



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

“PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DE RETAIL”

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION PARA LA
GLOBALIZACION

ANA MARCELA PÉREZ LABARCA

PROFESOR GUÍA:
PATRICIO MELLER BOCK

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JORGE LARA BACCIGALUPPI
LUIS JAVIER VENEGAS NUÑEZ

SANTIAGO DE CHILE

Junio 2011

Agradecimientos

A mis padres que siempre me han incentivado a lograr mis objetivos.

*A Fashion's Park, en especial a Diego, Verónica, Julián,
Patricio y Gisela por su excelente disposición.*

Al profesor Lara, por su paciencia y ánimo.

*A mis amigos, compañeros de universidad y compañeros de trabajo que de
alguna u otra forma me facilitaron las cosas para llevar esto a cabo.*

Resumen Ejecutivo

El presente documento consiste en el desarrollo de un plan de internacionalización para una empresa de retail. Se tomó el caso de Fashion's Park, cadena de vestuario cuyo mercado objetivo son las mujeres de nivel socioeconómico medio bajo entre los 25 y los 35 años de edad.

El propósito central es posicionar a Fashion's Park, aprovechando sus ventajas comparativas y competitivas, para la venta de productos en el mercado objetivo del país escogido como primer destino extranjero de la empresa.

La metodología evaluó los motivadores del cambio y las competencias facilitadoras en el mercado de origen y teniendo en cuenta esto se seleccionó y posteriormente estudió el mercado de destino.

Se llevó a cabo un análisis para determinar el mejor país dentro de la región para comenzar con la internacionalización. Se consideró el contexto internacional del retail, las tendencias actuales, variables macroeconómicas y de mercado y se concluyó que el mercado más adecuado para el emprendimiento es Perú, en donde durante un período de cuatro años se abrirían nueve sucursales.

Se proyectaron las ventas y estados de resultados de cada tienda por separado, además de unas oficinas centrales que comenzarían a operar a partir del tercer año, todo afecto a una tasa de impuesto a la renta de 30%. Esto permitió evaluar la operación peruana completa, a una tasa de descuento del 12% a quince años, resultando en un negocio con un VAN positivo, cercano a cero. La operación de las tiendas, sin oficinas centrales, obtiene un VAN de 1.169 millones de pesos, con una TIR de 28%. A partir de este número de tiendas en adelante se puede hacer crecer una cadena más fuerte, creciendo a más ciudades de provincia, utilizando en términos generales el mismo soporte de oficinas centrales y realizando aumentos marginales, asociados al volumen de venta de las nuevas aperturas.

La empresa se verá muy beneficiada al pasar por este proceso de internacionalización, no sólo por los ingresos generados sino por la experiencia ganada y el conocimiento de mercado, de sus integrantes y de sus propias capacidades. Este know how le permitirá madurar en otros términos, abriéndoles la puerta a un crecimiento potencial, beneficiando a su paso a los clientes y accionistas

INDICE DE CONTENIDOS

I.	Introducción	7
A.	Descripción del tema y Justificación.....	7
B.	Resultados esperados.....	8
C.	Objetivos	8
II.	Marco Conceptual.....	9
III.	Metodología	13
A.	Modelo Internacionalización Operacional.....	14
B.	Planes Específicos	16
IV.	Marco Contextual.....	17
A.	Descripción de la situación actual del retail.....	17
B.	Fashion's Park.....	24
V.	Análisis de Mercado	27
A.	Decisión de Ubicación.....	27
B.	El Mercado Elegido	35
VI.	Análisis Estratégico	42
A.	Fundamentos Estratégicos.....	42
B.	Análisis FODA actual.....	43
C.	Análisis de la Cadena de Valor	44
D.	Método de Entrada.....	58
E.	Estrategias de Mercado.....	61
VII.	Gerencia Comercial.....	63
A.	Plan de Marketing	63
B.	Plan de Ventas	66
VIII.	Gerencia Operacional.....	70

A.	Logística	70
B.	Personas	73
IX.	Evaluación Financiera	78
X.	Conclusiones y Comentarios Finales.....	81
XI.	Bibliografía.....	83
XII.	Anexos.....	87
A.	Modelo de Internacionalización Operacional.....	87
B.	Desarrollo Análisis PESTEL.....	88
C.	Tablas Comparativas Potenciales Países Destino	102
D.	Herramientas de administración anti corrupción	105
E.	Descripción de Segmentos.....	106
F.	Modelo de la Cadena de Valor	112
G.	Cadena de Valor de un retailer de vestuario	113
H.	Requisitos Tarjeta de Credito Fashions Park	114
I.	Beneficios tarjeta de crédito de la empresa.....	115
J.	Modelo Fast Fashion	123
K.	Venta por superficie retailers en Chile.....	126
L.	Venta por superficie sucursales retailers en Perú	127
M.	Proyección de ventas mensuales.....	128
N.	Operaciones	130
O.	Resultados anuales.....	131
P.	Proyección resultados mensuales por sucursal	137

Índice de Ilustraciones

Figura 1 Esquema del Marco Conceptual.....	9
Figura 2 Relación entre distintos capítulos del documento.....	13
Figura 3. Parte 1 de la Metodología.....	14
Figura 4 Parte 2 de la Metodología	16
Figura 5 Crecimiento de ventas y rentabilidad por nivel de globalización.....	18
Figura 6 Crecimiento en ventas y productividad por sector de producto	19
Figura 7 Crecimiento de ventas y rentabilidad por región / país.....	22
Figura 8 Evolución de ventas	25
Figura 9 Penetración Retail 2006	28
Figura 10 Consumo vs demanda interna peruana.....	35
Figura 11 Distribución geográfica de los conos y distritos de Lima	36
Figura 12 Porcentaje de cada NSE en cada Zona de Lima.....	37
Figura 13 Estilos de Vida en relación al ingreso y a las tendencias.	38
Figura 14 Tipología decidora de compra	39
Figura 15 Sistema de Valor Fashion's Park.....	44
Figura 16 Cadena de Valor de la Empresa.....	55
Figura 17 Conclusiones cadena de valor de la firma.....	56
Figura 18 El negocio de Retail en Chile y sus formatos	64
Figura 19 Plano Sucursal Modelo.....	69
Figura 20 Dotación de personal por sucursal	74
Figura 21 Modelo de Cadena de Valor	112
Figura 22 Afiche comunicacional de Call Center.	116
Figura 23 Afiche promocional de oferta de seguros	117
Figura 24 Afiche promocional de servicios	118
Figura 25 Esquema de servicios a través de I-med.....	118
Figura 26 Afiche promocional recarga de celulares.....	121
Figura 27 Informativo de abanico de beneficios en comercios asociados.....	121
Figura 28 Venta por superficie Tiendas Por Departamento Chile.....	126

I. Introducción

A. *Descripción del tema y Justificación*

El tema de la presente tesis para optar al grado de magister en gestión para la globalización nace de la inquietud de abordar el Proceso de Internacionalización de una empresa de retail, de forma estructurada. El ejercicio práctico se realizará con el caso de la cadena de tiendas por departamento Fashion's Park. Esta organización cuenta con 35 locales de venta, a lo largo del país desde Copiapó a Quellón, que ofrecen vestuario bajo un concepto de precios convenientes.

Recientemente la empresa ha atravesado por un proceso de actualización de su modelo de negocios, labor que ha sido liderada por el Gerente de Negocios de la compañía. Este mismo proceso ha reactivado en la propiedad de la empresa la declaración incluida en la visión de la compañía: "constituirse en una gran cadena de vestuario a nivel nacional y latinoamericano" (Fashion's Park).

El nuevo modelo de negocios pretende reflejar en el área comercial de la compañía la gran eficiencia de los procesos de back office, comenzando por el sofisticado sistema de abastecimiento de mercadería de la empresa, que incluye el equipo de empleados más grande que una empresa chilena mantiene de forma permanente en Asia. (Donoso, 2009)

Como parte de su estrategia de internacionalización, Fashion's pretende expandirse al resto del continente latinoamericano, comenzando por un país donde tenga altas posibilidades de éxito para así dar una buena señal al mercado y realizar un piloto confiable y replicable. Este primer país será seleccionado, mediante un análisis comparativo entre países candidatos. La compañía planea ingresar de todas formas a otros países de la región, sin embargo el presente estudio se centrará únicamente en la estrategia de internacionalización para el mercado del país que sea escogido como inicial, excluyendo el resto de los posibles mercados de interés

1. Alcances

La investigación se centrará en el análisis interno de la compañía, de la elección del país anfitrión y bajo qué modalidad.

B. Resultados esperados

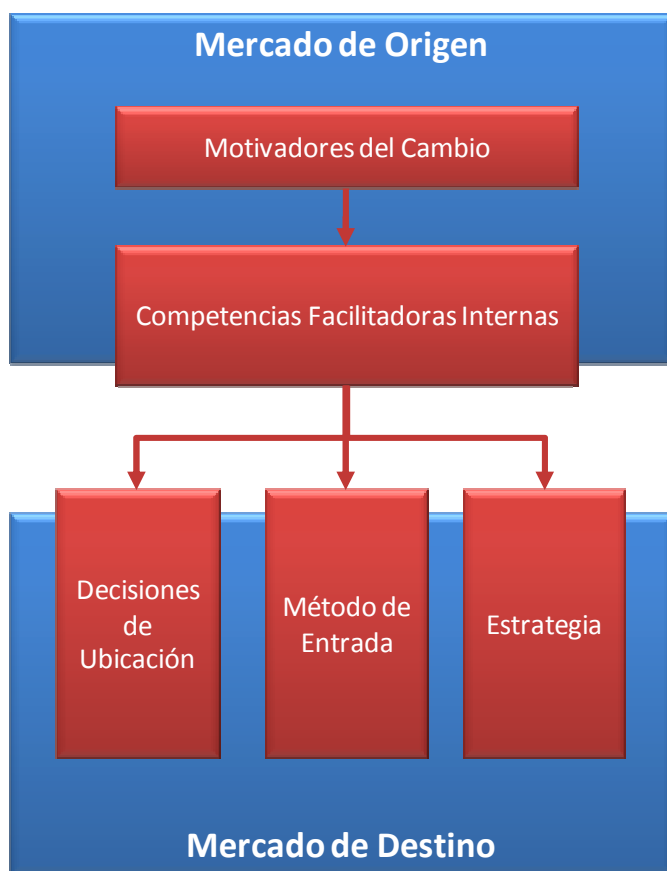
Este estudio pretende obtener como resultado la consolidación de los elementos cruciales a considerar y a coordinar a momento en que la compañía se decida a implementar una división internacional. La idea es destacar las mejores prácticas en la cadena de modo que sean adaptables a la realidad del país anfitrión, para posteriormente ser replicadas.

C. Objetivos

Posicionar a Fashion's Park, aprovechando sus ventajas comparativas y competitivas, para la venta de productos al detalle, en el mercado objetivo del país escogido como primer destino extranjero de la empresa.

II. Marco Conceptual

Se utilizó como marco conceptual los resultados teóricos del trabajo realizado por Alexander & Myers en 2000. Esta investigación revisa en profundidad el desarrollo del retail internacional y la necesidad de contar con un método conceptual para el proceso de internacionalización de éste. La investigación revisa el desarrollo del retail internacional dentro del contexto de la actividad del mismo y sugiere que las influencias intelectuales en el desarrollo del retail en ocasiones han restringido una mejor comprensión del proceso de internacionalización. Una vez establecidos los parámetros de debate, el documento realiza la búsqueda de un método que haga una síntesis e integración del proceso de internacionalización del retail dentro de estructuras de



negocios internacionales más grandes. El texto presenta una estructura dentro de la cual el lector se puede formar una opinión respecto a la actividad internacional, el cual justamente es adaptado para ser utilizado en esta tesis.

Figura 1 Esquema del Marco Conceptual

Modelo adaptado a partir del modelo teórico de Internacionalización de una empresa de Retail (Alexander & Myers, 2000)

La Figura 1 ilustra aquellos factores que determinan el proceso de internacionalización desde la perspectiva corporativa. El esquema está basado en las

características de la organización dentro del contexto de los mercados en los cuales el retailer opera.

a) Motivadores del cambio

El punto de partida son los motivadores del cambio los cuales se relacionan con las “ventajas de la propiedad” y están identificadas como “ventajas basadas en los activos o en las transacciones”. Desde una perspectiva del retail se trata de “ventajas basadas en los conceptos y tecnologías o en las habilidades”. Estos pueden ser derivados de la “propiedad de marca del retailer” o de los “medios por los cuales economías de escala son más eficientemente explotados” por la operación. Es importante apreciar que esas “ventajas de propiedad” no debiesen ser consideradas como inmutables. La importación de esos conceptos en el contexto del retail demanda cierto grado de re evaluación y conceptualización, al mismo tiempo el concepto en sí ha presentado un desarrollo dentro del escenario de la manufactura. Autores han percibido la “ventaja de propiedad” como aquella que constituye la exclusiva posesión o acceso a un activo, las ventajas sobre la operación de una nueva sucursal y activos derivados de la multinacionalidad. Esta categorización ha sido modificada con los años a “ventajas basadas en activos y transacciones” que son derivadas de las ventajas ganadas de las operaciones multinacionales.

Las “ventajas basadas en activos” son lo que algunos expertos describen como “una marca de retail, con su imagen asociada por los consumidores, a través de fronteras nacionales”. Estas ventajas son el producto de la innovación en el mercado de origen. Esto puede ser derivado de características sociales, económicas e incluso culturales del mercado o el producto de la interrelación de desarrollo estructural económico y de retail. Ellos son fruto de distorsiones de mercado. Así un retailer, puede recibir ventaja desde la oportunidad de desarrollar un formato dentro del mercado de origen en una forma que no ha sido posible en otros mercados o comercializar un producto asociado con el mercado de origen.

Por otro lado, otros autores interpretan las “ventajas de transacción” vienen dadas por la forma en que se realizan las cosas en la empresa. Se considera como ejemplo de beneficio de transacción al volumen de compra. Bajo este punto de vista, “las ventajas basadas en transacción” son aquellas que están asociadas con las habilidades de la compañía para mover los productos desde el productor al consumidor. Un buen ejemplo lo constituye Wal-Mart. No obstante, esta interpretación no enfatiza la característica de multi nacionalidad; en su lugar, parece más apropiado ver esas ventajas como “basadas en activos” porque corresponden resultados de distorsiones en el mercado. Volumen de compra puede ser percibido como fruto de las ventajas ganadas de operar en un mercado y el beneficio derivado del desarrollo económico y corporativo. Las “ventajas de transacción” que se obtienen al realizar operaciones multinacionales son por lo tanto experimentadas después, en el proceso de internacionalización.

b) Competencias Facilitadoras Internas

La habilidad del retailer para internacionalizar esos activos estará determinada por las competencias facilitadoras internas dentro de la organización de retail. Según algunos expertos, estas pueden depender de características tales como la experiencia, percepciones y actitudes de los ejecutivos, así también como por las cualidades de liderazgo y la habilidad para coordinar diferentes áreas funcionales dentro de la organización sobre una base internacional. Cabe destacar que se toma el supuesto de que la internacionalización es el resultado de un “cambio incremental o aleatorio”.

En la Figura 1, los motivadores del cambio son los activos que una organización posee debido a su comienzo y desarrollo operacional dentro de sus mercados de origen.

Las competencias facilitadoras internas son los medios mediante el cual la organización es capaz de transferir las ventajas obtenidas desde un concepto o conjunto de habilidades dentro de los mercados internacionales. Sobre la base de las competencias facilitadoras internas, la organización tomará decisiones de ubicación, adoptará métodos de entrada y establecerá métodos estratégicos de expansión.

c) Decisiones de Ubicación, Métodos de Entrada y Estrategia

Estos factores estarán determinados por los motivadores de cambio y la habilidad de los ejecutivos para explotar las ventajas obtenidas de aquellos motivadores de cambio. Entonces, los factores aleatorios e incrementales que determinan el proceso de internacionalización son específicos a una compañía, sin embargo ocurren dentro de un medio ambiente que apoyará tales desarrollos.

Esto en cambio altera, en el marco internacional, las competencias facilitadoras internas de la organización a medida que ésta aprenda o no del grupo de mercados en el cual opera. Los motivadores del cambio entonces estarán influenciados por la habilidad de la organización de responder a las condiciones del mercado internacional que enfrenta. (Alexander & Myers, 2000)

III. Metodología

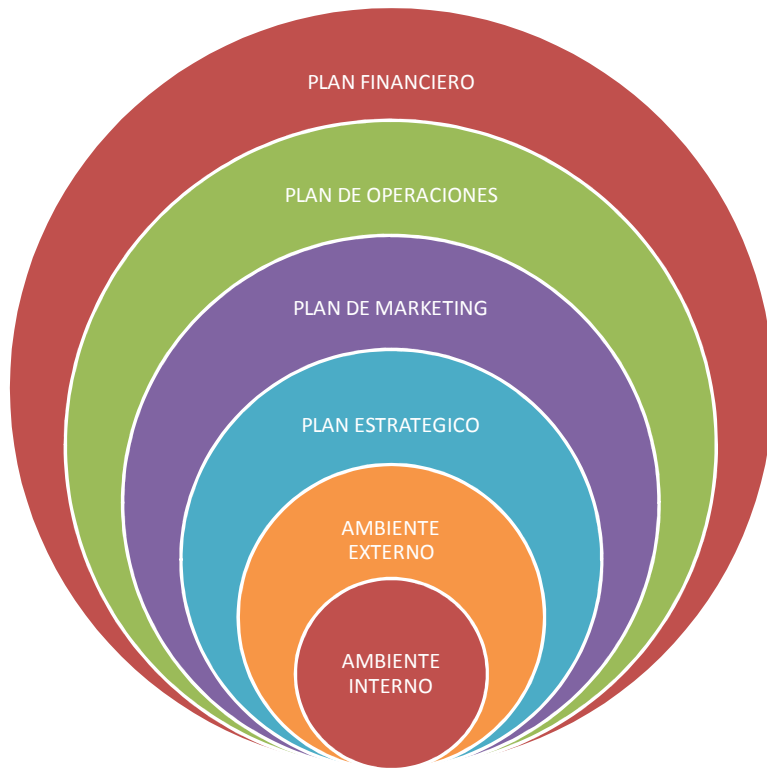


Figura 2 Relación entre distintos capítulos del documento

Cada capítulo considerará lo abordado por el anterior, resultando una especie de contención entre las partes. La conceptualización de este documento ha llevado a revisar diversas fuentes expertas en el mundo del retail, siendo a esta hora las principales las experiencias del ya citado Gerente de Negocios de la Empresa y la del Jefe de la Sucursal ubicada en

Mall Plaza Vespucio. En el transcurso de la investigación se entrevistó a los encargados de cada área detallada en el plan.

La metodología está basada en un marco conceptual definido para el caso específico de modelo internacionalización de empresas de retail (Alexander & Myers, 2000), que fue adaptado para fines prácticos de este trabajo en la figura de la izquierda. Entonces la tesis constará de dos partes que se subdividen, por lo que es importante mencionar que esta tesis constará de:

- Modelo Internacionalización Operacional
- Planes Específicos

A. Modelo Internacionalización Operacional

Figura 3. Parte 1 de la Metodología



a) **Motivadores del Cambio:** Aprendizaje del modelo de negocios, principales fundamentos de la Internacionalización. Se estudiarán los documentos relacionados con empresa. Se generará un marco contextual, un perfil de la empresa y un análisis FODA

b) **Competencias Facilitadoras Internas:** Analizar donde radican las competencias "exportables" de la empresa: Liderazgo, coordinación funcional, experiencia, percepciones o actitudes. Se realizarán entrevistas en profundidad con Gerentes y Jefes de la compañía para lograr un Análisis de Cadena de Valor.

- c) Decisiones de Ubicación: Revisar para las distintas alternativas de países, las áreas de interés del medio y la estructura de Retail. El resultado será el análisis PESTEL + retail para cada país y la selección del país de destino.
- d) Análisis del Mercado: Comprender las dinámicas del mercado e Investigar en diversas fuentes públicas respecto al mercado objetivo. Se efectuará un análisis de Porter.
- e) Método de Entrada: Se analizarán las distintas formas de ingreso: Adquisición, Crecimiento Orgánico, Alianzas estratégicas, Franquicias, Concesiones, Contratos de Administración y se elegirá una.
- f) Estrategia: Se describirán estudiarán las ventajas y desventajas de: Global, Transnacional, Multinacional, inversión opción mixta y se optará por una.

B. Planes Específicos

Figura 4 Parte 2 de la Metodología



a) Comercial: Construcción de planes de marketing (4 p's) y de ventas. Mercado Objetivo, % de Mercado, Posicionamiento deseado, Ventas anuales. Layout tipo de tiendas. En retail esto pertenece al área comercial pues es parte del core business.

b) Operaciones: Construcción de planes de Logística y de Personas. Tamaño instalaciones, margen operacional. Requerimientos de personal

c) Finanzas: Evaluación Económica del Proyecto. FC, VAN

IV. Marco Contextual

A. Descripción de la situación actual del retail

1. Mercado Global

Actualmente la industria del retail está sufriendo las consecuencias de la crisis financiera que ha afectado a la economía mundial. El nivel de consumo generalmente se considera un indicador que refleja la situación actual o recién acontecida de la actividad económica, por lo tanto reacciona con cierto desfase. En particular para la venta al detalle, el efecto de la reducción en el gasto de los consumidores debido a la crisis financiera se vio reflejado recién a inicios de 2008. Los datos comparativos entre empresas y países a los que se han podido acceder desde fuentes públicas se encuentran actualizados hasta el año 2007, por lo tanto esta sección no considerará efectos cuantitativos de la crisis.

Tabla 1 Concentración económica de los retailers top 10, 2007

Ranking top 250	Nombre de la empresa	País de Origen	Ventas retail 2007 (MM US\$)	Crecimiento ventas retail 2007
1	Wal-Mart	EE. UU.	374,526	8.6%
2	Carrefour	Francia	112,604	5.5
3	Tesco	Reino Unido	94,740	10.9
4	Metro	Alemania	87,586	7.2
5	Home Depot	EE. UU.	77,349	-2.1
6	Kroger	EE. UU.	70,235	6.2
7	Schwarz	Alemania	69,346	12.7
8	Target	EE. UU.	63,367	6.5
9	Costco	EE. UU.	63,088	7.0
10	Aldi	Alemania	58,487	5.7
Top 10*			1,071,328	7.2%
Top 250*			3,619,257	7.6%
Top 10 % del Total			29.6%	

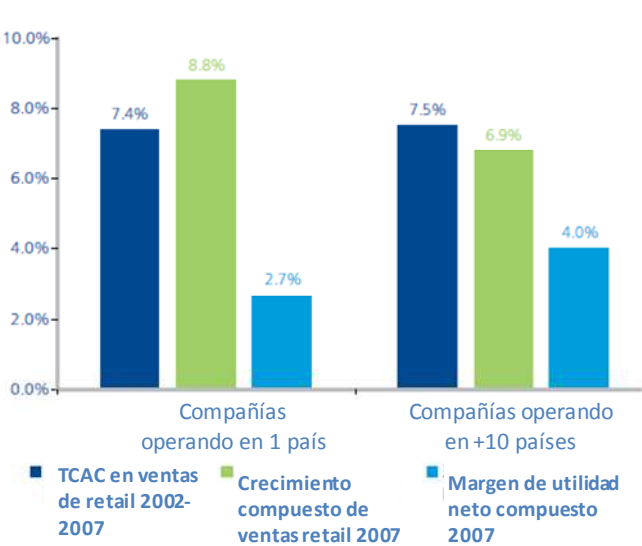
Nota: las ventas están ponderadas, tasa de crecimiento compuesta ajustada por la moneda.

Fuente: (Deloitte, 2009)

Las ventas totales de retail de las 250 empresas minoristas del mundo alcanzó 3,62 billones de dólares en 2007, un 11,4% más que el período anterior. Una parte de este crecimiento es nominal, otra refleja la condición de debilidad del dólar frente a otras

monedas durante ese período y también cambios en la composición del listado de las top 250 del retail global. Si se consideran sólo las empresas que se han mantenido desde el listado anterior y se retira el efecto de movimiento de divisas, las ventas de retail crecieron a una tasa de 7,6% en 2007.

Figura 5 Crecimiento de ventas y rentabilidad por nivel de globalización



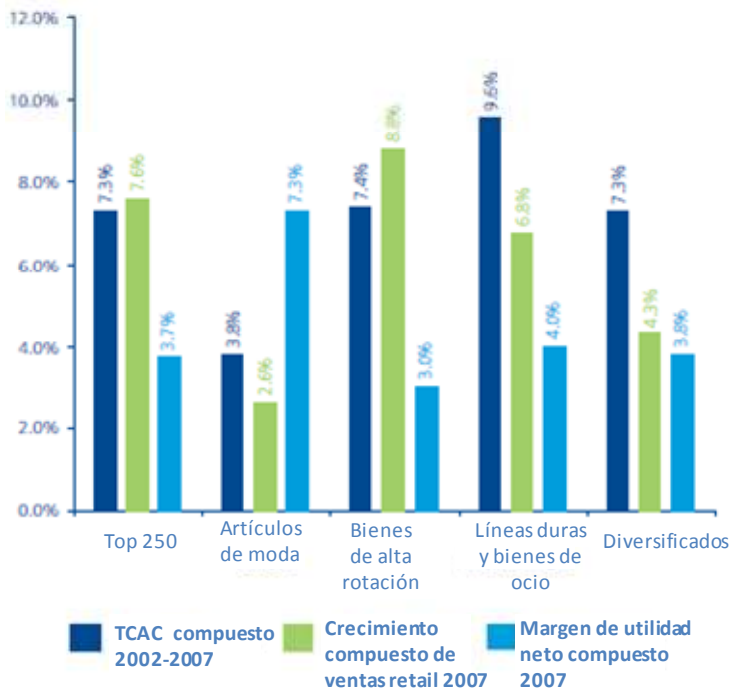
TCAC es la tasa de crecimiento anual compuesto en ventas de retail.

Fuente (Deloitte, 2009)

La expansión internacional ha sido un aspecto importante las estrategias de crecimiento de muchos retailers. Parece ser que a mayor tamaño de la empresa, es más probable que esta opere fuera de sus fronteras de origen y que genere un mayor porcentaje de sus ventas de a través de operaciones extranjeras.

A parte de la diversificación o dedicación específica en términos geográficos, se puede analizar la dedicación a un sector específico, donde se considera como diversificada a una empresa la cual ninguno de los sectores en los que participa representa más del 50% de sus ventas.

Figura 6 Crecimiento en ventas y productividad por sector de producto



TCAC es la sigla para la tasa de crecimiento anual compuesto en ventas de retail.

Fuente (Deloitte, 2009)

Comida y otros Bienes de alta rotación (BAR) dominaron los top 250, representando un poco más de la mitad de los retailers. Estas empresas, con una venta promedio de \$19,1 miles de millones en 2007, han realizado grandes esfuerzos por globalizarse, generando 23.4% de sus ventas de sus operaciones extranjeras, el índice más alto de los cuatro sectores de producto. La expansión internacional ha ayudado a este sector a disfrutar crecimientos en ventas mayores al promedio, aunque se trate de un negocio de bajo margen.

Los retailers de *artículos de moda* son las compañías más pequeñas en el grupo, con un promedio de ventas de \$7,1 miles de millones, menos de la mitad del tamaño del típico retailer entre los top 250. No obstante, estas empresas cuentan con extensas redes de retail. Durante el año, los retailers de artículos de moda pudieron encontrarse en un promedio de 10,1 países. Como grupo, 15,2% de sus ventas provinieron desde fuera de las fronteras de sus países de origen. El crecimiento en este sector continúa siendo bajo, debido al lento o negativo crecimiento de ventas de las tiendas por departamento en los mercados de retail maduros. Sin embargo, la rentabilidad continúa

fuerte con un 7,3%, de margen de utilidad neto compuesto, alrededor del doble que el promedio del grupo de los top 250.

Los retailers de *líneas duras y de bienes de ocio* operan en promedio en 8,4 países en 2007, segundos después del grupo de Artículos de Moda. El 21% de las ventas de retail de estas compañías fueron realizadas fuera de sus países de origen. Este sector experimentó el crecimiento más rápido durante el período 2002-2007, aunque el ritmo decreció a 6,8% en 2007.

Los retailers *diversificados* generaron en promedio ventas de \$12,8 miles de millones en 2007. Sólo 6,1% de las ventas de este grupo viene de operaciones en el extranjero. El crecimiento de ventas para este grupo de compañías, 7,3%, fue equivalente al de los Top 250 durante el período 2002-2007. En 2007, el crecimiento decreció a 4,3%.

2. Latinoamérica

La globalización continúa a un ritmo acelerado en el mundo del retail. En promedio, los retailers top 250 operaron en 6,8 países en 2007, un aumento del 10% desde el 6,2% del año 2006 y 5,9 en 2005. En total, 21.3% de las ventas provienen de fuera de los países de origen de los retailers.

Tabla 2 Perfiles de Región / País

	Nº de Compañías	Promedio de ventas retail 2007 (MM US\$)	Nº de países promedio 2007	% Ventas retail por operaciones extranjeras 2007
Top 250*	250	514,474	6.8	21.3%
Africa	6	4,724	9.0	12.5
Asia/Pacific ^O	39	10,278	3.7	12.3
Japón	24	9,205	2.8	10.0
Europa*	99	15,403	11.1	35.1
Francia	13	27,895	18.9	35.3
Alemania	21	20,232	13.8	41.8
Reino Unido	21	14,682	10.0	19.0
Latin America	8	5,422	1.6	9.9%
Norte America*	98	16,549	3.9	11.8
EE.UU.	87	17,520	5.1	11.7

Los resultados reflejan los retailers top 250 cuyas matrices están en cada región / país. El número promedio de países excluye Richmond (Suiza) y Dell G Alticor /Amway (EE.UU.) cuya cobertura casi global sesgaría el promedio.

Fuente: (Deloitte, 2009)

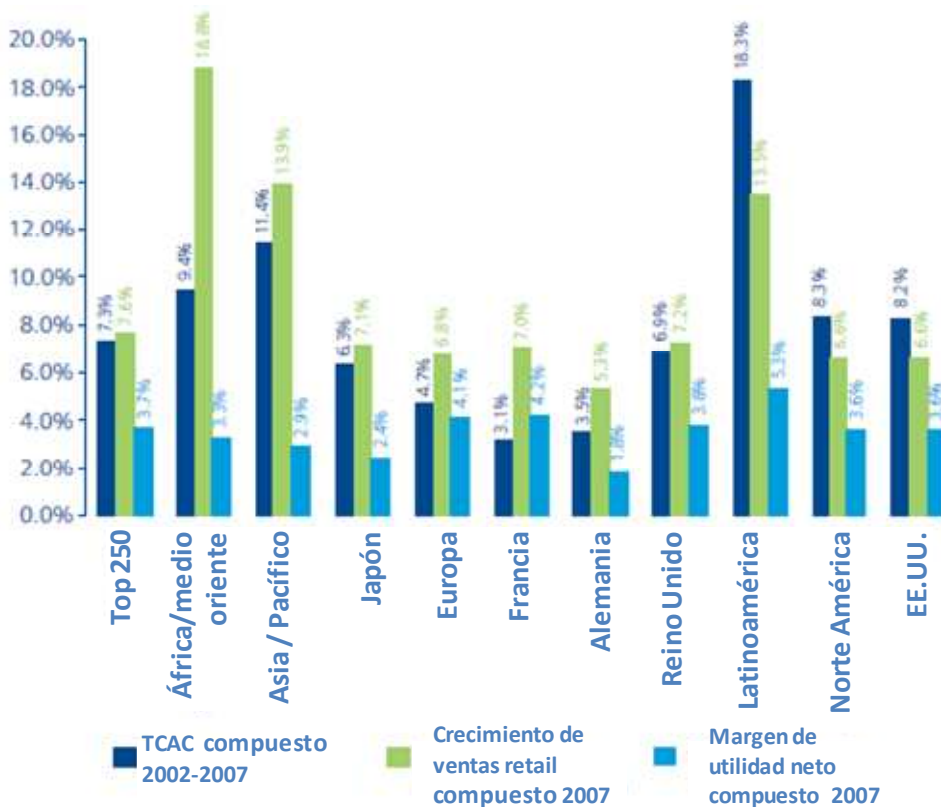
Sin embargo, estos últimos años, el alza de las ventas a través de actividades de expansión internacional es menos clara. La diferencia en tasas de crecimiento compuestas de cinco años entre los retailers con presencia en 10 o más países y los operadores de un solo país fue sólo de 1% (7.5% contra 7.4%). En 2007 los minoristas que utilizaron una estrategia conservadora de expansión superaron a sus pares internacionales por casi dos puntos de porcentuales. Su crecimiento en ventas, no se tradujo en una correspondiente rentabilidad. Las compañías que funcionaban exclusivamente en su país de origen tuvieron un margen de utilidad neto compuesto de 2,7% en 2007, mientras que los minoristas globales importados disfrutaron de un retorno de 4.0%.

