS			
1. Recursos financieros propios	8	6	La compañía tiene capital para invertir en las aperturas de nuevos puntos de venta, sin embargo actualmente existen varias marcas tanto extranjeras como peruanas que tienen mayor capacidad que nosotros.
2. Recurso de la marca	9	7	Con el transcurso del tiempo la marca se extendió para la línea de ropa de mujeres teniendo un posicionamiento aceptable en el mercado.
3. Recurso de la ubicación de tiendas	8	7	El 90% de nuestras tiendas se encuentra en puntos estratégicos dentro de nuestras zonas comerciales.
CAPACIDADES			
1. Capacidad de obtener financiamiento	8	7	Existe una buena relación con financieras debido a los buenos resultados de la empresa.
2. Capacidad de comprar en el extranjero	9	9	La compañía ha desarrollado esta capacidad para tener buenos <i>traders</i> y proveedores tanto en China como en EE.UU.
3. Capacidad de seleccionar productos variados y exclusivos	10	9	Esta capacidad de seleccionar las prendas en el extranjero (China y EE.UU.) se ha logrado a través de varios años de experiencia de trabajar con estos países.
4. Capacidad de seleccionar buenos vendedores	10	4	La compañía no cuenta con la capacidad suficiente para reclutar y seleccionar personal con este perfil, lo cual nos lleva a una alta rotación.
5. Capacidad de entender las tendencias y necesidades del mercado	8	7	Se tiene mucha comunicación con los clientes en las tiendas y ahí es donde nos podemos dar cuenta de qué es lo que demanda el público.
6. Capacidad de despachar y reponer a tiempo la mercadería para puntos de venta.	7	6	Es importante en el sector, pero al igual que nosotros hay varias empresas que manejan su logística de despacho de manera eficiente.
7. Capacidad de desarrollar un	7	5	La compañía se esfuerza en manejar bien sus vitrinas, sus escaparates y que visualmente sean

buen visual en las tiendas			atractivos.
8. Selección de proveedores	9	8	Se cuenta con <i>traders</i> que son nuestros socios estratégicos, también se encargan de las exportaciones y logística de despacho.
9. Desarrollo tecnológico	8	4	La empresa aún no ha desarrollado este aspecto para poder aprovecharlo, tanto en el plano logístico (automatizar despachos y reposiciones) como en el plano comercial (desarrollo principalmente de la <i>multicanalidad</i>).
10. Capacidad de ubicar las tiendas en puntos estratégicos	9	6	Si bien en estos tiempos es bastante reñido ingresar en “puntos calientes”, cuando se tiene esta capacidad los arrendadores nos consideran dentro de una lista de espera.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Gráfico 3. Matriz de fortalezas relativas vs. importancia estratégica

Evaluación hipotética de los recursos y capacidades de Maloko



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en Grant (2006).

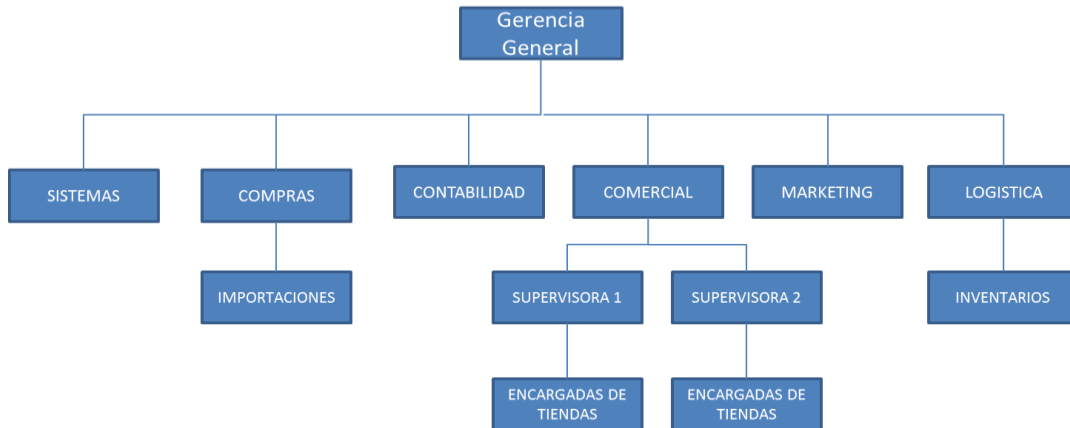
Se concluye del análisis de los recursos y capacidades de la Corporación Maloko que las fuentes de la ventaja competitiva son:

- La compañía tiene como recurso una marca medianamente posicionada, esto le servirá para hacerle frente a los grandes *retailers*, siempre que su oferta sea diferenciada de estos grandes jugadores en el mercado.
- Deberá desarrollar e invertir más en tecnología para afrontar de manera adecuada la nueva ola de canales que se están dando en el mercado, que trata de tener mayor llegada con el cliente, así como mejorar su experiencia de compra.
- Las principales ventajas competitivas de la empresa se encuentran en los procesos de especificar bien sus productos y seleccionarlos acorde a las exigencias del mercado.

2.3 Análisis de la estructura organizacional

Se presenta el organigrama actual de la empresa en el gráfico 4:

Gráfico 4. Organigrama de la Corporación Maloko



Fuente: Elaboración propia 2016.

La estructura organizacional de Maloko según la tipología desarrollada por Henry Mintzberg es simple. Mintzberg (1984) postula que la estructura simple maneja un agrupamiento generalmente del tipo funcional y de estructura plana, es decir que dispone de pocos niveles, esto es debido a que la empresa es pequeña, lo cual facilita el intercambio interdisciplinario dentro de la organización, permitiendo la adaptación mutua y la interrelación entre los diferentes equipos.

En Maloko, cada una de las áreas es especialista en sus respectivas funciones, esto conlleva a que cada persona en un cargo se concentre y realice de manera eficiente su trabajo o función. Cada área está compuesta por colaboradores expertos en sus campos de acción, lo que permite la mejor supervisión posible.

Se considera que la estructura actual que maneja la corporación es la idónea porque tiene en cuenta el tamaño de la organización y que maneja solo una categoría de producto. Ello permite tener una rápida capacidad de respuesta al entorno cambiante descrito en el análisis externo, permitiendo que se desarrolle una mejor coordinación interna con baja estandarización para llevar a cabo una estrategia de enfoque en diferenciación.

2.4 Gobierno corporativo

Según Antognolli (2013), las empresas familiares, como es nuestro caso, suelen ser problemáticas por naturaleza, pero si se llega a descubrir cuál es la mejor manera de que trabajen en conjunto, se pueden volver casi indestructibles. La parte crucial para que una empresa familiar tenga éxito es desarrollar un buen sistema de gestión y que los integrantes tengan una buena relación con esta. Muchas veces, a medida que la empresa crece se incorporan más integrantes de la familia y con

ello se incrementan los conflictos internos. Para empresas pequeñas o medianas es importante atacar 4 frentes:

- Una visión compartida.
- Definir la estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno.
- Definir un plan de sucesión.
- Entender y salir de las trampas de crecimiento.

Se debe verificar que la visión sea compartida y entendida por los miembros de la familia empresaria, asimismo esta debe ir acompañada de los valores que la familia se compromete a adquirir y aplicar dentro de la cultura de la organización.

De acuerdo con Rocca (2013), el gobierno corporativo constituye un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento de un país, así como para fomentar la confianza de los inversionistas⁸.

Maloko aún no tiene definida una visión compartida ni valores claros, así como también carece de una estructura formal y órganos de gobierno (protocolo familiar). Actualmente funciona con un directorio informal, formado solamente por familiares en donde se toman decisiones sobre la base de votos, sin que estos fuesen relativos a la cantidad de acciones que tiene cada miembro de la familia. Esto definitivamente influye en la productividad de la compañía y genera conflictos internos, ya que existe un cruce de intereses por parte de cada miembro.

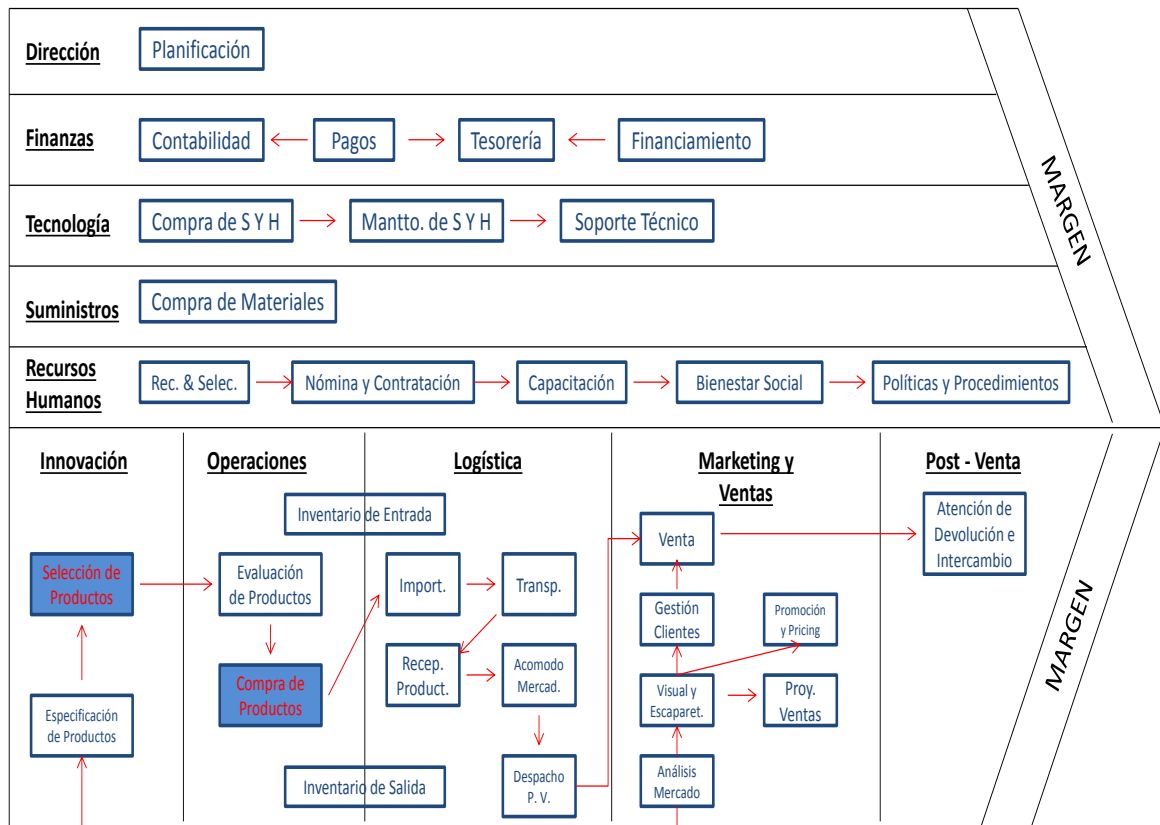
2.4.1 Análisis de procesos

Se describen los procesos de la Corporación Maloko en el gráfico 5.

Según el análisis de los procesos actuales de la empresa, podemos identificar dos procesos en los cuales Maloko tiene una gran fortaleza: la selección de productos y su compra. Estos dos procesos se han venido desarrollando cada vez mejor debido al *know-how* obtenido por los colaboradores que realizan estos procesos en los últimos años.

Gráfico 5. Procesos de la empresa

⁸ Lilian Rocca, Superintendente del Mercado de Valores en la presentación sobre el Código del Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas.



Fuente: Elaboración propia 2016.

Así también, hemos podido identificar las oportunidades de mejora que tenemos en algunos procesos como son: la atención al cliente en el punto de venta, los tiempos de respuesta para los clientes al indicarles sobre el *stock* y precio de una determinada prenda de vestir *on-line*, mejorar cada vez más la gestión de inventarios para tener un mejor control de este, y mejorar el estilo de nuestras tiendas para atraer mucho más a nuestros clientes.

2.4.2 Evaluación y análisis de los factores internos

Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Ubicación de tiendas.	0,12	4	0,48
2. Reconocimiento de la marca	0,15	3	0,45
3. Entendimiento del mercado.	0,10	3	0,30
4. Selección de productos variados y exclusivos.	0,12	4	0,48
5. Capacidad de comprar en el extranjero.	0,11	3	0,33
6. Buena evaluación de proveedores.	0,07	2	0,14
DEBILIDADES			

1. Cultura corporativa.	0,10	1	0,10
2. Alta rotación de personal.	0,10	2	0,20
3. Falta de capacidades tecnológicas.	0,07	1	0,07
4. Pérdida de exclusividad de nuestros productos.	0,06	2	0,12
Totales	1,00		2,67

Fuente: Elaboración propia 2016.

En la tabla 14 se aprecia que los 3 factores de éxito para este tipo de negocio son: el reconocimiento de la marca, la ubicación de las tiendas, así como la selección de productos variados y exclusivos. En general, la compañía recibe una puntuación de 2,67, lo cual significa que Maloko tiene una buena posición, sin embargo hay muchas posibilidades de seguir mejorando.

Capítulo III. Formulación estratégica

1. Definición de la filosofía

1.1 Visión

Se declara la visión de la Corporación Maloko:

“Ser la empresa referente en moda femenina en el mercado nacional”.

Para definir la visión y los valores de la Corporación Maloko se reunió a los gerentes de la empresa para definir su razón de ser, teniendo en todo momento claro que debían ser una empresa innovadora en el sector y que destaque ante la competencia.

1.2 Misión

Se declara la misión de la Corporación Maloko:

“Somos una empresa dedicada al rubro de la moda, que busca las últimas tendencias mundiales, ofreciendo a nuestros clientes exclusividad a precios asequibles y una experiencia de compra única a través de la *multicanalidad*, generando valor para sus accionistas y oportunidad de desarrollo para sus colaboradores”.

