



TRANSITARE

Revista de Turismo, Economía y Negocios

transitare.anahuacoaxaca.edu.mx

Artículo original

First Runway: Plan de Negocios para un nuevo concepto “Urban Chic” de ropa infantil en Oaxaca

First Runway: Business Plan for a New Concept of “Urban Chic” Children's Clothing in the City of Oaxaca

Jesús Omar Silva Vega^{1*}, Alejandra Acevedo García¹,

Erika Bustamante Rojas¹, Daniela Ríos Rasgado¹

¹*Escuela de Economía y Negocios, Universidad Anáhuac de Oaxaca*

México

Historia del artículo:

Recibido: 16 de Abril de 2015; aceptado: 16 de Mayo de 2015.

* *Correo electrónico: omar.silva@anahuac.mx*

Abstract

In Mexico, especially in Oaxaca City, new profitable projects that generate new jobs, new processes of innovation, and brand positioning of local businesses, are needed. The objective of this paper is to design a business plan for a children's clothing store in Oaxaca City, through the creation of a new "Urban Chic" concept, where parents shape their children's style. This will allow the company to achieve short-term brand positioning and its long-term financial viability.

Keywords

Business Plan, Children's Clothing, Oaxaca, Brand Positioning, Entrepreneurship

Resumen

En México, especialmente en la ciudad de Oaxaca, se necesitan proyectos rentables que generen nuevas fuentes de empleo, nuevos procesos de innovación y posicionamiento de marca en las empresas locales. El presente trabajo tiene el objetivo de diseñar el plan de negocios para una tienda de ropa infantil en la ciudad de Oaxaca, a través de la creación de un nuevo concepto "Urban Chic" donde los padres de familia modelen el estilo de vestir de sus hijos, lo cual permitirá que la empresa pueda lograr un posicionamiento del establecimiento en el corto plazo, y su viabilidad financiera en el largo plazo.

Palabras clave

Plan de negocios, ropa infantil, Oaxaca, posicionamiento de marca, emprendedurismo

1. Introducción

Si existe un mercado donde los cambios se producen con mayor frecuencia, donde el consumidor evoluciona rápidamente y sus necesidades cada vez son más novedosas es el marketing infantil; aquellos pequeños cautivados por el consumismo, los medios de comunicación y la misma sociedad, cada vez ejercen mayor presión en la toma de decisiones frente a sus padres y sus intereses (Bolívar, 2014).

La ropa infantil de marca se ha convertido en una *necesidad* apremiante para las personas de ciertos estratos socioeconómicos, todos aquellos que son padres de familia, tíos, abuelos o simplemente allegados a un niño en su entorno, dejan de suplir algunas necesidades personales por comprar ropa infantil para el nuevo integrante de la familia, razón por la cual este mercado ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos años.

Por otro lado, la ropa de marca para niños está marcando una tendencia de crecimiento, tal como lo menciona Merino (2012) en el libro *Nuevas tendencias de investigación y mercado*: los niños posiblemente desconozcan el significado de “marcas”, pero ellos relacionan los productos que usan con lo que ven en los medios de comunicación, lo cual lleva a que la ropa de marca sea más demandada; además, el ambiente social en el que en ocasiones se encuentran inmersos los padres, llevan a estos a decidir comprar más las ropas de marca infantil.

En la ciudad de Oaxaca, son pocos los lugares que ofrecen ropa de marcas reconocidas para niños, por lo que los padres de familia con nivel socioeconómico C+, ubicados principalmente en la zona norte del municipio de Oaxaca de Juárez, se ven forzados a comprar ropa para sus hijos fuera del estado o del país, o acudir todos a las mismas tiendas departamentales que venden marcas reconocidas en el estado y que, en la actualidad, son muy pocas, dando como resultado que las opciones de los padres para vestir bien a sus hijos sean limitadas y que la mayoría de los niños vistieran los mismos diseños de ropa.

Ante la detección de un mercado aspiracional que no puede satisfacer esa necesidad de vestir a sus hijos de tal manera que encajen en el medio social en que se desarrollan sus padres, se ha decidido proponer un concepto “Urban Chic” con ropa de marcas reconocidas para que los padres puedan encontrar las prendas indicadas para sus hijos, con la seguridad de que esta nueva boutique tendrá siempre una opción que cumpla con sus expectativas y que haga que sus hijos se distingan de los

demás niños, dicho proyecto se ha denominado *First Runway*. Para esto, se ha planteado la elaboración de un Plan de Negocios, definido como “un documento escrito de manera sencilla y precisa, el cual es el resultado de una planificación. Este documento muestra los objetivos que se quieren obtener y las actividades que se desarrollarán para lograr dichos objetivos” (Weinberger, 2009).