En parte, estos resultados se pueden explicar por el hecho de que muchos retailers top 250 ampliaron sus operaciones internacionales significativamente durante la década pasada. Cada vez hay menos espacio para una expansión continua y los mercados globales han llegado a ser más competitivos. Para muchos, la rentabilidad, en lugar del crecimiento, se ha vuelto la prioridad ante decisiones de inversión extranjera.

Si se considera la globalización en términos geográficos, los operadores provenientes de Europa y de Africa/Medio Oriente dominan. El retailer europeo promedio en el top 250 tuvo presencia en 11, 1 países en 2007. Más de un tercio de sus ventas totales se generaron en sus operaciones internacionales.

Los retailers del Asia Pacífico y Latinoamérica han sido más lentos en su expansión internacional. Los operadores latinoamericanos están presentes en el menor número de países, sólo 1,6. Las unidades internacionales reportan el 9.9% de las ventas.

Figura 7 Crecimiento de ventas y rentabilidad por región / país



Los resultados reflejan los retailers top 250 cuyas matrices están en cada región / país. TCAC corresponde a la tasa de crecimiento anual compuesto en ventas de retail.

Fuente:

(Deloitte, 2009)

Quizás los latinoamericanos no hayan sido los mejores respecto a la globalización, pero no cabe duda de que han rentado de ella. Los mercados emergentes de Latinoamérica, Asia/Pacífico y África continúan experimentando crecimiento de ventas muy sobre el promedio de los Top 250. Los retailers más fuertes en estos mercados se están expandiendo rápidamente en un esfuerzo por impedir el ingreso de competencia extranjera. Además del crecimiento en ventas, los retailers latinoamericanos fueron los más rentables, liderados por las tiendas por departamento Falabella y Liverpool.

Tabla 3 Retailers latinoamericanos top, 2007

Ranking Latinoamericano	Ranking Top 250	Empresa	Ventas retail (Miles de MM US\$)	País de origen
1	106	CBD/Grupo Pão de Açúcar	57.7	Brazil
2	112	Cencosud	7.1	Chile
3	137	Soriana	6.0	Mexico
4	147	Casas Bahia	5.4	Brazil
5	154	Falabella	5.2	Chile
6	168	Comercial Mexicana	4.5	Mexico
7	196	FEMSA Comercio	3.9	Mexico
8	213	El Puerto de Liverpool	3.5	Mexico

Fuente (Deloitte, 2009)

Muchos de los retailers latinoamericanos top ascendieron en el ranking 2007. Sin embargo, la región perdió una compañía de la lista de los top 250, el Grupo Gigante quien vendió sus supermercados a Soriana en Diciembre de 2007. Sus operaciones de retail restantes no son lo suficientemente grande como para mantenerlo en el grupo de los 250 retailers top de mundo

B. Fashion's Park

1. Perfil de la compañía

Fashion's Park se define como un negocio del rubro retail, dirigido al vestuario y los accesorios. Atienden a su mercado contribuyendo a dar una mejor calidad de vida a las personas, ofreciendo soluciones de alto valor a un precio competitivo. Esto les ha permitido ganar una sólida reputación en el mercado y un crecimiento rentable. Declaran asegurar su liderazgo en el mercado, ser un empleador preferido y trabajar en equipos enfocados al cliente." (Fashion's Park, 2009)



La firma nació del emprendimiento de una familia de inmigrantes chinos que llegaron a Chile en la década de los ochenta en busca de mejores oportunidades. En ese entonces, el Sr. Wei Kuo Chien decide dejar sus cultivos de manzana en Taiwán y emprender rumbo a Chile acompañado por su hijo menor, Don Chiang. Al poco tiempo sus hijos mayores, Don Ming y Don Peng deciden unirse a su padre, con lo cual se inicia el Grupo de Empresas Chien.

Actualmente los miembros de la familia Chien son quienes conforman el Directorio del Grupo.

El primer local de ventas se inauguró en 1994 y desde entonces se han abierto 35 locales ubicados desde Copiapó a Quellón. Con el tiempo las tiendas de la cadena empezaron a ser reconocidas por la calidad de sus prendas y lo bajo de sus precios, estableciendo una fiel clientela en aquellas familias de mayor esfuerzo.

2. Productos y Servicios

La compañía centra su oferta en vestuario y accesorios, en las líneas de negocios de Mujer, Hombre, Infantil, Juvenil, Calzados y Celulares. Estas líneas tienen las siguientes áreas:

Mujer: Mujer, señora, formal, XL, formal, deportivo

Hombre: Hombre, juvenil

Infantil: Niños, niñas, bebés

Juvenil: Vestuario, deportivo

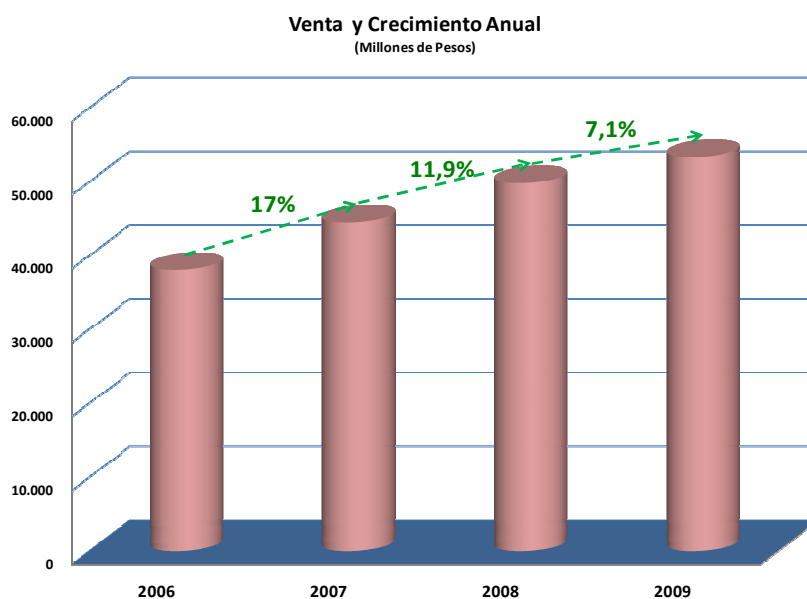
Calzados: Mujer, hombre, juvenil, niños

Celulares

3. Crecimiento

La compañía ha experimentado un crecimiento bastante rápido. En dieciséis años ha logrado transformarse en una cadena de vestuario que abarca gran parte del territorio nacional con treinta y cinco locales. La figura de a continuación muestra la evolución de las ventas en los últimos cuatro años. Se puede observar que en plena crisis financiera mundial la empresa continúa con muy buenos niveles de crecimiento.

Figura 8 Evolución de ventas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

V. Análisis de Mercado

A. Decisión de Ubicación

1. Análisis de potenciales mercados

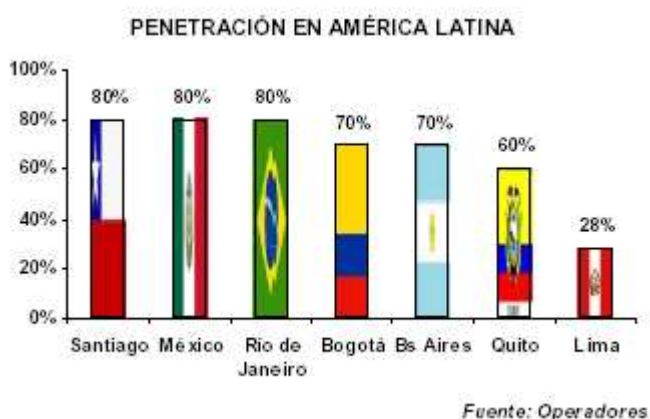
Considerando las opiniones otorgadas por altos ejecutivos de retail de distintas empresas, incluyendo la empresa en estudio, el abanico de países destino a evaluar como potenciales mercados para comenzar la internacionalización para una cadena de formato similar al de Fashion's Park comprende a Perú, Colombia y México. Además de ser mercados muy atractivos, estos países ostentan los cuatro primeros lugares en el Ranking Facilidad para Realizar Negocios Doing Business (Banco Mundial 2010). Para analizarlos se utilizó el modelo PESTLE ampliado, es decir, que incluye una evaluación general de la industria que se evalúa, en este caso el retail. A manera de referencia se realiza el ejercicio con Chile. Considerando que el tema principal de este documento es el mercado del retail, y no las singularidades de cada mercado potencial, el desarrollo de este análisis se encuentra en el anexo XII.B y el cuerpo de este reporte sólo exhibe la evaluación general del retail en cada país objetivo. Para una visión más esquemática de la comparación entre países, refiérase al anexo XII.B que muestra el desarrollo del análisis PESTEL.

a) Estructura de Retail.

Las ventas de retail en Latinoamérica alcanzaron a US\$1,216.000 millones en 2009. El gasto en consumo total para la región, fue de US\$3.384.000 millones. México, Brasil y Argentina representaron un estimado de 72.2% de las ventas regionales de retail en 2009.

Como punto de partida, es importante considerar el espacio de crecimiento que existe en esta industria dentro de estos países:

Figura 9 Penetración Retail 2006



(1) Perú

Como se observa en la figura superior, el mercado limeño presenta un gran espacio para la formalización del negocio minorista.

Los principales retailers son SagaFalabella y Ripley en tiendas por departamento; Wong y Peruanos con sus cadenas de supermercados y los especialistas tales como Electra, Curaçao y Topy Top.

Como antecedente se tiene que empresas chilenas han aplicado exitosamente su modelo en este mercado, en donde encontró buenas posibilidades de crecimiento gracias a desarrollos propios como a adquisiciones. Un hecho reciente lo constituye la compra del 100% de las acciones de E. Wong por parte de la chilena Cencosud. Por su

parte Supermercados Peruanos, continúa en expansión operando bajo diferentes marcas y formatos.

De acuerdo a las proyecciones realizadas el segundo semestre del año 2010 por Business Monitor International, las ventas de retail en Perú crecerán de US\$57.000 millones en 2009 a cerca de US\$96.000 millones para el 2014. Factores clave en las proyecciones de crecimiento en las ventas de retail son la tendencia positiva en el crecimiento económico, el crecimiento en la población y el alza en los salarios reales. La misma institución pronostica un aumento en gasto per cápita de US\$3,293 en 2009 a US\$4,445 para el 2014.

Un acceso más fácil al crédito ha estimulado las ventas al por menor en Perú. El número de tarjetas de crédito en circulación se incrementó a partir de 1996 desde 210.000 a 3 millones en 2006. En Lima el 15.5% de la población tenía una tarjeta de crédito antes de 2006.

El Banco Mundial ha calculado que el retail formal generó unas ventas de US\$2.370.000 millones en 2009, las cuales aumentarían a US\$5.690.000 millones antes de 2014. De ser así, éste implicaría un índice de crecimiento medio anual de 18.7%, comparado con el 10.4% de crecimiento anual previsto para las ventas al por menor totales. Los subsectores que se espera sean responsables del crecimiento futuro incluyen alimentos y bebidas, medicamentos de mesón, productos electrónicos y automóviles (Business Monitor International, 2010).

(2) Colombia

Este país en donde se valora mucho el buen vestir y diseño nacional se ha convertido en los últimos años en un mercado atractivo para empresas extranjeras de retail.

Actualmente sus retailers mas importantes son Almacenes Éxito, Carrefour, Olímpica, Cacharrería la 14, Sodimac, Falabella.

Expertos en la industria proyectan que las ventas al por menor del país crecerán de unos estimados US\$101.000 millones en 2009 a casi US\$215.000 millones antes de 2014. El desarrollo económico subyacente, una población joven y cada vez más urbana, el alza del ingreso disponible y un mayor número de trabajadoras, son factores clave detrás del crecimiento esperado del retail colombiano. Se estima que el gasto en consumo per cápita crecerá desde US\$2,906 en 2009 a US\$3,783 para 2014 (Business Monitor International, 2010).

La demanda nacional continuará siendo lo que domine el crecimiento del PIB, con mejores perspectivas en lo concerniente a lo que lleva a un mayor consumo y una mayor confianza de los inversionistas. En 2006, el país fue visitado por 1.97 millones de turistas extranjeros, un aumento del 48% durante el año pasado.

Se estima que las ventas farmacéuticas y de productos electrónicos lideren el crecimiento del retail, el cual se beneficia de la populosa Colombia, tercera en el ranking de habitantes latinoamericano. Se estima que las ventas de vestuario y de materias textiles ascendieron a US\$9.880.000 millones en 2009, 9.8% del mercado al por menor total. Los productos de higiene personal proyectan ventas de US\$7.420.000 millones, con una participación de mercado 7.3%. Asumiendo participaciones de mercado constantes, el Banco Mundial pronostica que las ventas de vestuario y textiles llegarán a US\$21.020.000 millones para 2014. (Business Monitor International, 2010)

(3) México

Dado su gran tamaño es un mercado atractivo para el retail. De hecho, operadores extranjeros tales como Costco, Carrefour y Wal-Mart ingresaron a esta plaza en los años noventa seleccionando a su capital como puerta de entrada.

Aunque Wal-Mex continúa liderando el negocio, aún los exponentes nacionales son muy importantes y están bien consolidados, tales como Soriana, Comercial Mexicana, Liverpool, Palacio de Hierro, Elektra, entre otros.

Se estima que las ventas al por menor del país crecerán de US\$387.000 millones en 2009 a US\$680.000 millones para 2014. Una riqueza cada vez mayor, una población en crecimiento - incluyendo un mayor número de gente joven - y el desarrollo continuo de la infraestructura del retail formal son factores claves detrás de las proyecciones de crecimiento en las ventas al por menor de México.

Con la población aumentando de 107.6 millones en 2009 a 111.6 millones estimados para 2014, se pronostica que el PIB per cápita se incremente alcanzando US\$13,590. El pronóstico de gasto en consumo per cápita crezca de US\$9,564 en 2009 a US\$11,807 en 2014.

El acceso al crédito fuertemente hasta 2008. Sólo en 2006, los bancos aprobaron 8,7 millones de tarjetas de crédito, concediendo el 40% de las nuevas cuentas a clientes sin historia de crédito anterior. Se estima que había 29 millones de tarjetas de crédito en circulación en México durante 2008, un alza importante en relación a los 22 millones en 2007. El número de tarjetas de débito se encuentra alrededor de 11 millones. Sin embargo, el acceso al crédito se contrajo considerablemente durante 2009. Se estima que los subsectores que crezcan fuertemente sean alimento y bebida, los productos farmacéuticos, los productos electrónicos de consumo y los vehículos (Business Monitor International, 2010).

(4) Chile

Se le considera un mercado desarrollado en lo que a retail se refiere, lo cual unido a las condiciones de ser territorial y poblacionalmente pequeño, ha llevado a operadores de este país a liderar el proceso de internacionalización de las empresas de esta industria en la región. Entre ellos se puede mencionar D&S, Falabella, Cencosud, Ripley.

Estimaciones indican que las ventas al por menor del país alcanzaron alrededor de US\$43.000 millones en 2009 y que llegarán a US\$78.000 millones en 2014. Alto

poder de consumo, infraestructura física bien desarrollada y un medio ambiente regulatorio favorable a la actividad empresarial son factores claves detrás del pronóstico de crecimiento en las ventas al por menor chilenas. Las proyecciones de expertos para el gasto en consumo per cápita indican un aumento desde US\$8,685 en 2009 a US\$11,183 para 2014.

La población joven de Chile está alimentando la demanda de bienes de consumo, con 3.34% del presupuesto doméstico gastado en ropa en 2007, según el Instituto Nacional de Estadística, INE. Ésta era la categoría más alta de gasto después de automóviles, arriendo y transporte público.

Los subsectores de retail que se espera crezcan fuertemente son bebidas y alimentos, fármacos de mostrador, vehículos y artículos electrónicos.

El mejor acceso a viajes al extranjero y los turistas han estimulado cada vez más actitudes consumistas y el consumo en estos últimos años, con los ingresos provenientes de turistas extranjeros y domésticos aumentando en 9% y 8%, respectivamente, en el mes de enero de 2009 en relación al mismo mes del año anterior.

A pesar del difícil ambiente económico en 2009, la cadena de tiendas por departamento, Falabella, anunció en enero que había acordado desarrollar nuevos centros comerciales con su rival Ripley. Las ventas de retail en Chile representan el 3,6% del mercado latinoamericano y se estima que crezca a 3,7% para 2014 (Business Monitor International, 2009).

2. Selección del país de destino

En general, los tres países elegidos para realizar una evaluación previa son mercados de alto potencial. México se encuentra dentro de los mayores mercados mundiales y constituye por sí solo masa crítica importantes a la hora de estimar un mercado potencial. Colombia es hace algunos años el nuevo destino favorito de inversiones de retail como lo han demostrado las incursiones de Falabella y el futuro ingreso de La Polar al mercado bogotano.

Por su parte, Perú ha demostrado una gran estabilidad política en el último periodo. Su predisposición a formar alianzas, materializadas en tratados comerciales, admite su deseo de ratificar su buen desempeño económico.

A continuación se presenta una tabla resumen con el análisis que lleva a elegir al primer mercado destino.

Tabla 4 FODA potenciales países destino

	Fortalezas y Oportunidades	Debilidades y Amenazas
México	<ul style="list-style-type: none"> • Economías más grande de América Latina • Alto Ingreso Per cápita • Población concentrada en zonas urbanas 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo crecimiento (-5,9% 2009) • Alto nivel de pobreza • WalMart consolidado en el mercado. • Incorporación de Retailers internacionales. • Gran mercado informal.
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Institución aliada favorable para realizar negocios • Alta Población en zonas urbanas • 8 ciudades con población > a 500 mil hab. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta Pobreza • Inestabilidad política latente • Incorporación de Retailers internacionales. • Gran mercado informal.
Perú	<ul style="list-style-type: none"> • Alto crecimiento proyectado 2010 (5,8%) • Baja Inflación • Alto potencial de crecimiento del sector financiero. • Poca cobertura de Retailers. • Estabilidad económica por parte de gobierno actual 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de pobreza. • Gran mercado informal. • Alta competencia en mercado financiero. • Incorporación de retailers internacionales. • Bajo desarrollo inmobiliario. • Políticas proteccionistas.

Las altas tasas de crecimientos y consistentes políticas macroeconómicas impulsadas por el actual gobierno, indican que el consumo privado y la actividad económica peruanos en general mantendrán su dinamismo actual. Por otro lado, la baja penetración del mercado formal acompañado además de libre fijación de tasas de

interés, hace a Perú una plaza con gran potencial de crecimiento. A estas características se puede agregar el Incipiente desarrollo actual de canales de venta formales y el alto nivel de desarrollo inmobiliario proyectado a corto plazo.

Si bien, el sector financiero se encuentra muy concentrado, los aún bajos niveles de bancarización que presenta Perú indican que el mercado peruano se encuentra en una etapa de desarrollo y crecimiento, presentando una oportunidad potencial para nuestro objetivo de internacionalización.

Una característica a considerar al cruzar las fronteras nacionales es el nivel de corrupción con el cual la empresa se puede enfrentar. Chile se caracteriza por sus bajos niveles en este sentido (ver anexo XII.B) y por lo tanto las empresas no cuentan con políticas claras para enfrentarlo. Si bien existen herramientas que la empresa puede utilizar (se listan en el anexo XII.D), controlar estas prácticas es necesario y por lo tanto es importante reconocer su existencia y contratar una asesoría legal y/o experta en estos temas.

Teniendo en cuenta esta serie de factores, se opta por Perú como país destino de las primeras sucursales de Fashion's Park fuera de las fronteras chilena. Se considera que presenta las condiciones necesarias para poder establecer negocios en un clima próspero para el crecimiento.

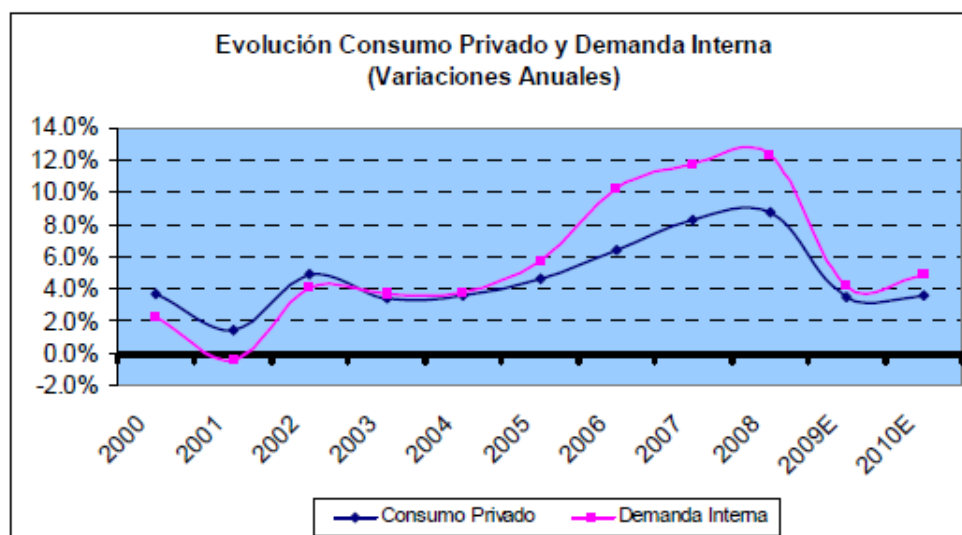
B. El Mercado Elegido

1. Clientes

En los últimos años los ingresos del comercio se han visto favorecidos por la mayor capacidad adquisitiva de los consumidores, la expansión del crédito de consumo y la mayor oferta de promociones y descuentos. (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2009)

La demanda interna y el consumo privado son variables macroeconómicas importantes que nos dan una lectura de cómo podría desarrollarse el sector retail, y en consecuencia las tiendas por departamento, en el Perú en los años venideros. Hasta el año 2008 las perspectivas de crecimiento de dichas variables eran prometedoras, pero dada la crisis internacional y la contracción del crecimiento en la economía peruana, el BCRP ha actualizado sus proyecciones tal y como se presentan en el siguiente gráfico:

Figura 10 Consumo vs demanda interna peruana



Fuente BCRP, MEF – Elaboración Equilibrium

Como se puede observar las estimaciones de crecimiento para la demanda interna y consumo privado del BCRP son más conservadoras, y por debajo del

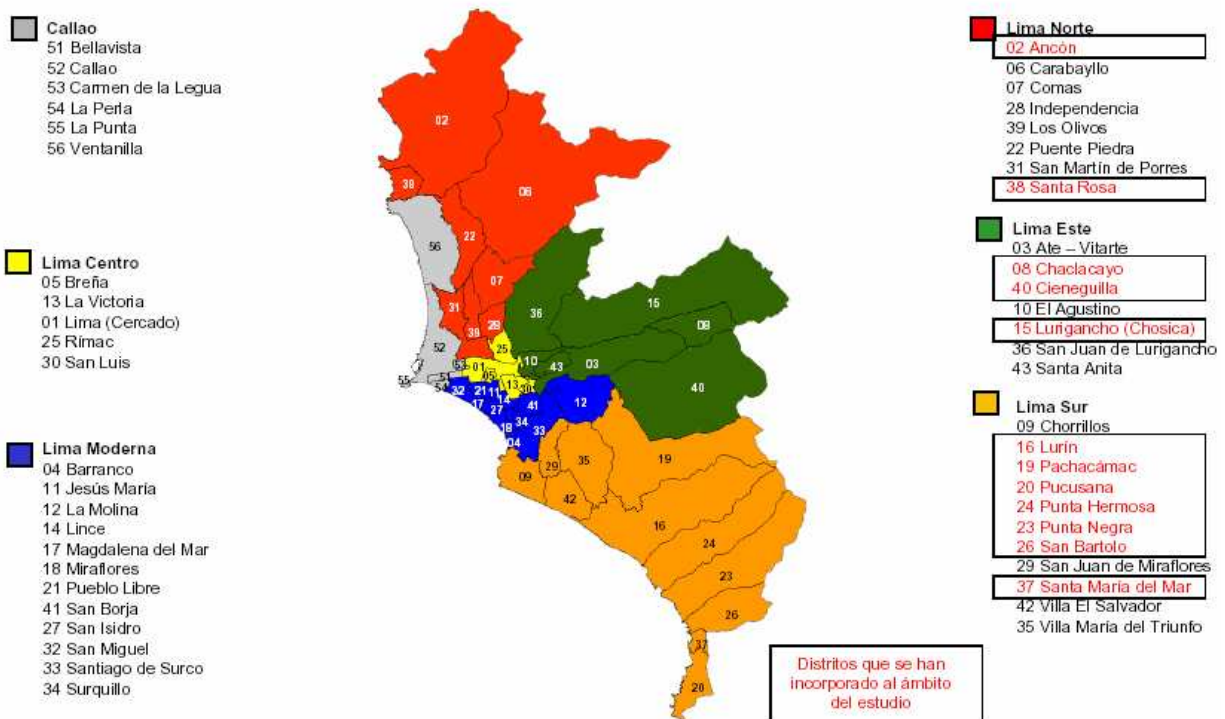
comportamiento de éstas en los últimos 5 años. De tal manera, dicho comportamiento podría afectar los planes de inversión y expansión de las tiendas por departamento en el país. El futuro no es alarmante pero sí se debe ser cauto al proyectar los resultados de los próximos años.

a) Lima

Se considera como punto de partida para el establecimiento de Fashion's Park en Perú a la ciudad capital.

Se distingue entre seis “Diferentes Limas” o conos: Lima Norte. Lima Este, Lima Centro, Lima Moderna, Lima Sur y Callao. El crecimiento de Lima, y sobre todo, el desarrollo sostenido de Lima Norte, Este y Sur han generado que éstas nuevas Limas constituyan, en sí mismas, un eje de desarrollo para toda su área de influencia conformada por los distritos periféricos y balnearios.

Figura 11 Distribución geográfica de los conos y distritos de Lima



Fuente: (Apoyo Opinión y Mercado S.A., 2008)

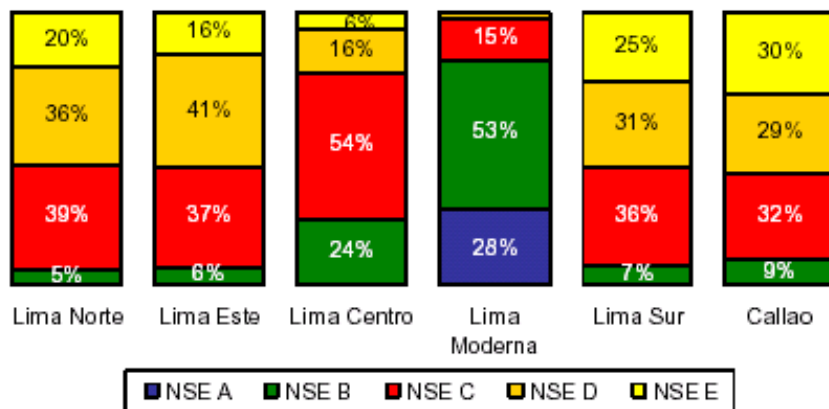
En sólo nueve distritos se concentra el 53% de las manzanas de la Gran Lima. El 80% se encuentra en 19 distritos. San Juan de Lurigancho representa el 11% del total de manzanas en Lima; ningún otro distrito supera el 7% de participación. En general, Lima se sigue extendiendo más hacia el Norte y el Este que hacia el Sur.

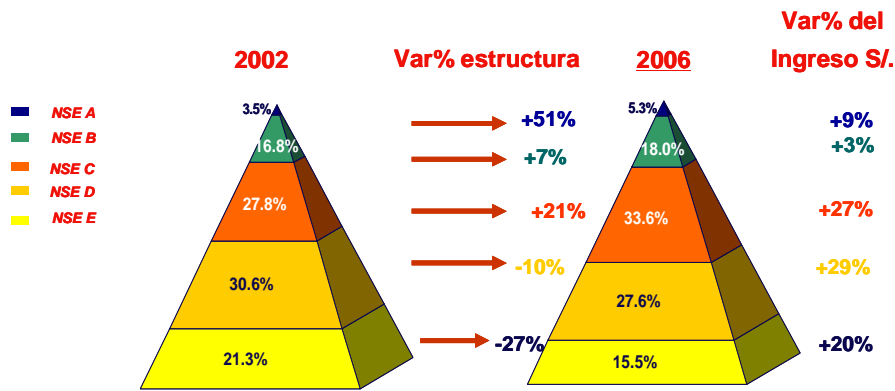
En varios distritos de Lima Moderna se ha incrementado el número de manzanas de vivienda antes categorizadas como fábricas, instituciones, terreno baldío u otros. Este sector sigue siendo la zona más importante al concentrar los principales grupos empresariales y financieros. (Apoyo Opinión y Mercado S.A., 2008)

b) Niveles socioeconómicos

La reducción en la estructura en los hogares de N.S.E. “D, E” y el incremento en la estructura “A/B, C”, refleja el real crecimiento de la economía familiar. (9.8% 2006/2005 y 33.2% 2006/2002).

Figura 12 Porcentaje de cada NSE en cada Zona de Lima.





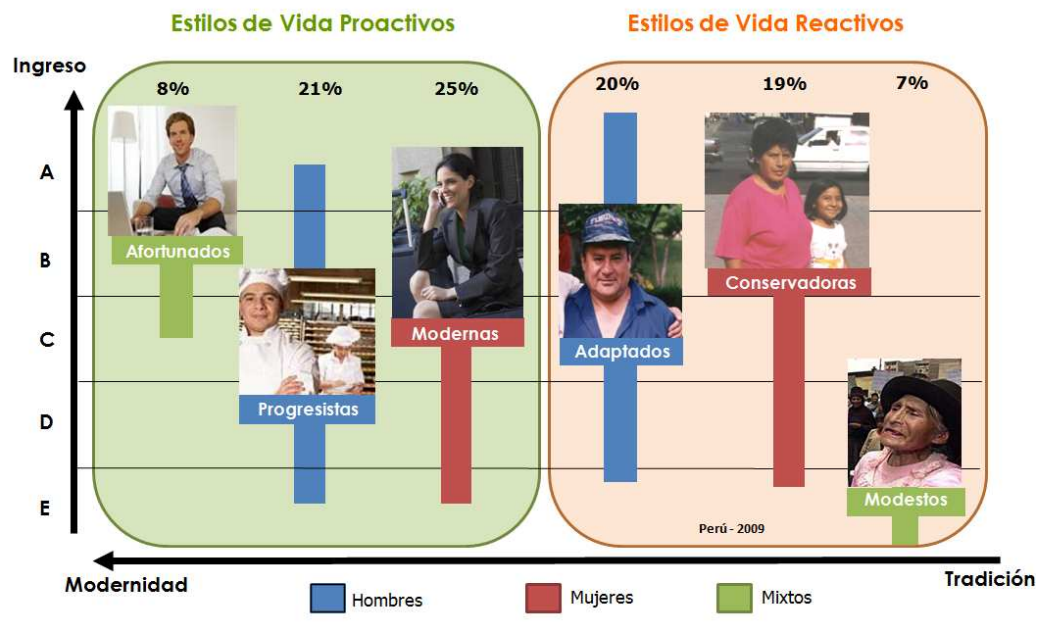
Fuente: (Apoyo Opinión y Mercado S.A., 2008)

c) Estilos de Vida

La segmentación psicográfica se define como la clasificación de acuerdo a las “Formas de ser, tener, querer y actuar compartidas por un grupo significativo de personas”.

El Estilo de Vida determina cómo se gasta, qué tanta importancia se le asigna al dinero, la orientación al ahorro o gasto, las elecciones racionales o emocionales, la tendencia a la búsqueda de información, entre otras acciones.

Figura 13 Estilos de Vida en relación al ingreso y a las tendencias.