Para definir la misión de la Corporación Maloko se ha seguido la metodología que menciona Fred R. David (2013), en la que indica considerar 9 componentes para establecer una declaración efectiva de la misión (ver el anexo 6).

1.3 Valores

Orientación al cliente, trabajo en equipo, disponibilidad al cambio, respeto y proactividad.

2. Definición de objetivos estratégicos

Los objetivos de la compañía se muestran en la tabla 15.

Tabla 15. Objetivos estratégicos de la compañía

PROPÓSITO
Ingresar a centros comerciales en provincias.
Posicionar la marca en el segmento B-B+.
Incrementar el tique promedio.
Fortalecer la capacidad de selección de productos.
Incrementar la satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia 2016.

3. Definición de estrategias

3.1 Definición de la estrategia competitiva

Según Porter (1980), las estrategias competitivas pueden ser: Liderazgo en costos, diferenciación o enfoque (ver el gráfico 6).

Gráfico 6. Estrategias genéricas de Porter

	Exclusividad percibida por el cliente	Posición de bajo costo
Todo un sector industrial	Diferenciación	Liderazgo en costos
Solo un sector en particular	Enfoque o alta segmentación	

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en Porter (1980).

Para definir la estrategia genérica nos basamos en el análisis de las cinco fuerzas de la industria y el análisis de la cadena de valor, puntos tratados en el capítulo anterior. Con respecto al primer punto, la industria está iniciando un proceso de concentración, donde aparecen empresas con mayor fortaleza financiera y presencia de marca que no nos permitirían competir de manera amplia con ellas, poniendo en riesgo la supervivencia de la empresa. Por otro lado, según lo analizado en la cadena de valor, Maloko tiene como fortaleza principal la capacidad de seleccionar y traer al mercado diseños exclusivos y un valor de marca que se ha construido con el tiempo. Por consiguiente, bajo lo descrito, la estrategia genérica más acorde es el enfoque en diferenciación. Con esta estrategia apuntaremos a llevar nuestra propuesta de valor a un nicho de mercado cimentada en nuestra ventaja competitiva, permitiendo aprovechar los recursos y capacidades obtenidos en un mercado más acotado, en donde la presencia de los grandes competidores no es especializada.

3.2 Análisis FODA

En este punto desarrollaremos la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Esta herramienta nos permitirá definir estrategias que nos permitan utilizar nuestras fortalezas internas y superar nuestras debilidades para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Luego de analizar los principales factores externos e internos que impactan en la Corporación Maloko, concluimos que el escenario a presentarse en los futuros años es complicado para la industria de la moda y en especial para la Corporación Maloko; como se mencionó en líneas anteriores, se está presentando una concentración de mercado, las empresas más grandes de la industria están abriendo sus tiendas en el país, como por ejemplo H&M, Zara, Forever 21 y otras.

Este incremento de la competencia genera mayor desgaste de recursos para mantenerse en el mercado, sobre todo a las empresas pequeñas y medianas. Ante esta coyuntura, de la matriz FODA desprendemos que Maloko debe llevar a cabo como estrategia de negocio una estrategia de crecimiento, aumentando su presencia en centros comerciales regionales en Lima y provincias (ver el anexo 6) y posicionando la marca en el segmento B+ y A- (estrategia de enfoque), mejorando la atención al cliente mediante la implementación de la *multicanalidad* e incrementar el tique promedio por ofrecer un producto más exclusivo y por elevar la percepción del valor de lo ofrecido. A continuación se presenta la matriz FODA para la Corporación Maloko (ver la tabla 16).

Tabla 16. Matriz FODA cruzado

FODA CRUZADO		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> Ubicación de tiendas. Reconocimiento de la Marca. Entendimiento del Mercado. Selección de productos variados y exclusivos. Capacidad de comprar en el extranjero. Buena evaluación de proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> Cultura corporativa. Alta rotación de personal. Falta de capacidades tecnológicas.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> Economía en crecimiento. Crecimiento de # de C.C. Incremento del crédito de consumo. Crecimiento de clase media. Crecimiento del PEA femenina. Nueva tecnología para llegar al cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> Ingresar a C.C. en provincias. Posicionar la marca en el segmento B – B+ Mejorar la experiencia de compra a través de la multicanalidad. Penetración y desarrollo de mercado. Incrementar el tique promedio. 	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollo de un buen gobierno corporativo. Mejorar el clima laboral. Desarrollo de TI.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> Cientes más informados en moda (globalización / tendencia). Concentración de empresas y aparición de empresas con mayor solidez financiera. Baja barrera de entrada y de salida. Pocas ubicaciones en zonas de alto flujo comercial. 	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer la capacidad de selección de productos variados, exclusivos y de mayor calidad. Mejorar la calidad de servicio en P.V. Consolidar la estrategia de enfoque en diferenciación. Desarrollo de la multicanalidad como alternativa a los P.V. físicos. 	<ol style="list-style-type: none"> Mejorar el flujo de caja evitando financiamiento por descalce ingreso – gasto. Programa de compensación variable para personal comercial.

Fuente: Elaboración propia 2016.

3.3 Definición de la estrategia de negocio

Como se mencionó anteriormente, dentro de las distintas estrategias de negocio Maloko desarrollará una estrategia de crecimiento. Según Ansoff (1965), existen diversos tipos de estrategias de crecimiento: Penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación (ver el gráfico 7).

Gráfico 7. Matriz Producto-Mercado (Ansoff)

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en Ansoff (1965).

Del análisis de la matriz FODA se describen las 3 estrategias de crecimiento que adoptará la compañía para los próximos 5 años:

- Penetración de mercado: para ello se piensa abrir tiendas en zonas donde ya tenemos presencia como el cono norte, puntualmente en Megaplaza. Otra zona donde tenemos presencia es Jesús María, y se proyecta inaugurar un punto más en el *mall* de Salaverry para llegar a los distritos aledaños como son San Isidro, Magdalena, San Miguel, Pueblo Libre y Miraflores.
- Desarrollo de mercado: se tiene previsto ingresar a nuevos mercados en provincia, específicamente Ica y Trujillo, por su comportamiento similar a Lima.
- Desarrollo de producto: Maloko proyecta lanzar una línea nueva para mujeres, que es más de fiesta y ocasiones especiales como cócteles o cenas. Con ello busca diferenciarse de la competencia como Forever21, H&M y las tiendas por departamento como Saga y Ripley, que son marcas que venden ropa más casual.

Capítulo IV. Implementación

1. Estimación de la demanda

1.1 Metodología

Maloko proyecta abrir 7 puntos de ventas, 5 en Lima (La Rambla, San Borja; Real Plaza Salaverry; Plaza Sur, San Juan de Miraflores; Real Plaza Centro Cívico; y una puerta calle en la Av. Larco) y 2 en provincias (El Quinde, Ica; y Mall Aventura Plaza, Trujillo). Para la estimación de la demanda se utilizó datos demográficos de IPSOS Apoyo del año 2012, considerándose como *inputs* los distritos de influencia alrededor de la zona donde se encontrará la tienda. El resultado obtenido es que se tiene 22.173 potenciales clientes en los 7 puntos de ventas (ver la tabla 17).

Tabla 17. Cálculo de la demanda

La Rambla de San Borja				
Distrito	Población	Mercado Potencial	% Factor	Mercado Meta
San Borja	111.568	9.855	20,0%	1.971
San Isidro	56.570	1.903	15,0%	286
La Victoria	182.552	3.279	30,0%	984
San Luis	57.368	3.735	15,0%	561
Lince	52.961	1.761	25,0%	441
Total	461.019	20.533		4.243
Real Plaza Salaverry				
Distrito	Población	Mercado Potencial	% Factor	Mercado Meta
Magdalena	54.386	4.605	18,0%	829
Jesús María	71.364	5.613	25,0%	1.404
San Isidro	56.570	1.903	15,0%	286
Pueblo Libre	77.038	6.813	18,0%	1.227
Miraflores	84.473	2.271	15,0%	341
Breña	79.456	1.302	15,0%	196
Lince	52.961	1.761	20,0%	353
Total	476.248	24.268		4.636
Mall del Sur				
Distrito	Población	Mercado Potencial	% Factor	Mercado Meta
Surco	326.928	7.278	20,0%	1.456
Villa El Salvador	436.289	0	10,0%	0
San J. Miraflores	393.493	2.354	30,0%	707
V.M. Triunfo	426.462	555	18,0%	100
Total	1.583.172	10.187		2.263

Real Plaza Centro Cívico					
Distrito	Población	Mercado Potencial	% Factor	Mercado Meta	
Rímac	171.921	945	25,0%	237	
Breña	79.456	1.953	20,0%	391	
La Victoria	182.552	3.279	30,0%	984	
Cercado de Lima	286.849	7.430	25,0%	1.858	
Total	720.778	13.607		3.470	
Av. Larco (Puerta calle)					
Distrito	Población	Mercado Potencial	% Factor	Mercado Meta	
Miraflores	84.473	5.299	20,0%	795	
Barranco	31.959	953	20,0%	143	
Surco	326.928	4.852	20,0%	874	
Surquillo	92.328	5.481	20,0%	549	
San Isidro	56.760	952	20,0%	143	
Total	592.448	17.537		2.504	
Mall Aventura Plaza de Trujillo					
Distrito	Población	Mercado Potencial	% Factor	Mercado Meta	
Trujillo	751.700	12.882	25,0%	3.221	
El Quinde de Ica					
Distrito	Población	Mercado Potencial	% Factor	Mercado Meta	
Ica	248.400	5.245	35,0%	1.836	
Totales		104.259		22.173	

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.2 Cálculo de la demanda

A continuación se detalla cómo se obtiene el mercado meta, para ello se toma como ejemplo el punto de venta situado en La Rambla de San Borja:

Para este punto se consideran como distritos de influencia San Borja, San Isidro, La Victoria, San Luis y Lince. Del total de la población en cada distrito se toma como dato que el 52% son mujeres, solo se consideran los NSE A-, B+ y B- y los rangos de edades de 25-40 años. Adicionalmente se realiza un ajuste a cada distrito, ya que no toda la población anteriormente considerada va a dicho centro comercial, de esta manera se obtiene el mercado potencial, luego se le aplica un factor de ajuste adicional, el cual está basado en la experiencia propia de la gestión del negocio que explica que no todo el mercado potencial quiere o tiene gusto por las prendas de Maloko, obteniendo finalmente el mercado meta.

2. Plan de Marketing

Tabla 18. Objetivos de Marketing

PROPÓSITO	INDICADOR	META
Incrementar presencia en CC de alta concurrencia	Tiendas en CC	6
Posicionar la marca en el segmento B+ y A-	Porcentaje	15%
Incrementar el tique promedio	Porcentaje	50%
Reducir venta de prendas en promoción	Porcentaje	10%
Incrementar satisfacción del cliente	Porcentaje	15%

Fuente: Elaboración propia 2016.

Estos objetivos se desprenden de cruzar diferentes fortalezas con oportunidades que se encuentran en el mercado (FODA). Si tenemos un reconocimiento de la marca y un crecimiento de centros comerciales, entonces necesitamos incrementar nuestra presencia en centros comerciales de alta concurrencia. Se quiere posicionar la marca en los NSE A-, B+ debido a que hay un incremento de la clase media; de este punto también se despende el hecho de querer incrementar el tique promedio, ya que existe un mayor nivel adquisitivo. Al existir nuevas tecnologías para llegar al cliente, ello nos permite trazarnos como meta el hecho de incrementar su satisfacción. Consideramos que los objetivos trazados ayudarán a la empresa a posicionarse dentro del mercado como una de las mejores empresas de moda.

2.1 Segmentación de mercado

Con respecto a este punto, se utilizará las siguientes bases de segmentación:

Tabla 19. Método de segmentación

SEGMENTACIÓN	BASE	OBJETIVO
Demográfica		
Edad	18 a 90 años	25 a 40 años
Sexo	Hombre, mujer	Mujer
Nivel socioeconómico	A, B, C, D y E	A y B
Nivel de ingresos	≤ S/. 480	≤ S/. 2.000
Psicográfica		
Estilo de vida	Afortunados, progresistas, modernas, adaptados, conservadoras y modestos	Modernas
Conductual		
Ocasión de uso	Habitual, especial	Especial
Frecuencia de uso	Ocasional, medio e intensivo	Ocasional
Beneficios buscados	Exclusividad, calidad, ahorro, conveniencia	Exclusividad y calidad

Fuente: Elaboración propia 2016.

Nos enfocaremos en un sector exclusivo para mujeres, para aquellas féminas modernas entre 25 y 40 años de edad y con un ingreso promedio de entre S/.2.000 y S/.8.000, que tienden a lucir sus prendas de vestir en situaciones especiales tales como cócteles, fiestas y cenas. Maloko centrará su atención en este público que tiende a buscar el beneficio de la exclusividad y calidad de las prendas que comercializa la compañía.

2.2 Posicionamiento

En referencia al posicionamiento, se buscará ingresar a la mente del consumidor mediante dos frentes:

- a) Beneficios obtenidos. Se resaltarán los beneficios que el cliente obtiene de nuestros productos que principalmente es hacerlo sentir único, gracias a la exclusividad y calidad de las prendas que ofrecemos.
- b) Ocasión de uso. De forma complementaria a lo propuesto en el punto anterior, se reforzará que nuestros productos son para una ocasión especial.