2. Descripción y visión del negocio

La visión empresarial de un negocio constituye siempre la guía para la realización de una buena planeación y su importancia radica en que las empresas con una buena declaración de una visión obtienen el doble de ganancias de quienes no hacen el esfuerzo para revelar y construir una buena visión y misión empresarial (Fred, 2003).

First Runway comercializará ropa para niños de 1 a 8 años de edad, de marcas prestigiosas del estilo *chic* urbano. Se pretende que los padres de familia, amigos o familiares cuenten con un espacio donde encuentren prendas modernas y de vanguardia para los niños en el rango de edad, con la garantía de que los diseños no se repetirán tan fácilmente, dado que se contará con pocas unidades de un mismo modelo.

Añadido a esto, a cada cliente de la boutique se le ofrecerá un guardarropa virtual, donde se pueden registrar todas las prendas que el cliente vaya adquiriendo, así como sus datos personales y el registro de su talla. De esta manera, el guardarropa virtual ayudará a quienes busquen dar un obsequio a los niños, pues podrán consultar sus gustos y preferencias, así como evitar regalar alguna prenda repetida. Del mismo modo, el guardarropa virtual será de gran ayuda para los padres, ya que el personal que los esté atendiendo podrá sugerirles fácilmente las prendas que vayan de acuerdo al historial de compras de sus hijos.

El mercado meta lo representan los padres y madres jóvenes (de 25 a 38 años) que perciben ingresos altos, con nivel socioeconómico C+, que viven en la ciudad de Oaxaca, principalmente en la zona Norte, y que tienen un gusto particular por la moda, con hijos de 1 a 8 años de edad. Así mismo, los esfuerzos de mercadotecnia también estarán enfocados a los familiares y amigos de estas parejas jóvenes, que muestren entusiasmo por el estilo vanguardista.

2.1. Misión

Líderes en la comercialización de ropa para niños de 1 a 8 años de edad de estilo *urban chic*, ayudando a fortalecer el vínculo de padres e hijos a través de la moda y de una experiencia de compra que los involucre a ambos, caracterizada por el excelente servicio y la atención personalizada.

2.2. Visión

Convertirnos en la comercializadora de ropa infantil más reconocida de la ciudad de Oaxaca de Juárez, a cinco años.

3. Análisis del mercado

3.1. Investigación de mercado

La investigación de mercado es una herramienta que recolecta y analiza información acerca del comportamiento de los consumidores (Chopra y Meindl, 2007; Esqueda y López, 2010), lo cual permite disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones (Kotler y Keller, 2012; Mariampolski, 2001). De esta manera, las empresas investigan los mercados con el fin de efectuar un constante seguimiento a las experiencias, características y motivos de compra del consumidor, así como a las influencias ambientales, culturales, políticas o de otra índole, las cuales influyen sustancialmente en el momento de decidirse por un producto (Jassir, 2009; Pujol, 2002; Tas y Tokmakcioglu, 2010).

La investigación de mercado, en este trabajo, tiene como finalidad principal evaluar qué tan factible sería la apertura de una boutique infantil en la Colonia Reforma de la ciudad de Oaxaca de Juárez, tomando en cuenta las necesidades y aspiraciones de nuestro mercado meta al momento de realizar compras.

3.1.1. Definición del problema

En la ciudad de Oaxaca de Juárez no existe la suficiente variedad en cuanto a moda infantil, por lo que los padres de familia tienen pocas opciones de calidad al momento de elegir las prendas para vestir a sus hijos.

3.1.2. Hipótesis de investigación

El estilo de vida aspiracional y la creciente preocupación por la moda de parte de la población de la ciudad de Oaxaca representa una considerable oportunidad de negocio para la venta de ropa infantil en la zona norte de la misma.

3.1.3. Objetivos

La investigación de mercado persigue los objetivos mencionados a continuación:

1. Determinar la frecuencia con que los clientes compran prendas para sus niños y los montos que están dispuestos a pagar por prendas de las marcas anteriormente mencionadas, para hacer el cálculo de la demanda.
2. Identificar los principales lugares donde el segmento de mercado acostumbra comprar prendas para sus niños.
3. Conocer la opinión de los clientes en cuanto a las marcas a vender (Zara, H&M, Gap, Guess, Nautica, Ralph Lauren, Tommy Hilfiger).
4. Reconocer los motivos primordiales por los cuales los clientes les compran prendas a los niños.

3.1.4. Análisis cualitativo

Para identificar las principales características del segmento de mercado al cual va dirigido el proyecto se aplicaron dos técnicas: un *mapa de empatía* y un *focus group*. A continuación se presentan las principales conclusiones obtenidas luego de dichas actividades.