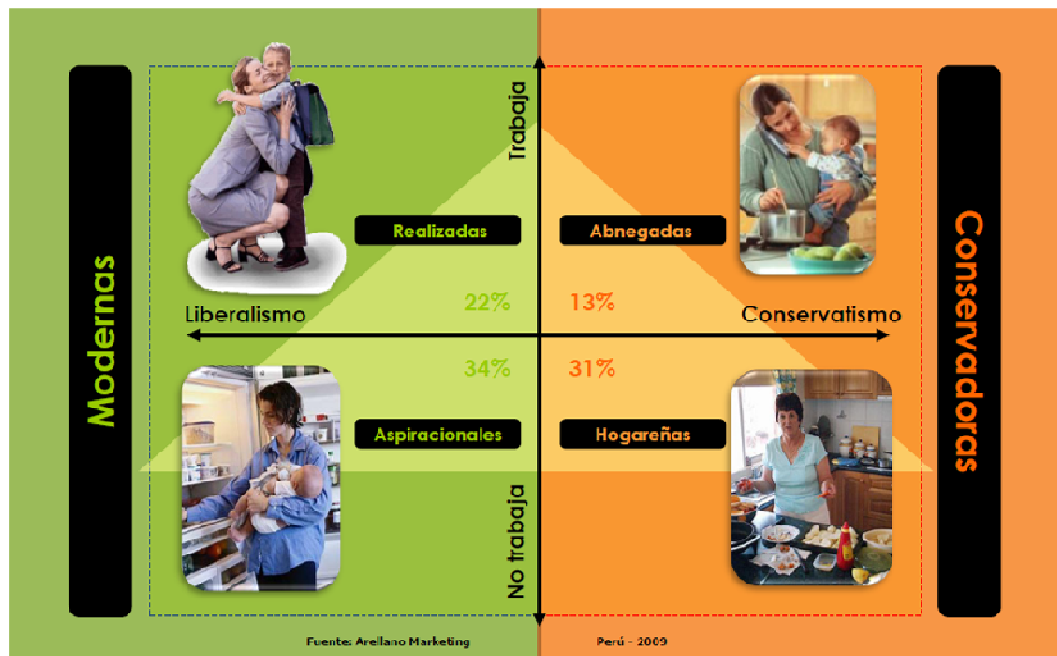


Fuente: Arellano Marketing, 2009

En el anexo XII.E se puede encontrar una descripción de los segmentos femeninos del grafico superior: Modernas y Conservadoras. Este análisis es general y ubica a la mujer dentro de la sociedad peruana en relación a su comportamiento a la hora de seguir tendencias. Sin embargo, estos segmentos no distinguen entre nivel socioeconómico de las mujeres.

Un estudio posterior, de la misma agencia desarrolló una nueva forma de segmentación de las Mujeres que, combina los aspectos socioeconómicos tradicionales y las variables psicográficas.

Figura 14 Tipología decidora de compra



Una descripción detallada de estos segmentos se encuentras en el anexo XII.E.2.

2. Competidores

Fashion's Park se considera dentro del rubro de retail especialistas en vestuario. Sin embargo, la competencia también incluye otros tipos de retailers que ofrecen vestuario tales como tiendas por departamento y supermercados.

a) Especialistas

Este potencial del mercado viene atrayendo la entrada de nuevos competidores. En particular, destaca el crecimiento de la cadena local Topy Top, que progresivamente viene ampliando su surtido y sus salas de ventas. Esta empresa vende US\$30,5 millones en Perú (Huanca & Madrid) en 18 locales, lo cual da un promedio de 891 millones de pesos chilenos por año por tienda¹.

b) Tiendas por departamento

En 1995 el grupo chileno Falabella ingresa al Perú mediante la adquisición de Saga (que contaba con una tienda ubicada en San Miguel y otra en San Isidro). Posteriormente, en 1997 entra al mercado peruano otro operador chileno, Ripley, abriendo una tienda en el Centro Comercial Jockey Plaza, constituyéndose así en los dos únicos operadores de tiendas por departamento en el Perú. (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2009)

La crisis financiera internacional postergó el ingreso de los también chilenos Almacenes París, del grupo Cencosud, y de La Polar. Sin embargo, el Grupo Interbank inauguró recientemente su tienda Oeschle en Huancayo y espera abrir 8 tiendas más en los próximos dos años con una inversión de US\$80 millones. (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2009)

¹ Datos a la fecha del informe de referencia. Actualmente la empresa cuenta con 23 locales en Perú.

Las tiendas por departamento comercializan una amplia gama de productos para uso personal y artículos para el hogar, que incluyen básicamente rubros de moda, electro-domésticos y otros productos no comestibles. Pese a la larga trayectoria de este negocio en el país, la penetración de las tiendas por departamento es aún reducida.

3. Proveedores

a) Productos

Los retailers en Perú adquieren sus productos tanto del mercado local como del extranjero. Algunas importaciones se realizan a través de agentes de compra ubicados en las principales ciudades del mundo.

b) Ubicaciones

Los terrenos para construir nuevos complejos comerciales se están haciendo escasos. Más aún con el aumento creciente de los precios de los terrenos en las principales ciudades del país, la adquisición de los mismos se hace más difícil. Por lo tanto, la alternativa de crecimiento de Fashion's Park debería enfocarse a incorporarse a complejos comerciales ya establecidos, con probada eficiencia y con condiciones de arriendo específicas.

4. Reguladores

Actualmente existen problemas en la administración municipal que generan demoras en el desarrollo de algunos proyectos. (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2009). Hace unos años atrás, los reguladores impusieron salvaguardias a los textiles chinos, lo cual tuvo un impacto negativo en los resultados de las cadenas de retail de la época. Con el fin de atenuar el impacto en caso se implanten nuevas salvaguardas chinas, la empresa debe desarrollar alianzas con proveedores locales y nuevos proveedores extranjeros. Esto se puede tomar como una oportunidad para incorporar vestuario de forma rápida a la cadena de abastecimiento según el comportamiento de la venta, uno de los requerimientos del modelo Fast Fashion actualmente instalándose en la empresa.

VI. Análisis Estratégico

A. *Fundamentos Estratégicos*

a) Visión

La visión de Fashion's Park "es constituirse en una gran cadena de vestuario a nivel nacional y latinoamericano, liderando el mercado con el reconocimiento de sus clientes, manteniendo un crecimiento constante, manteniendo un buen nivel de eficiencia que le permita retribuir adecuadamente a sus colaboradores e inversionistas".

b) Misión

La misión de la compañía es ser una empresa dedicada al diseño, producción, importación y comercialización de vestuario y accesorios para todos los integrantes de la familia. Su objetivo es establecerse como la principal alternativa en el vestir, para los sectores de esfuerzo de sus mercados.

c) Valores

Los valores son las pautas que una empresa establece como una forma de guiar el comportamiento de sus colaboradores. En este caso, la firma ha definido como sus valores:

- Integridad: Actuar con transparencia y con ética, tanto en lo profesional como en lo personal.
- Respeto: A las personas, al equipo y a la Empresa.
- Equipos: Trabajar en colaboración con los demás, construyendo sinergia, apoyos de redes constructivas.
- Perseverancia: Trabajar con compromiso, dando seguimiento a las propias acciones y manteniendo la orientación al logro de los objetivos.
- Efectividad: Buscar la excelencia, hacerlo bien a la primera, sin derroches, empleando buenas prácticas y buscando mejorar continuamente.

B. *Análisis FODA actual*

a) Fortalezas

Solidez y experiencia de la administración.

Posicionamiento estratégico de mercado conseguido a través de una integración vertical.

b) Oportunidades

Expansión y ampliación de sus operaciones.

Crecimiento del sector consumo.

Alto grado de calidad en sus productos.

Nuevas alianzas con proveedores de servicios complementarios.

c) Debilidades

Débil de imagen de marca

Ventas y márgenes sujetos a estacionalidad

Poca especialización o calificación de personal en tiendas.

d) Amenazas

Ingreso de nuevos competidores

Fortalecimiento de operadores actuales

Mejoras en los procesos de la competencia

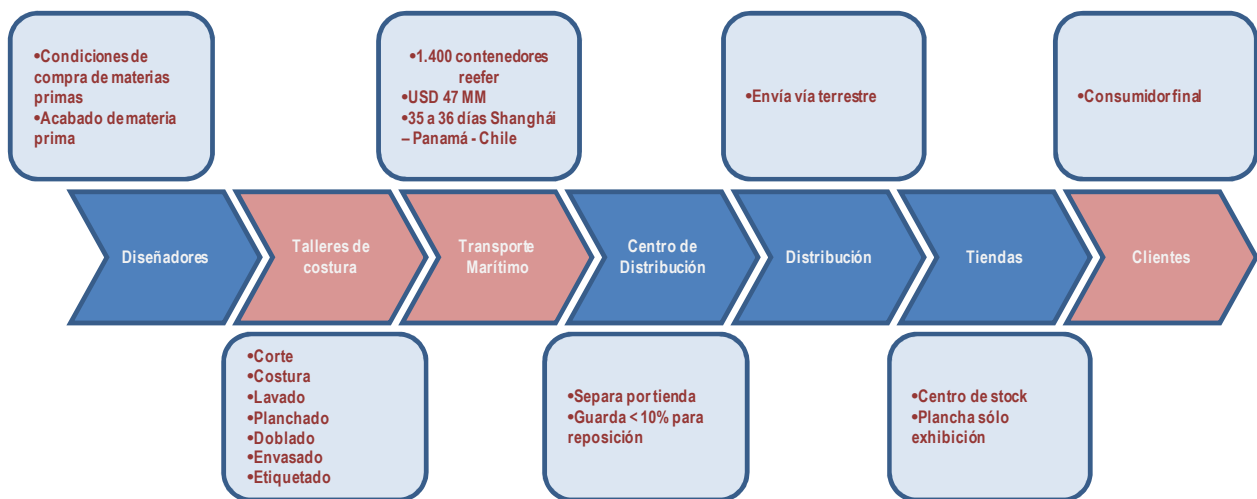
Presión por precios competitivos

C. *Análisis de la Cadena de Valor*

Michael Porter en su libro “Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance” visualizó las firmas como cadenas de actividades creadoras de valor. En este proceso fue capaz de identificar un grupo de actividades genéricas interrelacionadas que son comunes a muchas empresas. A partir de esta definición, se pueden identificar posteriormente las actividades más relevantes para una firma en particular, mediante el mapeo de los flujos y el aislamiento de actividades creadoras de valor. La descripción general de lo que se entiende por cada actividad se encuentra en el anexo XII.F.

Una vez que las actividades específicas están definidas, se deben identificar los vínculos o interrelaciones entre actividades, de forma tal de optimizar y coordinar pares o grupos de actividades. Este proceso permite obtener ventajas competitivas a través del descubrimiento de ventajas de costo o de diferenciación. (Quick MBA)

Figura 15 Sistema de Valor Fashion’s Park



Fuente: Elaboración propia en base (Porter, 1996)

A través de esta técnica, se estudiará la Ventaja Competitiva que presenta la Empresa de un modo sencillo, el Sistema de Valor para la Empresa, puede esquematizarse de la forma que la indica la figura superior.

1. Identificación de las Actividades Primarias

La cadena de valor en una empresa de retail puede resultar bastante particular, un ejemplo de esta se puede encontrar el anexo XII.G. En el caso específico de Fashion's, la empresa diseña los productos y encarga el proceso completo de confección a talleres en Asia, incluyendo el envasado y etiquetado, actividades que otros retailers los realizan de forma interna como parte de su operación. Esta actividad es coordinada por una empresa asociada a Fashion's, dedicada a constantemente a mantener una buena relación con estos proveedores, supervisarlos y buscar nuevas propuestas. Una vez que las prendas se encuentran confeccionadas, se procede a la logística de entrada de estas a la empresa.

Dentro de los lineamientos estratégicos del 2010, se encuentra la implementación del modelo de negocios Fast Fashion's (ver anexo XII.J) pero el proyecto se comenzó a planificar a principios del 2009.-

a) Logística de Entrada

Los productos son embarcados en distintos puertos de China, siendo el último puerto el de Shanghai, desde donde el barco del proveedor de servicios de transporte marítimo Maersk zarpa directamente hacia Panamá. Una vez en este puerto, la carga es traspasada una nave de la misma empresa de logística que proviene desde Europa y que sin escalas se dirige al puerto de Valparaíso. La trayectoria completa tarda sólo entre 35 y 36 días, con posibilidad de monitoreo permanente, con actualización cada una hora. Este proceso se repite cada semana, llegando la carga los días viernes a las 6 de la mañana al puerto. En promedio se reciben 10 contenedores, con peaks entre agosto y diciembre cuando pueden llegar a recibir 20 semanales y temporadas más bajas como junio.

Cabe destacar que las cajas se ubican en el contenedor sin la utilización de pallets, lo que permite un aún mejor aprovechamiento del espacio. Además, se utilizan

contenedores refrigerados o reefer lo que permite un ahorro importante en arriendo² de estos elementos. Aunque los contenedores “NOR reefer³” tengan menor capacidad de cubicaje, el arriendo de estos permite un ahorro del 40% en ese ítem.

El año 2009 la empresa trajo a Chile 1.404 contenedores pequeños, equivalentes a 47 millones de dólares estadounidenses en valores FOB.

Una vez en puerto, los contenedores son transportados por una empresa externa hacia el centro de distribución. (Ojeda, 2009)

Se considera esta actividad como de suma eficiencia, que contribuye de forma importante a mantener un bajo período entre ciclos de compra y venta, los cuales llegan a ser inferiores a los 90 días, impactando positivamente en el capital de trabajo.

b) Operaciones

Como se señaló previamente, la mercadería viene totalmente preparada desde origen, por lo tanto la operación que se realiza antes de distribuir a tiendas corresponde principalmente a la agrupación de ítems de acuerdo a destino.

El centro de distribución se encuentra ubicado en los terrenos de la casa matriz de la empresa y es administrado por empresa internacional de logística APL Logistics que administra y realiza la recepción.

La descarga de mercadería desde los camiones se realiza por cuadrillas de trabajadores provistos de una empresa de outsourcing. Cada cuadrilla cuenta con 8 trabajadores quienes en una jornada descargan el contenido de un contenedor por lo tanto las cuadrillas solicitadas a dependen de la cantidad de carga que llegue a puerto.

² Estos contenedores salen de Chile con la exportación de fruta y regresan vacíos al país.

³ Refrigerados, pero con su funcionalidad de refrigeración apagada.

Las prendas de vestir llegan al centro de distribución de la empresa envasados en cajas de un tamaño específico de acuerdo a la prenda de que contienen⁴. Cada una de estas cajas trae 24 o 48 unidades y generalmente un color de un artículo y los SKU⁵ de acuerdo a la curva de tallas que caracteriza al mercado local, lo que permite una fácil distribución de las cajas por tienda de destino. La mayor parte de la mercadería se distribuye directamente a tiendas, guardándose una proporción mínima de alrededor del 10% para reposición de casos especiales.

La incorporación del Modelo Fast Fashion a la empresa la hizo evolucionar a trabajar bajo un sistema de distribución asistida en un sólo ambiente: SAP, actualmente en configuración, que le permitirá contar con información en tiempo real, para controlar, planificar los productos a distribuir, tener trazabilidad de los quiebres de productos y ejecutar sin mermas la distribución y reposición en tiempo muy reducido. (Fashions' Park, 2010)

c) Distribución

Una vez clasificadas las cajas con su destino respectivo, estas son cargadas en los camiones de una empresa asociada a Fashion's. Esta compañía cuenta con una flota de diez camiones tres cuartos con una rampla, con capacidad 25 a 30 metros cúbicos aproximadamente. Esta actividad está a cargo del Jefe de Logística, quien es apoyado por un coordinador y un administrativo de transportes. Se cuenta con un personal de 5 choferes y 16 obreros para la conducción y carga de vehículos.

Según la distancia del centro de distribución, las unidades se encuentran en los locales de venta los días martes y miércoles, es decir entre 5 y 6 días después de desembarcar en el puerto internacional.

⁴ Prenda se entienda como grupos de productos, ej. poleras, pantalones, faldas.

⁵ Stock Keeping Unit: número identificador asociado al nivel más básico de clasificación de un producto, En prendas generalmente se asocia a prenda, marca, modelo, talla y color.

La velocidad de distribución se apoya también en el sistema de distribución a cargo de los product manager de cada área y desde ahora en la reposición automatizada que se implementará durante el año. (Fashion's Park, 2010)

d) Marketing y Ventas

El área de marketing existe como jefatura sólo hace un año. Actualmente la Empresa cuenta con un Jefe de Marketing que depende del Gerente de Negocios de la empresa. Esta persona es la responsable de liderar el área de Marketing definiendo la estrategia a desarrollar, maximizando los resultados y contribuyendo al logro de los objetivos de la gerencia comercial a la cual reporta. Está planeada la incorporación de un asistente.

Dentro de las responsabilidades de esta área se encuentran apoyar al área Comercial, Financiera, de Recursos Humanos y Corporativa de Fashion's Park. Está a cargo de diseñar en conjunto con la Gerencia Comercial el plan de marketing anual y de ejecutar actividades, procesos y estrategias de Marketing. Adicionalmente debe desarrollar las acciones necesarias para afrontar el mercado, posicionar la marca y captar clientes y de definir acciones para puntos de venta en conjunto con la Gerencia Comercial.

La forma en que opera esta área es a través del desarrollo, ejecución y seguimiento del Plan de Marketing; desarrollo de campañas de promoción y comunicación; creación y control del presupuesto de marketing; negociación de presupuestos con proveedores; investigación de mercado, marca y tendencias y la coordinación del equipo de marketing y apoyo al departamento Comercial. (Mangione, 2009)

Fashion's Park centraliza su plan de medios en la utilización de afiches en vía pública, prensa y radio, más POP⁶ en tiendas, descartando por principio la utilización de

⁶ Del inglés Point of Purchase, que se refiere a comunicación en el punto de venta.

televisión debido a una serie de razones que incluyen baja relación costo beneficio, malas experiencias pasadas y principalmente porque no se encuentra dentro de los elementos que incluye el modelo que la empresa planea seguir. Recientemente se está dando más apoyo a los eventos de apertura, incluyendo desfiles de moda y comunicación enfocada en el sector de la nueva sucursal. No se cuenta con datos consolidados, pero a nivel de sucursal se gasta alrededor de 0,3% de la venta en publicidad y marketing, que consisten principalmente en material POP y folletos promocionales. La inversión en imagen de marca es nula estimándose el gasto consolidado total en publicidad y marketing como inferior al 1%. Se recomienda para la incursión en Lima que una inversión más agresiva, enfocada en potencial la marca y favorecer las aperturas.

Últimamente se ha avanzado bastante en la identificación de las necesidades del cliente. Se han realizado estudios para conocer más a los compradores de los productos de la empresa y sus motivaciones, lo que ha arrojado varias conclusiones y un largo camino por recorrer. En este contexto, un departamento marketing de sólo dos personas se observa como pequeño frente a magno desafío.

La venta está dirigida por un Gerente de Tiendas, dependiente del Gerente Corporativo de Negocios. La Gerencia de Tiendas tiene a su cargo las sucursales de venta a través de la Subgerencia de Operaciones y las Jefaturas Zonales quienes son los jefes directos de los Jefes de Tiendas. La cadena cuenta a la fecha de este informe con 31 locales propios y 4 contratos con externos a lo largo de Chile. Desde Copiapó a Puerto Varas son todos locales propios. A tres locales (dos en Castro y una en Quellón) se les vende mercadería sin lugar a devolución, incorporan los grandes eventos de la compañía, pero ellos manejan sus precios. Por su parte, San Fernando trabaja a consignación, es decir, la tienda arrienda y administra mientras que Fashion's Park ubica allí su mercadería y entrega los servicios centrales. Periódicamente se les factura a la tienda una comisión según lo vendido, se le descuentan las pérdidas y si hay saldo Fashion's Park se encarga eliminarlo. (Galleguillos, 2010)

A modo de apoyo directo a la venta, existe la jefatura de Visual y Merchandising, dependiente del Gerente Corporativo de Negocios. La tarea de esta área es la gestión del espacio interior y exterior de la tienda, la presentación de artículos en la sala de ventas y los eventos y actividades de promoción. Esto incluye la ambientación musical de las sucursales y la planificación, gestión y supervisión de implementación en tiendas de eventos comerciales. También tienen responsabilidad sobre las remodelaciones de tiendas en conjunto con el área de Arquitectura, para lograr los mejores espacios y visuales que transmitan el posicionamiento deseado. (Fashions' Park, 2010).

Las sucursales de la empresa tienen el formato autoservicio, lo que implica que la venta no es asistida sino que los clientes tienen la posibilidad de revisar las prendas por sí mismos, probárselas y luego pagarlas en las cajas dispuestas para ese fin. Este sistema repercute financieramente en que el personal de front line no necesita ser capacitado en temas de cierre de venta o similares, pero más importante aún es el hecho de que las remuneraciones no dependen de la venta. Se recomienda eso sí, que a modo de incentivo se otorguen bonos por cumplimiento de venta. La evaluación financiera para el proyecto Perú considera 0.1% de la venta en premios por cumplimiento de meta de venta.

Cabe mencionar que al introducir el sistema autoservicio hubo descoordinaciones entre los clientes y el personal, estos últimos tendían a confundir venta no dirigida con nula atención o amabilidad. Se espera que este problema no se repita en Perú en donde el retail se beneficia de una oferta de trabajadores amables y atentos.

e) Servicio

La empresa ofrece el servicio cambio de mercaderías, previa verificación del estado de la prenda y las razones por el cambio. Esta labor es realizada en tiendas por los asistentes y depende de la Subgerencia de Operaciones.

La empresa también ofrece la posibilidad de pagar a crédito a los clientes que abran su cuenta Fashion's Park. Los requisitos son aquellos que se solicitan en general en el comercio (Ver anexo XII.H) siendo esta tarjeta de fácil obtención en particular si se cuenta con tarjeta de otra casa comercial o institución financiera o bien se acredita posesión de cuenta corriente. La empresa no está muy interesada en desarrollar esta área como medio de pago, pues su sistema actual de venta en efectivo de bienes de bajo ticket les ha funcionado. Lo que sí les interesa es convertirla en un medio de fidelización. En este sentido, la cadena está asociando a su tarjeta un Club de Beneficios mediante el cual los poseedores de la tarjeta podrán acceder a convenios con instituciones de salud médica y dental, seguros oncológicos, de muerte accidental, cesantía y recargas de celulares. Una descripción más detallada se puede ver en el anexo XII.I. La utilización de esta tarjeta es baja, su clientela más antigua tiene alrededor de 2 años y las compras a crédito son a 2,9 meses en promedio.

De todas formas, respecto a la fidelización hay un gran trabajo por hacer. El actual call center de la compañía pertenece a la gerencia de crédito y se preocupa principalmente de resolver asuntos puntuales con los actuales titulares de la tarjeta, extrañándose una acción más proactiva de creación de lealtad del cliente. Una alternativa que se está estudiando sería contar con un programa que permita acumular puntos por las compras realizadas, con cualquier medio de pago, en los locales de la cadena y que luego se puedan utilizar para canjear premios de interés del mercado objetivo de la firma.

2. Identificación de las Actividades de Soporte del Negocio

Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las actividades principales del negocio, definiéndose a continuación las actividades de soporte.

a) Abastecimiento

Una de las actividades en las que se apoya firmemente el negocio de Fashion's Park es en la forma en cómo se provee de productos. La mayor parte de las prendas de vestir que comercializa la cadena la suministra la firma China Fantex, una empresa del mismo grupo al cual pertenece el retailer. Esta empresa coordina el trabajo de varios talleres de confección asiáticos para lo cual cuenta con el equipo de empleados más grande que una empresa chilena mantiene de forma permanente en Asia. Esto ha proporcionado la obtención de variados beneficios como lo son costos competitivos, cómoda relación de pago y disminución de riesgo de no cumplimiento al contar con varios potenciales talleres de producción.

Respecto a la gestión interna de la empresa, las subgerencias de planificación y de producto se ocupan de etapas clave del abastecimiento. En particular, la subgerencia de Planificación determina el orden en que se hará la compra en concordancia con el presupuesto de compra anual, concibiendo cada bimestre como un negocio por separado. Por su parte, la subgerencia de Producto define las especificaciones de las prendas tanto en diseño como en calidad. (Fashions' Park, 2010)

b) Desarrollo de Tecnología

El área de informática tiene responsabilidad sobre la implementación de tecnología de punta, en particular para la comunicación en línea con la filial Fantex. También debe asegurar la estabilidad del hardware en los Sistema de Información,

desarrollar y/o implementar con excelencia la integración de los software externos que la empresa se encuentra instalando (SAP ERP, MAP, SCM, CRM, WM, BI), alineado al Plan Estratégico de la empresa. (Fashions' Park, 2010)

En términos de seguridad, se cuenta con cámaras fijas de vigilancia en todas las salas de venta, lo cual permite tener un control de éstas desde la casa matriz. En algunas sucursales se cuenta con domos de seguridad que permiten reducir la pérdida de inventario por robo alertando a los operativos de seguridad de los locales por potenciales eventos de sustracción. Para esto se eligió los cinco locales de en donde la pérdida en términos de stock era mayor.

c) Gestión de Personas

La subgerencia de Recursos Humanos está a cargo de tres funciones principales: la prevención de riesgos, la jefatura de personal y el desarrollo organizacional.

Actualmente es un área que cumple su objetivo funcional, sin embargo es deseable un mayor involucramiento en temas tales como la cultura organizacional, capacitación y planes de sucesión de los empleados. Este último punto es bastante particular, puesto que uno de los atractivos de esta compañía es la constante oportunidad de crecimiento profesional o “tiraje”. Sin embargo, esto se realiza a costa de las áreas “formadoras”.

Se detecta que tienen una capacidad de entrenamiento interno formidable. Periódicamente la empresa recibe a personal chino para que comprendan cómo opera el canal de distribución y venta del grupo. Generalmente estas personas trabajan el centro de distribución por un par de años para luego volver a la unidad que el grupo al que pertenece la empresa tiene en China. Este sistema se viene repitiendo hace años y tiene los resultados esperados. Curiosamente este proceso no es liderado por el área de recursos humanos. Experiencias como éstas serán muy útiles al organizar el proceso de capacitación del personal clave de las tiendas a ubicarse en Lima.

Respecto a la cultura organizacional, no se logra captar un “sello” claro de la compañía. En general, se detecta que las remuneraciones son bajas en relación al mercado, pero sin embargo la empresa cuenta con buenos profesionales, competitivos entre ellos y comprometidos con su trabajo. Es importante que sea lo que haga a estos profesionales mantenerse fielmente ligados a este medio exigente, sea detectado a la brevedad de modo de intentar replicarlo en el emprendimiento peruano. En este sentido se les recomienda que los líderes del proyecto Perú sean entrenados ampliamente en la casa matriz en Santiago, pueden incluso ser chilenos. Cabe destacar que el personal comercial y de tiendas se recomienda que sean locales, con conocimiento del mercado, en particular de los clientes y los proveedores en caso de que se opte por abastecer una parte de la colección en Perú.

d) Infraestructura

La empresa presenta varias de las típicas características de las empresas familiares (Martínez, 2004). Dentro de los méritos se puede mencionar el contar con una visión a largo plazo, una mayor velocidad de decisión. Como desventaja está el largo liderazgo y tendencia a la coadministración. Los dueños de Fashion's paulatinamente fueron incorporando profesionales externos a la familia, hasta hace un par de años cuando dieron el gran paso de contratar a un gerente general externo y dejaron la administración titular, pasando a constituir el directorio. Sin embargo, en términos prácticos los fundadores de la empresa mantienen una gran cercanía a ésta y una influencia importante en varias de las decisiones tácticas, reteniendo la planificación en el ápice estratégico de la organización.

La estructura organizacional es formal y jerárquica, de acuerdo a especialidades, contando el gerente general con cinco ejecutivos que le reportan de forma directa: las gerencias de negocios, logística, administración y finanzas, créditos y la subgerencia de recursos humanos.

En términos de control, la firma se apoya en la tecnología y en el uso de sistemas de registro especializados. Contraloría cuenta con un equipo de auditoría interna. Por su parte el hecho de que informática, contabilidad, control de existencias y fiscalía dependan todos de la gerencia de administración y finanzas facilita la coordinación entre estas áreas y la tecnología al servicio de correcto registro y seguridad.

Respecto a la política de calidad, la empresa es consistente con posicionamiento buscado verse como una tienda de vestuario que entrega prendas de buena calidad a un precio conveniente.

A continuación se presenta el diagrama de la Cadena de Valor de la Empresa, que sintetiza lo explicado en las páginas anteriores.

Figura 16 Cadena de Valor de la Empresa.



Fuente: Elaboración propia.

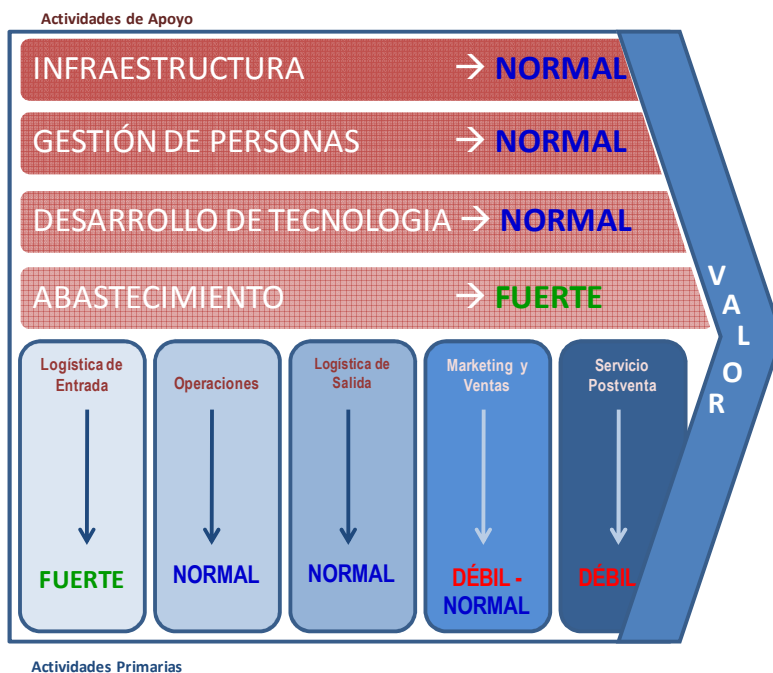
3. Identificación de Ventajas

Luego de analizar la cadena de valor de Fashion's se observa que el desempeño general en sus actividades primarias es normal, aunque desequilibrado. Presenta un desempeño destacable en la logística de entrada, pero algunas dificultades en marketing y servicio de postventa.

Las actividades de soporte o secundarias, presentan un desempeño más equilibrado, destacando la logística de entrada.

La siguiente figura presenta de forma gráfica los resultados en cada actividad, lo cual permite tener una visión general de los resultados del análisis previo.

Figura 17 Conclusiones cadena de valor de la firma.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro, la empresa presenta ventajas en el inicio de su cadena y pierde fuerza al acercarse al cliente. Esta condición le ha permitido contar con buenos productos a bajos costos, tal como desean ser vistos. Sin embargo

hace falta un mayor acercamiento al cliente, de comunicar qué es lo que la empresa le ofrece y fidelizarlo. Es ahí donde se encuentra la mejor oportunidad de mejora.

D. Método de Entrada

Es necesario evaluar las distintas alternativas de método de entrada con las que cuenta la empresa.

a) Adquisición

Su ventaja es que permite acceder de forma inmediata a equipos de trabajo con experiencia en el mercado local, instalaciones, cartera de clientes, entre otras barreras a la entrada. Involucra tiempo de búsqueda de la compañía a comprar, transformándola en una estrategia de “oportunidad”. Una vez realizada la transacción se deben asumir los aspectos relativos a la administración del cambio, además del potencial costo o beneficio de ser percibidos por el mercado como ligados a la administración anterior de los activos.

Sería conveniente poder encontrar una empresa que se encuentre vendiendo sus activos. Esa es la experiencia de Falabella, que en 1995 ingresó al mercado peruano, tras la adquisición de Saga, cadena que tenía dos tiendas en Lima. Recientemente el grupo Interbank adquirió Oeschle y desarrollará una cadena con 20 tiendas en 5 años, beneficiándose del poder contar con una marca ya posicionada con los valores de “peruanidad” que el grupo persigue de una forma creíble y actual (Navarro, 2009)

b) Crecimiento Orgánico

Implica asumir un alto nivel de inversión e ingresar a un mercado nuevo sin un conocimiento acabado. Sin embargo, estas inversiones otorgan un mayor control y generan utilidades de largo plazo. Este ha sido el modelo preferido por Fashion’s Park en Chile.

c) Alianzas estratégicas

Vincularse a un socio con conocimiento del mercado local disminuye barreras de entrada tales como ubicaciones, permisos, licencias, entre otras. Se crea una institución de riesgo compartido aunque de rentabilidades compartidas también.

d) Franquicias

La franquicia consiste en otorgar los derechos de explotación de un sistema de trabajo y marca a terceros, es decir la venta de una forma de realizar determinada actividad. Considera la entrega de experiencia y asesoría, de modo tal de que puede existir consistencia entre las sucursales propiedad de la empresa y de los franquiciatarios, conservando el mismo valor de la marca. Actualmente se tiene este sistema con tres locales (dos en Castro y una en Quellón) a quienes se les vende mercadería sin lugar a devolución, incorporan los grandes eventos de la compañía, pero tienen la capacidad de administración de sus precios.

e) Concesiones

Otorga el derecho de usar el nombre y la distribución del producto de quien da la concesión, para comercializarlo como se desee. Este sistema se utiliza con la sucursal de San Fernando, la cual tienda arrienda y administra mientras que Fashion's Park ubica allí su mercadería y entrega los servicios centrales. Periódicamente la administración central factura a la tienda una comisión según lo vendido, le descuenta las pérdidas y administra el saldo de stock.

f) Contratos de Administración

En este tipo de arreglo el control operacional de la empresa se entrega por contrato a otra organización la cual realiza las acciones administrativas necesarias a cambio de una tarifa determinada. Este tipo de administración se forma donde se considera que hay falta de habilidades locales para dirigir un proyecto. Se considera como una alternativa a la inversión extranjera directa pues no comprende un riesgo tan

alto y tiene potencial de generar altos retornos para la compañía. Un ejemplo conocido de estos contratos es el Gran Hyatt Hotel.