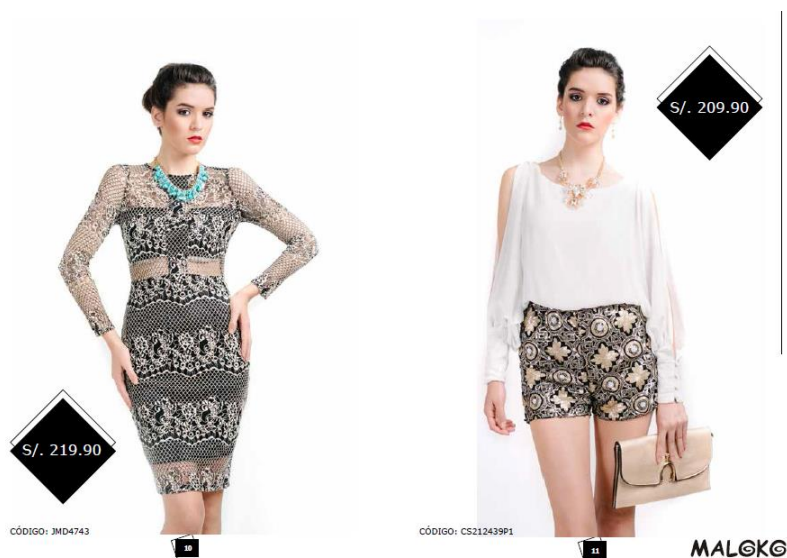
2.3 Mix de marketing

2.3.1 Producto

a) Definición del producto

Maloko ofrece a sus clientes prendas de vestir de cóctel elegantes y exclusivas para ocasiones especiales, tales como fiestas y cenas (ver el gráfico 8).

Gráfico 8. Producto de la empresa



Fuente: Elaboración propia 2016.

b) Clasificación del producto

Según análisis realizado sobre la base del modelo de Theodore Levitt, Maloko ofrece un nivel de producto ampliado, es decir, se busca superar las expectativas de los clientes y ofrecer un valor de marca; por ello la empresa define y selecciona diseños exclusivos para los clientes, logrando que estos se sientan únicos para esa ocasión especial.

Según el criterio de durabilidad y *tangibilidad*, los productos de Maloko son bienes duraderos (prendas de vestir) que se ofrecen a través del servicio de distribución en tiendas a detalle. Por lo tanto, es un *mix* entre bien y servicio. Según el criterio de uso, son bienes de consumo de compra comparada heterogénea, pues el cliente busca comparar en los productos características y servicios que son más importantes que el precio.

c) Estrategias de producto

En cuanto a las estrategias de producto, nos enfocaremos en los objetivos de aumentar la satisfacción del cliente e incrementar el ingreso promedio por prenda. Sobre lo primero se buscará asegurar que las prendas sean exclusivas y variadas, con la finalidad de que el cliente perciba un valor mayor por lo que compra y quede satisfecho con nuestra oferta, para lo cual buscaremos apuntalar en la capacidad de inteligencia comercial y selección de prendas. Por otro lado, con respecto al tique promedio, cambiaremos el *mix* de prendas en las tiendas, ofreciendo en mayor proporción la vestimenta para cóctel, ya que tiene mayor precio que la vestimenta casual (ver la tabla 20).

Tabla 20. Estrategias de producto

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	META
Incrementar tiques promedio	Cambiar el <i>mix</i> de líneas de producto dando mayor predominancia a las prendas de vestir de cóctel que son productos de mayor precio.	Porcentaje	50%
Incrementar la satisfacción del cliente	Asegurar la exclusividad y variedad de las prendas seleccionadas, apuntalando en la capacidad de inteligencia comercial y selección de productos.	Porcentaje	15%

Fuente: Elaboración propia 2016.

2.3.2 Precio

a) Método de definición del precio

Analizando la elasticidad de la demanda, podemos afirmar que es un bien inelástico al precio. Cabe mencionar que si los precios varían excesivamente sobre o bajo la percepción de valor del cliente perderíamos demanda. Por consiguiente, para la definición del precio de los productos nos basaremos en los beneficios que percibe el cliente.

b) Estrategia de precio

La estrategia de precio tendrá como objetivo principal la maximización de las utilidades actuales con la finalidad de generar el flujo de efectivo necesario para financiar la operación, siendo la exclusividad y variedad las principales variables que se busca que el cliente aprecie del producto. Si adaptamos el modelo de matriz precio-calidad, entendiéndose por calidad a la exclusividad, buscaremos aplicar una estrategia de primera, es decir, buscar un precio alto ofreciendo alta exclusividad y variedad en el mercado; con esto se conseguirá que asocie esta propuesta de valor al precio.

2.3.3 Plaza

En la estrategia de plaza, el canal de distribución que emplea la empresa es el canal directo, puesto que consideramos importante llevar y transmitir la propuesta de valor directamente al cliente mediante la interacción con él y también como respuesta a la concentración geográfica del mercado. Adicionalmente se implementará un sistema de *marketing* híbrido, la intención es llegar al cliente por la *multicanalidad*: tiendas a detalle, catálogos, *e-mailing*, *vending* y redes sociales.

Como se sabe, la ubicación de las tiendas en el negocio de *retail* es muy importante, por lo cual se buscará que estas estén posicionadas donde se encuentre nuestro mercado meta: tendremos presencia en centros comerciales o zonas urbanas donde concurren nuestros potenciales clientes.

2.3.4 Promoción

En cuanto a la estrategia de promoción, se buscará posicionar en la mente de nuestros clientes los beneficios de nuestro producto: primordialmente la exclusividad y que ofrecemos un producto especial para una ocasión importante. Para este propósito emplearemos diversos canales de comunicación, por lo cual proponemos como *mix* de promoción emplear publicidad en revistas, material POP, *e-mailing*, vallas publicitarias, redes sociales, desfiles y activaciones.

2.4 Presupuesto de Marketing

Los gastos de *marketing* tienen como premisa lo siguiente:

- Publicidad en revistas: Se considera 2 publicaciones al año a página entera en alguna revista de alta rotación, como puede ser Magaly TV (S/. 2.500 x 2).
- Material POP: Es el material que va al interior de las tiendas que sirven como jaladores o para indicar en las vitrinas ofertas o cambios de temporadas. Se considera un gasto de S/. 100 x 12 meses x #tiendas.

- *Mailing*: Se considera un pago de S/. 150 mensuales que permite mandar correos a más de 30.000 potenciales compradores.
- *Community manager*: Es un costo fijo de S/. 1.000 mensuales a un *community manager* externo.
- Vallas publicitarias: Se considera poner publicidad en vallas 2 veces al año a un costo de S/. 7.500, sobre todo cuando hay cambio de temporada.
- Activaciones: Se consideran activaciones cada 2 meses en discotecas, desfiles, *anfitriónajes*, etc. a un costo de S/. 500 por activación.
- Producción fotográfica: Se consideran 2 producciones al año para cambio de temporada, con un costo c/u de S/. 12.000.
- Estudios de mercado: O encuestadores, contratados por S/. 1.000 2 veces al año para medir la calidad de atención, la recordación de marca, la satisfacción del cliente, etc.
- *Look books*: De las producciones fotográficas se realizan *look books* o catálogos. Se estiman 6 al año, con un costo de S/. 1.800 c/u.
- Canjes televisivos: Se consideran 6 canjes al año en programas tipo “Al Aire”, donde anima María Julia ‘Maju’ Mantilla, a un costo de S/. 1.500 c/u.

A continuación detallamos los gastos de *marketing* a incurrir en la implementación del proyecto (ver la tabla 21):

Tabla 21. Presupuesto de Marketing

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad en revistas	S/. 5.000	S/. 9.000	S/. 9.000	S/. 9.000	S/. 9.000
Material POP	S/. 2.400	S/. 6.000	S/. 8.400	S/. 8.400	S/. 8.400
<i>Mailing</i>	S/. 1.800	S/. 1.800	S/. 1.800	S/. 1.800	S/. 1.800
<i>Community manager</i>	S/. 12.000	S/. 12.000	S/. 12.000	S/. 12.000	S/. 12.000
Vallas publicitarias	S/. 15.000	S/. 25.000	S/. 40.000	S/. 40.000	S/. 40.000
Activaciones	S/. 3.000	S/. 5.000	S/. 6.000	S/. 6.000	S/. 6.000
Producción Fotográfica	S/. 24.000	S/. 24.000	S/. 24.000	S/. 24.000	S/. 24.000
Estudios de mercado	S/. 2.000	S/. 2.000	S/. 2.000	S/. 2.000	S/. 2.000
<i>Look Books</i>	S/. 10.800	S/. 10.800	S/. 10.800	S/. 10.800	S/. 10.800
Canjes televisivos	S/. 9.000	S/. 11.000	S/. 11.000	S/. 11.000	S/. 11.000
Total	S/. 85.000	S/. 106.600	S/. 125.000	S/. 125.000	S/. 125.000

Fuente: Elaboración propia 2016.

3. Plan de Operaciones

Los objetivos de operaciones de la Corporación Maloko son los siguientes (ver la tabla 22):

Tabla 22. Objetivos de Operaciones

PROPÓSITO	INDICADOR	META
Mejorar el tiempo de respuesta en la atención al cliente	Minutos	En línea (conexión <i>on line</i>)
Eficiencia operativa e integración de las áreas	-----	Logística y comercial integrado a contabilidad
Incrementar la capacidad de almacenaje	m ²	200 m ²

Fuente: Elaboración propia 2016.

Estos objetivos nacen de que existe una oportunidad: los clientes quieren ser mejor atendidos y tener respuestas más rápidas cuando hacen sus consultas, a través de la web, por teléfono o redes sociales, sobre dónde pueden conseguir tal o cual prenda. Es debido a ello que se encuentra la necesidad de mejorar estos tiempos de respuesta. La eficiencia operativa e integración de las áreas comerciales con la contable son necesarias porque existe mucha inversión de horas hombre de procesamiento de data, ya que sus sistemas actualmente no están interrelacionados; es por esta razón que se necesita realizar un *up grade* y compra de módulos contables al ERP que maneja la compañía. Por último, al incrementar los puntos de ventas se hace necesario contar con mayor capacidad de almacenamiento, es por esta razón que se necesita alquilar un espacio para cubrir este propósito.

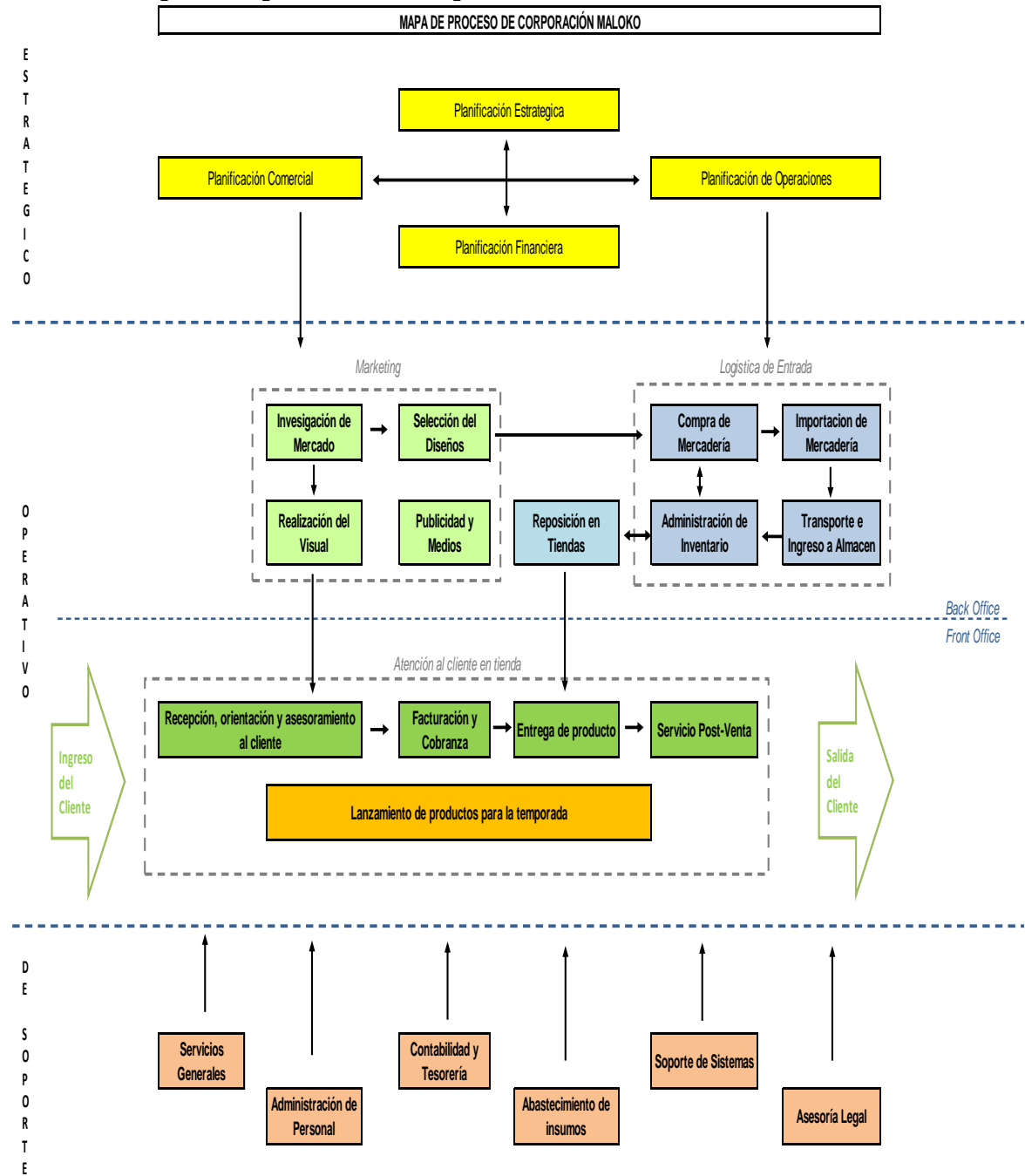
3.1 Diseño de procesos

Los procesos de la corporación se detallan en el gráfico 9.

Debido a que la estrategia de la corporación es el enfoque en la diferenciación, dos de los procesos críticos es la atención al cliente en el punto de venta y la selección de productos para las compras. Con el fin de mejorar ambos procesos se contratará a un *outsourcing* que levante la mayor cantidad de información y que implemente las mejores prácticas que se puedan aplicar en la compañía.