3.1.4.1 Mapa de empatía

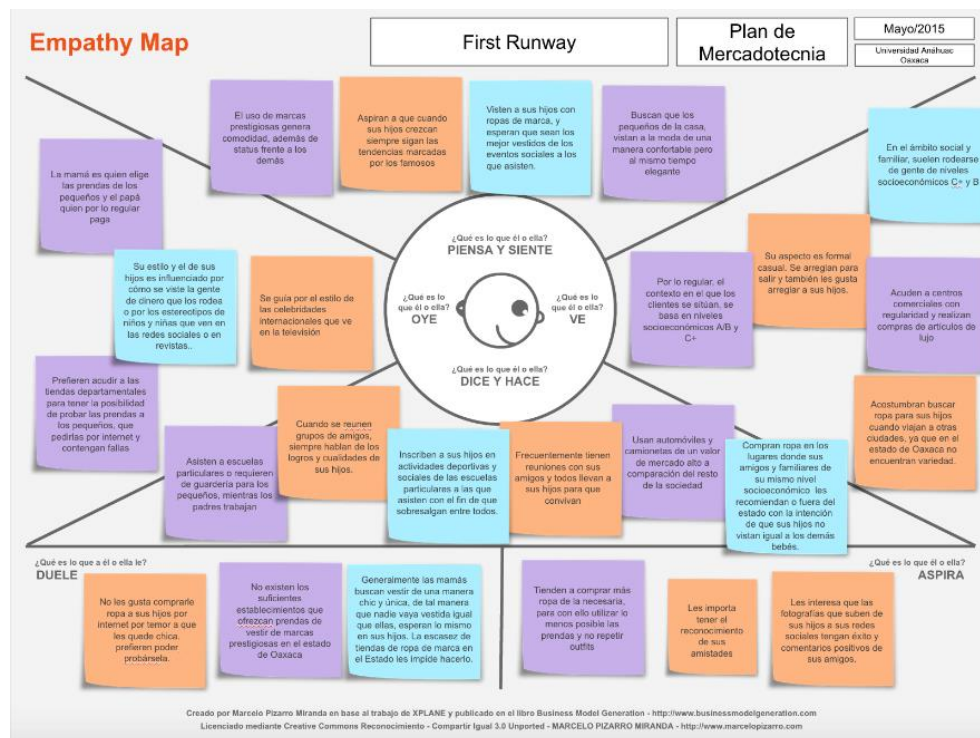
El mapa de empatía es una herramienta que ayuda a conocer, con el mayor grado de detalle posible, cuál es el segmento de clientes al que se dirige la nueva propuesta. Identificar cuáles de sus características harán que se decidan a adquirir nuestro producto/servicio en lugar de otro similar de la competencia. Con el objetivo de identificar realmente las características que permitirán realizar un mejor ajuste entre nuestros productos o servicios y sus necesidades o intereses (Osterwalder, 2012).

Entre el cinco y el diez de marzo del 2015, se buscaron personas que por su aspecto y rutinas coincidieran con el segmento indicado (clientes que habiten en la ciudad de Oaxaca y que pertenezcan al nivel socioeconómico C+), para realizarles una entrevista dirigida a explorar cómo es su experiencia

de compra cuando se trata de adquirir prendas para sus hijos, sobrinos o nietos, así como identificar sus aspiraciones, obstáculos, influencias y opiniones al momento de decidir cómo vestir a estos niños. Las conclusiones a las que se llegaron luego de este primer contacto con los clientes potenciales fueron las siguientes:

Su aspecto es formal-casual, se arreglan para salir y también les gusta arreglar a sus hijos. Acuden a centros comerciales con regularidad y realizan compras de artículos que no son de primera necesidad, por lo que pueden considerarse artículos de lujo. Acostumbran buscar ropa para sus hijos cuando llegan a viajar fuera de la ciudad, ya que aquí no encuentran gran variedad. Se trata de padres trabajadores, por lo que los niños acuden a guarderías o escuelas privadas, mientras sus padres están en el trabajo. Se trasladan en camionetas o automóviles con un alto valor de mercado y además inscriben a sus hijos en actividades deportivas y culturales extracurriculares con la finalidad de que sobresalgan de los hijos de sus amigos y conocidos.