Se recomienda a la empresa que si no encuentra posibilidades de adquisición, siga un crecimiento orgánico apoyado por alianzas estratégicas.

E. Estrategias de Mercado

El método de entrada visto en la sección anterior debe ser analizado considerando las estrategias de mercado que la empresa desea utilizar. A continuación se describirán las distintas alternativas (Iwan, 2007).

a) Global

Las firmas globales son aquellas que han invertido y están presentes en varios países, comercializando sus productos de forma coordinada y usando la misma marca en todos sus mercados. Generalmente existe una oficina corporativa encargada de la estrategia global, la cual hace énfasis en el volumen, la administración de costos y la eficiencia.

La forma de implementación es centralizando funciones clave, tales como marketing y finanzas. La central produce la nueva tecnología y la disemina a sus subsidiarias. Las ventajas de costo se logran a través de economías de escala y de operaciones a escala global. La necesidad de eficiencia y de economías de escala implica que los productos son desarrollados de forma tal que satisfagan necesidades detectadas a través de un determinado número de países. Esto significa también que necesidades locales específicas tienden a ser ignoradas (Bartlett & Ghosal, 1989).

b) Transnacional

Se trata de organizaciones complejas, las cuales invierten en operaciones extranjeras, tienen oficinas corporativas centrales, pero el poder de la toma de decisiones, la investigación y desarrollo y el marketing se encuentra delegado a cada mercado extranjero individual.

Este tipo de estrategia se desarrolló en los ochenta como respuesta a las fuerzas medioambientales y demandas simultáneas por eficiencia global, respuesta a nivel local y aprendizaje multinacional. El modelo transnacional diseña productos que sean

globalmente competitivos que sean viables de ser diferenciados y adaptados por las subsidiarias locales para satisfacer las demandas de mercados locales. En estas condiciones los recursos, incluyendo tecnología y talento administrativo debe ser distribuido entre las subsidiarias e integrado entre ellas mediante fuertes interdependencias.

c) Multinacional

Esta estrategia ocurre cuando la empresa tiene inversiones en otros países, pero la oferta de productos no está coordinada en cada país. Se persigue lograr adaptar los productos y servicios a cada Mercado local individual.

d) Opción mixta

Siempre existe la alternativa de mezclar alguna de las estrategias anteriores, tomando en mayor o menor grado algunas de las características de los distintos modelos. Cabe destacar que cualquier estrategia por la cual se decida debe ser coherente con la forma de asignar recursos y de mirar al mercado objetivo.

Se recomienda que la empresa utilice una estrategia del tipo Transnacional y se asegure de sostener un flujo de aprendizaje en ambas vías, desde Chile a Perú y viceversa.

VII. Gerencia Comercial

A. *Plan de Marketing*

1. Mercado Objetivo

El mercado al cual apuntan los esfuerzos de comercialización de esta firma son las mujeres, del segmento socioeconómico C3 bajo y D, con una edad que fluctúa entre los 25 y los 35 años.

a) Grupo C3

Representa 22,4% de la población total de Chile y 25,6% del Gran Santiago. Los cuales representan 926.180 y 380.819 hogares, respectivamente. Algunas comunas más representativas en el Gran Santiago son Independencia, Estación Central y Quilicura, y en regiones sería Talca, Arica y Coquimbo.

La educación de los jefes de hogar alcanza 11,6 años promedio a nivel nacional, equivalente a Educación Media completa. Logran un rango de ingresos entre \$400.000 y \$500.000 (Adimark).

b) Grupo D

Representa el 34,8% de la población total chilena y un 34,5 de la santiaguina, implicando 1.442.228 y 511.983 hogares respectivamente. Sectores representativos en la capital lo constituyen Recoleta, Pudahuel y Conchalí, y en regiones Curicó, Chillán y San Fernando.

Los jefes de hogar en este grupo se educan en promedio 7,7 años, equivalente a enseñanza media incompleta. Esto les permite acceder a un rango de ingresos entre \$200.000 y \$300.000 (Adimark).

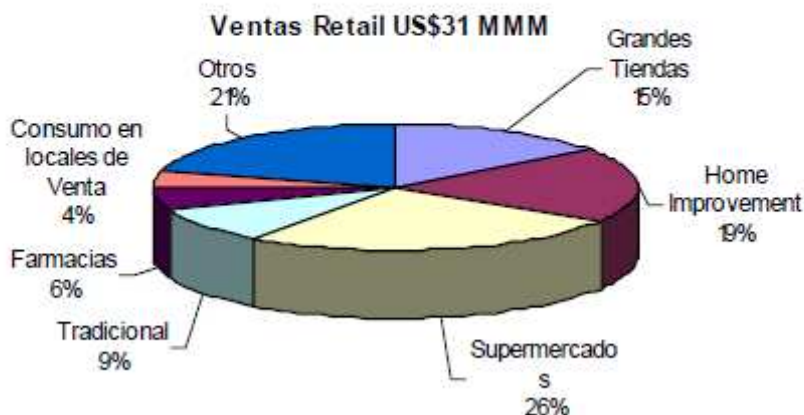
En un ingreso a Perú, el mercado objetivo serían las mujeres que vivan en Lima, que tengan un estilo de vida proactivo y moderno. El nivel socioeconómico sería el C y D peruanos⁷. Esto nos deja con el grupo psicografico “aspiracional” y una parte del “realizadas”.

2. Participación de Mercado

La empresa declara no tener una claridad respecto a la participación de mercado actual ni deseado. Esto podría considerarse muy extraño para un empresa exitosa, pero la empresa aún no ha llegado a un tamaño tal que la participación de mercado se vuelva crucial para su toma de decisiones. Esta organización plantea su intensión de crecimiento en términos de aperturas de locales.

De todos modos se puede hacer una estimación de la actual cuota de mercado de la empresa.

Figura 18 El negocio de Retail en Chile y sus formatos



Fuente: Fitch Ratings Chile, 2007

Según expertos el tamaño del Mercado total del retail para el año 2006 era de 31.000 millones de dólares anuales (Fitch Ratings Chile, 2007). Cerca de un 60% de dicha cifra está representado por los formatos más conocidos y concentrados como lo son los supermercados, mejoramiento del hogar y tiendas departamentales.

⁷ Estos segmentos corresponden al C3 y D chilenos.

Si para la empresa el año 2006 las ventas llegaron a 38 miles de millones de pesos – equivalentes a 72 millones de dólares - entonces la participación de mercado de la firma es menor el 1%, lo que explica la falta de interés por los ejecutivos en establecer un cuota de mercado objetivo.

3. Posicionamiento deseado

Tienda de vestuario que entrega prendas de buena calidad a un precio conveniente y cuenta con moda adaptada a las necesidades de la mujer.

La idea es potenciar los atributos de precio, calidad, moda, buena atención, y variedad. En este ámbito se debe destacar la importancia que la calidad de servicio debe tener un rol preponderante. Conscientes de que el principio de orientación al cliente es una exigencia esencial para competir en el mercado del retail, y sobre todo para ingresar a uno nuevo la empresa debe generar condiciones que garanticen al cliente una grata y satisfactoria experiencia de compra al visitar las tiendas de la cadena. Entre estas hay dos que claramente dependen en forma importante del compromiso de los empleados con la misma empresa: La Excelencia de Servicio en la Atención al Cliente y la Imagen Corporativa

(a) Excelencia de Servicio en la Atención al Cliente

Es clave contar con una actitud de atención, la cual tiene ciertas características:

- Cordialidad y Atención
- Rapidez
- Gestos
- Conocimiento

Esto debe traducirse en conductas críticas, que deben tener todos los empleados de tiendas, en particular, los siguientes cargos:

- Vendedores
- Personal de Relaciones Comerciales

- Captadores de tarjeta
- Cajeros
- Asistentes
- Personal de seguridad

(b) Imagen Corporativa

El punto de inicio es el uniforme corporativo, que constituye la manera de estandarizar la imagen de la compañía para que los clientes puedan identificar rápidamente a quienes los pueden atender.

La imagen precede al habla, por lo tanto influye en la disposición que los clientes tendrán para el personal de la empresa. El uniforme debe ser otorgado por la empresa para ser usado de manera exclusiva y obligatoria durante la jornada de trabajo.

El uso del uniforme debe verse acompañado de auto cuidado, ojalá los empleados puedan ser entrenados en postura, peinado y maquillaje adecuado para desempeñarse en la compañía.

B. Plan de Ventas

1. Ventas anuales.

Se pretende seguir un crecimiento constante durante los cuatro primeros años, de modo tal de llegar en un mediano plazo a un número de locales que le permitan lograr un tamaño adecuado para aprovechar economías de escala, lograr el posicionamiento deseado y justificar la inversión en las oficinas centrales en el país anfitrión.

Se estima que el plan de aperturas de los cuatro primeros años será el siguiente:

Año 1: 3 locales: abril, julio y octubre

Año 2: 2 locales: abril y octubre

Año 3: 2 locales: abril y octubre

Año 4: 2 locales: abril y octubre

Se considerará que estos nueve locales se establezcan en ubicaciones en donde tanto los principales retailers y como uno de sus más cercanos competidores, Topy Top se han ubicado.

Las ubicaciones elegidas, en orden de apertura, son las siguientes:

- Jockey Plaza: Abril año 1
- San Miguel : Julio año 1
- Chorrillos : Octubre año 1
- Primavera : Abril año 2
- Miraflores : Octubre año 2
- Arequipa : Abril año 3
- Chiclayo : Octubre año 3
- Cajamarca : Abril año 4
- Piura : Octubre año 4

Para la proyección de ventas se consideraron datos de otros retailers en Perú: Ripley, Falabella (ver anexo XII.L) y Topy Top. Se consideró que si en Chile la venta por superficie de Fashion's es en promedio un poco inferior al de Ripley y Falabella (favor referirse a anexo XII.K), es muy posible que al menos Fashion's venda en el primer año por local el 24% de lo que venden por metro cuadrado en promedio estos operadores en ubicaciones similares. Así mismo, según lo conversado con el experto Claudio Pizarro, se considera bastante razonable que la empresa venda por local en promedio el 70% de la venta promedio por local de Topy Top. Según el mismo razonamiento, se estima que al cuarto año llegará al 80% de la venta promedio del competidor y que en 8 años se acerque a sus niveles de efectividad en Chile y logre un 30% más de venta promedio por local que el competidor de referencia.

Tabla 5 Proyección de Venta

Venta Anual en Millones de Pesos Chilenos															
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Jockey Plaza	837	879	923	969	1.062	1.205	1.386	1.593	1.832	2.107	2.213	2.323	2.439	2.561	2.690
San Miguel	626	657	690	725	794	901	1.036	1.191	1.370	1.576	1.654	1.737	1.824	1.915	2.011
Chorrillos	616	646	679	713	780	886	1.018	1.171	1.347	1.549	1.626	1.708	1.793	1.883	1.977
Primavera	404	424	446	468	512	581	669	769	884	1.017	1.068	1.121	1.177	1.236	1.298
Miraflores	513	538	565	594	650	738	848	976	1.122	1.290	1.355	1.422	1.494	1.568	1.647
Arequipa	530	557	584	614	672	763	877	1.009	1.160	1.334	1.401	1.471	1.544	1.621	1.703
Chiclayo	616	646	679	713	780	886	1.018	1.171	1.347	1.549	1.626	1.708	1.793	1.883	1.977
Cajamarca	616	646	679	713	780	886	1.018	1.171	1.347	1.549	1.626	1.708	1.793	1.883	1.977
Piura	782	822	863	906	992	1.126	1.295	1.489	1.712	1.969	2.067	2.171	2.279	2.393	2.513
Promedio	616	646	679	713	780	886	1.018	1.171	1.347	1.549	1.626	1.708	1.793	1.883	1.977

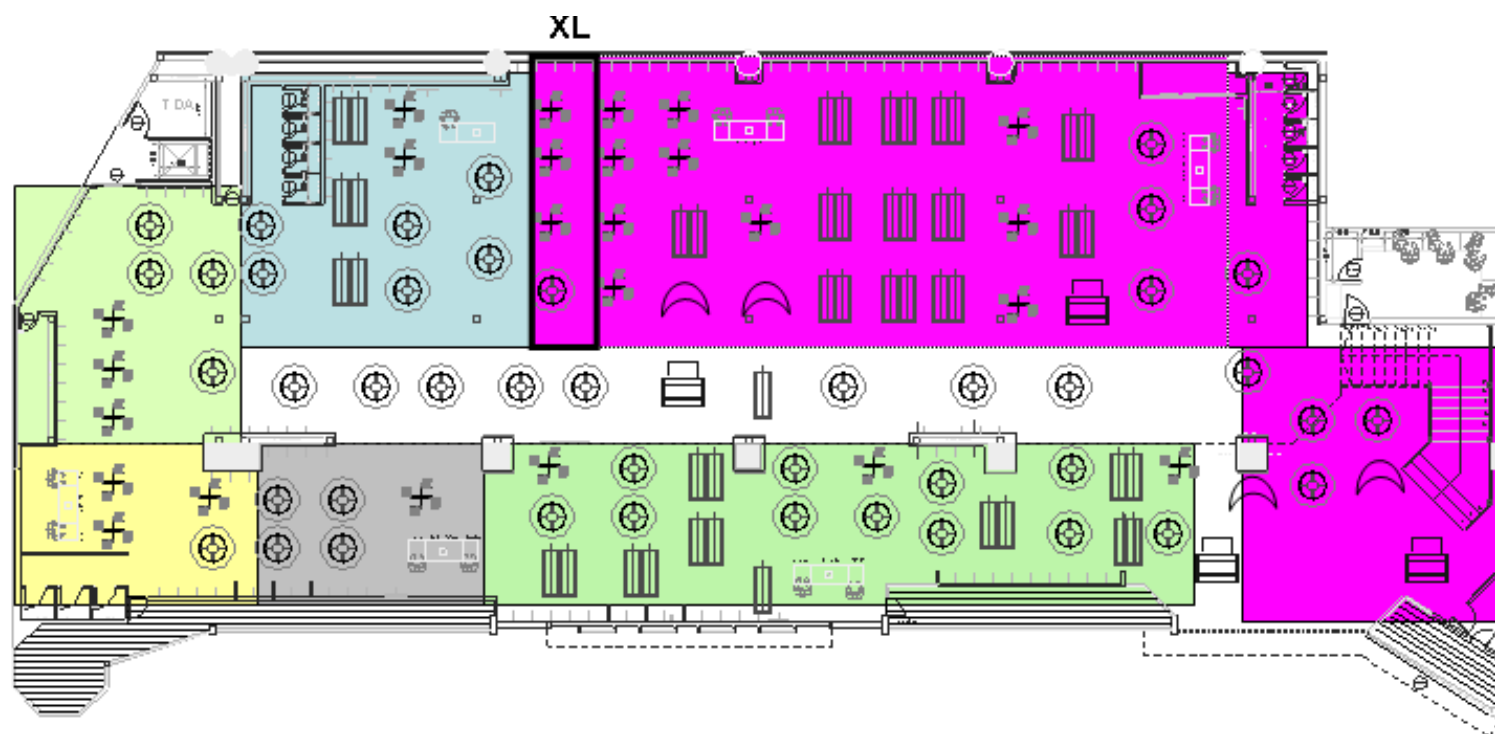
Esta venta afecta la venta consolidada de forma secuencial a medida que se van abriendo al público, además debe considerar las variaciones estacionales. Un detalle de la venta mensual puede observarse en el anexo XII.M.











2. Layout tiendas

Siendo esta una empresa de retail, la definición de la distribución de las áreas y por lo tanto de los muebles dentro de la sala de venta es uno de los elementos claves del negocio. Esta actividad es de responsabilidad de la Gerencia de Negocios y las áreas encargadas de ejecutarlas son Visual Merchansiding y las sucursales.

Para efectos de este documento, se tomará como modelo la sucursal ubicada en el mall Arauco Paseo Estación Central y se considerarán tiendas de 1.000 metros cuadrados de sala de venta.

Figura 19 Plano Sucursal Modelo



- | | | | |
|---|------------------------|---|-------------------|
|  | Línea mujer |  | Perchero circular |
|  | señora |  | Perchero 4 brazos |
|  | Lola |  | Perchero 1 barra |
|  | lolo |  | Mesa nido |
|  | Hombre formal (sport) | | |
|  | Línea hombre | | |

VIII. Gerencia Operacional

A. *Logística*

a) **Estrategia**

La empresa en general trabaja con productos importados, los cuales los ofrecen a un precio mayor al 50% de su costo, para luego ir bajándolo hasta liquidarlo completamente. El resultado es un margen de alrededor un 33,1%. Se espera que la inclusión más fuerte de prendas de moda permita incrementar este margen en el futuro, sin embargo esas consideraciones no se han incorporado en la evaluación para este trabajo.

(1) Importados

Se utilizará un operador logístico, que para fines de este estudio se asume que es el mismo que trabaja con la empresa en Chile, APL Logistics. Esta empresa tiene operaciones en Lima y conoce la forma en que trabaja Fashion's Park. Además, ya es un cliente, por lo tanto es más probable que como parte del acuerdo comercial se considere la operación en Perú como una extensión de la chilena y no se solicite los volumen mínimos para comenzar a prestar el servicio.

La utilización de un operador logístico para estas tareas hace que la decisión del tamaño de las instalaciones del centro de distribución recaiga en él.

(2) Nacionales

La inclusión de proveedores peruanos en un plus en la travesía hacia Lima. La implementación del modelo Fast Fashion (anexo XII.J) se verá beneficiada por una mayor oferta de proveedores, logrando así aumentar la variedad y mejorar las condiciones del retailer, condición muy difícil de lograr con los relativamente pocos productores de vestuario a gran escala en Chile.

Se privilegiará un esquema de cross docking. Esto significa que los proveedores tendrán la capacidad para reponer periódicamente y en cantidades limitadas, que sean coherentes con las capacidades de recepción de las tiendas. Por lo tanto, la elección de proveedores debe incluir como requisito que estos tengan la capacidad de despachar directamente a tiendas, asegurando el ahorro del arriendo de un espacio mayor de almacenamiento en el Centro de Distribución para administrar inventarios y abastecer las tiendas según necesidades.

b) Transportes

Esta labor se externalizará en transportistas locales. Se realizará una entrega al día a cada tienda. Este modelo supone que las necesidades diarias por tienda representa un volumen cercano a la capacidad del camión.

Para efectos de la evaluación, se considera que todas las tiendas están abiertas en una misma ciudad. Así mismo, el gasto de transporte desde bodega a tienda va incorporado en los estados individuales de cada sucursal.

El esquema tarifario a negociar corresponderá a un valor diario por el arriendo de camión y/o camión y carro.

Para la recepción en las tiendas, deberán tener las siguientes facilidades:

- Muelle o andén para descarga
- Espacio físico para el manejo de la mercadería recibida
- Vías de circulación al interior de la tienda.

Consideración en las medidas de pasillos, puertas, montacargas, por donde se deban desplazar las mercaderías.

c) Valorización de inversiones y costos

Para estimar las inversiones y costos se utilizaron los precios de los productos y servicios en el mercado chileno.

El cuadro siguiente muestra un resumen de la estimación de los valores de las inversiones y costos anuales requeridos para la operación logística.

Tabla 6 Valores Operación Logística

Año	1	2	3	4	5
Operador Logístico	\$ 9.120.000	\$ 24.319.000	\$ 37.492.000	\$ 50.665.000	\$ 59.278.000
Transporte	\$ 37.440.000	\$ 99.840.000	\$ 153.920.000	\$ 208.000.000	\$ 243.360.000
Total	\$ 46.560.000	\$ 124.159.000	\$ 191.412.000	\$ 258.665.000	\$ 302.638.000

Cabe destacar que el funcionamiento de este plan operacional depende de disponibilidad de capacidad por parte del operador logístico en los tiempos y ubicaciones requeridos. Del mismo modo, es primordial el cumplimiento de las estimaciones de ventas, de manera de que no se generen stock adicionales que se deban almacenar en las bodegas.

B. Personas

1. Requerimientos de personal

Se necesita contar con un personal competente, bien entrenado y motivado, comprometido con los valores de la empresa para llevar a cabo la misión corporativa.

En un inicio, desde la etapa de exploración de ubicaciones y alianzas y hasta el segundo año de haber iniciado las operaciones en el vecino país, la empresa trabajará con oficinas arrendadas y no contará con oficinas centrales en Perú que repliquen las de Santiago.

A partir del tercer año se instalaría un equipo en Lima, idealmente formado por profesionales locales, capacitados en las oficinas y en las sucursales chilenas. El equipo tendría los siguientes cargos:

Tabla 7 Dotación casa matriz

Cargos	Dotación
Product Manager	2
Planificación	2
Operaciones	2
Marketing / Visual	1
Credito y Cobranza	2
Logística	
- Comercio Exterior	1
- Distribución	1
Adm y FF	
Contabilidad	2
Existencias	1
Informática	3
RRHH	1
Contraloría	1
TOTAL	19

2. Dotaciones por tienda

En cada sucursal de la cadena las cantidades por cargo pueden variar de acuerdo a la distribución de la tienda y al comportamiento de venta.

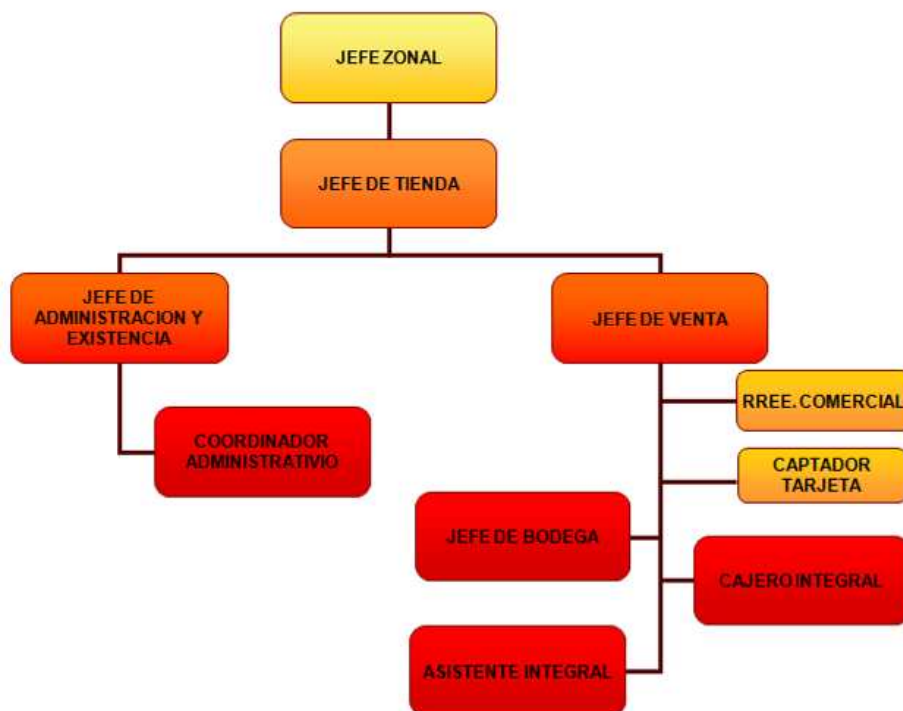
Para fines de este estudio se está considerando una sucursal que se encuentra en un mall, por lo que la venta se concentra en el fin de semana. La dotación tipo se muestra en la siguiente tabla:

Figura 20 Dotación de personal por sucursal

Nombre del Cargo	Cantidad	Tipo de Cargo
Jefe de Tienda	1	Ejecutivo
Jefe de Administración y Existencia	1	Ejecutivo
Jefe de Venta	4	Ejecutivo
Coordinador Administrativo	2	Administrativo
Relaciones Comerciales	2	Crédito
Captadores Tarjeta	4	Crédito
Jefe de Bodega	1	Operaciones
Cajero Integral	14	Ventas
Asistente Integral	16	Ventas
Personal Total de la Sucursal	45	

Los cargos que podrían variar entre tiendas una vez vista observada la operación y de acuerdo al tamaño y al flujo de público son los de asistente integral, cajero integral y ejecutiva de captación. En estos cargos se puede incluir la modalidad de trabajo part time para adecuar la dotación real – es decir, presente en tienda – a las variaciones de flujo de público.

3. Organigrama tipo



Los objetivos de los cargos indicados en el organigrama, son los siguientes:

(a) Jefe Zonal

Debe lograr que las tiendas a su cargo obtengan la rentabilidad comercial, planificada por la Gerencia de Tiendas, maximizando la capacidad de venta y minimizando el nivel de gastos.

(b) Jefe de Tienda

Cumplir y superar las metas comerciales y operacionales de la tienda según los estándares emanados desde la casa matriz, procurando utilizar con máxima eficiencia los recursos humanos y materiales que se encuentran a su disposición.

(c) Jefe de Administración y Existencia

Garantizar el funcionamiento administrativo de la tienda, responsabilizándose por salvaguardar los documentos, valores y activos del local y por el cumplimiento de los procedimientos emanados desde Casa Matriz en temas contables, de tesorería, recursos humanos, control de existencia y seguridad.

(d) Jefe de Venta

Dirigir la fuerza de ventas hacia el cumplimiento de las metas establecidas, apoyando con ello la gestión comercial del Jefe de Tienda.

(e) Coordinador Administrativo

Apoyar y asistir a los Cajeros Integrales en el manejo de las cajas, realizando acciones orientadas a mantener su operación continua, impactando con ello en la velocidad de la tarea de ventas. Adicionalmente, apoya al Jefe de Administración y Existencias en la realización de tareas administrativas, siendo quien lo reemplaza siempre cuando sea necesario.

(f) Ejecutiva de Relaciones Comerciales

Atender a todos los requerimientos informativos y financieros relativos a la línea de crédito para solucionar cualquier problema de esta índole que presente al cliente

(g) Captadores Tarjeta

Captar la mayor cantidad posible de potenciales afiliados a la tarjeta de crédito Fashion's Park a través de la correcta recolección y envío de antecedentes y documentos para la evaluación del crédito en Casa Matriz.

(h) Jefe de Bodega

Optimizar los espacios de bodega manteniendo su orden y distribución según los estándares emanados desde la Casa Matriz, procurando que se utilicen al máximo los

recursos humanos y materiales a su disposición, evitando pérdidas o deterioro de productos almacenados al interior de bodega.

(i) Cajero Integral

Concretar la venta de los productos comercializados en su punto de venta, incentivando que el cliente adquiera además los productos en promoción y/o los artículos complementarios a su compra, fomentando para ello el pago con la Tarjeta de Crédito Fashion's Park.

(j) Asistente Integral

Mantener la sala de ventas de la tienda constantemente ordenada y abastecida con los productos que recibe del camión de despacho y que almacena en la bodega hasta recibir la orden de prepararlos para su exhibición.

IX. Evaluación Financiera

Uno de los aspectos más importantes en las empresas de retail es lograr la rentabilidad de cada punto de venta, la cual se evaluó para cada sucursal, además del proyecto total. El detalle de la proyección anual y mensual puede verse en los anexos XII.O y XII.P, respectivamente.

La inversión necesaria para este proyecto es de 50 millones de pesos por sucursal, la que se emplea principalmente en muebles de carga, POS, muebles de cajas, equipos de iluminación y elementos de exhibición. La inversión será realizada de manera incremental en un horizonte de 4 años.

Esta evaluación se está realizando a 15 años a una tasa de descuento del 12%, la cual es la que ocupa la empresa para este tipo de proyectos.

En el caso del capital de trabajo, prácticamente no tienen cuentas por cobrar porque la penetración de su tarjeta de crédito es muy baja. Para el costo de venta, se abastecen a crédito y mantienen muy poco inventario. Cabe recordar que el tiempo máximo de duración de inventario en el país es de 60 días, lo cual les permitiría trabajar con capital de trabajo negativo. Por otro lado, la empresa, aunque no accedió a presentar los estados financieros consolidados reales, declara no estar endeudada y capaz de enfrentar una inversión como la evaluada con capital propio.

Dentro de los supuestos, se incluyó un 3% de la venta en gasto en marketing de marca en los 4 primeros años, después se mantiene 2 períodos en 2% y después se mantiene en 1%, quedando el gasto consolidado en 1,9%, lo cual es más de lo que se hace en Chile y en un mercado menos competitivo comunicacionalmente, tendrá más efectividad. Para mantener las sucursales y la marca vigentes, se remodelará cada 5 años.

Tabla 8 Estado de Flujo de Efectivo Consolidado

Resultado Consolidado

Tasa Descuento Anual		12%															
Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Venta Neta Estimada	0	1.205	2.664	3.868	5.354	6.428	7.021	7.830	8.893	10.201	11.731	12.967	14.132	15.145	15.902	16.697	
Costo de Venta	0	774	1.728	2.536	3.510	4.214	4.603	5.133	5.830	6.687	7.690	8.501	9.265	9.929	10.425	10.946	
Contribución		431	936	1.332	1.844	2.214	2.418	2.697	3.063	3.513	4.040	4.466	4.868	5.216	5.477	5.751	
Arrendos y Gbs Comunes		59	124	178	245	294	321	358	406	466	535	591	643	689	723	759	
Comercio Asoc y Franq		3	6	9	12	14	16	17	20	23	26	29	32	34	35	37	
Gastos De Viajes		11	13	14	15	16	17	18	19	21	22	24	25	26	27	28	
Mktg y Ventas		47	103	150	207	185	202	147	167	191	220	243	265	284	298	313	
Mantenion y Reparacion		6	14	23	31	37	40	45	51	58	67	74	80	86	90	95	
Otros Gastos		5	12	18	24	29	32	36	40	46	53	59	64	69	72	76	
Remuneraciones		269	556	850	1.149	1.265	1.315	1.368	1.423	1.481	1.542	1.604	1.669	1.736	1.805	1.876	
Servicios Basicos		24	52	112	143	168	185	208	237	272	313	341	368	392	412	433	
Servicios Intercompañia		2	5	7	10	13	15	16	18	21	24	27	29	32	33	35	
Servicios Terceros		34	93	156	223	279	312	341	377	420	470	512	552	589	618	649	
Acortamiento		16	35	50	70	84	91	102	116	133	153	169	184	197	207	217	
Total GAV		475	1.012	1.567	2.130	2.383	2.545	2.655	2.874	3.132	3.425	3.672	3.911	4.133	4.321	4.518	
Deprec y amortizaciones		-15	-25	-35	-45	-45	-56	-63	-70	-77	-77	-72	-69	-66	-63	-63	
Utilidad antes de impto.		-60	-176	-335	-286	-274	-197	-28	119	382	510	725	886	1.014	1.156	1.128	
Impuesto (30%)		0	0	0	0	0	0	0	-36	-115	-153	-217	-266	-304	-347	-338	
Utilidad después de impto.		-60	-176	-335	-286	-274	-197	-28	83	267	357	507	621	710	809	790	
Deprec y amortizaciones		15	25	35	45	45	56	63	70	77	77	72	69	66	63	63	
Inversión		-150	-100	-100	-100	0											
Remodelaciones						-105	-70	-70	-70	0	-105	-70	-70	-70	0	-105	
Inversión en K de T		43	53	45	54	39	22	29	39	48	56	45	42	37	28	29	
FC libre		-150	-102	-198	-355	-187	-295	-190	-6	122	391	384	554	662	742	900	
VAN																4	
TIR																	12%

Respecto a las remuneraciones, dado que el personal de tienda es fijo y no están afectos a comisiones por venta, se considera un 0,1% de la venta en premio de cumplimiento de venta.