También se necesita mejorar los tiempos en las respuestas que se le dan a los clientes sobre dónde puede encontrar una prenda específica y qué talla y color se tiene. Por tal motivo se ha decidido realizar un *up grade* al sistema ERP que se tiene, el cual pasará del modo *off line* a *on-line*, esto permitirá saber al personal de la oficina central o de las tiendas, en qué almacén se encuentra la prenda que necesita el cliente, pudiendo derivar esa compra al lugar más cercano, en lugar de perder una venta.

Gráfico 9. Mapa de los procesos de la empresa



Fuente: Elaboración propia 2016.

El área de finanzas y el de contabilidad también se integrarán con el ERP, ya que se compararán los módulos del mismo desarrollador del ERP actual para esas áreas (hoy en día, ambos módulos funcionan con un sistema distinto al ERP). Esto mejorará los tiempos de procesamientos de la data, permitiendo a ambas áreas ser más analíticas con el fin de encontrar oportunidades de mejoras y de ahorro de costos.

3.2 Diseño de abastecimiento e inventarios y control financiero

La gestión de inventarios y control financiero en el negocio *retail* es importante porque existe mucha pérdida de mercadería tanto interna como externamente, sobre todo si se comercializan productos pequeños, como bisutería, o productos fáciles de llevar, como prendas de vestir. Asimismo, hay un riesgo alto de fraude financiero debido a los depósitos de dinero que realiza cada tienda en los bancos producto de sus ventas, si a esto le sumamos que la compañía se encuentra en un proceso de profesionalización de sus diferentes áreas con el fin de mejorar su gestión y de esta manera ser mejor evaluada por las entidades financieras para lograr los apalancamientos necesarios que le permitan su crecimiento en el mediano y largo plazo es que se considera la implementación del sistema COSO, el cual consiste en un sistema de control interno que incluye normas y procedimientos que involucra a todo el personal de la empresa, y está diseñado para identificar los eventos que potencialmente pueden poner en riesgo a la compañía en los aspectos de contabilización de productos en el sistema y salida de estos, procesos contables y financieros, e ingreso de efectivo; con este fin se dan las pautas necesarias para la administración correcta y segura.

3.3 Diseño de las instalaciones

Las instalaciones deben ser diseñadas de forma vanguardista, con un estilo europeo en donde los clientes se sientan cómodos al realizar sus compras. Es por esta razón que se ha decidido tener un metraje de tienda de entre 70 m² y 80 m², permitiendo combinar un área comercial adecuada y una zona de probadores bastante cómoda, esencial para las clientas. La iluminación es cálida, dando un ambiente íntimo de compra, asimismo se ha decidido implementar música instrumental y una máquina que emite una fragancia agradable, apostando de esta manera por el *marketing* sensorial (ver los gráficos 10, 11 y 12).

Gráfico 10. Frontis de la tienda de la empresa



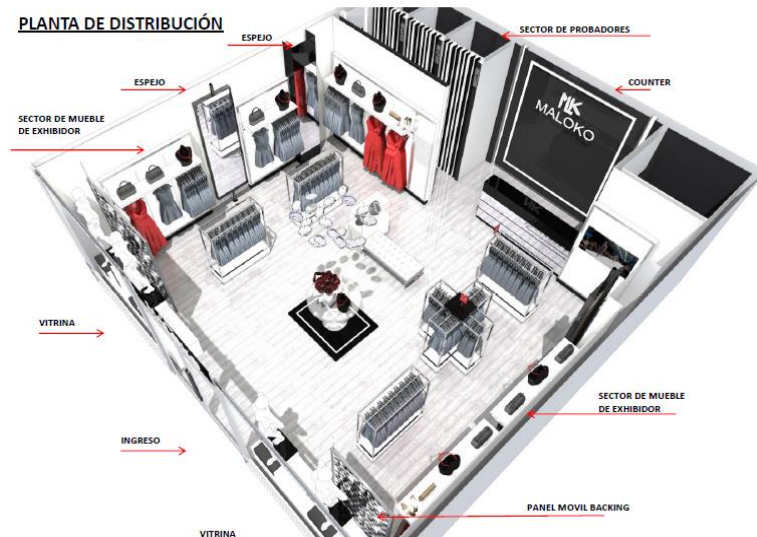
Fuente: Elaboración propia 2016.

Gráfico 11. Interior de la tienda de la empresa



Fuente: Elaboración propia 2016.

Gráfico 12. Distribución de la tienda



Fuente: Elaboración propia 2016.

3.4 Presupuesto de Operaciones

El detalle de los gastos de operaciones son los siguientes:

- *Outsourcing* de procesos: se considera contratar a una empresa para que haga un levantamiento de los procesos de las áreas de la compañía y elabore un manual con las mejoras que se deben implementar. Tomará un periodo de 2 meses y se estima un gasto de S/. 5.900 por cada mes.
- Implementación de la metodología COSO: se ha considerado trabajar con un *outsourcing* que desarrolle esta metodología. Se considera un costo de S/. 20.000.
- *Up grade* y compra de modulo contable del sistema ERP: la licencia del *up grade* por los módulos que actualmente se tienen (compras, logística, comercial y puntos de venta) tiene un costo de S/. 59.000.

- Compra del módulo contable: el cual va a permitir la integración con el área comercial, tiene un costo de S/. 29.500 por la licencia.
- Mantenimiento de tiendas: se estima un gasto mensual de S/. 472. Se incluyen las actividades de limpieza de vidrios, letreros, cambio de focos quemados, limpieza de módulos.
- Implementación de tiendas: el costo de implementar una tienda, sin considerar la mercadería, es de S/. 118.000.
- Pie de ingreso: es un costo inicial que piden los *mall* a la apertura de las tiendas. Tiene un costo aproximado de S/. 52.000 por c/u.
- Alquiler de tiendas: en este costo también se incluyen los gastos comunes y promoción. El gasto considerado es de S/. 177 por m², como se tiene en promedio 70 m² por cada tienda y considerando 13 pagos al año (en diciembre la cuota es doble). Tener en cuenta que se está considerando la apertura de 2 tiendas en el primer año, 3 tiendas en el segundo y 3 el tercer año.
- Servicios de tiendas: se considera un gasto promedio mensual por la luz, teléfono e internet de S/. 1.003 por tienda.
- Alquiler de almacén: se considera un costo de S/. 4.720 soles mensuales por alquilar un almacén de 200 m².

A continuación detallamos el presupuesto de operaciones del proyecto:

Tabla 23. Presupuesto de Operaciones

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Outsourcing</i> de procesos	S/. 11.800	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Implementación de la Metodología Coso	S/. 20.000	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
<i>Up grade</i> del Sistema ERP	S/. 59.000	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Compra de módulo contable	S/. 29.500	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Mantenimiento de tiendas	S/. 5.664	S/. 5.664	S/. 5.664	S/. 5.664	S/. 5.664
Implementación de tiendas	S/. 236.000	S/. 354.000	S/. 236.000	S/. 0	S/. 0
Pie de ingreso	S/. 84.000	S/. 126.000	S/. 84.000	S/. 0	S/. 0
Alquiler de tiendas	S/. 322.140	S/. 805.350	S/. 1.127.490	S/. 1.127.490	S/. 1.127.490
Servicios de tiendas	S/. 24.072	S/. 60.180	S/. 84.252	S/. 84.252	S/. 84.252
Alquiler de almacén	S/. 56.640	S/. 56.640	S/. 56.640	S/. 56.640	S/. 56.640
Total	S/. 848.816	S/. 1.407.834	S/. 1.594.046	S/. 1.274.046	S/. 1.274.046

Fuente: Elaboración propia 2016.

4. Plan de Recursos Humanos

El plan de Recursos Humanos de la Corporación Maloko propone la implementación de una

eficiente gestión de nuestra gente. Un colaborador comprometido con su labor diaria, con los objetivos de la empresa y que practique los valores de Maloko, es un colaborador que refleja en gran medida el estilo de liderazgo de su jefe o supervisor inmediato, líder que será clave para generar valor. De él depende la buena gestión de sus colaboradores.

Es por eso que la Corporación Maloko desarrollará la gestión de nuestros colaboradores, a través de: Código de Conducta; Políticas de recursos humanos; Clima organizacional; Descripción de puestos; Inducción de personal; Gestión del desempeño; Gestión de la capacitación; Retención y desarrollo del talento; Valoración de cargos; y Administración de las compensaciones.

4.1 Objetivos de Recursos Humanos

A continuación se definen los objetivos del plan de Recursos Humanos:

Tabla 24. Objetivos de Recursos Humanos

PROPÓSITO	INDICADOR	META
Incrementar el número de personal para cubrir posiciones para los nuevos puntos de venta.	Cantidad de colaboradores ingresantes	27 colaboradores
Capacitar a los colaboradores en calidad de atención al cliente.	Porcentaje de satisfacción al cliente	90% de favorabilidad
Mejorar el clima laboral en la compañía.	Porcentaje de satisfacción del colaborador	70% de favorabilidad
Mejorar el porcentaje de rotación voluntaria	Porcentaje de rotación	12% de rotación

Fuente: Elaboración propia 2016.

Estos objetivos se dan porque la empresa quiere principalmente mejorar el clima laboral y evitar la alta rotación de personal, es por ello que se enfoca en estos puntos y una forma de mejorar es capacitar a todo el personal de la compañía en diferentes temas, tanto administrativos, como comerciales, técnicos y de liderazgo. Todo ello está en función a conseguir la implementación de un enfoque en diferenciación, porque ello no solo se quiere lograr con los productos diferenciados que se ofrezcan, sino también con la excelente atención al público que se dará en los puntos de ventas y a través de la *multicanalidad* que maneja la compañía.

4.2 Organización y estructura

La Corporación Maloko es una empresa familiar constituida como una Sociedad Anónima. La razón social es Corporación Maloko S.A., y tiene tres socios, quienes participan de ella, siendo uno de ellos el representante legal. La estructura organizacional de la Corporación Maloko será de tipo funcional, donde varios supervisores especializados dirigen sus áreas, enfocados en el logro de sus objetivos.

La estructura de las posiciones la hemos diseñado en función a la necesidad de cubrir todas las áreas, las cuales han sido organizadas de la siguiente manera:

- Personal Gerencial: Gerente de *Marketing*, Gerente de Comercialización y Gerente de Finanzas.
- Personal Administrativo: Asistente de TI, Compradores, Asistente de Logística, Asistente de RR.HH., Asistente Contable, Help Desk y Visual.
- Personal de Ventas: Supervisores, Encargados de Tiendas y Vendedoras.
- Personal Externo: Anfitrionas y Personal de Mantenimiento.

4.3 Valores organizacionales

Los valores son los cimientos de la cultura organizacional, ya que nos brindan los lineamientos necesarios para tener un buen comportamiento y compromiso con la compañía. Vamos a trabajar la interiorización de los valores, políticas y procedimientos a través de talleres vivenciales para todos los colaboradores.

4.4 Código de Conducta

El Código de Conducta de la Corporación Maloko son las normas mínimas de comportamiento que deben practicar todos los colaboradores, estando en el lugar que estén, debido a que son la imagen de la compañía.

Todos los colaboradores deben contribuir con su buen comportamiento para que se pueda mantener la confianza de la sociedad y mercado en la compañía; así también, cuidar la reputación que hasta el momento tiene Maloko, sostenida en los años de trayectoria.

4.5 Política de Recursos Humanos

Las políticas de Recursos Humanos de la Corporación Maloko son los lineamientos de cómo la compañía espera trabajar con los colaboradores para alcanzar, por intermedio de ellos, los objetivos corporativos trazados, así como también sus objetivos personales.

Dentro de la política de Recursos Humanos desarrollamos las siguientes: Reclutamiento y selección de personal; Proceso de inducción; Gestión del desarrollo; Capacitación; Compensaciones; Desvinculación laboral; Vacaciones del personal; Permisos, licencias y ausencias; Préstamos; Código de vestir; Sanciones.

4.6 Clima organizacional

El clima organizacional en la Corporación Maloko será medido por la percepción individual que

tiene cada uno de nuestros colaboradores sobre algunos factores representativos de la compañía. Ello se hará por medio de encuestas periódicas que permitan ser analizados los resultados por cada líder de la compañía, con el fin de establecer planes de acción de mejora.

4.7 Descripción de puestos

Es la parte fundamental para la gestión de personas de Maloko, ya que provee de toda la información relacionada al puesto de trabajo. Esta incluye la misión del puesto, responsabilidades, perfil profesional, supervisión ejercida, competencias, conocimientos requeridos y evaluación de desempeño.

4.8 Inducción de personal

Maloko se preocupa por que la inducción de personal sea dirigida a colaboradores nuevos y también a colaboradores que hayan sido asignados a un puesto distinto de trabajo.

4.9 Gestión del desempeño

La gestión del desempeño de Maloko será medida por indicadores de resultado cuantificables, medibles, producto del esfuerzo del día a día de cada uno. Cumplir con lo establecido por la compañía en lo que se refiere a plazos, tareas y proyectos.

4.10 Gestión de la capacitación

La capacitación en la Corporación Maloko es un proceso continuo de adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes positivas que el colaborador deberá aprender para realizar bien su trabajo y cumplir con los objetivos encomendados.

4.11 Retención y desarrollo de talento

En la Corporación Maloko, uno de los objetivos estratégicos más importante es la retención y desarrollo del talento, de manera tal que asegure el logro de los objetivos a mediano y largo plazo. Dentro de la retención del talento tenemos que mapear los puestos críticos, identificar a los colaboradores críticos y claves, y los planes de desarrollo.

4.12 Valoración de cargos

La Corporación Maloko está desarrollando la valoración de cargos como proceso que permite clasificar los puestos, de una manera lógica y objetivamente, realizando las comparaciones entre sí para determinar la importancia relativa de esos puestos dentro de la empresa.