Figura 1. Mapa de empatía para *First Runway*



Nota: Elaboración propia utilizando Plantilla de Google Docs

Generalmente, se guían por el estilo de las celebridades internacionales que ven en la televisión, en revistas o a través de Internet. Prefieren acudir a tiendas departamentales ya que ahí pueden probar las prendas a los niños, en lugar de pedir las por Internet, pues no confían en la calidad

de las prendas que recibirán ni están seguros de ordenar la talla adecuada. Les interesa adquirir marcas prestigiosas, ya que además de su comodidad, también les genera status frente a los demás. Por lo tanto, buscan que sus pequeños estén cómodos con su ropa pero que al mismo tiempo se vean elegantes y con estilo. Tienden a comprar más ropa de la necesaria con la finalidad de repetir *outfits* lo menos posible. Les importa obtener el reconocimiento de sus amistades, y que las fotografías que suben de sus hijos a sus redes sociales reciban comentarios positivos de la gente que los rodea.

Con esta información, se puede concluir que se trata de un segmento del mercado sumamente aspiracional, que destina gran parte de sus ingresos y esfuerzos en verse bien. A pesar de que no reciben ingresos tan altos como el segmento A/B, los integrantes del segmento C+ sí tienen cierto poder adquisitivo que les permite darse lujos y consentirse, pues les interesa estar a la altura de sus aspiraciones.

3.1.4.2. Focus group

Focus group es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (generalmente de 6 a 12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea, publicidad, etcétera (Stewart, 2014). Suele estar dirigido por un moderador que hace preguntas y genera la discusión en torno al tema o producto que se investiga (con la esperanza de que los participantes expresen ideas y sentimientos genuinos).

Con este objetivo, se llevó a cabo un focus group que contó con la asistencia de diez personas, algunos de ellos eran padres de familia, otros tíos y otros abuelos, a fin de obtener las opiniones de todos los tipos de personas que compran ropa para niños. En primer lugar, se presentó el objetivo del proyecto, el nombre y la distribución de la tienda para que los invitados comprendieran con claridad el concepto “Urban Chic”. Durante el evento también se llevó a cabo una prueba para ver qué tan viable sería vender las prendas, por lo que al finalizar la presentación se invitó a los asistentes a ver 15 modelos de ropa para niña y niño de dos de las marcas que se planea vender en la tienda: Zara y H&M. Al finalizar la presentación del proyecto y la venta de las prendas, se les entregó a los asistentes un cuestionario de comentarios y sugerencias para conocer su punto de vista más detalladamente.

Las principales conclusiones de esta primera encuesta fueron que el lugar que la gente más visita al momento de comprar ropa para niños en Oaxaca es Fábricas de Francia, que normalmente les compran de dos a cinco prendas durante un periodo de dos a seis meses, gastando aproximadamente \$2,000 en cada compra y que el lugar que prefieren para colocar la tienda sería en la colonia Reforma.

Se recibieron comentarios muy positivos, principalmente sobre el diseño de la tienda, que incluye una pasarela para involucrar a los niños en el proceso de compra y sobre el estilo de ropa que se venderá.

3.1.5. Análisis cuantitativo

En referencia al diseño de la investigación de mercado, cuando se habla de investigación cuantitativa se hace referencia a estudios que apuntan a la medición, a la utilización de técnicas estadísticas, un estudio cuantitativo tiene por finalidad la cuantificación de la información recolectada. La técnica que se usa para la recolección de datos es la encuesta, cuya utilización se limita a diseños descriptivos o causales. Se trata de una técnica para referir a sondeos masivos o medición de la opinión pública mediante un cuestionario (Talaga, 2008). El análisis cuantitativo realizado para *First Runway* se llevó a cabo mediante la elaboración y aplicación de encuestas al mercado meta.

3.1.5.1 Tamaño del segmento

El mercado meta está representado por los padres y madres jóvenes, de entre 25 y 38 años de edad que habitan en la ciudad de Oaxaca, particularmente en las zonas de la colonia Reforma, San Felipe del Agua, La Cascada y Volcanes, que tienen un máximo de tres hijos entre 1 y 8 años de edad y que pertenecen al nivel socioeconómico C+. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el estado de Oaxaca vive un total de 3,801,962 habitantes, de los cuales 263,357 viven en el municipio de Oaxaca de Juárez, que es la capital. La población total de las colonias anteriormente mencionadas, de acuerdo con las áreas geoestadísticas básicas (AGEB) a las que pertenecen, es de 34,035. Solamente el 5.1% de la población de Oaxaca pertenece al nivel socioeconómico C+, por lo tanto el segmento de mercado al que se dirige el proyecto es de un total de 1,736 personas.

El segmento C+ está integrado por personas con ingresos o nivel de vida ligeramente superiores a la media, identificándose por las siguientes características.