Se observa que los resultados consolidados obtienen un VAN positivo, cercano a cero. Esto se ve afectado además por la alta tasa de impuesto a la renta en Perú (30%). Por otro lado, la Tabla 9 Estado de Flujo de Efectivo Sucursales, que evalúa sólo la operación de las tiendas, sin oficinas centrales, obtiene un VAN de 1.169 millones de pesos, con una TIR de 28%. Esto nos indica que el número de tiendas señalado como inicial es rentable y capaz de soportar un centro de gastos importante como oficinas de administración central. A partir de este número de tiendas en adelante se puede hacer crecer una cadena más fuerte, creciendo a más ciudades de provincia, utilizando en términos generales el mismo soporte de oficinas centrales y realizando aumentos en marginales, asociados al volumen de venta de las nuevas aperturas. El estado de flujo de efectivo de las oficinas centrales se encuentra en el anexo XII.O.

Tabla 9 Estado de Flujo de Efectivo Sucursales

Sucursales

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Venta Neta Estimada	0	1.205	2.664	3.868	5.354	6.428	7.021	7.830	8.893	10.201	11.731	12.967	14.132	15.145	15.902	16.697	
Costo de Venta	0	774	1.728	2.536	3.510	4.214	4.603	5.133	5.830	6.687	7.690	8.501	9.265	9.929	10.425	10.946	
Contribución		431	936	1.332	1.844	2.214	2.418	2.697	3.063	3.513	4.040	4.466	4.868	5.216	5.477	5.751	
Arriendos y Gastos Comunes		59	124	176	243	292	319	356	404	464	533	589	641	687	721	757	
Comercio Asoc y Franq		3	6	9	12	14	16	17	20	23	26	29	32	34	35	37	
Gastos De Viajes		1	2	3	5	6	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Mktg y Ventas		11	23	34	47	56	61	68	78	89	102	113	123	132	139	146	
Mantenion y Reparacion		6	14	20	28	34	37	41	47	54	62	68	74	80	84	88	
Otros Gastos		5	12	18	24	29	32	36	40	46	53	59	64	69	72	76	
Remuneraciones		264	550	826	1.123	1.238	1.287	1.339	1.394	1.451	1.510	1.571	1.634	1.700	1.768	1.839	
Servicios Basicos		24	52	76	105	126	138	153	174	200	230	254	277	297	312	327	
Servicios Intercompañia		2	5	7	10	12	13	14	16	19	22	24	26	28	29	31	
Servicios Terceros		34	76	110	152	183	200	223	253	290	334	369	402	431	452	475	
Acorlamiento		16	35	50	70	84	91	102	116	133	153	169	184	197	207	217	
Total GAV		425	899	1.329	1.819	2.073	2.200	2.357	2.550	2.776	3.035	3.256	3.470	3.667	3.834	4.008	
Deprec y amortizaciones		-15	-25	-35	-45	-45	-56	-63	-70	-77	-77	-72	-69	-66	-63	-63	
Utilidad antes de impb.		-9	-62	-97	25	36	148	270	443	737	901	1.141	1.328	1.479	1.644	1.638	
Impuesto (30%)		0	0	0	-7	-11	-45	-81	-133	-221	-270	-342	-398	-444	-493	-492	
Utilidad después de impb.		-9	-62	-97	17	25	104	189	310	516	631	799	929	1.036	1.151	1.147	
Deprec y amortizaciones		15	25	35	45	45	56	63	70	77	77	72	69	66	63	63	
Inversión		-150	-100	-100	-100	0											
Remodelaciones						-105	-70	-70	-70	0	-105	-70	-70	-70	0	-105	
Inversión en K de T		-20	-17	-21	-15	-8	-11	-15	-18	-21	-17	-16	-14	-11	-11	215	
FC libre		-150	-114	-154	-183	48	-43	78	166	292	571	585	784	914	1.021	1.203	1.320
VAN		1.169															
TIR		28%															

Para evaluar las sucursales individualmente, dado que no pagan impuestos por separado sino como conglomerado, se utilizó como proxy del flujo de caja al EBITDA.

Se encontró que de las 9 tiendas proyectadas para el proyecto en una primera instancia, sólo una sucursal, la ubicada en el mall Primavera no generó valor actual neto positivo. Es importante considerar que si se observasen estos resultados no muy positivos una vez abierto ese punto de venta, se continúe con el plan de remodelación. Si se descuida un la imagen de un punto afecta al total de la cadena.

Cabe mencionar que por motivos de confidencialidad las cifras han sido modificadas para resguardar la confidencialidad de los datos de la empresa, pero de una forma tal de no atentar en contra de la calidad de las conclusiones.

X. Conclusiones y Comentarios Finales

Fashion's Park es una empresa que en relativamente poco tiempo ha sabido ganarse un lugar dentro del retail de vestuario nacional. Sin tener mayores innovaciones que vender ropa de origen oriental y tiendas de formato muy simple, ha logrado mantener un crecimiento constante y cobertura nacional. La diferencia la ha hecho el compromiso de la administración de seguir un formato ordenado, el deseo de aprovechar el conocimiento del mercado de origen y la búsqueda de eficiencias operacionales.

El análisis realizado, ha permitido desarrollar una estrategia de internacionalización para esta empresa de retail de vestuario que vislumbra su desarrollo fuera de las fronteras chilenas. La metodología elegida permitió examinar las distintas variables a considerar al momento de tomar la decisión de internacionalizarse, incluyendo no sólo elementos del mercado sino también de las capacidades que posee la empresa actualmente y que la apoyarán en este emprendimiento y qué otras capacidades debe desarrollar para llevar el proyecto a cabo de forma exitosa.

Fashion's Park es una empresa con un gran potencial de crecimiento, metódica, preocupada por la eficiencia y los detalles operativos. Esta prolijidad deben saber trasladarla a las actividades que están en contacto directo con el público, como lo son el marketing, la venta y el servicio. Se debe hacer hincapié en la inversión en la marca. Parece ser que van en la dirección correcta con el actual cambio paulatino de muebles y la inclusión del slogan "Cambia cada día" que aparece en las comunicaciones más recientes. Es de esperar que sea una apuesta definitiva y no sólo acciones puntuales.

Esta empresa debe ser lo suficientemente hábil como para internacionalizar su forma de trabajar, con la menor alteración posible de la estructura de costos, eficiencia y calidad actual. Clave es apalancar su planificación en la capacitación, ganado tras años de experiencia. La replicación de factores depende de la capacidad que tenga la administración de integrar en el proceso de internacionalización a las distintas áreas de

la empresa. En este sentido la forma de abordar este proyecto es como el crecimiento geográfico natural de la empresa. El personal debe percibir a las aperturas peruanas como tiendas nuevas que se agregan a la cadena. Si esta tarea de involucramiento se realiza bien, puede incluso aumentar la moral de los trabajadores al sentirse orgullosos de trabajar para una compañía transnacional, en donde hay mejores posibilidades para los empleados al tener la posibilidad de trabajar en las operaciones internacionales.

El cliente peruano podrá contar con una oferta de productos de moda a bajos precios en un formato ordenado, que hasta ahora consume principalmente en el comercio informal o en locales individuales. El adquirir productos en una cadena de vestuario permite poder acceder a una garantía de calidad y conveniencia, junto con una oferta consistente en distintos puntos de Lima y en algunas ciudades de provincia. Al mismo tiempo el formato de autoservicio puede resultar novedoso para el cliente, pues el vendedor peruano se caracteriza por su atención y amabilidad. En el caso de las tiendas de Fashion's, se espera que los empleados sean muy amables pero que no entreguen una atención personalizada, dando mayor libertad al cliente.

El cliente chileno se verá indirectamente beneficiado por adquirir sus prendas en una empresa internacional, con acceso a mayor número de proveedores regionales y por lo tanto mayor variedad con periodos de despacho menores.

Finalmente, quienes más beneficiados resultarán son los accionistas, quienes poseerán una empresa internacional, con cobertura amplia, lo cual aumenta el valor de la empresa.

XI. Bibliografía

- Adimark. *Descripción de los grupos N.S.E.,*
- Alexander, N., & Myers, H. (2000). The Retail Internacionalization process. *International Marketing Review* , 334-353.
- APL Logistics. (s.f.). *Home*. Recuperado el Febrero de 2010
- Apoyo Opinión y Mercado S.A. (2008). *Estadística Poblacional 2007*. Lima.
- Apoyo y asociados. (2009). *Saga Falabella S.A*. Lima.
- Arellano Marketing. (2009). *Estilos de Vida*. Recuperado el 31 de Mayo de 2010, de <http://www.arellanomarketing.com/descarga/EdV.rar>
- Banco Mundial. (s.f.). *Reporte Estadístico*. Recuperado el 2 de noviembre de 2009, de http://ddp-ext.worldbank.org/ext/ddpreports/ViewSharedReport?&CF=&REPORT_ID=13609&REQUEST_TYPE=VIEWADVANCED&HF=N
- Bartlett, C., & Ghosal, S. (1989). *Managing Across the Borders: The Transnational Solution*. Hutchinson: Business Books.
- Bosch, M. (22 de Diciembre de 2009). Reunión con el Director del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y miembro del Ceret. (A. M. Pérez, Entrevistador)
- Business Monitor International. (Diciembre de 2009). *Chile Retail Report Q1 2010* . Recuperado el 24 de Mayo de 2010, de http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat_id=90&report_id=1212396&p=3
- Business Monitor International. (Marzo de 2010). *Colombia Retail Report Q2 2010* . Recuperado el 23 de Mayo de 2010, de http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat_id=90&report_id=1213628&p=3
- Business Monitor International. (Marzo de 2010). *Mexico Retail Report Q2 2010*. Recuperado el 24 de Mayo de 2010, de

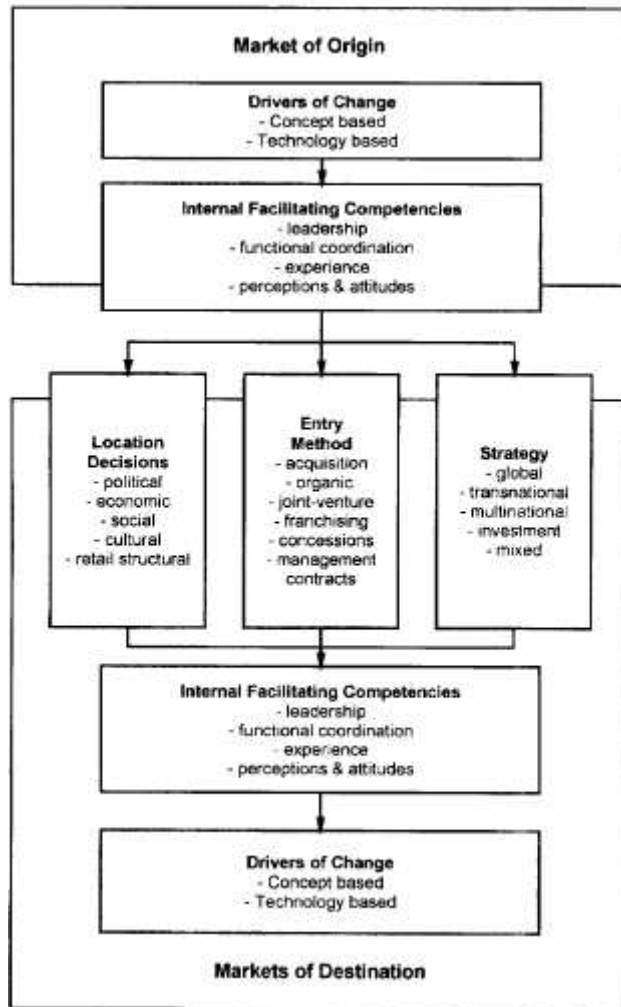
- http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat_id=90&report_id=1213629&p=3
- Business Monitor International. (Marzo de 2010). *Peru Retail Report Q2 2010*. Recuperado el 23 de Mayo de 2010, de http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat_id=90&report_id=1213630&p=3
 - Business News America. (2010). *Perfil país*. Recuperado el 9 de marzo de 2010, de <http://www.bnamericas.com/index.jsp?idioma=E>
 - Centro de Estudios del Retail. (2009). Recuperado el miércoles 17 de marzo de 2010, de <http://www.ceret.cl/indicadores/>
 - CEPAL. (s.f.). *Foreign direct investment in Latin America and the Caribbean 2008*. Recuperado el 2009 de noviembre de 3, de <http://www.cepal.cl/publicaciones/xml/4/36094/LCG2406i.pdf>
 - CIA, Central Intelligence Agency. (s.f.). *The World Factbook*. Recuperado el 2 de noviembre de 2009, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>
 - Cotler, J. (2008). *Lima: nuevos actores y reformas Institucionales*. iFHC/CIEPLAN. Recuperado el 18 de julio de 2009, de http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/Publicacao_1795_em_01_08_2008_15_04_50.pdf
 - Datamonitor. (2008). *Country Analysis Report*.
 - Deloitte. (s.f.). *Deloitte*. Recuperado el 24 de Diciembre de 2009, de Global powers of Retailing.: http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/estudios/article/7a1c28c44f101210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm
 - Donoso, D. (Noviembre de 2009). Reunión con el Gerente de Negocios de Fashion's Park. (A. M. Pérez, Entrevistador)
 - Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2009). *Saga Falabella S.A*. Lima.
 - Fashions' Park. (2010). Desafío 2010 Fast Fashion's. *El Perchero* , 1.
 - Fashion's Park. (s.f.). *Empresa*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2009, de <http://www.fashions.cl/fashionswebneo/index.aspx?channel=6169>

- Fashion's Park. (s.f.). *Visión de la Empresa*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2009, de www.fashion's.cl
- Fitch Ratings Chile. (2007). *Sector Retail*.
- Fullerton, C. (2005). *Formulación de un plan estratégico de negocios para una PyME*. Viña del Mar: Universidad Técnica Federico Santa María.
- Galleguillos, J. (Marzo de 2010). Entrevista con el Sub Gte Operaciones de Fashion's Park. (A. M. Pérez, Entrevistador)
- Huanca, J. N., & Madrid, D. *Mejora SO Topy Top*.
- Internet Center for Management and Business Administration. (2007). *Net MBA*. Recuperado el febrero de 2010
- Internet World Stats. (s.f.). *Stats*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2009, de <http://www.internetworldstats.com/stats15.htm>
- Iwan, L. (18 de septiembre de 2007). *Lee Iwan accumulated experience*. Recuperado el 7 de abril de 2010, de <http://leeiwan.wordpress.com/2007/06/18/difference-between-a-global-transnational-international-and-multinational-company/>
- Mangione, V. (Noviembre de 2009). Entrevista con la Jefa de Marketing de Fashion's Park. (A. M. Pérez, Entrevistador)
- Martínez, J. (2004). Desafíos y oportunidades para la empresa familiar. *Hacia la pequeña gran empresa*. Santiago.
- Navarro, C. (10 de Mayo de 2009). Un remolina llamado Oeschle. *El Comercio* , pág. 16.
- Ojeda, P. (diciembre de 2009). Entrevista con el Jefe de Comercio Exterior de Fashion's. (A. M. Pérez, Entrevistador)
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* , 61-78.
- Quick MBA. (s.f.). *Strategic Management*. Recuperado el 28 de enero de 2010, de <http://www.quickmba.com/strategy/value-chain/>
- Ruiz, G. (Noviembre de 2009). Entrevista con el subgerente de planificación de Fashion's Park. (A. M. Pérez, Entrevistador)
- The Institute of Chartered Financial Analysts of India. (2008). Case Studies on Fashion Retailing, Overview. En P. Ramgopal. Hyderabad: Icfai Books.

- United Nations Development Programme. (s.f.). *Human Development Report*. Recuperado el 17 de Mayo de 2010, de <http://hdr.undp.org/en/statistics/data/>
- World Bank. (2009). *Governance Matters*. Recuperado el 2010, de http://info.worldbank.org/governance/wgi/sc_country.asp
- World Economic Forum. (2010). *The Global Information Technology Report 2009-2010*. Recuperado el 17 de Mayo de 2010, de <http://www.networkedreadiness.com/gitr/>

XII. Anexos

A. *Modelo de Internacionalización Operacional*



Fuente: Alexander & Myers, 2000.

B. Desarrollo Análisis PESTEL

a) Política

(1) Perú

El reelecto presidente Alan García, apoyado por el grupo centroizquierdista APRA, controla sólo un poco más del 30% de los asientos en el congreso, lo cual le ha obligado a recurrir a alianzas entre los cinco principales partidos de modo tal de obtener las mayorías necesarias para realizar reformas en un escenario fragmentado. Sin embargo, el país posee la estabilidad política necesaria para apoyar el desarrollo macroeconómico.

A pesar de su ideología socialista, el gobierno de García ha sido gran promotor de la inversión privada, disciplina fiscal y tratados de libre comercio que apoyen el desarrollo económico nacional. Dentro de los desafíos del gobierno se encuentran las hasta ahora poco exitosas medidas para reducir la inequidad del país y los conflictos con los grupos indígenas. Con todo, los índices de popularidad de gobierno en Junio del 2009 solo bordeaban el 20%.

Dentro de los temas pendientes se encuentran mejorar el sistema de justicia, mejorar la eficiencia del estado y decretar las leyes anti corrupción. Estos puntos esperan disminuir las tensiones de una potencial inestabilidad y los consecuentes problemas políticos y decaimiento de la inversión en el país.

(2) Colombia

La historia reciente de Colombia incluye el conflicto de cuatro décadas entre se las fuerzas del gobierno y los grupos insurgentes anti gubernamentales, principalmente Las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), fuertemente sostenida por el comercio de drogas, el cual creció durante los noventa. Los insurgentes no han sido capaces de contar con el apoyo militar o popular necesario para derrocar el gobierno, por lo cual la violencia ha ido disminuyendo desde el año 2002. Sin embargo, aún persisten los ataques insurgentes contra civiles y la influencia de la guerrilla sobre

amplias áreas campesinas, a menos que éstas se encuentren resguardadas por fuerzas de seguridad. Para fines del 2006, más de 31.000 ex paramilitares se habían retirado y Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) había dejado de funcionar como una organización formal. Inmediato al retiro paramilitar, emergieron grupos criminales, cuyos miembros incluyen algunos ex paramilitares. El gobierno colombiano ha incrementado sus esfuerzos para reafirmar el control del gobierno a través del país, logrando tener presencia en cada uno de sus departamentos administrativos. No obstante, los países vecinos están preocupados de que la violencia traspase las fronteras (CIA, Central Intelligence Agency).

En suma, Colombia se continúa caracterizando por su inestabilidad política. Los últimos períodos presidenciales le han dado mayor estabilidad, y mostrado efectividad en el gobierno. Se espera que el gobierno recién electo continúe en esta línea. Sin embargo la percepción en este sentido sigue manteniendo a la nación cafetera en el percentil 8,1 en el indicador de Estabilidad Política del Banco Mundial.

(3) México

Su ubicación le ha llevado a mantener una estrecha relación con los Estados Unidos, bastante beneficiosa para ambos. Sin embargo México no se ha quedado sólo con eso, sino que ha establecido acuerdos de libre comercio con más de cincuenta países.

El año 2007, durante su primer año de administración, el presidente Calderón fue capaz de obtener el apoyo de la oposición para lograr aprobar exitosamente reformas fiscales y de pensiones. La administración aprobó una reforma en el sector energía en el 2008 y otra reforma fiscal el 2009.

(4) Chile

Chile ha mejorado las relaciones con sus vecinos en los últimos años. Firmó junto a Argentina el Tratado de Paz y Amistad, la Disputa del Canal Beagle en 1984 y

en los 90's ambas naciones resolvieron respecto a otras veinte disputas limítrofes. (Datamonitor, 2008).

De acuerdo al indicador de voz y control de gobierno, Chile se ubica en el percentil 76,9 a nivel mundial y tercero en América Latina superando a países como Brasil y México. Entre los grupos de presión política se incluye la Central Unitaria de trabajadores, que abarca sindicalistas de las cinco confederaciones más grandes del país. Por otro lado, también aparecen en los últimos años como grupos importantes las federaciones estudiantiles universitarias (CIA).

b) Economía

(1) Perú

La economía peruana creció a tasas anuales mayores al 4% durante el período 2002-06, con un tipo de cambio estable y una inflación baja. El crecimiento saltó hasta el 9% anual en 2007 y 2008, gracias a elevados precios mundiales para los minerales y los metales y las agresivas estrategias de liberalización comercial del gobierno. (CIA)

El rápido crecimiento les ha ayudado a reducir el índice de pobreza hasta cerca de 15% en el 2002, aunque el subempleo y la inflación siguen siendo altos. A pesar del fuerte funcionamiento macroeconómico peruano, la dependencia excesiva en los minerales los hace muy sensibles a las fluctuaciones en los precios internacionales. Por otro lado, una pobre infraestructura imposibilita la extensión del crecimiento hacia las áreas no-costeras.

El 1 de febrero de 2009 se puso en práctica el acuerdo de promoción comercial con EE.UU. que espera abra camino a mayor comercio e inversión entre ambos países.

El año 2008 la inversión extranjera alcanzo los US\$4 billones, la quinta mayor inversión en Sudamérica, a través de los fuertes incentivos que otorga en este ámbito el gobierno peruano (CEPAL). En general, los prospectos de crecimiento económico de Perú para los próximos años parece ser positiva, especialmente en la parte del

consumo. De hecho, la proyección de crecimiento para este año es de un 5,8% (Business News America, 2010).

Este país cuyo ingreso per cápita se sitúa en los US\$ 8,723 (Banco Mundial) y que es definido como “Estable BBB-“ o “Estable Ba1” por los clasificadores de riesgo, presenta un escenario, bastante positivo considerando la crisis de la cual el sistema financiero mundial viene saliendo.

(2) Colombia

Colombia experimentó un crecimiento acelerado entre 2002 y 2007, principalmente debido a los avances en seguridad doméstica, alzas en precios de los commodities y a las políticas económicas pro mercado del presidente Uribe. La inversión extranjera directa alcanzó niveles record en 2008. Una serie de políticas mejoró el clima de inversiones de Colombia: las medidas pro mercado del presidente Uribe, las reformas pro negocios en los sectores de combustibles, y el crecimiento impulsado por las exportaciones principalmente asociadas al Acta Andina de Promoción del Comercio y Erradicación de Drogas. Inequidad, sub empleo y narcotráfico continúan siendo desafíos importantes.

Debido a la crisis financiera mundial y el debilitamiento en la demanda por exportaciones colombianas, la economía creció sólo 2.6% en 2008, y un 1,3% el 2009 (Business News America, 2010). En respuesta, la administración de Uribe disminuyó los controles al capital, hizo arreglos para líneas de crédito de emergencia provenientes de instituciones multilaterales y promovió incentivos a la inversión, tales como el modernizado mecanismo de zona de libre mercado, contratos de estabilidad legal, nuevos tratados bilaterales de inversión y acuerdos comerciales.

El gobierno también alienta a los exportadores a diversificar su base de consumidores más allá de los EE.UU. y Venezuela, tradicionalmente los mayores socios comerciales de Colombia. El gobierno se encuentra en búsqueda de acuerdos de libre comercio con socios europeos y asiáticos y espera la aprobación de un acuerdo

comercial por parte del parlamento canadiense. Durante 2009 China reemplazó a Venezuela como el segundo socio comercial de Colombia, principalmente por la decisión de Venezuela de limitar la entrada de productos colombianos.

El suma, sector empresarial permanece preocupado respecto al impacto de la recesión global sobre la economía colombiana, las restricciones comerciales de Venezuela sobre las exportaciones colombianas, la apreciación de la moneda local y la aprobación pendiente del Acuerdo de Promoción EE.UU. – Colombia por parte del Congreso de EE.UU. (CIA, Central Intelligence Agency).

(3) México

México representa una economía de libre mercado que contiene una mezcla de de industria y agricultura entre moderno y anticuado, dominado principalmente por el sector privado.

El comercio con los Estados Unidos y Canadá se ha casi triplicado desde la implementación del NAFTA en 1994. Esto pareció haber inspirado o confirmado el mantener acuerdos de libre comercio con más de cincuenta países, incluyendo Guatemala, Honduras, El Salvador, el área de libre comercio europea y Japón, ubicando más del 90% del comercio bajo el sistema de acuerdos de libre comercio. %

El PIB mexicano decreció 5,9% el 2009 (Business News America, 2010) en respuesta a la baja en la demanda mundial por exportaciones y a la caída de los precios de los activos. Pese a lo anterior, la nación mexicana sufrió de niveles de inflación de 4,83% el 2009, lo cual hace a las autoridades llevar la baja tasa de interés para estimular la demanda no más bajo de 4,5%.

Para el 2010 se espera que el producto interno bruto mexicano crezca a una tasa del 3,3%. El gobierno continúa enfrentando muchos desafíos económicos, incluyendo mejorar el sistema de educación, mejorar la infraestructura, modernizar las leyes laborales y estimular la inversión privada en el sector energético. Para el

presidente Calderón las prioridades siguen siendo reducir la pobreza y crear trabajos. (CIA, Central Intelligence Agency)

A criterio de las clasificadoras de riesgo, México presenta un riesgo país que se considera como “Negativo BBB o BBB+“ o “Estable Baa1”.

(4) Chile

Buenas políticas económicas, mantenidas de forma consistente desde los 80's, han contribuido a un firme crecimiento, a reducir las tasas de pobreza a menos de la mitad y a asegurar el compromiso del país con un gobierno democrático y representativo. En este contexto, Chile ha venido asumiendo roles de liderazgo regional e internacional, consolidándolo como una nación democrática estable.

La presidenta Bachelet, estableció en 2006 el mecanismo mediante el cual los excedentes de los ingresos del cobre puedan permitir mantener los niveles de gasto público, en particular social, durante los períodos de un decrecimiento en los valores internacionales del metal rojo. Para el año 2009 el PIB Per cápita PPP ascendía a USD \$14.299.

Al inicio de 2007, este país se vio con una deuda externa incrementada en \$7 mil millones, totalizando \$56 mil millones. Cabe destacar que pese a esta alza, la deuda externa como porcentaje del PIB ha decrecido continuamente, hasta los actuales 34% del PIB.

Presenta una baja tasa de interés (Business News America, 2010), en un intento que se ha hecho casi permanente en el último tiempo de incentivar la inversión y activación económica. Este incentivo se une a la buena clasificación en el índice de competitividad – primero en Latinoamérica- y a la clasificación de riesgo “A1 positiva” (Moody's).

c) Sociedad & Cultura

(1) Perú

La población peruana está distribuida en tres áreas geográficas de la costa, el cordón montañoso y la jungla amazónica. Lima se encuentra en la zona costera y concentra el desarrollo económico, político e industrial del país con 8,6 millones de habitantes, mientras que la segunda ciudad en tamaño es Arequipa con alrededor de 1 millón de personas. Adicionalmente, más del 60% de la población se concentran en los estratos socioeconómicos medio y medios bajos (Cotler, 2008).

Hasta 1996, Perú era el mayor productor de hoja de coca del mundo, cediendo el primer lugar a Colombia. Hoy ostenta el Segundo lugar en producción de cocaína, la cual es transportada desde puertos del Pacífico a los mercados de droga internacional (CIA).

En 2005, 64.0% de la población peruana fue descrita por la O.N.U como económicamente activa, con casi el 40% entre los 20 y 44 años. Casi tres cuartos, 74.6%, de la población fue clasificado por la O.N.U como urbano. Se pronostica que para 2010, la población urbana alcance 76.4% del total y 66.2% sea económicamente activa (Business Monitor International, 2010).

(2) Colombia

La sociedad colombiana se caracteriza por su extrema desigualdad, la nación ostenta un índice de Gini de 58,5. El 16% de la población de este país vive con menos de USD 1,25 al día. (United Nations Development Programme)

Al mismo tiempo el pueblo es muy orgulloso de su cultura, predominando el gusto por lo “hecho en Colombia”. Este fenómeno es especialmente destacable a nivel

de diseñadores en donde el ser creado por “diseñadores colombianos” le da un plus a un producto.

En 2005, 64.5% de la población colombiana fue descrita por la O.N.U como económicamente activa, con 39.2% entre los 20 y 44 años de edad, grupo mercado objetivo para las ventas del retail. Más de tres cuartos (77.4%) de la población fue clasificada como urbano. Se pronostica para el año 2010 la población urbana alcance casi 80%, con 38.5% en el rango de edad entre los 20 y 44 años y 67.3% activa.

(3) México

México es un país de contrastes y su población proviene de una diversidad de regiones, grupos étnicos y situación económica. La perspectiva cultural del país está compuesta por varias regiones culturales cada una con sus propios dialectos, vestuario, prácticas económicas y formas de vida. Sus ciudades, por una parte, exhiben la prosperidad de los barrios de elite y los modernos complejos comerciales, y por otro lado, exhiben pobreza en los barrios humildes. El ingreso per cápita es apenas un tercio que el de Estados Unidos y la distribución del ingreso permanece altamente desigual.

La cultura mexicana es una mezcla de las tradiciones mexicanas nativas, españolas y americanas. En las áreas rurales aún hay mucha gente nativa descendiente de mayas y aztecas.

México es el décimo primer país del mundo en términos de población. Casi 55% de los mexicanos tienen 24 años o menos, uno de los porcentajes más altos para una economía con renta superior-media en el mundo. La proporción en el rango de edad 20-44, crucial para las ventas al por menor, es también alta de 39.4% y se pronostica que llegará a 41.5% para 2010. En 2005, 63.6% de mexicanos fueron clasificados por la O.N.U como económicamente activos, y sus proyección para este año es que ese porcentaje llegue a 66.3%. La tendencia indica que la cada vez mayor urbanización continuará, llegando al 77.4% en 2010 (Business Monitor International, 2010).

(4) Chile

Desde principios de los 90's, un alto desarrollo económico y una activa política de inversión social han trabajado unidas para reducir la pobreza. Esto permitió avanzar desde tener 39% de la población bajo la línea de la pobreza en 1990 hasta reducirla a 18% en un período de trece años.

Al mismo tiempo, una presidenta socialista, médico y ex ministro de salud ha impulsado una reforma en el sistema de salud público, con especial atención en las familias más necesitadas (Datamonitor, 2008).

La idea es que toda la población sea beneficiada por el crecimiento económico. Aun uno de los problemas que enfrenta este país es el alto nivel de desigualdad. Un índice de Gini de 52 lo ubica en peor posición que México y Perú (United Nations Development Programme). En el año 2009 el nivel de desempleo que se registra es del 8,6%, (Business News America, 2010) lo cual representa un desafío importante para la administración y a población.

En 2005, 66.4% de la población chilena fue descrita por la O.N.U como activos, con 37.5% en el rango de edad crucial entre 20 y 44 años. La gran mayoría de chilenos vive en las zonas urbanas (87.7%), con el 40% de la población viviendo en la zona metropolitana de Santiago. Se estima que para 2015 la población urbana haya alcanzado más del de 90%, con un 37.3% entre los 20 y 44 de edad y 68.6% de la población activa (Business Monitor International, 2009).

d) Tecnología

(1) Perú

De acuerdo con cifras de Internet World Stats, 7,6 millones de peruanos se conectan a Internet, lo que corresponde al 25,8% de la población.

El sistema de comunicaciones, aunque no es destacable, es el adecuado para la mayoría de los requerimientos. La tele densidad de la telefonía fija es del 10% y 70% de la telefonía celular.

Los parámetros de mercado, políticos y de infraestructura se encuentran dentro del promedio latinoamericano. Al mismo tiempo, la sofisticación del consumidor se encuentra en el lugar 53 dentro de un ranking de 133 economías. Sin embargo, ni los negocios ni el recurso humano han seguido al interés de los clientes por la tecnología (World Economic Forum, 2010). Este hecho de que el escenario no sea competitivo, presenta una buena oportunidad de negocios

(2) Colombia

La infraestructura colombiana requiere grandes mejoras para sostener la expansión económica. (CIA, Central Intelligence Agency).

En este sentido, el gobierno colombiano ha sentado las bases para un futuro favorable, aunque falta aún que esos esfuerzos se vean reflejados en los hechos. Esto se ve reflejado en las cifras del The Global Information Technology Report 2009-2010, que ubican al gobierno en el lugar 32 en uso de tecnología, pero en el desmotivador lugar 125 en el tiempo en que se hace efectivo un contrato.

(3) México

Las administraciones recientes han expandido la competencia en los puertos marinos, carreteras, telecomunicaciones, generación de electricidad, distribución de gas natural y aeropuertos.

Llama la atención que la vecindad con EE.UU. no los haya llevado a un mayor desarrollo tecnológico. Sólo se encuentran en el lugar 99 del mundo (World Economic

Forum, 2010) en cuán preparados se encuentra el gobierno, la población y las empresas en el ámbito de la información y la tecnología.

(4) Chile

La privatización telefónica que comenzó a fines de los 80's dio lugar a la actual infraestructura de telecomunicaciones más avanzada en Sudamérica. Actualmente las conexiones de línea fija han bajado, para dar lugar a una demanda creciente de equipos móviles, con alrededor de 13.9 millones de suscripciones en 2007, lo cual representa un nivel cercano al 90% de la población (Datamonitor).