4.13 Administración de las compensaciones

La administración de las compensaciones en Maloko se sustenta en la rigurosa aplicación de algunos indicadores que nos permitan elaborar propuestas económicas. La Corporación Maloko propone a sus colaboradores la remuneración dependiendo de la meritocracia, motivo por el cual, plantea otorgarles una remuneración variable a sus vendedores del 5% de comisión por la venta de cada prenda de vestir, siempre y cuando lleguen a la meta. En caso no llegaran a la meta, se les consideraría 2,5%.

4.14 Presupuesto de Recursos Humanos

A continuación se detallan los costos de RR.HH.:

- Comprador: se considera una persona para compras de mercadería en el exterior, teniendo un sueldo bruto mensual de S/. 4.000 más bonos anuales de S/. 8.000.
- Visual: se considera una persona responsable del visual de tiendas, con un sueldo bruto mensual de S/. 2.500.
- Supervisores: se consideran 2 supervisores comerciales con sueldos fijos mensuales de S/. 2.000 más S/. 12.000 en bonos anuales.
- Administradores de tienda: será el responsable de conducir la tienda. Se considera un sueldo mensual de S/. 2.000, más bonos de S/. 10.000 anuales.
- Vendedores de tienda: se consideran dos vendedores por tienda, con un sueldo bruto mensual de S/. 1.300, más bonos anuales de S/. 8.000.
- Asistente contable: debido al incremento de la carga de trabajo, se hace necesario contar con un asistente contable, teniendo un sueldo bruto mensual de S/. 1.800.
- Asistente de RR.HH.: se considera la participación de un colaborador para esta posición, teniendo un sueldo mensual bruto de S/. 1.600.
- *Help Desk*: para la posición se considera una persona con sueldo bruto mensual de S/. 1.500.
- Capacitaciones: principalmente en los temas de atención al cliente, gestión de ventas, gestión de tiendas, personal *shopper*, visual *merchandising*, liderazgo, inteligencia emocional y Excel. El gasto en capacitaciones se va incrementando, para el primer año se consideran S/. 3.000 mensuales, para el segundo año S/. 5.000 y a partir del tercer año S/.7.000.

Tabla 25. Presupuesto de Recursos Humanos

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Comprador	S/. 80.800	S/. 80.800	S/. 80.800	S/. 80.800	S/. 80.800
Visual	S/. 40.500	S/. 40.500	S/. 40.500	S/. 40.500	S/. 40.500
Supervisores	S/. 44.400	S/. 88.800	S/. 88.800	S/. 88.800	S/. 88.800
Administradores de tienda	S/. 84.800	S/. 212.000	S/. 296.800	S/. 296.800	S/. 296.800

Vendedores de tienda	S/. 100.240	S/. 250.600	S/. 350.840	S/. 350.840	S/. 350.840
Asistente contable	S/. 29.160	S/. 29.160	S/. 29.160	S/. 29.160	S/. 29.160
Asistente de RR.HH.	S/. 25.920	S/. 25.920	S/. 25.920	S/. 25.920	S/. 25.920
Help Desk	S/. 24.300	S/. 24.300	S/. 24.300	S/. 24.300	S/. 24.300
Capacitaciones	S/. 36.000	S/. 60.000	S/. 84.000	S/. 84.000	S/. 84.000
Total	S/. 466.120	S/. 812.080	S/. 1.021.120	S/. 1.021.120	S/. 1.021.120

Fuente: Elaboración propia 2016.

5. Plan de Responsabilidad Social Corporativa

Actualmente en Perú, igual que en el mundo, los consumidores están profundizando el concepto de sostenibilidad, y adaptan sus estilos de vida y comportamientos de compra a la responsabilidad social. Este plan tiene como objetivo que Maloko sea una empresa socialmente responsable, que integre su gestión de negocios a la sostenibilidad asumiendo la responsabilidad de sus acciones. La estrategia del Programa de Responsabilidad Social Empresarial se enfoca en los siguientes frentes: Compromiso con la comunidad y el medio ambiente, y responsabilidad con los empleados.

En lo que respecta al compromiso con la comunidad y el medio ambiente, se planea implementar el uso de las bolsas biodegradables que sirvan como empaque de los productos que vendamos. Actualmente, se está utilizando la bolsa plástica, que por su composición química requiere de un periodo muy largo para su degradación. La bolsa biodegradable tiene una composición que al contacto con elementos naturales como el oxígeno, la humedad y tierra se integra completamente a la naturaleza en un periodo de doce o veinticuatro meses.

Un aspecto adicional que estamos implementando es mejorar las condiciones de trabajo para nuestras vendedoras y personal de tienda que permanecen de pie por períodos prolongados, exponiéndose a contraer fatiga muscular, dolor de pies, entre otros problemas de salud. Para ellos estamos implementando asientos ergonómicos en una zona de descanso para que los colaboradores puedan sentarse ocasionalmente, según rol diseñado con ellos mismos y puedan descansar.

En cuanto a la responsabilidad con los empleados, proponemos capacitar constantemente a nuestros colaboradores para que se sienten motivados y comprometidos con la empresa, y puedan lograr los objetivos trazados. Proponemos tener mapeados a todos nuestros colaboradores, identificándolos como claves y críticos; también las posiciones críticas. Esto con el objetivo de poder implementar un plan de desarrollo y de carrera para los colaboradores talentosos. Así también, este mapeo nos permite identificar a los colaboradores con oportunidades de mejora a los cuales los ayudaremos

con un plan de capacitación técnico y de habilidades blandas.

Teniendo en mente que somos responsables del desarrollo de nuestros colaboradores, estamos implementando la línea de carrera Maloko para que sea de conocimiento de todos ellos cuáles son los pasos y requisitos que deben cumplir para ser promocionados en la compañía.

Tabla 26. Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de la bolsa	S/. 50.400,00	S/. 126.000,00	S/. 176.400,00	S/. 176.400,00	S/. 176.400,00
Total	S/. 50.400,00	S/. 126.000,00	S/. 176.400,00	S/. 176.400,00	S/. 176.400,00

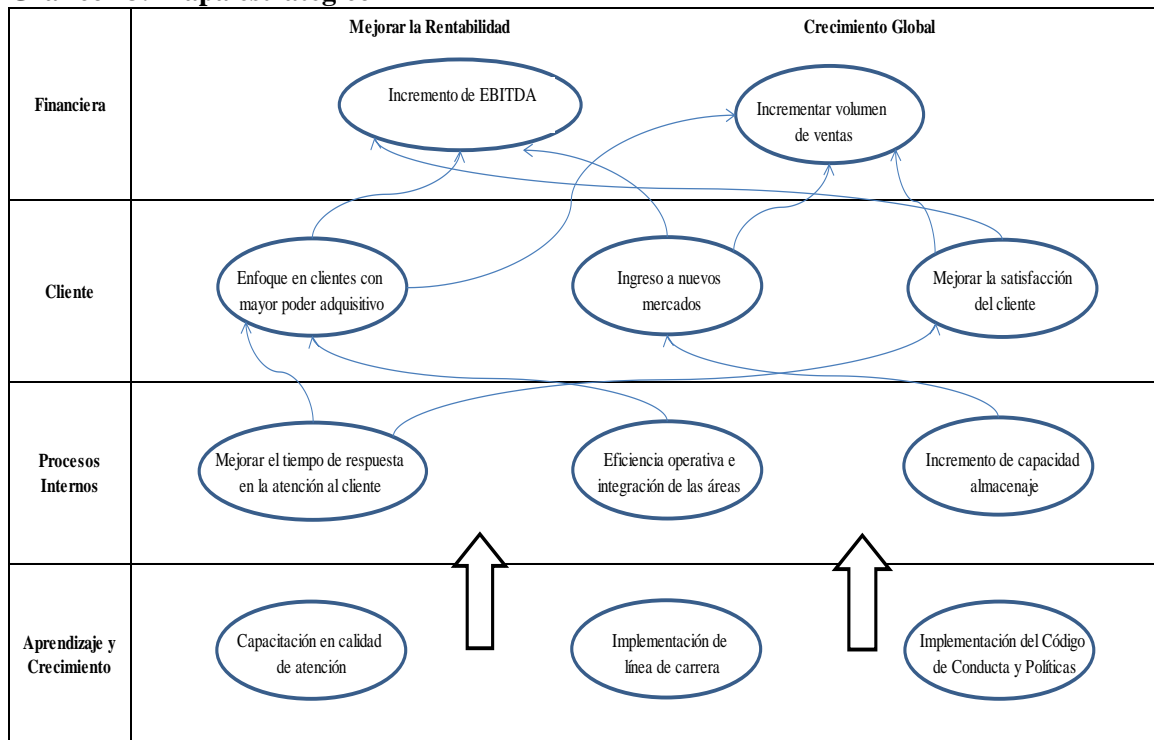
Costo Unitario de bolsas: 3 soles. Fuente: Elaboración propia 2016.

6. Plan de contingencia

6.1 Mapa estratégico

En este punto se alinearán e integrarán los diversos esfuerzos de la empresa que se realizarán en los diferentes niveles de la organización con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos. El mapa estratégico ofrece una mirada global de la estrategia del negocio. Se detalla el mapa estratégico para el proyecto en el gráfico 13:

Gráfico 13. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia 2016.

Desde la perspectiva financiera se definen dos objetivos principales que son mejorar la

rentabilidad (EBITDA) y el crecimiento global a través del incremento del volumen de ventas. Por consiguiente, para alcanzar estos objetivos a nivel del cliente se buscará enfocarnos en un público con mayor poder adquisitivo, mejorando la satisfacción del cliente e ingresando a nuevos mercados. Esto se concretaría mejorando los tiempos de respuesta al cliente a través de la *multicanalidad*; la eficiencia operativa mediante el *up grade* del sistema ERP y el incremento de la capacidad de almacenaje para reposición oportuna de la mercadería en los puntos de venta. Es muy importante la capacitación continua de los colaboradores en temas de calidad de atención, la fidelización de estos a través de la implementación de líneas de carrera y tener políticas transparentes como códigos de conducta o política de compensaciones.

Para controlar el correcto desempeño de la estrategia se definieron distintos indicadores de gestión entre los cuales tenemos: EBITDA, monto de ventas netas, tiempos de respuesta, nivel de satisfacción del cliente, entre otros (ver el anexo 10).

6.2 Plan de contingencia

En este punto se formularán distintos escenarios adversos a los presentados en las estimaciones para el proyecto y las acciones respectivas para contrarrestar su impacto.

Tabla 27. Plan de contingencia

Riesgo	Acciones
Menor demanda que la estimada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Detener la inversión en nuevas tiendas. 2. Incrementar las promociones. 3. <i>Apertura</i> de tiendas en el extranjero a través de franquicias. 4. Apuntar a convenios corporativos.
Demora en el transporte marítimo de mercadería importada de China	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de mercadería importada de EE.UU. 2. Utilizar transporte aéreo.
Incremento del tipo de cambio (soles/dólares)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optar por la producción local de prendas. 2. Utilización de derivados financieros.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo V. Evaluación financiera

1. Supuestos

Los supuestos considerados para la evaluación financiera son los siguientes:

- El horizonte de evaluación del proyecto es a 5 años, considerando el retorno de inversión y el ciclo de vida del proyecto.
- Se asume una inflación constante durante el periodo de evaluación.
- Las tasas del Impuesto General a las Ventas (IGV) y del Impuesto a la Renta (IR) son de 18% y 28%, respectivamente.
- La estructura de capital está formada por 40% de capital propio y 60% de deuda.

2. Inversión

La inversión inicial comprende los costos necesarios para la implementación del plan estratégico. Aquí se consideran todos los activos tangibles e intangibles que se ha planificado adquirir y se han detallado en los presupuestos de cada plan funcional. La inversión total asciende a S/. 1.228.500.

Tabla 28. Módulo de inversiones

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	TOTAL
Implementación Metodología COSO	S/. 20.000			S/. 20.000
Up grade del sistema ERP	S/. 59.000			S/. 59.000
Compra de módulo contable	S/. 29.500			S/. 29.500
Implementación de tiendas	S/. 236.000	S/. 354.000	S/. 236.000	S/. 826.000
Pie de ingreso	S/. 84.000	S/. 126.000	S/. 84.000	S/. 294.000
Total (c/IGV)	S/. 428.500	S/. 480.000	S/. 320.000	S/. 1.228.500

Fuente: Elaboración propia 2016.

3. Préstamo

La fuente de financiamiento será a través de un préstamo de un tercero por S/. 737.100 a una tasa efectiva anual de 11% a cinco años, tal como se detalla a continuación.

Tabla 29. Módulo de servicio a la deuda

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Total deuda	S/. 257.100	S/. 288.000	S/. 192.000			
(=) Saldo inicial		S/. 257.100	S/. 503.817	S/. 588.844	S/. 412.654	S/. 217.083
(-) Principal		S/. 41.283	S/. 106.974	S/. 176.190	S/. 195.571	S/. 217.083
(-) Interés		S/. 28.281	S/. 55.420	S/. 64.773	S/. 45.392	S/. 23.879
(=) Saldo final		S/. 215.817	S/. 396.844	S/. 412.654	S/. 217.083	S/. 0
(=) Total escudo fiscal		S/. 7.919	S/. 15.518	S/. 18.136	S/. 12.710	S/. 6.686
(=) Total servicio de deuda		S/. 69.564	S/. 162.394	S/. 240.963	S/. 240.963	S/. 240.963

Fuente: Elaboración propia 2016.

4. Costo de oportunidad de capital y costo promedio ponderado de capital

Primero definimos el Beta apalancado, que para el proyecto sería 1,91.

Tabla 30. Cálculo del beta apalancado

Bu	D/E	Be
0,92	1,50	1,91
* Bu: Beta desapalancado del sector <i>retail</i>		
* D/E: Razón deuda sobre <i>equity</i>		
* Bu: Beta apalancado		

Fuente: Elaboración propia 2016.