La nación cuenta con sistemas satelitales con tres estaciones internacionales. Cables submarinos vinculan al país con EE.UU., América Central y América del Sur. (CIA)

El gobierno, a través de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), estimula, apoya y disemina la investigación científica y tecnológica en el país

e) Medioambiental

(1) Perú

Dentro de los temas medioambientales más contingentes se encuentran la deforestación, en algunos casos como consecuencia de la tala ilegal. La costa y la sierra sufren de pastoreo excesivo que están produciendo erosión del suelo.

Otros asuntos preocupantes son la desertificación, la polución ambiental en Lima y la contaminación de los ríos y aguas costeras por desechos municipales y mineros.

Por otro lado, según informaciones del Banco Mundial, Perú registra emisiones de CO2 de 1 ton métrica per cápita.

(2) Colombia

Dentro de sus peligros naturales destacan las zonas altas con constante amenaza de erupciones volcánicas, terremotos ocasionales e inundaciones periódicas.

Algunas zonas presentan deforestación, además de daño del suelo y del agua por el excesivo uso de pesticidas. Las ciudades, especialmente Bogotá, sufren de la contaminación del aire por las emisiones de los vehículos. (CIA, Central Intelligence Agency)

(3) Mexico

La ubicación multi costera de México la hace ser receptora de la fuerza de la naturaleza desde distintos puntos: la costa Pacífico sufre la amenaza de tsunamis, el centro y el sur del país tiende a ser sísmica y los huracanes se toman el área del Pacífico, Golfo de México y las costas del Caribe.

Dentro de las preocupaciones de las autoridades se encuentran la escasez de dependencias para depositar residuos peligrosos, la migración desde zonas rurales a urbanas, la escasez de fuentes de agua fresca y descontaminada en el norte, la pobreza y difícil acceso también del agua en el centro y extremo sur, aguas residuales y efluentes industriales que contaminan los ríos en zonas urbanas, deforestación, extensa erosión, desertificación, deterioro de tierras agrícolas, seria contaminación ambiental y del agua en la capital y centros urbanos cercanos a la frontera con EE.UU. y hundimiento de la tierra en el Valle de México causado por agotamiento de del agua subterránea (CIA, Central Intelligence Agency).

(4) Chile

El desierto de Atacama es una de las regiones más secas y con mayor radiación solar del planeta. De acuerdo al Laboratorio Nacional de Energías Renovables de Estados Unidos, los valores de radiación solar normal registrados en forma satelital llegan a valores superiores a 8 kWh/m²/día.

Los niveles de emisión de dióxido de carbono del país llegaban ya en 2004 a 3,9 toneladas por persona. Este registro excede en 1,3 toneladas per cápita al promedio de Latinoamérica y el Caribe (Datamonitor).

f) Legal

(1) Perú

De acuerdo a la evaluación del Banco Mundial, en el ámbito de una calidad de las regulaciones que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado, Perú se sitúa siendo el quinto a nivel Latinoamericano con el percentil 62.3.8

La misma institución califica el Estado de Derecho de este país como bastante bajo, dejándolo en el percentil 25.8 que lo delega al décimo lugar Latinoamericano.

(2) Colombia

Destaca como primero en facilitar la realización de negocios dentro de sus fronteras (Banco Mundial, 2008), desplazando a los tradicionales Chile, México y Perú, que ostentan en ese mismo orden su ubicación en el ranking después de Colombia.

(3) México

Lamentablemente, esta nación cuenta con una no muy favorable percepción de la corrupción, ubicándose en décimo primer lugar en Latinoamérica en el ranking de Transparencia Internacional (Business News America, 2010).

(4) Chile

El impuesto de primera categoría o impuesto a la renta corporativa es del 17% y un 35% de impuesto adicional a cualquier parte de distribuida.

⁸ Indica el ranking del país a nivel mundial, siendo 0 el lugar más bajo y 100 el mejor.

Según el indicador del Banco Mundial, Doing Business, el número de días requeridos para comenzar un negocio en Chile son sólo 27, muy por delante del promedio de 64,5 en la región. Al mismo tiempo, la versión 2010 del Ranking de Facilidad para Realizar Negocios de la misma institución ubica a Chile en el segundo lugar de Sudamérica (después de Colombia) y en el lugar 49 en el mundo.

Otros registros generados por el Banco Mundial, los Indicadores de Gobernabilidad Global, ubican a Chile en una buena posición los ranking mundiales que se categorizan con un máximo de 100 puntos en Calidad Regulatoria (92,8), Estado de Derecho (88) y Control de la Corrupción (87). Esto es plenamente consistente con la evaluación del Índice de Transparencia Internacional que ubica a Chile en un vigésimo tercer lugar en el mundo y primero en la región.

C. Tablas Comparativas Potenciales Países Destino

Tabla 10 Perfiles de Países

	CHILE	PERÚ	COLOMBIA	MEXICO
Indicadores Macroeconómicos				
Tasa de Desempleo:	8,6% (Dic 2009)	8,6% (Ene 2010)	11,3% (Dic 2009)	4,8% (Dic 2009)
GDP PPP (MM USD \$ 2009 IMF):	242.864	253.850	402.440	1.459,11
PIB Per cápita PPP - USD \$ (2009 IMF):	14.299	8.723	8.205	13.541,61
Última Tasa de Crecimiento PIB (2009 IMF):	-0,10%	3,10%	1,30%	-5,90%
Proyección de Crecimiento PIB (2010 IMF):	4,00%	5,80%	3%	3,30%
Índice de Actividad Económica Mensual (Variación 12 meses):	4,3% (Ene 2010-2009)	3,6% (Ene 2010-2009)	1,5% (Dic 2009-2008)	1,12% (Dic 2009-2008)
Tasa de Interés:	0,5% (Feb 2010)	1,25% (Dec 2009)	3,50% (Feb 2010)	4,50% (Mar 2010)
Inflación (Variación 12 Meses):	0,3% (Feb 2010 -2009)	0,84% (Feb 2010 -2009)	2,09% (Feb 2010 - 2009)	4,83% (Feb 2010 - 2009)
Tratados y Acuerdos Internacionales:				
Tratados de Libre Comercio (TLC)	AELC, Australia, Canadá, China, Colombia, Corea del Sur, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Estados Unidos, Japón, México, MERCOSUR, Panamá, Perú	Chile, Estados Unidos	G-3, Chile	Japón, Uruguay, AELC, El Salvador y Guatemala ((México - Triángulo del Norte), Honduras (México - Triángulo del Norte), Israel, EU, Chile, Nicaragua, Bolivia, Costa Rica, G-3, Canada - EE.UU. (TLCAN)
Uniones Aduaneras		Comunidad Andina	Comunidad Andina	
Riesgo País (según clasificadoras de riesgo):				
Agencia:				
Fitch	A	BBB-	BB+	BBB
	Estable	Estable	Estable	Negativo
S&P	A+	BBB-	BB+	BBB+
	Estable	Estable	Estable	Negativo
Moody's	A1	Ba03	Ba1	Baa1
	Positiva	Estable	Estable	Estable

Fuente: Business News America, 2010.

Tabla 11 Indicadores Internacionales

	CHILE	PERÚ	COLOMBIA	MEXICO
Índice de la Percepción de la Corrupción (Transparencia Internacional 2009)				
Ubicación Global:	25°	75°	75°	89°
Ubicación Latinoamericana:	1°	7°	6°	11°
Ranking Facilidad para Realizar Negocios Doing Business (Banco Mundial 2010)				
Ubicación ranking Global:	49°	56°	37°	51°
Ubicación ranking Latinoamérica:	2°	4°	1°	3°
Clasificaciones de Índices de Competitividad Global (Foro Económico Mundial)				
Ranking Global 2009 - 2010:	30°	78°	69°	60°
Ranking Global 2008 - 2009:	28°	83°	74°	58°
Ranking Latinoamérica 2009 - 2010:	1°	10°	8°	6°
Ranking Latinoamérica 2008 - 2009:	1°	11°	7°	3°
Indicadores de Gobernabilidad Global (Banco Mundial 2008, Ranking percentil 0 -100)				
Voz y Control	76.9	49.0	39.4	50.5
Estabilidad Política	66.0	19.1	8.1	24.4
Efectividad del Gobierno	84.8	46.4	60.2	61.1
Calidad regulatoria	92.8	62.3	59.4	65.2
Estado de Derecho	88.0	25.8	37.8	29.7
Control de la Corrupcion	87.0	49.3	50.2	49.8

Fuente: Business News America, 2010 y World Bank, 2009.

Tabla 12 Desarrollo Humano

Human Development Report 2009									
Human development data		MONITORING HUMAN DEVELOPMENT: ENLARGING PEOPLE'S CHOICES . . .							
Indicators		Chile	Peru	Colombia	Mexico				
Adult literacy rate									
	2007 ^a	96.5 ^e	89.6 ^f	92.7 ^f	92.8 ^f				
Life expectancy index	2007	0.891	0.800	0.795	0.850				
Education index	2007	0.919	0.891	0.881	0.886				
Human poverty index (HPI-1) rank	2007	10	47	34	23				
Adult illiteracy rate (% aged 15 and above)	1999- 2007 ^b	3.5 ^g	10.4 ^h	7.3 ^h	7.2 ^h				
Children underweight for age (% under age 5)	2000- 2006 ^c	1	8	7	5				
Population living below \$1.25 a day (%)	2000- 2007 ^c	<2	7.9	16.0	<2				
Gini index	1992- 2007 ^d	52.0	49.6	58.5	48.1				

Notes:

a.Data refer to national literacy estimates from censuses or surveys conducted between 1999 and 2007, unless otherwise specified. Due to differences in methodology and timeliness of underlying data, comparisons across countries and over time should be made with caution. For more details, see <http://www.uis.unesco.org/>.

b.Data refer to national illiteracy estimates from censuses or surveys conducted between 1999 and 2007, unless otherwise specified. Due to differences in methodology and timeliness of underlying data, comparisons across countries and over time should be made with caution. For more details, see <http://www.uis.unesco.org/>.

c.Data refer to the most recent year available during the period specified.

d.The Gini index lies between 0 and 100. A value of 0 represents absolute equality and 100 absolute inequality.

e.UNESCO Institute for Statistics estimates based on its Global Age-specific Literacy Projections model, April 2009.

f.Data are from a national household survey.

g.UNESCO Institute for Statistics estimates based on its Global Age-specific Literacy Projections model, April 2009.

h.Data are from a national household survey.

Source:

column 1 UNESCO Institute for Statistics (2009a). Correspondence on adult and youth literacy rates. February. Montreal.

column 2: calculated based on data on life expectancy at birth.

column 3: calculated based on data on adult literacy rates and gross enrolment ratios.

column 4: determined on the basis of HPI-1 values.

column 5: UNESCO Institute for Statistics (2009a). Correspondence on adult and youth literacy rates. February. Montreal.

column 6: UN (2009a). "Millennium Development Goals Indicators Database." <http://mdgs.un.org/>. Accessed June 2009 based on a joint effort by UNICEF and WHO.

column 7: World Bank (2009d). "World Development Indicators". Washington DC: World Bank.

column 8: World Bank (2009d). "World Development Indicators". Washington DC: World Bank.

Fuente: United Nations Development Programme.

D. Herramientas de administración anti corrupción

1. Facilidades para delatar
2. Registros financieros precisos
3. Amenaza de acción disciplinaria
4. Protección a delatores
5. Rol de la mesa directiva
6. Responsabilidad de la administración
7. Permiso previo
8. Oficina de ética
9. Comité de cumplimiento
10. Comité de auditoria interna
11. Declaración de ética de los ejecutivos top
12. Entrenamiento
13. Obligación de informar por parte de los empleados
14. Mención de sanciones criminales
15. Firma de la administración
16. Auditoría externa
17. Solicitud de firma al empleado
18. Penalidad sin pérdida del negocio

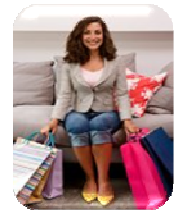
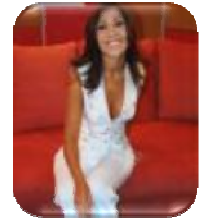
E. Descripción de Segmentos

(Arellano Marketing, 2009)

1. Segmentos femeninos según estilo de vida

a) Las Modernas

- Son mujeres de carácter pujante y trabajador, que ven con optimismo su futuro
- El hogar no es el principal espacio para su realización personal. Por el contrario el trabajo sí lo es
- Les gusta verse bien por lo que suelen maquillarse y vestirse a la moda. Muchas son líderes de opinión en sus barrios
- Su nivel de ingreso no es alto, pero se les puede encontrar en todos los NSE
- En su nivel de instrucción predominan las carreras técnicas
- Dan prioridad a la calidad de lo que compran y ponen en segundo lugar al precio. Dan gran importancia a las marcas
- Muestran preocupación por la salud
- El dinero es muy importante para ellas

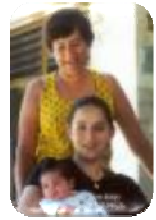


b) Las Conservadoras

- Son mujeres pacíficas y calmadas. Tienen una moral rígida y constituyen el segmento más creyente
- Su hogar e hijos son su centro de atención y es el espacio donde se realizan personalmente. Son buenas madres y muy responsables en las labores del hogar
- Su ideal es el bienestar de la familia
- Su nivel de ingreso es variado y se les puede encontrar en todos los NSE



- No poseen mucha educación, pero para ellas el estudio es un factor de éxito en la vida, sobre todo para sus hijos
- Son tradicionales en su consumo. No suelen adquirir productos de marca ni de lujo. Lo más importante para ellas es el precio y en segundo lugar la calidad
- Son ahorrativas. Consideran al dinero un medio para conseguir ciertos logros



2. Segmentos de Decidoras de Compra

a) Las Realizadas

(1) *Comportamiento*

- Para ellas la familia es tan importante como su propia realización personal (perspectiva familiar-individual).
- Tienen menor gusto por las labores del hogar.
- Consideran que el progreso se logra vía la educación. Creen en el desarrollo profesional de la mujer.
- Cuentan con mayor independencia y autonomía. La mayoría trabaja a tiempo completo. El trabajo satisface necesidades de autorrealización personal.
- Aspiran a tener una vida cómoda y estable. Desean adquirir bienes materiales.
- Les gusta pasar tiempo tanto en el hogar (con su familia) como también fuera de él.
- El jefe de familia, si bien es importante, no es visto como “la autoridad” del hogar.
- Se dan más tiempo para ellas mismas. Cultivan relaciones sociales.
- Realizan más gastos en diversión. Son amantes de las compras.



(2) *Frases típicas*

“Yo no me considero un ama de casa...tengo una persona que me ayuda”

“Me gusta darme mis gustos”

“Una mujer siempre busca reconocimiento, qué hacer, qué aprender”

“No tengo que rendir cuentas a nadie de lo que gasto”

(3) Características

Segura e independiente

Buscadora de reconocimiento profesional y de su realización personal

Amante de comprar, viajar, leer, descansar

Auto afirmativa

Trabajadora por placer y para conseguir cosas.

Aficionada a vivir y experimentar la vida.

Una mujer que mantiene una horizontal con su esposo

b) Las Aspiracionales

(1) Comportamiento

- Son relativamente más jóvenes que el resto.
- A pesar que no trabajan fuera de casa, piensan que el papel de la mujer no es solo ser ama de casa sino que debe ser mas orientado hacia el desarrollo personal.
- Consideran que el progreso se consigue por la vía el negocio propio más que por la vía de la educación.
- Cultivan sus relaciones sociales, son activas y dinámicas.
- Consideran importante el arreglo personal. Se maquillan y cuidan más.
- Son menos conservadoras en materia de sexualidad o con relación a roles tradicionales de la mujer.
- Van al supermercado y mercado. Compran productos envasados y buscan experimentar con las marcas.
- Gastan no solo en la familia sino también en ellas.



(2) Frases típicas

“Estar metida en la casa asfixia”

“No me gusta cocinar, pero sí comer bien (ríe)”

“Siempre me doy mi espacio para mí”

“Ir de compras me levanta la moral”

(3) Características

Risueña y sociable

Buscadora de reconocimiento social.

Aficionada a salir y tener “algo que hacer”

Muy activas dinámica

Una mujer a quien le gustaría tener independencia económica

Amante del buen comer, vestir y beber. Se cuida más

Una mujer que reclama mayor atención al esposo

c) Las Abnegadas

(1) Comportamiento

- Consideran que el progreso se logra vía el trabajo. Sin embargo, trabajan por necesidad, para cubrir necesidades económicas en el hogar.
- Pasan mucho tiempo fuera del hogar y esto las hace sentirse “algo culpables”. Desearían pasar más tiempo con sus familias, en especial con los hijos.
- Si bien no encarnan el papel de la mujer tradicional (centrada en el hogar) su estilo de vida tampoco puede considerarse “moderno”. Tienen un mayor gusto por las labores del hogar aunque ello no significa que deseen ocupar más de su tiempo con estas actividades.
- La familia es importante para ellas, y por ahora absorbe todos los espacios de sus vidas personales, aunque desearían que no fuera así en un futuro (perspectiva familiar)
- El jefe de familia pesa más en las decisiones de la familia. Tienen un menor grado de instrucción y menores ingresos económicos.



(2) Frases típicas

“Estar metida en la casa asfixia”

“La necesidad nos obliga a salir de la casa, uno tiene que aportar, ayudar en lo que sea”

“Es bien matador nuestro trajín, me levanto a las 5:30 a, y llego a las 11 pm todos los días”

“Compartir el trabajo y la casa es agotador”

(3) Características

Angustiada pero tenaz

Buscadora de tranquilidad y paz

Aficionada a compartir tiempo con sus hijos

Muy organizada y planificadora.

Trabajadora por necesidad y costumbre

Una mujer preocupada por superarse y aprender

Una mujer que mantiene una relación tensa con su familia en general

d) Las Hogareñas

(1) Comportamiento

- Son un poco más mayores y más conservadoras que el resto. El jefe de familia pesa más en las decisiones del hogar. Son muy organizadas; se encargan de la administración del hogar y los esposos delegan en ellas muchas responsabilidades.
- Encuentran placer en la realización de labores del hogar (como cocinar, limpiar, planchar, etc.) Ellas están felices en casa. Se consideran a sí mismas amas de casa aplicadas y eficientes. Se reconocen como “buenas cocineras” y como amantes de las manualidades.
- No le conceden tanta importancia al arreglo personal ni a las relaciones sociales. Priorizan su propia familia (hijos y esposo).
- Van más al mercado en lugar de los supermercados. Les gusta tener trato con sus “caseritos”.
- Son entusiastas de la nutrición y del aspecto saludable en sus hijos, tratan de darles alimentos contundentes que los “llenen”.



(2) Frases típicas

“Me gusta cuando comen toda mi comida”

“Un ama de casa siempre está pendiente del hogar”

“¡A mi esposo lo conquisté por la cocina!”

(3) Características

Engreidora y afable

Buscadora de atención y reivindicación

Una mujer que gusta de compartir espacio con sus hijos

Aficionada a las manualidades

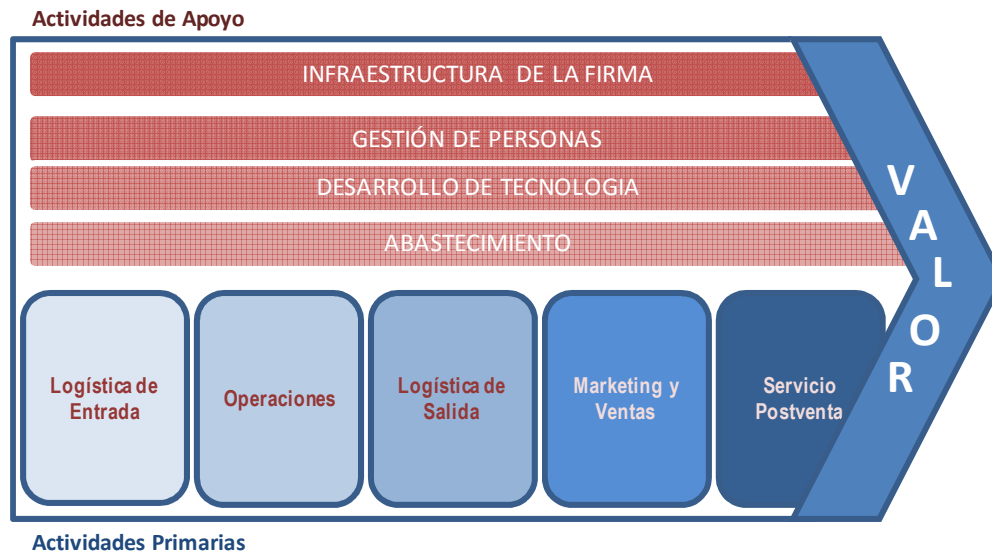
Una mujer que está en el hogar porque así lo quiere

Aficionada a coleccionar cosas y cocinar

Dependiente y algo sumisa con el marido.

F. Modelo de la Cadena de Valor

Figura 21 Modelo de Cadena de Valor



Fuente: elaboración propia en base a Porter, 1996.

La meta de estas actividades es ofrecer al cliente el nivel de valor que exceda el costo de las actividades, resultando en un margen de utilidad.

(1) *Actividades primarias*

Logística de entrada: recepción y bodegaje de materias primas y debida distribución para la manufactura.

Operaciones: el proceso de transformar insumos en productos y servicios terminados.

Logística de salida: el almacenamiento y distribución de productos terminados.

Marketing y ventas: la identificación de las necesidades del cliente y la generación de ventas.

Servicio: el apoyo a los clientes después de la venta de productos y servicios.

(2) **Actividades de apoyo**

Infraestructura de la firma: estructura organizacional, sistemas de control, cultura de la compañía, entre otros.

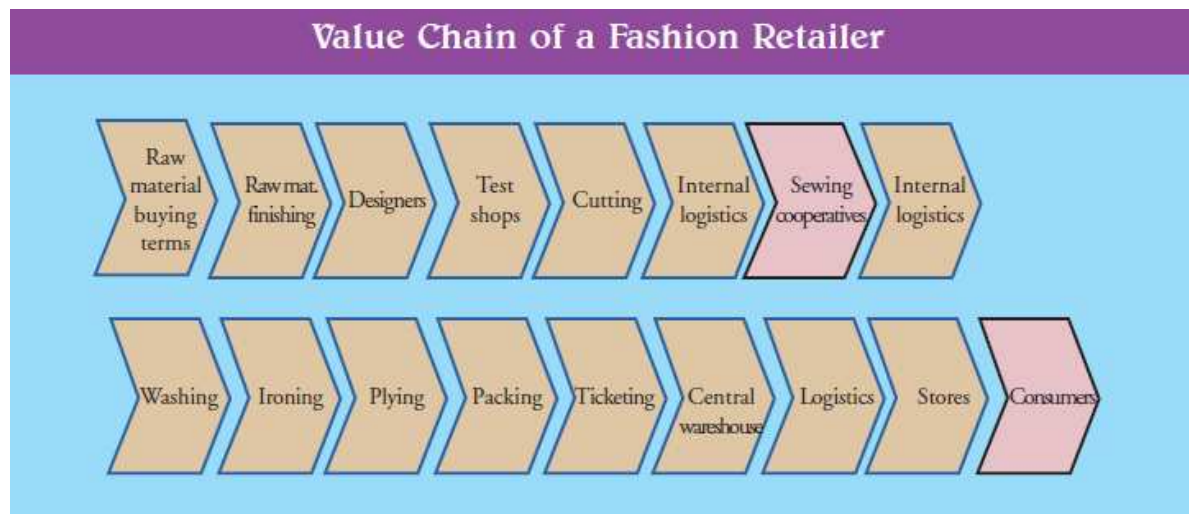
Gestión de Personas: reclutamiento de empleados, contratación, entrenamiento y compensación.

Desarrollo de tecnología: tecnologías para apoyar actividades creadoras de valor.

Abastecimiento: compra de insumos tales como materiales, provisiones y equipos.

El margen o utilidad de la empresa entonces depende de su efectividad en desempeñar esas actividades de forma eficiente, de forma tal que el cliente esté dispuesto a pagar por los productos a un valor mayor al costo de las actividades en la cadena de valor. Es en aquellas actividades en las cuales la firma tiene la oportunidad de generar un valor superior. Una ventaja competitiva puede ser lograda reconfigurando la cadena de valor para entregar un menor costo a una mejor diferenciación. (Internet Center for Management and Business Administration, 2007)

G. Cadena de Valor de un retailer de vestuario



Fuente: The Institute of Chartered Financial Analysts of India., 2008.

H. Requisitos Tarjeta de Credito Fashions Park

- REQUISITOS GENERALES (Para todos los casos)

- a. Saber leer y escribir
- b. Chileno
- c. Mayor de 18 años
- d. Sin antecedentes comerciales
- e. Sueldo bruto \$200.000
- f. Antigüedad laboral 1 año
- g. Últimas 3 liquidaciones de sueldo
- h. Teléfono red fija particular
- i. Teléfono red fija laboral
- j. Fotocopia cédula de identidad, por ambos lados vigente
- k. Documento que acredite domicilio a nombre del postulante:
 - I. Cuenta de servicios, vigente y a nombre del titular ó
 - II. Estado de cuenta casa comercial o bancaria, vigente y a nombre del titular
 - III. Pago de dividendos.

No acredita renta ni antigüedad laboral si tiene:

- a. Tarjeta casa comercial
- b. Tarjeta Bancaria o financiera
- c. Cheque personalizado

Fuente: (Fashion's Park)

I. Beneficios tarjeta de crédito de la empresa

1. Generalidades

Crédito inmediato y 10% de descuento en su primera compra.

Ofertas y promociones exclusivas de la tarjeta

2 a 8 cuotas con intereses

3 cuotas precio contado con un tercio de pie.

1 cuota precio contado.

Pago diferido

Refinanciamiento de su pago mínimo hasta en 8 cuotas

Tarjeta adicional sin costo.

Seguro de desgravamen con asistencia legal y 800- doctor (Exclusivo para clientes con deuda)

Recarga de minutos

2. Características

a) Línea de atención a clientes

Existe un call center habilitado con una Línea 800-380-381 que realiza actividades de:

Consultas de cupo disponible y próximas cuotas.

Actualización de información particular y comercial.

Información sobre promociones vigentes.

Bloqueo por robo o extravío.

Repactación de deudas.

Figura 22 Afiche comunicacional de Call Center.



b) Seguros

La empresa ofrece acceso a los siguientes seguros:

Seguro cesantía y muerte accidental

Seguro oncológico

Seguro de desgravamen con asistencia legal y médico

La implementación de este servicio es gracias al convenio de distintas empresas especialistas.



CHILENA CONSOLIDADA
 Miembro del grupo Zurich Financial Services



ace seguros

Figura 23 Afiche promocional de oferta de seguros

Hoy estás más seguro

NUEVO

SEGURO CESANTÍA + MUERTE ACCIDENTAL

Por sólo UF **0,0988** mensuales siente la seguridad de estar siempre respaldado.

Coberturas	Indemnización	Tope Beneficio Assegurado	Tope de Meses Indemnizaciones
Desempleo Involuntario (para cotizadores dependientes) Incapacidad Temporal (para cotizadores, dueños de casa, estudiantes, jubilados)	Pago de Cuota Tarjeta Fashion's Park y Libre Disposición	UF 1,5 mensual (aprox. \$32.000)	Hasta 3 Meses
Muerte Accidental	Pago inmediato de UF 100 (aprox. \$ 2.100.000)		

Estos seguros son comercializados por Santa María de los Angeles Corredores de Seguros

Fashion's Park

c) Servicios técnicos y profesionales

Los poseedores de la tarjeta acceden a una red de más de 2500 profesionales al servicio de su hogar y familia pagando en cómodas cuotas.

Electro; reparaciones de electrodomésticos garantizados

Hogar; reparaciones y mantenencias garantizadas de: plomería, gasfitería, cristalería, electricistas, cerrajería pintura y albañilería.

Figura 24 Afiche promocional de servicios



d) Salud

Acceso a centros médicos y dentales pagando en cómodas cuotas. Convenios con Mega Salud y Vida Integra y más de 2.000 dentistas a nivel nacional, obteniendo entre 20% y 80%, en sus tratamientos dentales.

Figura 25 Esquema de servicios a través de I-med



e) Asistencia legal y orientación médica

La tarjeta Fashion's Park, ha contratado los servicios de asistencia legal y orientación médica, para todos sus clientes con saldo de deuda, beneficio de su seguro de desgravamen.

(1) Orientación Jurídica telefónica (Asesoramiento Extrajudicial)

Servicio de orientación telefónica sobre materias legales sin dictamen escrito, para el asegurado y sus familiares, ante cualquier problema legal que se les suscite.

La consulta es atendida por un profesional debidamente titulado (Abogado) y se limita a la mera orientación verbal respecto a la cuestión planteada, sin emitir dictamen escrito sobre la misma.

Asimismo, esta orientación se basa en aquellos datos que el Asegurado y sus Familiares proporcionen a la Compañía.

Asistencia de uso ilimitado las 24 horas del día.

(2) Asistencia jurídica en posición efectiva intestada

Servicio legal que cubre el 100% de los honorarios de abogados de Sur Asistencia que se deriven de la presentación y tramitación de la posesión efectiva intestada del asegurado, que permite a sus herederos disponer de todos sus bienes:

Presentación de solicitud y documentación.

Tramitación de pago de arancel ante el Registro Civil cuando proceda. El pago del arancel, impuestos e inscripciones en los registros respectivos son de cargo de los herederos del asegurado.

Confección de inventario.

Cálculo de impuesto y tramitación de su pago cuando proceda.

Inscripciones en Registro de Posesiones Efectivas, Conservador de Bienes Raíces, Registro Nacional de Vehículos Motorizados y otros.

(3) Servicio doctor

Orientación telefónica respecto de dolencias, malestares, seguimiento de enfermedades crónicas, ingesta de medicamentos y consejos sobre el auto cuidado de manera tal que el asegurado pueda tomar las medidas necesarias para solucionar su problema, si debe o no visitar un médico y grado de urgencia con el que debe hacerlo.

Dirección, horarios de atención y teléfonos de información y de emergencia de los principales hospitales, clínicas, centros médicos, postas y servicios de rescate médico públicos y privados.

Guía médica (directorio de médicos por especialidades).

Información general de redes de farmacias.

Información de emergencia de farmacias de turno.

Información farmacológica (composición, uso y contraindicaciones)

f) Recarga de telefonía celular

El retailer se ha asociado con los principales proveedores de servicios de telefonía para realizar la recarga de minutos con tarjeta Fashion's.

Figura 26 Afiche promocional recarga de celulares



g) Acceso a Club de Beneficios con comercios asociados

Con la tarjeta se pueden acceder a beneficios como descuentos y ofertas especiales en distintos locales comerciales.