Ahora definimos el costo de oportunidad de capital que sería 15,88% anual.

Tabla 31. Cálculo del costo de oportunidad del accionista

Rf	Rm	Rp	COK
5,73%	9,82%	2,32%	15,88%
* Rf: Tasa libre de riesgo - Promedio de los últimos 20 años del rendimiento a 10 años de T-Bond USA			
* Rm: Riesgo del mercado - Promedio de los últimos 20 años del rendimiento del S&P500			
* Rp: Riesgo país del Perú al 01/03/2016			

Fuente: Elaboración propia 2016.

Por lo tanto el WACC para el proyecto sería 11,10% anual⁹.

⁹ El cálculo se realiza utilizando el método de Capital Asset Pricing Model (CAPM).

5. Estados financieros

5.1 Estado de resultados

Tabla 32. Estado de resultados

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ventas		S/. 1.263.803	S/. 3.324.502	S/. 4.965.189	S/. 5.709.968	S/. 6.566.463
(-) Costo de ventas		S/. -442.331	S/. -1.163.576	S/. -1.737.816	S/. -1.998.489	S/. -2.298.262
(=) Utilidad bruta		S/. 821.472	S/. 2.160.927	S/. 3.227.373	S/. 3.711.479	S/. 4.268.201
(-) Gastos de <i>marketing</i>		S/. -72.034	S/. -90.339	S/. -105.932	S/. -105.932	S/. -105.932
(-) Gastos de operaciones		S/. -356.200	S/. -786.300	S/. -1.079.700	S/. -1.079.700	S/. -1.079.700
(-) Gasto de recursos humanos		S/. -466.120	S/. -812.080	S/. -1.021.120	S/. -1.021.120	S/. -1.021.120
(-) Gasto de responsabilidad social		S/. -42.712	S/. -106.780	S/. -149.492	S/. -149.492	S/. -149.492
(=) Ebitda		S/. -115.594	S/. 365.428	S/. 871.129	S/. 1.355.235	S/. 1.911.957
(-) Depreciación		S/. -118.785	S/. -254.379	S/. -344.774	S/. -229.379	S/. -93.785
(=) Ebit		S/. -234.379	S/. 111.049	S/. 526.355	S/. 1.125.857	S/. 1.818.172
(-) Intereses		S/. -28.281	S/. -55.420	S/. -64.773	S/. -45.392	S/. -23.879
(=) Utilidad antes de impuestos		S/. -262.660	S/. 55.629	S/. 461.583	S/. 1.080.465	S/. 1.749.293
(-) Impuestos		S/. 0	S/. -15.576	S/. -129.243	S/. -302.530	S/. -502.402
(=) Utilidad neta		S/. -262.660	S/. 40.053	S/. 332.339	S/. 777.935	S/. 1.291.891

Fuente: Elaboración propia 2016.

5.2 Estado de flujo de efectivo

Tabla 33. Estado de flujo de efectivo

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(=) Ebit		S/. -234.379	S/. 111.049	S/. 526.355	S/. 1.125.857	S/. 1.818.172
(-) Impuestos		S/. 0	S/. -31.094	S/. -147.379	S/. -315.240	S/. -509.088
(=) Ebit*(1-t)		S/. -234.379	S/. 79.956	S/. 378.976	S/. 810.617	S/. 1.309.084
(+) Depreciación		S/. 118.785	S/. 254.379	S/. 344.774	S/. 229.379	S/. 93.785
(=) FC		S/. -115.594	S/. 334.334	S/. 723.750	S/. 1.039.995	S/. 1.402.869
(+) Inversión	S/. -363.136	S/. -406.780	S/. -271.186			
(+) Neto IGV	S/. -65.364	S/. 69.494	S/. 372.582	S/. 653.412	S/. 787.472	S/. 941.641
(-) Pago IGV	S/. 0	S/. -4.130	S/. -372.582	S/. -653.412	S/. -787.472	S/. -941.641
(=) FC económico		S/. -428.500	S/. -457.009	S/. 63.148	S/. 723.750	S/. 1.402.869
(+) Deuda	S/. 257.100	S/. 288.000	S/. 192.000			
(-) Servicio a la deuda		S/. -69.564	S/. -162.394	S/. -240.963	S/. -240.963	S/. -240.963
(+) Escudo fiscal		S/. 7.919	S/. 15.518	S/. 18.136	S/. 12.710	S/. 6.686
(=) FC financiero		S/. -174.400	S/. -230.654	S/. 108.272	S/. 500.924	S/. 1.168.593

Fuente: Elaboración propia 2016.

6. Evaluación financiera

La evaluación de la rentabilidad se realizó considerando el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación:

a) VAN Económico: S/. 1.250.297. b) VAN Financiero: S/. 1.041.712. c) TIR Económico: 44%.
d) TIR Financiero: 72%. e) Periodo de recuperación: 4 años.

Por los resultados mostrados, el proyecto cuenta con un VAN positivo y una TIR mayor al COK y al WACC, por lo tanto, el proyecto es factible.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El crecimiento de los centros comerciales continuará en los siguientes años tanto en Lima como en provincias, teniendo las diferentes marcas nacionales y extranjeras de moda la oportunidad de seguir incrementando su posicionamiento en el mercado.
- El comportamiento del mercado de la moda ha cambiado con la llegada de las *fast fashion* (H&M, Forever 21, GAP, ZARA), ahora los clientes tienen la opción de comprar una moda globalizada y actualizada, si se compara con Norteamérica y Europa. Consecuentemente, la industria ha empezado a concentrarse, elevando la rivalidad en los competidores existentes, volviéndose difícil la supervivencia en la industria.
- En este rubro de la moda, el cliente quiere ser atendido por diferentes canales de contacto tales como los puntos de venta, los *contact center*, las redes sociales, los *e-commerce*, por lo que las empresas deben pensar en realizar una estrategia única para gestionar la *multicanalidad* llegando a implementar una estrategia de *omnicanalidad*. Es decir que la *omnicanalidad* no solo significa tener varios canales de atención, sino que estos canales manejan una sola estrategia para generarle valor al cliente.
- Existe una alta rotación de personal comercial en el sector *retail* debido al incremento de competidores en la industria. Esto genera que las áreas comerciales no alcancen la cima de la curva de aprendizaje, restando eficiencia y productividad.

2. Recomendaciones

- En el nuevo entorno competitivo de la moda, donde se encuentra Maloko, es necesario que redefina su *mix* de oferta en los estilos que vende, casual y cóctel, siendo el primero un estilo de mucha competencia ofertada por marcas locales, extranjeras y las *fast fashion*, por tal motivo se necesita encontrar un nuevo nicho para el estilo cóctel.
- Debido a que los clientes buscan cada vez una mejor experiencia de compra, es necesario que Maloko adopte una única estrategia de atención con un mismo mensaje a través de los *multicanales* que maneja (web, puntos de venta físicos, teléfono y redes sociales).
- Para mejorar la experiencia de compra de los clientes en el punto de venta físico y diferenciarse de la competencia es necesario mejorar las capacidades de la fuerza comercial, para lograr esto se buscará la capacitación continua en todo lo referente a visual, atención al cliente y asesoría de imagen.

Bibliografía

- Abell, Dereck (1980). *Defining the business*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Ansoff, Igor (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill
- Antognolli, Santiago (2013). “El gobierno corporativo en las empresas familiares”. En: *degerencia.com*. Fecha de publicación: Marzo 2013. Fecha de consulta 06/11/2015. <<http://www.degerencia.com/articulo/el-gobierno-corporativo-en-las-empresas-familiares>>
- Arellano Marketing (2014). “Estilos de Vida”. Fecha de consulta 02/11/2015. <<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida>>
- Banco Central de Reserva del Perú (2015). “Estadísticas”. Fecha de consulta: 12/11/2015. <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>>
- Cevallos, Guillermo (2014). “Tendencias tecnológicas para el sector retail en 2014”. En: blog *TechTarget*. Fecha de publicación: Marzo 2014. Fecha de consulta: 02/11/2015. <<http://searchdatacenter.techtarget.com/es/opinion/Tendencias-tecnologicas-para-el-sector-retail-en-2014>>
- Colliers International (2015). “Lima, Reporte de Investigación & Pronóstico”. 2T 2015. Fecha de consulta 10/11/2015. <<http://www.colliers.com/-/media/files/latam/peru/reportes%20mercado/tnr%20retail%20t-%202015.pdf?la=es-pe>>
- Comité de Actualización de los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas. (2013). *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*. Fecha de publicación: Noviembre 2013. Fecha de consulta 07/11/2015. <http://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20_2_.pdf>
- Daft, Richard (2015). *Teoría y diseño organizacional*. 11ª ed. México: Cengage Learning.
- David, Fred (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson-Prentice Hall.
- Diario Gestión (2015). “Perú lidera crecimiento del sector comercio en América Latina al 2016”. En: *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 18 de febrero de 2015. Fecha de consulta: 05/10/2015. <<http://gestion.pe/economia/ccl-peru-liderara-crecimiento-sector-comercio-america-latina-al-2016-2123808>>
- Gómez-Mejía, Luis; Balkin, David; y Cardy, Robert (2001). *Dirección y gestión de recursos Humanos*. 3a ed. Madrid: Prentice Hall-Pearson.
- Grant, Robert (2006). *Dirección Estratégica*. 5ta. ed. Madrid: Civitas.
- INEI (2015). Tasa de actividad, según grupos de edad, sexo y ámbito geográfico, 2004-2013. Fecha de consulta: 12/11/2015. <<http://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>>

- Ipsos Apoyo (2011). “Niveles Socioeconómicos Perú 2011”. Fecha de consulta: 09/11/2015. <http://www.ipsos.pe/Brochure_NSE_Peru_2011>
- Jaramillo, Fidel y Zambrano, Omar (2013). “La clase media en el Perú: Cuantificación y evolución reciente”. *Banco Interamericano de Desarrollo*. Fecha de publicación: Marzo 2013. Fecha de consulta 11/10/2015. <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5940/La_clase_media_en_Peru_final2.pdf?sequence=1>
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. México D.F.: Pearson-Prentice Hall.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 Revisado*. Fecha de consulta: 29 de agosto de 2015. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2008). *La Mujer en el Mercado Laboral Peruano*. Fecha de consulta: 15/10/2015. <http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/documento_mujer/la_mujer_campo_laboral.pdf>
- Mintzberg, Henry (1995). *La estructura de las organizaciones*. 4ª ed. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Navas López, José y Guerras Martín, Luis (2001). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 2a ed. Madrid: Thomson Reuters-Civitas.
- Olavarrieta, Sergio (1995). “El enfoque de estrategia basado en los recursos; síntesis”. *Estudios de Administración*. Universidad de Chile. Chile, vol. 2, núm. 2, p. 17-51.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2012). *Perspectivas ambientales de la OCDE hacia el 2050*. Marzo 2012. Fecha de consulta: 12/10/2015. <<http://www.oecd.org/env/indicators-modelling-outlooks/49884278.pdf>>
- Pavia, José Luis (2015). “Globalización y tendencia”. En: blog *Moda Retail España*. Fecha de publicación: 08 de junio de 2011. Fecha de consulta: 25/10/2015. <http://www.joseluispavia.com/2011_06_08_archive.html>
- Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael (2005). *Estrategia Competitiva*. 35ª ed. México D.F.: Continental.
- Publimetro (2014). “¿Qué es la SUNAFIL?”. *Publimetro*. Fecha de publicación: 01/04/2014. Fecha de consulta: 11/12/2015. <<http://publimetro.pe/actualidad/noticia-que-sunafil-21754?ref=ecr>>
- Salas, Leslie (2015). “Lucha contra gigantes, retos del retail on-line local”. En: *Suplemento Dia.1 del diario El Comercio*. Fecha de publicación: 23/11/2015. Fecha de consulta: 10/12/2015.

- Snell, Scott y Bohlander, George (2013). *Administración de recursos humanos*. 16^a ed. México: Cengage Learning.

Anexos

Anexo 1. Perú 2011. Cuantificación de la clase media. Diversas metodologías

Enfoque	Definición	Clase Media	Población Emergente	Total Clase Media + Emergente
Enfoque relativo (Castellani, Martínez y Parent)	50% - 150% ingreso mediano	47,80%	-	-
Enfoque de Seguridad Económica (Banco Mundial)	US\$10 - US\$50 PPP	40,10%	38,0% (US\$4-US\$10)	78,10%
Enfoque de Estratos Socio-económicos (APEIM)	Suma de Estratos B y C	38,70%	35,9% (Estrato D)	74,60%
Enfoque de No pobres-No ricos (BID)	(Línea pobreza - PPP US\$50) - Pobres subjetivos	48,90%	23,3% (Pobreza Subjetiva)	72,20%

Fuente: Jaramillo y Zambrano (2013).

Anexo 2. Tasa de actividad según grupos de edad, sexo y ámbito geográfico, 2004-2013

(Porcentaje del total de población en edad de trabajar por grupo de edad y sexo)

Grupo de edad / Sexo / Área de residencia	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Total	72,0	71,1	72,3	73,8	73,8	74,0	74,1	73,9	73,6
14 a 24 años	58,4	56,2	57,2	57,9	58,7	58,1	57,8	56,8	56,4	55,1
25 a 44 años	84,2	84,1	85,1	86,8	85,9	86,4	86,3	86,5	86,3	86,6
45 a 64 años	78,8	77,7	79,6	82,0	81,7	82,8	83,7	83,8	82,7	82,6
65 y más años	43,4	43,0	44,0	44,5	47,0	46,0	46,5	45,6	46,1	44,3
Hombre	81,6	81,1	81,9	83,0	83,0	83,1	82,7	82,7	82,4	82,0
14 a 24 años	63,6	62,3	63,7	64,0	64,5	64,2	63,8	62,9	62,4	60,6
25 a 44 años	94,7	94,8	95,2	96,5	96,0	95,7	95,2	95,4	95,2	95,5
45 a 64 años	92,6	91,2	91,8	93,4	92,5	93,8	93,5	94,0	93,4	93,6
65 y más años	53,9	53,9	55,4	55,8	59,2	58,3	57,9	57,6	57,8	55,6
Mujer	62,5	61,2	62,8	64,7	64,7	65,0	65,7	65,2	64,8	64,5
14 a 24 años	53,0	49,9	50,6	51,7	52,8	51,9	51,6	50,5	50,2	49,5
25 a 44 años	73,6	73,4	74,9	77,0	75,7	77,0	77,4	77,5	77,2	77,6
45 a 64 años	65,5	64,6	67,8	71,0	71,2	72,1	74,1	73,8	72,3	71,8
65 y más años	34,5	33,7	34,3	34,9	36,7	35,6	36,8	35,5	36,1	34,7

Fuente: INEI (2015).

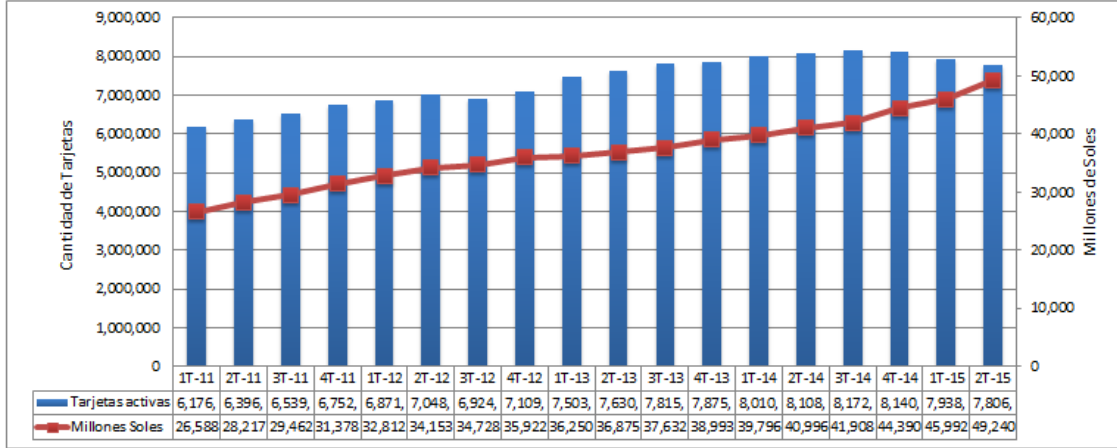
Anexo 3. Indicadores macroeconómicos

	Datos Históricos	MMM 2016-2018				MMMR 2016-2018			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
PBI SOCIOS COMERCIALES									
Mundo (Variación porcentual real)	3,4	3,4	3,6	3,8	3,9	3,2	3,5	3,7	3,8
EE.UU. (Variación porcentual real)	2,4	3,3	3,0	3,0	3,0	2,4	2,8	2,8	2,8
Zona Euro (Variación porcentual real)	0,8	0,9	1,4	1,5	1,6	1,3	1,5	1,5	1,6
China (Variación porcentual real)	7,4	6,8	6,3	6,3	6,3	6,8	6,3	6,3	6,3
Socios Comerciales (Variación porcentual real)	2,4	2,4	2,5	2,6	2,7	1,9	2,3	2,6	2,7
PRECIOS DE COMMODITIES									
Oro (US\$/oz.tr.)	1 266	1230	1230	1250	1250	1150	1000	1000	1000
Cobre (¢US\$/lb.)	311	270	270	270	270	250	245	245	245
Plomo (¢US\$/lb.)	95	96	97	98	99	89	90	91	92
Zinc (¢US\$/lb.)	98	99	99	99	99	99	99	99	99
Petróleo (US\$/bar.)	93	50	60	60	60	50	60	60	60

Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 – INEI (2015), BCRP (2015) y Proyecciones MEF (2015).

Anexo 4. Tasas de crédito de consumo y tasa de referencia interbancaria

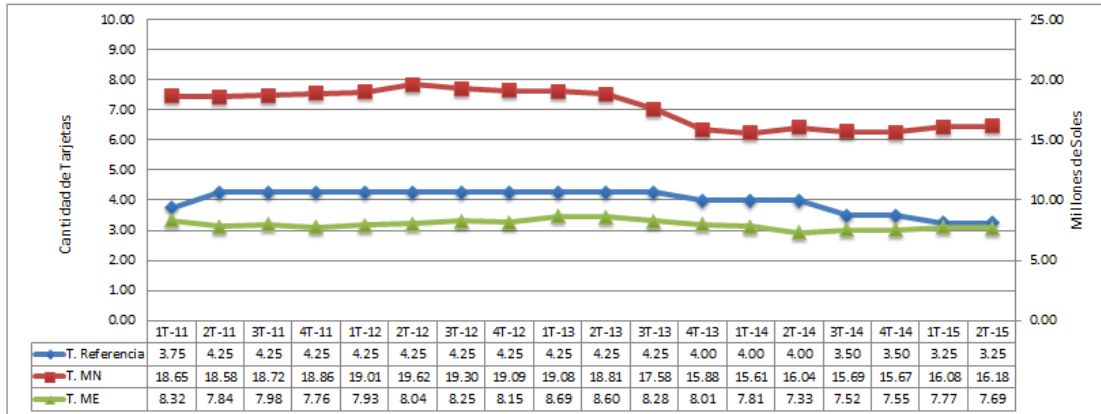
Tarjetas de crédito de consumo activas en movimiento y sujetas a facturación
Cantidades y montos consumidos 2011-2015



Elaboración: Propia

Fuente: Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) - Departamento de Estadística

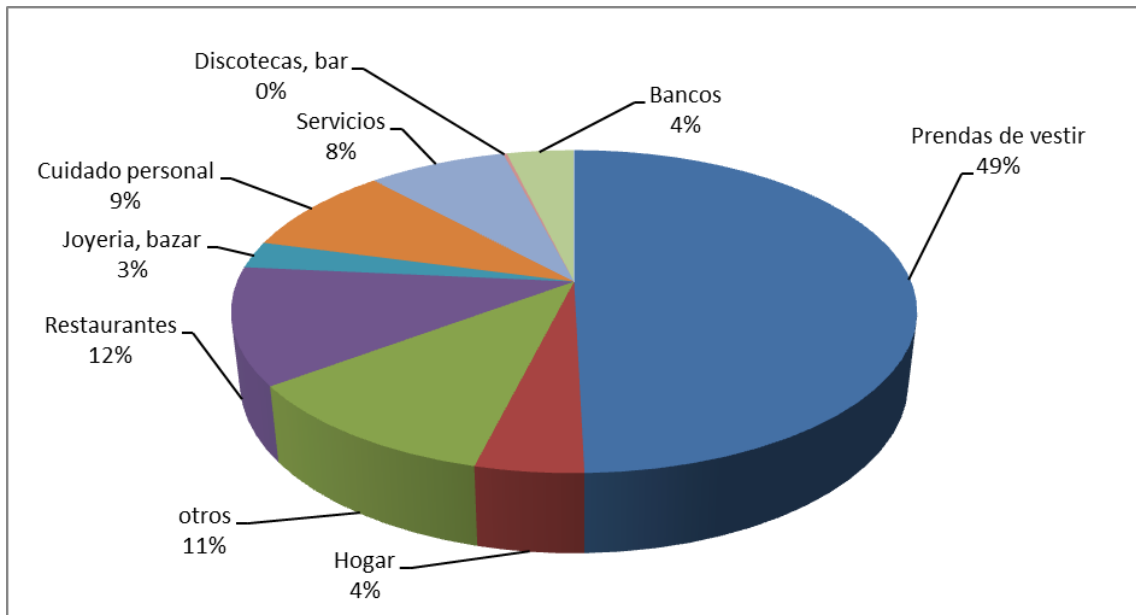
Tasa de Referencia Interbancaria y Tasas de crédito de consumo en moneda nacional y extranjera
Trimestral 2011-2015



Elaboración: Propia

Fuente: Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) - Departamento de Estadística

Anexo 5. Mix de tiendas en centros comerciales



Fuente: Colliers International (2015).

Anexo 6. Componentes considerados en la misión

No.	COMPONENTES DE LA MISIÓN	UTILIZADOS
1	Clientes	√
2	Productos o servicios	√
3	Mercados	√
4	Tecnología	√
5	Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	√
6	Filosofía	x
7	Autoconcepto	x
8	Preocupación por la imagen pública	x
9	Preocupación por los empleados	√

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David (2013).

Anexo 7. Categoría de centros comerciales en Lima

CATEGORÍA	CENTRO COMERCIAL
Súper Regional	Jockey Plaza
	Plaza San Miguel
	Mega Plaza
	Plaza Lima Sur
	MAP Bellavista
	Plaza Norte
Regional	Atocongo Open Plaza
	Angamos Open Plaza
	MAP Santa Anita
	Real Plaza Salaverry
	Real Plaza Primavera
	Real Plaza Centro Cívico
	La Rambla San Borja
	La Rambla Brasil
	Minka
Comunitario	Mall Caminos del Inca
	Molina Plaza
	Parque Agustino
	Real Plaza Pro
	Real Plaza Santa Clara
	Real Plaza Chorrillos
De Estilo de Vida	Larcomar
	El Polo
Power Center	La Marina Open Plaza
	Canta Callao Open Plaza

Fuente: Colliers International (2015).

Anexo 8. Cálculo de la demanda

La Rambla de San Boria

Distrito	Población	% NSE A2	% NSE B1	% NSE B2	% NSE	% Mujer	% 25-29	% 30-34	% 35-39	% NSE	% Ajuste	Mercado Potencial	% Factor	Demanda
San Boria	111,568	34.8%	35.9%	18.7%	89.4%	52.0%	7.0%	6.0%	6.0%	19.0%	100.0%	9,855	20.0%	1,971
San Isidro	56,570	49.1%	32.6%	3.4%	85.1%	52.0%	7.0%	6.0%	6.0%	19.0%	40.0%	1,903	15.0%	286
La Victoria	182,552	0.3%	7.9%	23.2%	31.4%	52.0%	6.0%	7.0%	9.0%	22.0%	50.0%	3,279	30.0%	984
San Luis	57,368	0.7%	25.3%	30.9%	56.9%	52.0%	6.0%	7.0%	9.0%	22.0%	100.0%	3,735	15.0%	561
Lince	52,961	2.4%	25.0%	39.9%	67.3%	52.0%	7.0%	6.0%	6.0%	19.0%	50.0%	1,761	25.0%	441
Total	461,019											20,533		4,243

Real Plaza Salaverry

Distrito	Población	% NSE A2	% NSE B1	% NSE B2	% NSE	% Mujer	% 25-29	% 30-34	% 35-39	% NSE	% Ajuste	Mercado Potencial	% Factor	Demanda
Magdalena	54,386	19.0%	19.9%	46.8%	85.7%	52.0%	7.0%	6.0%	6.0%	19.0%	100.0%	4,605	18.0%	829
Jesús María	71,364	1.7%	37.1%	40.8%	79.6%	52.0%	7.0%	6.0%	6.0%	19.0%	100.0%	5,613	25.0%	1,404
San Isidro	56,570	49.1%	32.6%	3.4%	85.1%	52.0%	7.0%	6.0%	6.0%	19.0%	40.0%	1,903	15.0%	286
Pueblo Libre	77,038	1.0%	52.9%	35.6%	89.5%	52.0%	7.0%	6.0%	6.0%	19.0%	100.0%	6,813	18.0%	1,227
Miraflores	84,473	48.8%	18.2%	23.7%	90.7%	52.0%	7.0%	6.0%	6.0%	19.0%	30.0%	2,271	15.0%	341
Breña	79,456	0.0%	3.8%	32.0%	35.8%	52.0%	6.0%	7.0%	9.0%	22.0%	40.0%	1,302	15.0%	196
Lince	52,961	2.4%	25.0%	39.9%	67.3%	52.0%	7.0%	6.0%	6.0%	19.0%	50.0%	1,761	20.0%	353
Total	476,248											24,268		4,636

Mall del Sur

Distrito	Población	% NSE A2	% NSE B1	% NSE B2	% NSE	% Mujer	% 25-29	% 30-34	% 35-39	% NSE	% Ajuste	Mercado Potencial	% Factor	Demanda
Surco	326,928	31.6%	22.9%	20.6%	75.1%	52.0%	7.0%	6.0%	6.0%	19.0%	30.0%	7,278	20.0%	1,456
Villa El Salvador	436,289	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	52.0%	9.0%	8.0%	8.0%	25.0%	100.0%	0	10.0%	0
San J. Miraflores	393,493	0.0%	0.7%	3.9%	4.6%	52.0%	9.0%	8.0%	8.0%	25.0%	100.0%	2,354	30.0%	707
V.M. Triunfo	426,462	0.0%	0.0%	1.0%	1.0%	52.0%	9.0%	8.0%	8.0%	25.0%	100.0%	555	18.0%	100
Total	1,583,172											10,187		2,263

Real Plaza Centro Cívico

Distrito	Población	% NSE A2	% NSE B1	% NSE B2	% NSE	% Mujer	% 25-29	% 30-34	% 35-39	% NSE	% Ajuste	Mercado Potencial	% Factor	Demanda
Rímac	171,921	0.0%	1.0%	5.0%	6.0%	52.0%	6.0%	7.0%	9.0%	22.0%	80.0%	945	25.0%	237
Breña	79,456	0.0%	3.8%	32.0%	35.8%	52.0%	6.0%	7.0%	9.0%	22.0%	60.0%	1,953	20.0%	391
La Victoria	182,552	0.3%	7.9%	23.2%	31.4%	52.0%	6.0%	7.0%	9.0%	22.0%	50.0%	3,279	30.0%	984
Cercado de Lima	286,849	0.1%	4.0%	24.2%	28.3%	52.0%	6.0%	7.0%	9.0%	22.0%	80.0%	7,430	25.0%	1,858
Total	720,778											13,607		3,470