Figura 27 Informativo de abanico de beneficios en comercios asociados

<p>Protección JURÍDICA Compañía 1990, Santiago</p> <p>Seguros: \$150.000* Asesoría: \$150.000* Pólizas Electrónicas: \$50.000* Distribución de documentos: \$150.000* Asesorías del tramite: \$150.000*</p> <p>¡Su profesional trabaja a sueldo que puede ser suyo!</p> <p>Presencia en Chile: Fono: 57729610</p> <p>Válido hasta el 30 de enero de 2010. Presentando este cupón.</p> <p>Fashion's Park.</p>	<p>BUIN ZOO</p> <p>\$500 de descuento en las entradas de adulto y niño. (referencia adulto \$3.500 y niño \$2.500)</p> <p>Válido hasta el 31 de diciembre de 2009. Presentando este cupón.</p> <p>Fashion's Park.</p>	<p>Granja EDUCATIVA de CONCEPCIÓN</p> <p>25% Dcto.</p> <p>Para clientes y 3 personas del grupo familiar.</p> <p>Válido hasta el 30 de enero de 2010. Presentando este cupón.</p> <p>Fashion's Park.</p>	<p>U SEGURIDAD PARA TU VIDA</p> <p>10% DCTO.</p> <p>En matrícula en todas las sedes EFU.</p> <p>Fono: 3419922</p> <p>Válido hasta el 30 de enero de 2010. Presentando este cupón.</p> <p>Fashion's Park.</p>	<p>ópticas SCHILLING</p> <p>20% Dcto. en lentes de sol y en lentes ópticos (armazón + cristales)</p> <p>15% Dcto. en lentes de contacto de marca propia</p> <p>Válido hasta el 30 de enero de 2010. Presentando este cupón.</p> <p>Fashion's Park.</p>	<p>ópticas Santa Victoria</p> <p>20% Dcto. en lentes de sol y en lentes ópticos</p> <p>15% Dcto. en lentes de contacto de marca propia</p> <p>Válido hasta el 30 de enero de 2010. Presentando este cupón.</p> <p>Fashion's Park.</p>	<p>ópticas OPTI-LUX</p> <p>20% Dcto. en lentes de sol y en lentes ópticos</p> <p>15% Dcto. en lentes de contacto de marca propia</p> <p>Válido hasta el 30 de enero de 2010. Presentando este cupón.</p> <p>Fashion's Park.</p>	<p>Econópticas</p> <p>15% Dcto. en lentes de contacto de marca propia</p> <p>Válido hasta el 30 de enero de 2010. Presentando este cupón.</p> <p>Fashion's Park.</p>
<p>KFC</p> <p>2x1 Combo Nuggets 2x1 Ke Burguer</p> <p>Válido hasta el 30 de enero de 2010. Presentando este cupón.</p> <p>Fashion's Park.</p>	<p>Doggie'S</p> <p>1 Hot Dog country de 18 cm + 1 bebida chica por sólo \$1.290</p> <p>Válido hasta el 30 de enero de 2010. Presentando este cupón.</p> <p>Fashion's Park.</p>	<p>Savory</p> <p>Copas Clásicas \$1.290 c/u</p> <p>Válido hasta el 30 de enero de 2010. Presentando este cupón.</p> <p>Fashion's Park.</p>	<p>Fritz</p> <p>Pollo Munich tomate lechuga + Bebida normal por sólo \$1.690</p> <p>Válido hasta el 30 de enero de 2010. Presentando este cupón.</p> <p>Fashion's Park.</p>	<div style="text-align: center;">  <p>15% Dcto. EN TODA LA TIENDA</p> <p>Fashion's Park.</p> <p>Válido hasta el 30 de enero de 2010. Presentando este cupón.</p> </div>			
<p>China Wok</p> <p>Trio especial 3 platos + arroz 3 arroz Chaufán 6 Mantos y 6 Anchoas \$7.990</p> <p>Precio referencia \$ 9.950</p> <p>Válido hasta el 30 de enero de 2010. Presentando este cupón.</p> <p>Fashion's Park.</p>	<p>Beneficio Exclusivo Lomiton</p> <p>Llévate un combo Pollo Patón Jr. + un postre por sólo \$1.490</p> <p>Válido hasta el 30 de enero de 2010. Presentando este cupón.</p> <p>Fashion's Park.</p>	<p>La Jota del Pisco</p> <p>10% Dcto.</p> <p>En el total de la cuenta</p> <p>Válido hasta el 30 de enero de 2010. Presentando este cupón.</p> <p>Fashion's Park.</p>	<p>Mexicos</p> <p>20% Dcto. en Capilar, Filtros solares y Depilación</p> <p>Válido hasta el 30 de enero de 2010. Presentando este cupón.</p> <p>Fashion's Park.</p>				

J. Modelo Fast Fashion

1. Definición

Fast Fashion significa Moda Rápida, son colecciones que llevan la actualización de la moda desde las pasarelas del mundo a las salas de venta, en muy corto tiempo. Tienen una alta renovación de modelos, a precios relativamente bajos. Son colecciones de poca cantidad de stock, el modelo se cambia en pocos días.

Con esto se genera apetito en el consumidor debido a la sensación de escasez, es decir alta rotación de productos en las tiendas, lo que evita de alguna manera el sobrestock de mercadería. (Fashions' Park, 2010)

2. Fundamentos

No es un modelo pionero en Chile, pero si a la escala en que lo hace Fashion's Park. Justamente la actual cultura actual de la empresa lo convierte en un desafío importante, en particular considerando los tipos de clientes. En otros países este modelo se encuentra dirigido a clase media, el equivalente al C2 chileno, mientras que Fashion's lo dirige a su mercado objetivo C3 y D.

La idea es vender buena calidad a precios económicos con el objetivo de satisfacer una necesidad de moda en el mercado objetivo, no cubierta producto que la moda es costosa.

La implementación del modelo Fast Fashion en Fashion's Park se basa en ciertos pilares tanto desde el punto de vista del cliente como de la empresa.

a) Desde la perspectiva del cliente

El cliente observará que la empresa está de lleno en el mercado de la moda.

La oferta poco profunda (pocas unidades) está asociada ser más selectivo, ojalá exclusivo. Su objetivo es generar la sensación de escasez.

Precios atractivos

b) Desde la perspectiva de la empresa

Comprar poca profundidad, sacrificando las tallas extremas, es decir no se compra la curva de tallas completa.

Si se desarrollan extremos, no se tendrán en el modelo Fast Fashion, sino que se tratara como nicho. Por ejemplo, los artículos XL.

Sólo dos colores, con excepciones. Cabe destacar que no es el mismo tratamiento que para los básicos de colores en donde se compra curva entera y de variados colores, tales como las poleras piqué.

La empresa definió que se debe comprar un % mínimo de moda, que no sobrepasará el 40%.

La aplicación del modelo se realizará en la temporada, comienza en otoño invierno 2010.

La siguiente tabla muestra los rangos que se manejarán de prendas de moda como porcentaje del total de la compra de cada área.

Tabla 13 Metas de alcance de prendas de moda

Area	% mínimo	% máximo
Lolas	60	75
Lolos	60	75
Mujer juvenil	40	65
Niños	40	60
Hombre sport	30	55
Hombre juvenil	30	55
Hombre formal	5	20

(1) *Implicancias en la Operación*

Se establece una política clara de evaluación que refleje el cambio de modelo. Se elige como indicador el GmRoi⁹, la idea es tener siempre en mente de los profesionales de la empresa el cómo poder generar más ganancias con el mínimo de recursos posibles. Se establece una política de eficiencia de inventario asociada, en

⁹ Sigla para Gross Margin Return On Investment, Margen Bruto del Retorno de la Inversión en Inventario.

donde los productos no deben permanecer en la empresa más de 60 días, que consta de dos partes:

1) Política de precios para los distintos tipos de producto: predefinida para tipos de productos, un determinado mark up.

2) Política de saldos: todo producto con más de 60 días en tienda se liquida. Se sigue el artículo aunque en casos lo hacen con el SKU (color).

(2) Implicancias Tecnológicas

La implementación de este nuevo modelo está asociada a un mejoramiento computacional,

Instalación de SAP.

Software de Planificación Avanzado.

Modificaciones en la forma de comprar, nacen atributos de productos

a. M2: Moda. Compra única y que deben durar no más de 2 meses en la cadena.

b. T4: Tendencia, con una durabilidad de 4 meses. Ej, tejidos en invierno, poleras en verano.

c. B6: Básicos 6, o semi básicos de la temporada. Casi todo calzado se maneja en esta categoría. Tiene dos entregas (colección o ventana).

d. B12: Básicos 12, anuales. Ej pantalón de gabardina, jeans. Continuidad.

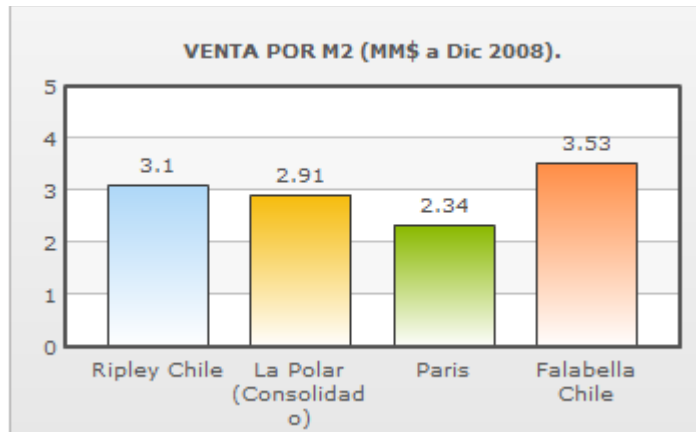
Etapas de negociación 5-3-2-1

El comprador debería negociar en tu primera etapa el 50% de tu compra, después el 30%, 20%. Si las expectativas son buenas puede que naturalmente el presupuesto se incremente un 10%. La idea de esto es acercar la compra a la venta.

El comprador compra para 6 temporadas en vez de para 2. (Ruiz, 2009)

K. Venta por superficie retailers en Chile

Figura 28 Venta por superficie Tiendas Por Departamento Chile



Fuente: Centro de Estudios del Retail, 2009.

Tabla 14 Venta por superficie en tiendas Fashion's Park

Sucursal	Venta por Mt2 (MM\$)	
	2008	2009
Rancagua	3,28	3,28
Chillan	3,02	2,85
Los angeles	2,05	2,24
Estacion Central	3,69	3,60
San Bernardo	3,26	2,79
Maipu	3,09	3,09
Santa Rosa	3,23	3,39
Mall Paseo Estación		2,91
San Felipe	2,22	2,14
Promedio	2,98	2,92
Fashion's / Ripley	96%	94%
Fashion's / Falabella	84%	83%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa.

La sucursales fueron elegidas por su similitud al modelo de tienda a implementar en el extranjero.

L. Venta por superficie sucursales retailers en Perú

	Retail 1 Venta			Retail 2 Venta		
	Mts 2	Ch\$MM	\$/ MT2	Mts 2	Ch\$MM	\$/ MT2
Jockey Plaza	14.001	41.608	2,97	10.739	43.031	4,01
San Miguel	12.465	26.690	2,14	10.767	33.128	3,08
Miraflores	9.447	17.523	1,85	7.074	17.104	2,42
Primavera	9.493	14.533	1,53			
Piura				2.485	9.002	3,62
Arequipa				4.915	12.063	2,45

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Equilibrium

M. Proyección de ventas mensuales

Tabla 15 Ventas Mensuales en Millones de Pesos Chilenos

Sucursal	Año 1												Año 2												Año 3												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Jockey Plaza				53	80	68	66	74	64	55	57	149	58	66	57	56	84	71	69	78	67	57	60	157	60	69	60	59	88	75	73	82	70	60	63	164	
San Miguel							49	55	48	41	43	111	43	49	43	42	63	53	52	58	50	43	45	117	45	52	45	44	66	56	54	61	52	45	47	123	
Chorrillos											40	42	110	42	48	42	41	62	52	51	57	49	42	44	115	44	51	44	43	65	55	53	60	52	44	46	121
Primavera																26	39	33	32	36	31	26	28	72													
Miraflores																							33	35	91	35	40	35	34	51	44	42	48	41	35	37	96
Arequipa																												34	51	43	42	47	40	35	36	94	
Chiclayo																																			40	42	110
Cajamarca																																					
Piura																																					
	0	0	0	53	80	68	115	129	111	136	142	370,1	143	163	142	164	247	209	204	229	197	202	212	552	213	243	212	240	361	306	298	334	288	287	301	783	

Sucursal	Año 4												Año 5												Año 6											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Jockey Plaza	63	72	63	62	93	78	76	86	74	63	66	173	69	79	69	67	###	86	84	94	81	69	73	189	79	90	79	77	115	97	95	###	92	79	82	214
San Miguel	47	54	47	46	69	59	57	64	55	47	50	129	52	59	52	50	76	64	63	70	60	52	54	141	59	67	59	57	86	73	71	80	69	59	62	160
Chorrillos	47	53	46	45	68	58	56	63	54	46	49	127	51	58	51	50	74	63	61	69	59	51	53	139	58	66	58	56	85	72	70	78	67	58	61	158
Primavera	29	33	29	28	43	36	35	39	34	29	30	79	31	35	31	30	45	38	37	41	36	30	32	83	34	38	33	33	49	41	40	45	39	33	35	91
Miraflores	37	42	37	36	54	46	45	50	43	37	39	101	39	44	39	38	57	48	47	52	45	39	41	106	43	49	42	41	62	53	51	57	49	42	44	116
Arequipa	36	42	36	35	53	45	44	49	42	36	38	99	38	44	38	37	56	47	46	52	44	38	40	104	40	46	40	39	59	50	48	54	47	40	42	109
Chiclayo	42	48	42	41	62	52	51	57	49	42	44	115	44	51	44	43	65	55	53	60	52	44	46	121	47	53	46	45	68	58	56	63	54	46	49	127
Cajamarca				39	59	50	48	54	47	40	42	110	42	48	42	41	62	52	51	57	49	42	44	115	44	51	44	43	65	55	53	60	52	44	46	121
Piura											51	139	54	61	54	52	78	66	65	73	62	54	56	146	56	64	56	55	82	70	68	76	66	56	59	154
	302	345	301	333	500	423	413	463	398	392	412	1071	421	480	419	408	614	520	506	568	489	419	440	1144	459	524	458	446	670	568	553	620	534	458	480	1250

Sucursal	Año 7												Año 8												Año 9											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Jockey Plaza	91	103	90	88	132	112	109	122	105	90	95	247	104	119	104	101	152	129	126	141	121	104	109	284	120	137	120	116	175	148	144	162	139	119	125	326
San Miguel	68	77	68	66	99	84	82	92	79	68	71	184	78	89	78	76	114	96	94	105	91	78	82	212	90	102	89	87	131	111	108	121	104	89	94	244
Chorrillos	67	76	66	65	97	82	80	90	77	66	70	181	77	87	76	74	112	95	92	103	89	76	80	208	88	101	88	86	129	109	106	119	102	88	92	240
Primavera	38	43	38	37	56	47	46	51	44	38	40	104	44	50	44	42	64	54	53	59	51	44	46	111	50	57	50	49	73	62	61	68	58	50	53	137
Miraflores	48	55	48	47	70	60	58	65	56	48	50	131	56	63	55	54	81	69	67	75	65	55	58	151	64	73	64	62	93	79	77	86	74	64	67	174
Arequipa	44	50	44	43	64	54	53	59	51	44	46	120	50	57	50	48	73	62	60	67	58	50	52	136	57	66	57	56	84	71	69	77	67	57	60	156
Chiclayo	51	58	51	50	74	63	61	69	59	51	53	139	58	66	58	56	85	72	70	78	67	58	61	158	67	76	66	65	97	82	80	90	77	66	70	181
Cajamarca	47	53	46	45	68	58	56	63	54	46	49	127	51	58	51	50	74	63	61	69	59	51	53	139	58	66	58	56	85	72	70	78	67	58	61	158
Piura	59	68	59	58	86	73	71	80	69	59	62	161	65	74	65	63	95	80	78	88	75	65	68	177	74	84	73	71	107	91	89	99	86	73	77	200
	512	585	511	497	747,5	633	617	692	595	510	536	1394	582	664	580	565	849,1	719	701	785,7	676	580	609	1583	668	762	665	648	974	825	804	901	776	665	698	1816

Sucursal	Año 10												Año 11												Año 12											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Jockey Plaza	138	157	137	134	201	170	166	186	160	137	144	375	145	165	144	141	211	179	174	195	168	144	151	394	152	174	152	148	222	188	183	205	177	151	159	414
San Miguel	103	118	103	100	150	127	124	139	120	103	108	281	108	124	108	105	158	134	130	146	126	108	113	295	114	130	113	110	166	140	137	153	132	113	119	309
Chorrillos	101	116	101	98	148	125	122	137	118	101	106	276	106	121	106	103	155	131	128	144	124	106	111	290	112	128	111	108	163	138	135	151	130	111	117	304
Primavera	58	66	58	56	84	72	70	78	67	58	61	157	67	76	66	65	97	82	80	90	77	66	70	181	70	80	70	68	102	86	84	94	81	70	73	190
Miraflores	73	84	73	71	107	91	88	99	85	73	77	200	84	96	84	82	123	104	102	114	98	84	88	230	89	101	88	86	129	110	107	120	103	88	93	241
Arequipa	66	75	66	64	96	82	79	89	77	66	69	180	76	87	76	74	111	94	91	102	88	76	79	207	87	100	87	85	127	108	105	118	101	87	91	237
Chiclayo	77	87	76	74	112	95	92	103	89	76	80	208	88	101	88	86	129	109	106	119	102	88	92	240	101	116	101	98	148	125	122	137	118	101	106	276
Cajamarca	67	76	66	65	97	82	80	90	77	66	70	181	77	87	76	74	112	95	92	103	89	76	80	208	88	101	88	86	129	109	106	119	102	88	92	240
Piura	85	97	84	82	124	105	102	114	98	84	89	230	97	111	97	95	142	120	117	132	113	97	102	265	112	128	112	109	163	138	135	151	130	112	117	305
	768	876	765	745	1120	948	924	1036	892	765	803	2088	849	968	846	823	1238	1048	1022	1146	986	845	887	2309	925	1055	922	897	1349	1143	1113	1249	1075	921	967	2516

Sucursal	Año 13												Año 14												Año 15											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Jockey Plaza	160	182	159	155	233	197	192	216	186	159	167	434	168	191	167	163	245	207	202	226	195	167	175	456	176	201	175	171	257	217	212	238	205	175	184	479
San Miguel	119	136	119	116	174	147	144	161	139	119	125	325	125	143	125	122	183	155	151	169	146	125	131	341	132	150	131	128	192	163	158	178	153	131	138	358
Chorrillos	117	134	117	114	171	145	141	158	136	117	123	319	123	141	123	120	180	152	148	166	143	123	129	335	129	148	129	126	189	160	156	175	150	129	135	352
Primavera	73	84	73	71	107	91	88	99	85	73	77	200	77	88	77	75	112	95	93	104	90	77	81	210	81	92	81	79	118	100	97	109	94	81	85	220
Miraflores	93	106	93	90	136	115	112	126	108	93	97	253	98	112	97	95	143	121	118	132	114	97	102	266	103	117	102	100	150	127	124	139	119	102	107	279
Arequipa	92	105	91	89	134	113	110	124	107	91	96	249	96	110	96	93	140	119	116	130	112	96	101	262	101	115	101	98	147	125	122	136	117	101	106	275
Chiclayo	106	121	106	103	155	131	128	144	124	106	111	290	112	128	111	108	163	138	135	151	130	111	117	304	117	134	117	114	171	145	141	158	136	117	123	319
Cajamarca	101	116	101	98	148	125	122	137	118	101	106	276	106	121	106	103	155	131	128	144	124	106	111	290	112	128	111	108	163	138	135	151	130	111	117	304
Piura	129	147	128	125	188	159	155	174	150	128	135	351	135	154	135	131	197	167	163	183	157	135	141	368	142	162	142	138	207	176	171	192	165	142	149	386
	991,1	1131	988	961,8	1446	1225	1193	1338	1152	987	1036	2696	1041	1188	1037	1010	1518	1286	1253	1405	1209	1037	1088	2831	1093	1247	1089	1060	1594	1350	1315	1475	1270	1088	1143	2973

N. Operaciones

En la revisión de la actividad de logística de entrada se indicó que durante 2009 la cadena recibió 1.404 contenedores reefer a su máxima capacidad, ya que incluso no ocupan pallets para no perder espacio de carga efectiva. Considerando que cada contenedor tiene una capacidad de 66,7 metros cúbicos, la compañía recibió 93.647 m³ en 2009, lo que hace 2.676 metros cúbicos por tienda en el año y 206 m³ mensuales por tienda. Gracias a este cálculo se pudo construir la siguiente tabla:

Tabla 16 Metros cúbicos a administrar por el operador logístico

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tienda 1	1.852	2.676	2.676	2.676	2.676
Tienda 2	1.235	2.676	2.676	2.676	2.676
Tienda 3	617	2.676	2.676	2.676	2.676
Tienda 4		1.235	2.676	2.676	2.676
Tienda 5		617	2.676	2.676	2.676
Tienda 6			1.235	2.676	2.676
Tienda 7			617	2.676	2.676
Tienda 8				1.235	2.676
Tienda 9				617	2.676
Total	3.705	9.879	15.230	20.582	24.081

Tabla 17 Tarifas por transacción

	UF	US\$
Recepción (por mt3)	0,10	4,02
Almacenamiento mensual (por mt3)	0,01	0,54

Como también se mencionó en la revisión de las actividades, la mercadería ya viene lista desde origen por lo tanto la operación no incluye preparación de la mercadería, ahorrando en este ítem. Prácticamente no se guarda mercadería en bodega, sólo alrededor de un 10% para reposiciones en caso de alta demanda en seasonals tales como escolares.

Tabla 18 Gasto anual

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Recepción	14.882	39.685	61.181	82.677	96.732
Almacenamiento mensual	2.404	6.411	9.883	13.356	15.626
Total Costo anual	17.286	46.096	71.064	96.033	112.358

O. Resultados anuales

Oficinas Centrales

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Inversión																
Venta Neta Estimada																
Costo de Venta																
Contribución	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arriendos y Gastos Comunes		0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Comercio Asoc y Franq																
Gastos De Viajes		10	10	10	11	11	11	11	11	12	12	12	12	13	13	13
Mktg y Ventas		36	80	116	161	129	140	78	89	102	117	130	141	151	159	167
Mantenion y Reparacion				2	3	3	3	4	4	5	6	6	6	6	7	7
Otros Gastos																
Remuneraciones		4	6	24	26	27	28	28	29	31	32	34	35	36	36	37
Servicios Basicos				36	38	42	47	54	62	72	83	87	91	96	100	105
Servicios Intercompañia				0	0	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4
Operador Logístico			17	46	71	96	112	118	124	130	137	143	151	158	166	174
Acortamiento																
Total GAV	0	50	113	238	311	310	345	298	324	355	391	416	441	466	487	510
EBITDA	0	-50	-113	-238	-311	-310	-345	-298	-324	-355	-391	-416	-441	-466	-487	-510
VAN		-1.905														

Jockey Plaza

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Inversión	-50					-35					-35					-35
Venta Neta Estimada	665	879	923	969	1.062	1.205	1.386	1.593	1.832	2.107	2.213	2.323	2.439	2.561	2.690	
Costo de Venta	428	570	605	636	696	790	908	1.045	1.201	1.381	1.451	1.523	1.599	1.679	1.763	
Contribución	238	309	318	334	366	415	477	549	631	726	762	800	840	882	926	
Arriendos y Gastos Comunes	35	46	48	51	56	63	73	84	96	111	116	122	128	134	141	
Comercio Asoc y Franq	1	2	2	2	2	3	3	4	4	5	5	5	5	6	6	
Gastos De Viajes	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	
Mktg y Ventas	6	8	8	8	9	11	12	14	16	18	19	20	21	22	23	
Mantenion y Reparacion	3	5	5	5	6	6	7	8	10	11	12	12	13	13	14	
Otros Gastos	3	4	4	4	5	5	6	7	8	10	10	11	11	12	12	
Remuneraciones	118	122	127	133	138	143	149	155	162	169	175	182	190	197	205	
Servicios Basicos	13	17	18	19	21	24	27	31	36	41	43	46	48	50	53	
Servicios Intercompañia	1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5	
Servicios Terceros	19	25	26	28	30	34	39	45	52	60	63	66	69	73	76	
Acortamiento	9	11	12	13	14	16	18	21	24	27	29	30	32	33	35	
Total GAV	209	243	254	265	283	309	339	374	413	457	478	501	524	548	574	
EBITDA	-50	29	66	64	69	47	106	138	175	218	234	284	300	316	334	318
VAN		843														
TIR		99%														

San Miguel

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Inversión	-50					-35					-35					-35
Venta Neta Estimada	347	657	690	725	794	901	1.036	1.191	1.370	1.576	1.654	1.737	1.824	1.915	2.011	
Costo de Venta	223	426	453	475	520	591	679	781	898	1.033	1.085	1.139	1.196	1.256	1.318	
Contribución	124	231	238	250	273	310	357	410	472	543	570	598	628	660	693	
Arriendos y Gastos Comunes	16	30	31	33	36	41	47	54	62	71	74	78	82	86	90	
Comercio Asoc y Franq	1	1	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	
Gastos De Viajes	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
Mktg y Ventas	3	6	6	6	7	8	9	10	12	14	14	15	16	17	18	
Mantenion y Reparacion	2	3	4	4	4	5	5	6	7	8	9	9	10	10	11	
Otros Gastos	2	3	3	3	4	4	5	5	6	7	8	8	8	9	9	
Remuneraciones	88	122	127	132	138	143	149	155	161	168	175	182	189	197	205	
Servicios Basicos	7	13	14	14	16	18	20	23	27	31	32	34	36	38	39	
Servicios Intercompañía	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	
Servicios Terceros	10	19	20	21	23	26	29	34	39	45	47	49	52	54	57	
Acartamiento	5	9	9	9	10	12	13	15	18	20	22	23	24	25	26	
Total GAV	133	207	217	226	240	260	283	309	339	372	389	407	425	445	465	
EBITDA	-50	-9	24	21	24	-2	50	74	101	133	136	181	192	203	215	193
VAN	408															
TIR	45%															

Chorrillos

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Inversión	-50					-35					-35					-35
Venta Neta Estimada	192	646	679	713	780	886	1.018	1.171	1.347	1.549	1.626	1.708	1.793	1.883	1.977	
Costo de Venta	123	419	445	467	511	581	668	768	883	1.015	1.066	1.119	1.175	1.234	1.296	
Contribución	69	227	234	245	269	305	351	403	464	533	560	588	618	648	681	
Arriendos y Gastos Comunes	8	27	29	30	33	37	43	49	57	65	68	72	75	79	83	
Comercio Asoc y Franq	0	1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	
Gastos De Viajes	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
Mktg y Ventas	2	6	6	6	7	8	9	10	12	14	14	15	16	16	17	
Mantenion y Reparacion	1	3	4	4	4	5	5	6	7	8	9	9	9	10	10	
Otros Gastos	1	3	3	3	4	4	5	5	6	7	7	8	8	9	9	
Remuneraciones	59	122	127	132	138	143	149	155	161	168	175	182	189	197	204	
Servicios Basicos	4	13	13	14	15	17	20	23	26	30	32	33	35	37	39	
Servicios Intercompañía	0	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	
Servicios Terceros	5	18	19	20	22	25	29	33	38	44	46	49	51	54	56	
Acartamiento	2	8	9	9	10	12	13	15	18	20	21	22	23	24	26	
Total GAV	83	204	213	222	236	255	278	303	332	364	380	398	416	435	455	
EBITDA	-50	-14	23	21	23	-3	50	73	100	132	135	180	190	202	214	191
VAN	399															
TIR	43%															

Primavera

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Inversión		-50					-35					-35				
Venta Neta Estimada	-	321	424	446	468	512	581	669	769	884	1.017	1.068	1.121	1.177	1.236	
Costo de Venta	0	208	278	292	307	336	381	438	504	580	667	700	735	772	810	
Contribución	0	113	146	153	161	176	200	230	265	305	350	368	386	405	426	
Arriendos y Gastos Comunes	0	13	18	19	20	22	24	28	32	37	43	45	47	49	52	
Comercio Asoc y Franq	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	
Gastos De Viajes	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Mktg y Ventas	0	3	4	4	4	4	5	6	7	8	9	9	10	10	11	
Mantenion y Reparacion	0	2	2	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	6	6	
Otros Gastos	0	1	2	2	2	2	3	3	3	4	5	5	5	5	6	
Remuneraciones	0	122	127	132	137	143	149	155	161	167	174	181	188	196	204	
Servicios Basicos	0	6	8	9	9	10	11	13	15	17	20	21	22	23	24	
Servicios Intercompañía	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	
Servicios Terceros	0	9	12	13	13	15	17	19	22	25	29	30	32	33	35	
Acorralamiento	0	4	6	6	6	7	8	9	10	11	13	14	15	15	16	
Total GAV	0	163	181	188	196	208	222	239	258	279	303	316	330	345	360	
EBITDA	0	-50	-50	-34	-35	-35	-66	-22	-9	7	25	13	52	56	61	66
VAN	-133															
TIR	-1%															

Miraflores

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Inversión		-50					-35					-35				
Venta Neta Estimada	-	160	538	565	594	650	738	848	976	1.122	1.290	1.355	1.422	1.494	1.568	
Costo de Venta	0	104	353	371	389	426	484	556	640	735	846	888	933	979	1.028	
Contribución	0	56	185	195	204	224	254	292	336	386	444	467	490	514	540	
Arriendos y Gastos Comunes	0	7	24	25	27	29	33	38	44	50	58	61	64	67	71	
Comercio Asoc y Franq	0	0	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	
Gastos De Viajes	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Mktg y Ventas	0	1	5	5	5	6	6	7	9	10	11	12	12	13	14	
Mantenion y Reparacion	0	1	3	3	3	3	4	4	5	6	7	7	7	8	8	
Otros Gastos	0	1	2	3	3	3	3	4	4	5	6	6	6	7	7	
Remuneraciones	0	61	127	132	137	143	149	155	161	168	174	181	189	196	204	
Servicios Basicos	0	3	11	11	12	13	14	17	19	22	25	27	28	29	31	
Servicios Intercompañía	0	0	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	
Servicios Terceros	0	5	15	16	17	18	21	24	28	32	37	39	40	42	45	
Acorralamiento	0	2	7	7	8	8	10	11	13	15	17	18	18	19	20	
Total GAV	0	82	197	205	214	227	244	265	287	313	341	357	373	390	407	
EBITDA	0	-50	-26	-11	-11	-10	-38	10	28	49	74	68	110	117	125	133
VAN	76															
TIR	19%															

Arequipa

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Inversión			-50					-35					-35			
Venta Neta Estimada	-	-		421	557	584	614	672	763	877	1.009	1.160	1.334	1.401	1.471	1.544
Costo de Venta	0	0	276	365	383	402	441	500	575	661	760	875	918	964	1.012	
Contribución	0	0	145	192	201	211	231	263	302	347	400	459	482	507	532	
Arriendos y Gastos Comunes	0	0	18	23	25	26	28	32	37	42	49	56	59	62	65	
Comercio Asoc y Franq	0	0	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	
Gastos De Viajes	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Mktg y Ventas	0	0	4	5	5	5	6	7	8	9	10	12	12	13	13	
Mantenión y Reparación	0	0	2	3	3	3	4	4	5	5	6	7	7	8	8	
Otros Gastos	0	0	2	3	3	3	3	3	3	4	5	5	6	6	7	
Remuneraciones	0	0	127	132	137	143	149	155	161	167	174	181	189	196	204	
Servicios Basicos	0	0	8	11	11	12	13	15	17	20	23	26	27	29	30	
Servicios Intercompañía	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	
Servicios Terceros	0	0	12	16	17	17	19	22	25	29	33	38	40	42	44	
Acortamiento	0	0	5	7	8	8	9	10	11	13	15	17	18	19	20	
Total GAV	0	0	180	203	211	221	234	251	272	295	321	350	366	382	399	
EBITDA	0	0	-50	-35	-11	-10	-9	-37	12	30	52	79	74	117	124	132
VAN	52															
TIR	18%															

Chiclayo

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Inversión			-50					-35					-35			
Venta Neta Estimada	-	-		192	646	679	713	780	886	1.018	1.171	1.347	1.549	1.626	1.708	1.793
Costo de Venta	0	0	126	424	445	467	511	581	668	768	883	1.015	1.066	1.119	1.175	
Contribución	0	0	66	223	234	245	269	305	351	403	464	533	560	588	618	
Arriendos y Gastos Comunes	0	0	9	29	31	32	35	40	46	53	61	70	73	77	81	
Comercio Asoc y Franq	0	0	0	1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	
Gastos De Viajes	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	
Mktg y Ventas	0	0	2	6	6	6	7	8	9	10	12	14	14	15	16	
Mantenión y Reparación	0	0	1	3	4	4	4	5	5	6	7	8	9	9	9	
Otros Gastos	0	0	1	3	3	3	4	4	5	5	6	7	7	8	8	
Remuneraciones	0	0	63	132	137	143	149	155	161	168	174	182	189	196	204	
Servicios Basicos	0	0	4	13	13	14	15	17	20	23	26	30	32	33	35	
Servicios Intercompañía	0	0	0	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	
Servicios Terceros	0	0	5	18	19	20	22	25	29	33	38	44	46	49	51	
Acortamiento	0	0	2	8	9	9	10	12	13	15	18	20	21	22	23	
Total GAV	0	0	88	216	225	235	250	269	293	319	349	382	399	418	437	
EBITDA	0	0	-50	-22	7	8	10	-16	36	58	84	115	116	161	171	181
VAN	181															
TIR	32%															

Cajamarca

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Inversión				-50					-35					-35		
Venta Neta Estimada	-	-	-		489	646	679	713	780	886	1.018	1.171	1.347	1.549	1.626	1.708
Costo de Venta	0	0	0	0	321	424	445	467	511	581	668	768	883	1.015	1.066	1.119
Contribución	0	0	0	0	168	223	234	245	269	305	351	403	464	533	560	588
Arriendos y Gastos Comunes	0	0	0	0	22	29	31	32	35	40	46	53	61	70	73	77
Comercio Asoc y Franq	0	0	0	0	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4
Gastos De Viajes	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Mktg y Ventas	0	0	0	0	4	6	6	6	7	8	9	10	12	14	14	15
Mantenión y Reparacion	0	0	0	0	3	3	4	4	4	5	5	6	7	8	9	9
Otros Gastos	0	0	0	0	2	3	3	3	4	4	5	5	6	7	7	8
Remuneraciones	0	0	0	0	132	137	143	149	155	161	167	174	181	189	196	204
Servicios Basicos	0	0	0	0	10	13	13	14	15	17	20	23	26	30	32	33
Servicios Intercompañía	0	0	0	0	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3
Servicios Terceros	0	0	0	0	14	18	19	20	22	25	29	33	38	44	46	49
Acortamiento	0	0	0	0	6	8	9	9	10	12	13	15	18	20	21	22
Total GAV	0	0	0	0	195	221	231	241	256	276	299	326	356	389	407	425
EBITDA	0	0	0	-50	-27	1	3	4	-22	29	51	77	108	109	153	163
VAN	106															
TIR	26%															

Piura

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Inversión				-50					-35					-35		
Venta Neta Estimada	-	-	-		244	822	863	906	992	1.126	1.295	1.489	1.712	1.969	2.067	2.171
Costo de Venta	0	0	0	0	160	539	566	594	650	738	849	976	1.122	1.291	1.355	1.423
Contribución	0	0	0	0	84	283	297	312	342	388	446	513	590	678	712	748
Arriendos y Gastos Comunes	0	0	0	0	11	37	39	41	45	51	58	67	77	89	93	98
Comercio Asoc y Franq	0	0	0	0	1	2	2	2	2	3	3	3	4	4	5	5
Gastos De Viajes	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
Mktg y Ventas	0	0	0	0	2	7	8	8	9	10	11	13	15	17	18	19
Mantenión y Reparacion	0	0	0	0	1	4	5	5	5	6	7	8	9	10	11	11
Otros Gastos	0	0	0	0	1	4	4	4	5	5	6	7	8	9	9	10
Remuneraciones	0	0	0	0	66	138	143	149	155	161	168	175	182	189	197	205
Servicios Basicos	0	0	0	0	5	16	17	18	19	22	25	29	34	39	41	43
Servicios Intercompañía	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4
Servicios Terceros	0	0	0	0	7	23	25	26	28	32	37	42	49	56	59	62
Acortamiento	0	0	0	0	3	11	11	12	13	15	17	19	22	26	27	28
Total GAV	0	0	0	0	98	244	255	266	283	307	335	367	403	444	465	486
EBITDA	0	0	0	-50	-14	39	42	46	23	81	111	145	186	199	248	262
VAN	328															
TIR	57%															

P. Proyección resultados mensuales por sucursal

Jockey Plaza

Periodo	Año 1												Año 2												Año 3											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Inversión																																				
Venta Neta Estimada				53	80	68	66	74	64	55	57	149	58	66	57	56	84	71	69	78	67	57	60	157	60	69	60	59	88	75	73	82	70	60	63	164
Costo de Venta				34	51	44	42	48	41	35	37	96	37	43	37	36	54	46	45	50	43	37	39	102	40	45	39	38	58	49	48	53	46	39	41	108
Contribución				19	29	24	24	26	23	20	20	53	20	23	20	20	30	25	24	27	23	20	21	55	20	24	21	20	30	26	25	28	24	21	22	57
Arrendos y Gastos Comunes				2,8	4,2	3,6	3,5	3,9	3,3	2,9	3,0	7,8	3,0	3,4	3,0	2,9	4,4	3,7	3,6	4,1	3,5	3,0	3,2	8,2	3,2	3,6	3,2	3,1	4,6	3,9	3,8	4,3	3,7	3,2	3,3	8,6
Comercio Asoc y Franq				0,1	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,4
Gastos De Viajes				0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Mktg y Ventas				0,5	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	1,3	0,5	0,6	0,5	0,5	0,7	0,6	0,6	0,7	0,6	0,5	0,5	1,4	0,5	0,6	0,5	0,5	0,8	0,7	0,6	0,7	0,6	0,5	0,6	1,4
Mantenion y Reparacion				0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,8	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,8	0,3	0,4	0,3	0,3	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,9
Otros Gastos				0,2	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,7	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,7	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,7	
Remuneraciones	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Servicios Basicos				1,0	1,6	1,3	1,3	1,5	1,2	1,1	1,1	2,9	1,1	1,3	1,1	1,1	1,6	1,4	1,4	1,5	1,3	1,1	1,2	3,1	1,2	1,4	1,2	1,1	1,7	1,5	1,4	1,6	1,4	1,2	1,2	3,2
Servicios Intercompañia				0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,3
Servicios Terceros				1,5	2,3	1,9	1,9	2,1	1,8	1,6	1,6	4,2	1,6	1,9	1,6	1,6	2,4	2,0	2,0	2,2	1,9	1,6	1,7	4,5	1,7	2,0	1,7	1,7	2,5	2,1	2,1	2,3	2,0	1,7	1,8	4,7
Acortamiento				0,7	1,0	0,9	0,9	1,0	0,8	0,7	0,7	1,9	0,7	0,9	0,7	0,7	1,1	0,9	0,9	1,0	0,9	0,7	0,8	2,0	0,8	0,9	0,8	0,8	1,1	1,0	0,9	1,1	0,9	0,8	0,8	2,1
Total GAV				17	21	19	19	20	19	17	18	30	18	19	18	18	22	20	20	21	19	18	32	19	20	19	19	23	21	21	22	20	19	19	33	
EBITDA				2	8	5	5	6	4	2	3	23	2	4	2	2	8	5	5	6	4	2	3	23	2	4	2	2	8	5	4	6	4	2	3	23

Periodo	Año 4												Año 5												Año 6											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Inversión																																				
Venta Neta Estimada	63	72	63	62	93	78	76	86	74	63	66	173	69	79	69	67	101	86	84	94	81	69	73	189	79	90	79	77	115	97	95	106	92	79	82	214
Costo de Venta	42	47	41	40	61	51	50	56	48	41	43	113	46	52	45	44	66	56	55	61	53	45	48	124	52	59	52	50	75	64	62	70	60	51	54	141
Contribución	22	25	22	21	32	27	26	29	25	22	23	59	24	27	24	23	35	30	29	32	28	24	25	65	27	31	27	26	40	34	33	37	32	27	28	74
Arrendos y Gastos Comunes	3,3	3,8	3,3	3,2	4,9	4,1	4,0	4,5	3,9	3,3	3,5	9,1	3,6	4,2	3,6	3,5	5,3	4,5	4,4	4,9	4,2	3,6	3,8	9,9	4,1	4,7	4,1	4,0	6,0	5,1	5,0	5,6	4,8	4,1	4,3	11,3
Comercio Asoc y Franq	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5
Gastos De Viajes	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Mktg y Ventas	0,6	0,6	0,6	0,5	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	1,5	0,6	0,7	0,6	0,6	0,9	0,7	0,8	0,7	0,6	0,6	1,6	0,7	0,8	0,7	0,7	1,0	0,8	0,8	0,9	0,8	0,7	0,7	1,9	
Mantenion y Reparacion	0,3	0,4	0,3	0,3	0,5	0,4	0,4	0,5	0,4	0,3	0,3	0,9	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4	0,4	1,0	0,4	0,5	0,4	0,4	0,6	0,5	0,5	0,6	0,5	0,4	0,4	1,1	
Otros Gastos	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,8	0,3	0,4	0,3	0,3	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,9	0,4	0,4	0,4	0,3	0,5	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	1,0	
Remuneraciones	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	12	11	11	11	11	11	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
Servicios Basicos	1,2	1,4	1,2	1,2	1,8	1,5	1,5	1,7	1,4	1,2	1,3	3,4	1,4	1,6	1,4	1,3	2,0	1,7	1,6	1,8	1,6	1,4	1,4	3,7	1,5	1,8	1,5	1,5	2,3	1,9	1,9	2,1	1,8	1,5	1,6	4,2
Servicios Intercompañia	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,4	
Servicios Terceros	1,8	2,1	1,8	1,8	2,6	2,2	2,2	2,4	2,1	1,8	1,9	4,9	2,0	2,3	2,0	1,9	2,9	2,4	2,4	2,7	2,3	2,0	2,1	5,4	2,2	2,6	2,2	2,2	3,3	2,8	2,7	3,0	2,6	2,2	2,3	6,1
Acortamiento	0,8	0,9	0,8	0,8	1,2	1,0	1,0	1,1	1,0	0,8	0,9	2,2	0,9	1,0	0,9	0,9	1,3	1,1	1,1	1,2	1,0	0,9	0,9	2,5	1,0	1,2	1,0	1,0	1,5	1,3	1,2	1,4	1,2	1,0	1,1	2,8
Total GAV	20	21	20	19	24	22	22	23	21	20	20	35	21	22	21	21	25	23	23	24	23	21	21	37	23	24	23	22	28	25	25	27	25	23	23	41
EBITDA	2	4	2	2	8	5	5	7	4	2	3	25	3	5	3	3	10	6	6	8	5	3	4	28	4	7	4	4	12	8	8	10	7	4	5	32

Chorrillos

Periodo	Año 13												Año 14												Año 15													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Inversión																																						
Venta Neta Estimada	117	134	117	114	171	145	141	158	136	117	123	319	123	141	123	120	180	152	148	166	143	123	129	335	129	148	129	126	189	160	156	175	150	129	135	352		
Costo de Venta	77	88	77	75	112	95	93	104	89	77	80	209	81	92	81	78	118	100	97	109	94	80	84	220	85	97	85	82	124	105	102	114	99	84	89	231		
Contribución	40	46	40	39	59	50	49	55	47	40	42	110	42	48	42	41	62	52	51	57	49	42	44	115	45	51	44	43	65	55	54	60	52	44	47	121		
Arrendos y Gastos Comunes	4,9	5,6	4,9	4,8	7,2	6,1	5,9	6,7	5,7	4,9	5,2	13,4	5,2	5,9	5,2	5,0	7,5	6,4	6,2	7,0	6,0	5,2	5,4	14,1	5,4	6,2	5,4	5,3	7,9	6,7	6,5	7,3	6,3	5,4	5,7	14,8		
Comercio Asoc y Franq	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,7	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,7	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,8		
Gastos De Viajes	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,3		
Mktg y Ventas	1,0	1,2	1,0	1,0	1,5	1,3	1,2	1,4	1,2	1,0	1,1	2,8	1,1	1,2	1,1	1,0	1,6	1,3	1,3	1,5	1,2	1,1	1,1	2,9	1,1	1,3	1,1	1,1	1,6	1,4	1,4	1,5	1,3	1,1	1,2	3,1		
Mantencion y Reparacion	0,6	0,7	0,6	0,6	0,9	0,8	0,7	0,8	0,7	0,6	0,6	1,7	0,6	0,7	0,6	0,6	0,9	0,8	0,8	0,9	0,8	0,6	0,7	1,8	0,7	0,8	0,7	0,7	1,0	0,8	0,8	0,9	0,8	0,7	0,7	1,9		
Otros Gastos	0,5	0,6	0,5	0,5	0,8	0,7	0,6	0,7	0,6	0,5	0,6	1,5	0,6	0,6	0,6	0,5	0,8	0,7	0,7	0,8	0,7	0,6	0,6	1,5	0,6	0,7	0,6	0,6	0,9	0,7	0,7	0,8	0,7	0,6	0,6	1,6		
Remuneraciones	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Servicios Basicos	2,3	2,6	2,3	2,2	3,4	2,8	2,8	3,1	2,7	2,3	2,4	6,3	2,4	2,8	2,4	2,3	3,5	3,0	2,9	3,3	2,8	2,4	2,5	6,6	2,5	2,9	2,5	2,5	3,7	3,1	3,1	3,4	2,9	2,5	2,7	6,9		
Servicios Intercompañía	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,6	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,6	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,7	
Servicios Terceros	3,3	3,8	3,3	3,2	4,9	4,1	4,0	4,5	3,9	3,3	3,5	9,1	3,5	4,0	3,5	3,4	5,1	4,3	4,2	4,7	4,1	3,5	3,7	9,5	3,7	4,2	3,7	3,6	5,4	4,5	4,4	5,0	4,3	3,7	3,8	10,0		
Acortamiento	1,5	1,7	1,5	1,5	2,2	1,9	1,8	2,1	1,8	1,5	1,6	4,1	1,6	1,8	1,6	1,6	2,3	2,0	1,9	2,2	1,9	1,6	1,7	4,4	1,7	1,9	1,7	1,6	2,5	2,1	2,0	2,3	2,0	1,7	1,8	4,6		
Total GAV	31	33	31	30	37	34	34	36	33	31	31	56	32	34	32	31	39	36	35	37	34	32	33	59	33	36	33	33	41	37	37	39	36	33	34	62		
EBITDA	10	13	10	9	22	16	15	19	14	10	11	54	10	14	10	10	23	17	16	20	15	10	12	56	11	15	11	10	24	18	17	21	16	11	12	59		

Primavera

Periodo	Año 1												Año 2												Año 3																						
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic											
Inversión																																															
Venta Neta Estimada													0	0	0	0	0	0	26	39	33	32	36	31	26	28	72	28	32	28	27	41	34	33	37	32	28	29	76								
Costo de Venta													0	0	0	0	0	0	17	25	21	21	23	20	17	18	47	18	21	18	18	27	22	22	25	21	18	19	50								
Contribución													0	0	0	0	0	0	9	14	11	11	13	11	9	10	25	10	11	10	9	14	12	12	13	11	10	10	26								
Arrendos y Gastos Comunes																			1,1	1,6	1,4	1,3	1,5	1,3	1,1	1,2	3,0	1,2	1,3	1,2	1,1	1,7	1,4	1,4	1,6	1,4	1,2	1,2	3,2								
Comercio Asoc y Franq																			0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2						
Gastos De Viajes																			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1						
Mktg y Ventas																			0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,6	0,2	0,3	0,2	0,2	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,7								
Mantencion y Reparacion																			0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,4	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,4								
Otros Gastos																			0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,3								
Remuneraciones																			10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11		
Servicios Basicos																			0,5	0,8	0,6	0,6	0,7	0,6	0,5	0,5	1,4	0,5	0,6	0,5	0,5	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6	0,5	0,6	1,5								
Servicios Intercompañía																			0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1			
Servicios Terceros																			0,7	1,1	0,9	0,9	1,0	0,9	0,7	0,8	2,0	0,8	0,9	0,8	0,8	1,2	1,0	1,0	1,1	0,9	0,8	0,8	2,1								
Acortamiento																			0,3	0,5	0,4	0,4	0,5	0,4	0,3	0,4	0,9	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	1,0			
Total GAV													0	0	0	0	0	0	10	10	10	10	13	15	14	14	15	14	13	14	19	14	15	14	14	16	15	15	15	15	14	14	20				
EBITDA													0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10	-10	-10	-4	-1	-3	-3	-2	-3	-4	-4	6	-5	-4	-5	-5	-2	-3	-3	-2	-4	-5	-4	6

Miraflores

Periodo	Año 1												Año 2												Año 3																							
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic												
Inversión																																																
Venta Neta Estimada													0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo de Venta													0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contribución													0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arrendos y Gastos Comunes																									1,5	1,6	4,1	1,6	1,8	1,6	1,5	2,3	2,0	1,9	2,1	1,8	1,6	1,7	4,3									
Comercio Asoc y Franq																									0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2								
Gastos De Viajes																									0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1								
Mktg y Ventas																									0,3	0,3	0,8	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,8								
Mantenion y Reparacion																									0,2	0,2	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,5								
Otros Gastos																									0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,4								
Remuneraciones																									10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10								
Servicios Basicos																									0,7	0,7	1,8	0,7	0,8	0,7	0,7	0,7	1,0	0,9	0,8	0,9	0,8	0,7	0,7	1,9								
Servicios Intercompañia																									0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2								
Servicios Terceros																									1,0	1,0	2,6	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,5	1,2	1,2	1,4	1,2	1,0	1,0	2,7								
Acortamiento																									0,4	0,5	1,2	0,5	0,5	0,5	0,4	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	1,2									
Total GAV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	10	10	14	15	22	15	16	15	15	17	16	16	17	16	15	15	23						
EBITDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10	-10	-10	-3	-2	10	-3	-2	-3	-3	0	-1	-1	-0	-2	-3	-3	10							

Arequipa

Periodo	Año 3												Año 4												Año 5												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Inversión																																					
Venta Neta Estimada	0	0	0	34	51	43	42	47	40	35	36	94	36	42	36	35	53	45	44	49	42	36	38	99	38	44	38	37	56	47	46	52	44	38	40	104	
Costo de Venta	0	0	0	22	33	28	27	31	26	23	24	62	24	27	24	23	35	30	29	32	28	24	25	65	25	29	25	24	37	31	30	34	29	25	26	68	
Contribución	0	0	0	12	17	15	14	16	14	12	12	33	13	14	13	12	18	16	15	17	15	12	34	13	15	13	13	19	16	16	18	15	13	14	36		
Arriendos y Gastos Comunes				1,4	2,1	1,8	1,8	2,0	1,7	1,5	1,5	4,0	1,5	1,7	1,5	1,5	2,2	1,9	1,8	2,1	1,8	1,5	1,6	4,2	1,6	1,8	1,6	1,6	2,3	2,0	1,9	2,2	1,9	1,6	1,7	4,4	
Comercio Asoc y Franq				0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	
Gastos De Viajes				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	
Mktg y Ventas				0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,8	0,3	0,4	0,3	0,3	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,9	0,3	0,4	0,3	0,3	0,5	0,4	0,4	0,5	0,4	0,3	0,3	0,9
Mantencion y Reparacion				0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,5	
Otros Gastos				0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5	
Remuneraciones	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	12
Servicios Basicos				0,7	1,0	0,8	0,8	0,9	0,8	0,7	0,7	1,8	0,7	0,8	0,7	0,7	1,0	0,9	0,9	1,0	0,8	0,7	0,7	1,9	0,7	0,9	0,7	0,7	1,1	0,9	0,9	1,0	0,9	0,7	0,8	2,0	
Servicios Intercompañia				0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	
Servicios Terceros				1,0	1,4	1,2	1,2	1,3	1,1	1,0	1,0	2,7	1,0	1,2	1,0	1,0	1,5	1,3	1,2	1,4	1,2	1,0	1,1	2,8	1,1	1,2	1,1	1,1	1,6	1,3	1,3	1,5	1,3	1,1	1,1	3,0	
Acortamiento				0,4	0,7	0,6	0,5	0,6	0,5	0,4	0,5	1,2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	1,3	0,5	0,6	0,5	0,5	0,7	0,6	0,6	0,7	0,6	0,5	0,5	1,4	
Total GAV	11	11	11	15	17	16	16	17	16	15	15	23	16	16	16	15	18	17	17	17	16	16	16	24	16	17	16	16	19	17	17	18	17	16	17	25	
EBITDA	-11	-11	-11	-3	0	-1	-1	-0	-2	-3	-3	10	-3	-2	-3	-3	1	-1	-1	-0	-2	-3	-3	11	-3	-2	-3	-3	1	-1	-1	-0	-2	-3	-3	11	

Arequipa

Periodo	Año 12												Año 13											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Inversión																								
Venta Neta Estimada	87	100	87	85	127	108	105	118	101	87	91	237	92	105	91	89	134	113	110	124	107	91	96	249
Costo de Venta	57	65	57	56	83	71	69	77	67	57	60	156	60	69	60	58	88	74	72	81	70	60	63	163
Contribución	30	34	30	29	44	37	36	41	35	30	31	82	32	36	31	31	46	39	38	43	37	31	33	86
Arrendos y Gastos Comunes	3,7	4,2	3,7	3,6	5,3	4,5	4,4	4,9	4,3	3,7	3,8	10,0	3,8	4,4	3,8	3,7	5,6	4,8	4,6	5,2	4,5	3,8	4,0	10,5
Comercio Asoc y Franq	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,6
Gastos De Viajes	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Mktg y Ventas	0,8	0,9	0,8	0,7	1,1	0,9	0,9	1,0	0,9	0,8	0,8	2,1	0,8	0,9	0,8	0,8	1,2	1,0	1,0	1,1	0,9	0,8	0,8	2,2
Mantenion y Reparacion	0,5	0,5	0,5	0,4	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	1,2	0,5	0,6	0,5	0,5	0,7	0,6	0,6	0,7	0,6	0,5	0,5	1,3
Otros Gastos	0,4	0,5	0,4	0,4	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	1,1	0,4	0,5	0,4	0,4	0,6	0,5	0,5	0,6	0,5	0,4	0,4	1,1
Remuneraciones	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Servicios Basicos	1,7	2,0	1,7	1,7	2,5	2,1	2,1	2,3	2,0	1,7	1,8	4,7	1,8	2,1	1,8	1,7	2,6	2,2	2,2	2,4	2,1	1,8	1,9	4,9
Servicios Intercompañia	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5
Servicios Terceros	2,5	2,8	2,5	2,4	3,6	3,1	3,0	3,4	2,9	2,5	2,6	6,8	2,6	3,0	2,6	2,5	3,8	3,2	3,1	3,5	3,0	2,6	2,7	7,1
Acortamiento	1,1	1,3	1,1	1,1	1,7	1,4	1,4	1,5	1,3	1,1	1,2	3,1	1,2	1,4	1,2	1,2	1,7	1,5	1,4	1,6	1,4	1,2	1,2	3,2
Total GAV	26	28	26	26	31	29	28	30	28	26	27	45	27	29	27	27	33	30	30	31	29	27	28	47
EBITDA	4	7	4	3	13	8	8	11	7	4	5	37	4	7	4	4	13	9	8	11	8	4	5	38

Periodo	Año 14												Año 15											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Inversión																								
Venta Neta Estimada	96	110	96	93	140	119	116	130	112	96	101	262	101	115	101	98	147	125	122	136	117	101	106	275
Costo de Venta	63	72	63	61	92	78	76	85	73	63	66	172	66	76	66	64	97	82	80	89	77	66	69	180
Contribución	33	38	33	32	48	41	40	45	39	33	35	90	35	40	35	34	51	43	42	47	40	35	36	95
Arrendos y Gastos Comunes	4,0	4,6	4,0	3,9	5,9	5,0	4,9	5,5	4,7	4,0	4,2	11,0	4,2	4,8	4,2	4,1	6,2	5,2	5,1	5,7	4,9	4,2	4,4	11,5
Comercio Asoc y Franq	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,6	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,6
Gastos De Viajes	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Mktg y Ventas	0,8	1,0	0,8	0,8	1,2	1,0	1,0	1,1	1,0	0,8	0,9	2,3	0,9	1,0	0,9	0,9	1,3	1,1	1,1	1,2	1,0	0,9	0,9	2,4
Mantenion y Reparacion	0,5	0,6	0,5	0,5	0,7	0,6	0,6	0,7	0,6	0,5	0,5	1,4	0,5	0,6	0,5	0,5	0,8	0,7	0,6	0,7	0,6	0,5	0,6	1,4
Otros Gastos	0,4	0,5	0,4	0,4	0,6	0,5	0,5	0,6	0,5	0,4	0,5	1,2	0,5	0,5	0,5	0,4	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	1,2
Remuneraciones	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Servicios Basicos	1,9	2,2	1,9	1,8	2,8	2,3	2,3	2,5	2,2	1,9	2,0	5,1	2,0	2,3	2,0	1,9	2,9	2,4	2,4	2,7	2,3	2,0	2,1	5,4
Servicios Intercompañia	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,5
Servicios Terceros	2,7	3,1	2,7	2,7	4,0	3,4	3,3	3,7	3,2	2,7	2,9	7,4	2,9	3,3	2,9	2,8	4,2	3,6	3,5	3,9	3,3	2,9	3,0	7,8
Acortamiento	1,3	1,4	1,2	1,2	1,8	1,5	1,5	1,7	1,5	1,2	1,3	3,4	1,3	1,5	1,3	1,3	1,9	1,6	1,6	1,8	1,5	1,3	1,4	3,6
Total GAV	28	30	28	28	34	31	31	33	30	28	29	50	30	32	30	29	36	33	32	34	32	30	30	52
EBITDA	5	8	5	4	14	10	9	12	8	5	6	41	5	8	5	4	15	10	10	13	9	5	6	43

Chiclayo

Periodo	Año 9												Año 10											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Inversión																								
Venta Neta Estimada	67	76	66	65	97	82	80	90	77	66	70	181	77	87	76	74	112	95	92	103	89	76	80	208
Costo de Venta	44	50	44	42	64	54	53	59	51	44	46	119	50	57	50	49	73	62	60	68	58	50	53	137
Contribución	23	26	23	22	33	28	28	31	27	23	24	62	26	30	26	26	39	33	32	36	31	26	28	72
Arriendos y Gastos Comunes	3,0	3,4	3,0	2,9	4,4	3,7	3,6	4,0	3,5	3,0	3,1	8,2	3,4	3,9	3,4	3,3	5,0	4,3	4,2	4,7	4,0	3,4	3,6	9,4
Comercio Asoc y Franq	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5
Gastos De Viajes	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Mktg y Ventas	0,6	0,7	0,6	0,6	0,8	0,7	0,7	0,8	0,7	0,6	0,6	1,6	0,7	0,8	0,7	0,6	1,0	0,8	0,8	0,9	0,8	0,7	0,7	1,8
Mantencion y Reparacion	0,4	0,4	0,3	0,3	0,5	0,4	0,4	0,5	0,4	0,3	0,4	1,0	0,4	0,5	0,4	0,4	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	1,1
Otros Gastos	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,8	0,3	0,4	0,3	0,3	0,5	0,4	0,4	0,5	0,4	0,3	0,4	0,9
Remuneraciones	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Servicios Basicos	1,3	1,5	1,3	1,3	1,9	1,6	1,6	1,8	1,5	1,3	1,4	3,6	1,5	1,7	1,5	1,5	2,2	1,9	1,8	2,0	1,7	1,5	1,6	4,1
Servicios Intercompañia	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,4
Servicios Terceros	1,9	2,2	1,9	1,8	2,8	2,3	2,3	2,6	2,2	1,9	2,0	5,2	2,2	2,5	2,2	2,1	3,2	2,7	2,6	2,9	2,5	2,2	2,3	5,9
Acortamiento	0,9	1,0	0,9	0,8	1,3	1,1	1,0	1,2	1,0	0,9	0,9	2,4	1,0	1,1	1,0	1,0	1,5	1,2	1,2	1,3	1,2	1,0	1,0	2,7
Total GAV	22	23	22	22	26	24	24	25	23	22	22	37	24	25	24	24	28	26	26	27	25	24	24	41
EBITDA	1	3	1	0	7	4	4	6	3	1	2	25	3	5	2	2	10	6	6	8	5	2	3	31
Periodo	Año 11												Año 12											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Inversión																								
Venta Neta Estimada	88	101	88	86	129	109	106	119	102	88	92	240	101	116	101	98	148	125	122	137	118	101	106	276
Costo de Venta	58	66	58	56	84	71	70	78	67	58	60	157	66	76	66	64	97	82	80	90	77	66	69	181
Contribución	30	35	30	29	44	38	37	41	35	30	32	83	35	40	35	34	51	43	42	47	41	35	37	95
Arriendos y Gastos Comunes	4,0	4,5	4,0	3,8	5,8	4,9	4,8	5,4	4,6	4,0	4,1	10,8	4,6	5,2	4,5	4,4	6,7	5,6	5,5	6,2	5,3	4,5	4,8	12,4
Comercio Asoc y Franq	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,5	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,6
Gastos De Viajes	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Mktg y Ventas	0,8	0,9	0,8	0,7	1,1	0,9	0,9	1,0	0,9	0,8	0,8	2,1	0,9	1,0	0,9	0,9	1,3	1,1	1,1	1,2	1,0	0,9	0,9	2,4
Mantencion y Reparacion	0,5	0,5	0,5	0,4	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	1,3	0,5	0,6	0,5	0,5	0,8	0,7	0,6	0,7	0,6	0,5	0,6	1,4
Otros Gastos	0,4	0,5	0,4	0,4	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	1,1	0,5	0,5	0,5	0,4	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	1,3
Remuneraciones	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Servicios Basicos	1,7	2,0	1,7	1,7	2,5	2,1	2,1	2,3	2,0	1,7	1,8	4,7	2,0	2,3	2,0	1,9	2,9	2,5	2,4	2,7	2,3	2,0	2,1	5,4
Servicios Intercompañia	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5
Servicios Terceros	2,5	2,9	2,5	2,4	3,7	3,1	3,0	3,4	2,9	2,5	2,6	6,8	2,9	3,3	2,9	2,8	4,2	3,6	3,5	3,9	3,3	2,9	3,0	7,8
Acortamiento	1,1	1,3	1,1	1,1	1,7	1,4	1,4	1,5	1,3	1,1	1,2	3,1	1,3	1,5	1,3	1,3	1,9	1,6	1,6	1,8	1,5	1,3	1,4	3,6
Total GAV	26	28	26	26	31	29	28	30	28	26	26	46	28	30	28	28	34	31	31	33	30	28	29	51
EBITDA	4	7	4	4	13	9	8	11	7	4	5	37	7	10	7	6	17	12	11	14	10	7	8	44

Piura

Periodo	Año 13												Año 14												Año 15														
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
Inversión																																							
Venta Neta Estimada	129	147	128	125	188	159	155	174	150	128	135	351	135	154	135	131	197	167	163	183	157	135	141	368	142	162	142	138	207	176	171	192	165	142	149	386			
Costo de Venta	84	96	84	82	123	104	102	114	98	84	88	230	89	101	88	86	129	110	107	120	103	88	93	241	93	106	93	90	136	115	112	126	108	93	97	253			
Contribución	44	51	44	43	65	55	53	60	52	44	46	121	47	53	46	45	68	58	56	63	54	46	49	127	49	56	49	47	71	60	59	66	57	49	51	133			
Arriendos y Gastos Comunes	5,8	6,6	5,8	5,6	8,5	7,2	7,0	7,8	6,7	5,8	6,1	15,8	6,1	6,9	6,1	5,9	8,9	7,5	7,3	8,2	7,1	6,1	6,4	16,6	6,4	7,3	6,4	6,2	9,3	7,9	7,7	8,6	7,4	6,4	6,7	17,4			
Comercio Asoc y Franq	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,8	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,8	0,3	0,4	0,3	0,3	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,9			
Gastos De Viajes	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,3			
Mktg y Ventas	1,1	1,3	1,1	1,1	1,6	1,4	1,4	1,5	1,3	1,1	1,2	3,1	1,2	1,3	1,2	1,1	1,7	1,5	1,4	1,6	1,4	1,2	1,2	3,2	1,2	1,4	1,2	1,2	1,8	1,5	1,5	1,7	1,4	1,2	1,3	3,4			
Mantencion y Reparacion	0,7	0,8	0,7	0,7	1,0	0,8	0,8	0,9	0,8	0,7	0,7	1,8	0,7	0,8	0,7	0,7	1,0	0,9	0,9	1,0	0,8	0,7	0,7	1,9	0,7	0,9	0,7	0,7	1,1	0,9	0,9	1,0	0,9	0,7	0,8	2,0			
Otros Gastos	0,6	0,7	0,6	0,6	0,9	0,7	0,7	0,8	0,7	0,6	0,6	1,6	0,6	0,7	0,6	0,6	0,9	0,8	0,7	0,8	0,7	0,6	0,6	1,7	0,6	0,7	0,6	0,6	0,9	0,8	0,8	0,9	0,7	0,6	0,7	1,8			
Remuneraciones	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Servicios Basicos	2,5	2,9	2,5	2,5	3,7	3,1	3,0	3,4	2,9	2,5	2,6	6,9	2,7	3,0	2,6	2,6	3,9	3,3	3,2	3,6	3,1	2,6	2,8	7,2	2,8	3,2	2,8	2,7	4,1	3,4	3,4	3,8	3,2	2,8	2,9	7,6			
Servicios Intercompañía	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,6	0,3	0,3	0,2	0,2	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,7	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,3	0,7			
Servicios Terceros	3,7	4,2	3,7	3,6	5,3	4,5	4,4	4,9	4,3	3,6	3,8	10,0	3,8	4,4	3,8	3,7	5,6	4,8	4,6	5,2	4,5	3,8	4,0	10,5	4,0	4,6	4,0	3,9	5,9	5,0	4,9	5,5	4,7	4,0	4,2	11,0			
Acortamiento	1,7	1,9	1,7	1,6	2,4	2,1	2,0	2,3	1,9	1,7	1,8	4,6	1,8	2,0	1,8	1,7	2,6	2,2	2,1	2,4	2,0	1,8	1,8	4,8	1,8	2,1	1,8	1,8	2,7	2,3	2,2	2,5	2,1	1,8	1,9	5,0			
Total GAV	32	35	32	32	40	36	36	38	35	32	33	61	34	36	34	33	42	38	37	40	37	34	35	64	35	38	35	35	44	40	39	42	38	35	36	67			
EBITDA	12	16	12	11	25	18	18	22	16	12	13	59	13	17	13	12	26	20	19	23	17	13	14	63	14	18	13	13	27	21	20	24	18	13	15	66			