3269

Av. Larco (Puerta calle)

Distrito	Población	% NSE A2	% NSE B1	% NSE B2	% NSE	% Mujer	% 25-29	% 30-34	% 35-39	% NSE	% Ajuste	Mercado Potencial	% Factor	Demanda
Miraflores	84,473	48.8%	18.2%	23.7%	90.7%	52.0%	7.0%	6.0%	6.0%	19.0%	70.0%	5,299	15.0%	795
Barranco	31,959	1.9%	15.5%	25.7%	43.1%	52.0%	7.0%	6.0%	6.0%	19.0%	70.0%	953	15.0%	143
Surco	326,928	31.6%	22.9%	20.6%	75.1%	52.0%	7.0%	6.0%	6.0%	19.0%	20.0%	4,852	18.0%	874
Surquillo	92,328	31.6%	22.9%	20.6%	75.1%	52.0%	7.0%	6.0%	6.0%	19.0%	80.0%	5,481	10.0%	549
San Isidro	56,570	49.1%	32.6%	3.4%	85.1%	52.0%	7.0%	6.0%	6.0%	19.0%	20.0%	952	15.0%	143
Total	592,258											17,537		2,504

Mall Aventura Plaza de Trujillo

Ciudad	Población	% NSE A2	% NSE B1	% NSE B2	% NSE	% Mujer	% 25-29	% 30-34	% 35-39	% NSE	% Ajuste	Mercado Potencial	% Factor	Demanda
Trujillo	751,700	5.0%	5.0%	10.0%	20.0%	51.0%	9.0%	8.0%	7.0%	24.0%	70.0%	12,882	25.0%	3,221

El Quinde de Ica

Ciudad	Población	% NSE A2	% NSE B1	% NSE B2	% NSE	% Mujer	% 25-29	% 30-34	% 35-39	% NSE	% Ajuste	Mercado Potencial	% Factor	Demanda
Ica	248,400	4.0%	6.0%	8.0%	18.0%	51.0%	8.0%	8.0%	7.0%	23.0%	100.0%	5,245	35.0%	1,836

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 9. Descripción de puestos

Descripción de Puestos			
Puesto: Asistente de Recursos Humanos Fecha De Actualización: Marzo 2016			
Datos Del Puesto			
Tipo De Puesto		Categoría Profesional	
País		Empleado	
Nivel De Riesgo		Clasificación	
Mediano		Puesto de Dirección	
Area		Sub-Area	
Gerencia General		RR.HH.	
Dependencias Del Puesto			
Reporta A	Jerárquicamente	Funcionalmente	Ambos
Gerencia General			x
Supervisa A	Jerárquicamente	Funcionalmente	Ambos
Practicante		x	
Misión Del Puesto			
Supervisar y controlar los procesos de Recursos Humanos, a fin de garantizar la eficacia, satisfacción del personal y rentabilidad de la empresa.			
Principales Responsabilidades			
1	Gestionar y promover el desempeño de los colaboradores, a fin de, contar con el personal idóneo y poder potenciar sus habilidades.		
2	Supervisar y controlar el proceso de administración de personal (vacaciones, faltas, descansos médicos, subsidios, préstamos, etc.) para evitar posibles contingencias laborales		
3	Desarrollar y controlar las actividades de clima laboral, a fin de, mejorar la percepción del área de RRHH y la satisfacción de los colaboradores.		
4	Establecer y controlar los objetivos anuales del área, a fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.		
5	Asegurar y controlar los costos y gastos del área, a fin de, asegurar el uso eficiente del presupuesto asignado.		
6	Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, que permita mantener un ambiente laboral adecuado.		
7	Supervisar el cumplimiento de los procedimientos, normas y mejores prácticas laborales, para asegurar el cumplimiento de las leyes que aplican.		
Indicador(es) de Gestión			
1) Índice de rotación de personal en las Unidades			
2) Optimización de Personal			
3) Desarrollo del personal interno			
4) Encuesta de Cliente Interno (ECI)			
5) Cumplimiento Horas de Capacitación Anual			

Descripción de Puestos
Puesto: Asistente de Recursos Humanos Fecha De Actualización: Marzo 2016

Impacto Financiero- Responsabilidad
Presupuesto del área

Viajes	
¿El Puesto Realiza Viajes Por Motivos De Trabajo?	
	Si x No
Nacional	Internacional
Anual	Anual
Semestral	Semestral
Trimestral	Trimestral
Mensual	Mensual
Quincenal	Quincenal
Semanal	Semanal
Diario	Diario
Eventual	Eventual

Licencias			
¿El Puesto Requiere algún tipo de Licencia?			
	Si	No	X
Tipo de Licencia			
Licencia De Conducir	Licencia Para Manejo de Explosivos	Otros	
Detalles de la Licencia			

Certificaciones			
¿El Puesto Requiere algún tipo de Certificación?			
	Si	No	X
Detalles de la Certificación			
Master o MBA			

Conocimientos			
(Marcar con una "X") B: Básico, I: Intermedio, A: Avanzado I/D = I: Competencia Indispensable, D: Competencia Deseable			
Conocimientos	¿Cuándo Debe Adquirir El Puesto Estos Conocimiento?		
	B	I	A I/D

Descripción de Puestos

Puesto: Asistente de Recursos Humanos
Fecha De Actualización: Marzo 2016

		Previamente Al Trabajo	Durante El Trabajo	Previamente Y Durante El Trabajo			
1	Conocimiento de diversas áreas del	x				x	I
2	Legislación Laboral			x		x	I
3	Gestión de Personas			x		x	I
4	Negociación			x		x	I
5	Procesos de Recursos Humanos			x		x	I
6	Software de oficina	x				x	I
7	Inglés	x				x	I

Estudios Superiores

¿El Puesto Requiere Estudios Superiores?		Si	x	No	Nota: El colocar " No" significa que requiere Educación Secundaria o Experiencia Equivalente		
		1era Opción	I/D	y/o	2da Opción	I/D	
	Profesional Técnico Empleado	en					
	Profesional Técnico Obrero	en					
x	Profesional Universitario	en	Ing Industrial o Administración	I			
	Master/ Doctor	en	MBA	I	y	Recursos Humanos	D

Experiencia

¿El Puesto Requiere Experiencia?	Si	x	No	Marcar con una X						I/D
				Meses		Año(s)				
				3	6	1	1 a 3	3 a 5	5 a más	
x									x	I
x									x	I
x									x	I
x									x	I
x									x	I
x									x	I

Descripción de Puestos

Puesto: Asistente de Recursos Humanos
 Fecha De Actualización: Marzo 2016

Competencias Personales

Competencias Genéricas	Nivel	Definición
1 Desarrollo de Personas	2	Define y comunica estándares de desempeño a sus reportes directos. Fomenta y genera los espacios para dar feedback formal e informal a cada colaborador, abordando las fortalezas y oportunidades de mejora. Gestiona estrategias de desarrollo identificando las oportunidades que promuevan la mejora de competencias, habilidades y experiencias de su equipo. Crea un clima participativo e identifica los potenciales obstáculos que impiden generar un clima de compromiso y productividad. Aplica reconocimiento utilizando diferentes estrategias de motivación de acuerdo a las necesidades de los colaboradores. Estimula la participación de los miembros del equipo en situaciones desconocidas (nuevas, fuera de la rutina) otorgándoles autonomía para actuar y tomar decisiones complejas.
2 Comunicación Efectiva	2	Interpreta el lenguaje verbal y no verbal y verifica que el mensaje sea comprendido. Muestra disposición a recibir opiniones y críticas constructivas. Adapta su estilo de comunicación según la audiencia, anticipándose a las reacciones y preparándose para responder a ellas.
3 Pensamiento Estratégico	2	Transmite con claridad la estrategia del negocio. Comparte la estrategia de su área con otras áreas para identificar sinergias, recomendando estrategias adecuadas. Entiende la interrelación existente entre la organización, la industria y el contexto local. Domina los principales indicadores de su área de trabajo. Prevé los riesgos y oportunidades de su área, anticipando acciones e identifica riesgos de negocio y propone acciones para mitigarlas.
4 Trabajo en Equipo	2	Moviliza los miembros del área definiendo sus responsabilidades y considerando los objetivos de otras áreas. Propone y fomenta formas de trabajo que impulsen la colaboración de todos los involucrados. Plantea y escucha ideas y preocupaciones de manera abierta y constructiva, proponiendo mejoras y resolviendo dificultades que surgen entre los miembros del equipo. Busca, gestiona y comparte información y conocimientos relevantes para el equipo asegurándose que se comprenda por todos los interesados.
5 Orientación a Resultados	2	Identifica los problemas que podrían afectar al área, establece prioridades y selecciona la alternativa más adecuada. Incentiva a su equipo para identificar potenciales problemas y los asesora en la solución de los mismos. Toma decisiones eficientes sobre cuestiones de su equipo, alineándolas a los objetivos organizacionales. Alienta a su equipo a tomar decisiones para cumplir con los objetivos. Asegura el cumplimiento de los estándares de calidad para el cumplimiento de los objetivos, analizando los resultados del trabajo de su equipo y haciendo las modificaciones necesarias. Mantiene al equipo alineado, aún en situaciones estresantes.
Competencias Específicas	Nivel	Definición
1 Orientación al Cliente	3	Se maneja con una perspectiva de largo plazo para anticiparse y satisfacer las necesidades de sus clientes interno y externos. En todo momento incorpora la perspectiva del cliente interno y/o externo en sus acciones.
2 Interrelación con otras personas	3	Establece una amplia red de contactos. Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la Organización, que le proveen información y contactos útiles para el logro de los objetivos organizacionales. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
3 Juicio y Solución de Problemas	3	Tiene la habilidad de analizar las diferentes componentes de un problema y sus interrelaciones con una visión sistémica y bajo diversos contextos, empleando

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 10. Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
FINANCIERA	OF1. Incrementar la rentabilidad OF2. Incremento de Ventas	IF1. EBITDA IF2. Monto de ventas netas	MF1. Tener un EBITDA al 25% MF2. Crecer a niveles de 13% anuales en ventas		Dpto. de Finanzas
CLIENTE	OC1. Ingreso a los segmentos de mayor poder adquisitivo OC2. Ampliar mercado en provincia y nuevos distritos de la capital OC3. Incrementar la satisfacción del cliente	IC1. Incremento de NSE IC2. Ingreso a provincias y distritos de la capital IC3. Satisfacción del cliente	MC1. Ingreso a segmentos de B+ a A- MC2. Ingreso a Ica, Trujillo y San Borja, Miraflores, Jesús María, Cercado de Lima y San Juan de Miraflores MC3. Satisfacción del cliente a un 90%	IC1. Ingresar a distritos de mayor poder adquisitivo IC2. Mantener buenas relaciones con Centros Comerciales IC3. Fidelización del Cliente	Dpto. Marketing
PROCESOS INTERNOS	OP1. Mejorar el tiempo de respuesta en la atención al cliente OP2. Eficiencia Operativa e integración de las áreas OP3. Incremento en la capacidad de almacenaje	IP1. Tiempo de respuesta IP2. HH en el procesamiento de data	MP1. Respuesta en línea MP2. Logística y comercial integrado junto a finanzas y contabilidad MP3. Tener un almacén de 200 m2	IP1. Realizar el <i>up grade</i> del sistema IP2. Compra de los módulos financiero y contable del ERP IP3. Alquiler de un almacén	Dpto. Logística
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OA1. Capacitar a los vendedores en Calidad de Atención OA2. Implementar un sistema de crecimiento profesional para los colaboradores OA3. Establecer normas y procedimientos en la empresa	IA1. Capacitaciones según Plan IA2. Línea de Carrera Maloko IA3. Código de Conducta y Políticas	MA1. Capacitación al 100% de los colaboradores. MA2. Implementación de la Línea de Carrera Maloko MA3. Implementación y difusión del Código de Conducta y Políticas de la Empresa	IA1. Capacitar en Calidad de Atención IA2. Desarrollar Línea de Carrera para todos los colaboradores IA3. Difusión e implementación del Código de Conducta y Política de la Empresa	Dpto. Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia 2016.

Notas biográficas

Frank Antonio Schunke Rojas

Nació en Lima, el 02 de abril de 1980. Bachiller en Ingeniería Industrial, egresado de la Universidad de Lima. Cuenta con un diplomado en Contabilidad y Finanzas para la Gestión Estratégica en la Universidad de Lima.

Tiene 10 años de experiencia en el área de Contabilidad y Finanzas. Ha trabajado 3 años en el sector editorial, 5 años en el sector de telecomunicaciones, desempeñándose como *controller* de gastos, y 2 años en el sector *retail*. Actualmente desempeña el cargo de Gerente General Adjunto en la Corporación Maloko.

Ismael Roberto Rossi Acuña

Nació en Lima, el 19 de julio de 1977. Administrador de Empresas, egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con un Diplomado en Costos, Finanzas y Creación de Valor para la Minería en GERENS y estudios de Negociación en Cambridge International.

Tiene 14 años de experiencia en Recursos Humanos. Ha trabajado 5 años en el sector financiero y tiene 9 años en el sector minero. Actualmente desempeña el cargo de Sub Gerente de Recursos Humanos en Hochschild Mining PLC.

Pedro Ricardo Munte Cornelio

Nació en Lima, el 19 de mayo de 1986. Bachiller en Ingeniería Industrial, egresado de la Universidad de Lima. Cuenta con un Diplomado de Especialización en Finanzas Corporativas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Tiene 8 años de experiencia en planeamiento financiero y control de gestión. Ha trabajado 8 años en el sector telecomunicaciones. Actualmente desempeña el cargo de Jefe de Presupuesto en Redes Ópticas S.A.C.