1. En su mayoría, los jefes de familia de la clase media tienen un nivel educativo de licenciatura.
2. Poseen casas o departamentos propios, con más de cinco habitaciones, dos baños y servidumbre de planta. Cuentan con todas las comodidades y algunos lujos.
3. Sus hijos acuden a instituciones educativas privadas.
4. Poseen un automóvil familiar y otro compacto, aunque no tan lujosos como los del nivel A/B.

5. Cuentan con varias tarjetas de crédito nacionales y en algunos casos también alguna internacional.
6. Sus pasatiempos son los clubes privados y la televisión.
7. Generalmente vacacionan dentro del país y en algunas ocasiones llegan a viajar al extranjero.

3.1.5.2. Método de muestreo

El método de muestreo utilizado para esta investigación es el muestreo aleatorio simple. Este es un método de muestreo probabilístico, por lo que su base está en la equiprobabilidad, lo cual significa que todos los elementos que integran el universo estudiado tienen la misma probabilidad de ser elegidos para ser parte de la muestra. Se seleccionó este método porque garantiza que la muestra será representativa de la población total, gracias a lo cual, no será necesario estudiar a la población completa sino que se podrán hacer estimaciones inferenciales o generalizaciones en base a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a la muestra.

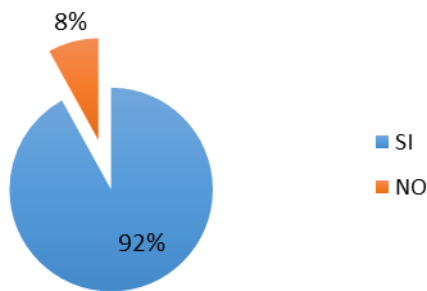
Para calcular el tamaño de la muestra es necesario contar con tres factores: el nivel de confianza requerido para generalizar los datos, el margen de error aceptado al hacer las generalizaciones y la variabilidad con que se aceptó y rechazó la hipótesis en alguna investigación anterior (en caso de no existir ejercicios anteriores cada variabilidad equivale a 0.50). Los resultados obtenidos de estas encuestas son resumidos en la Figura 2.

Para conocer la intención de compra del mercado meta, se preguntó si ¿estarían dispuestos a comprar en First Runway?, el 92% de la población encuestada contestó que sí estaría dispuesto, mientras que sólo el 8% no lo haría. Con el objetivo de poder calcular la demanda, se preguntó ¿con qué frecuencia compraban ropa para sus hijos, sobrinos o nietos?, el 14% lo hace una vez al mes, el 32% cada 3 meses, el 36% cada 6 meses y el 18% sólo una vez al año. También para el cálculo de la demanda, se preguntó ¿cuánto dinero gastan cada vez que compran prendas para sus hijos, sobrinos o nietos?, el 10% gasta menos de \$500 en cada visita a una boutique, el 36% gasta entre \$501 y \$1,500, el 29% gasta entre \$1,501 y \$2,501, el 19% entre \$2,501 y \$3,500 y el 6% gasta más de \$3,500 en cada ocasión. Para el cálculo del precio promedio de las prendas, se preguntó cuál era su disposición a pagar por una blusa/camisa básica, los resultados arrojaron que 28% pagaría entre \$200 y \$300, 48% entre \$301 y \$400, mientras que 24% pagaría entre \$401 y \$500. Para identificar dónde consume con mayor frecuencia el mercado meta, se preguntó en ¿dónde acostumbran comprar?, el 67% de la población

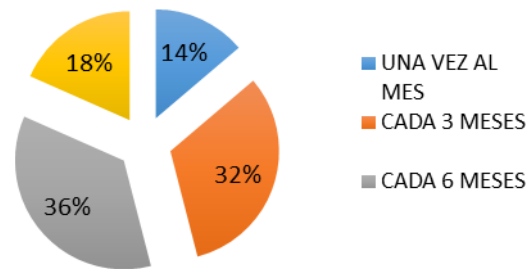
compra ropa para sus hijos, sobrinos o nietos en tiendas locales, el 20% en otros estados del país, el 10% fuera del país y solamente 3% compra en línea.

Figura 2. Resultados de encuesta por método de muestreo

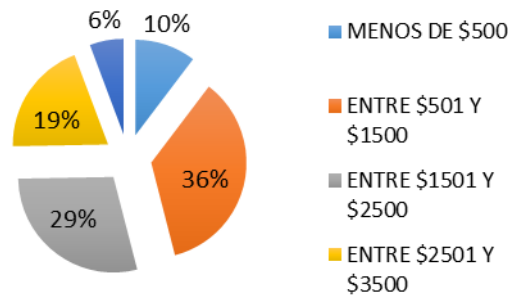
¿Compraría en nuestra boutique?



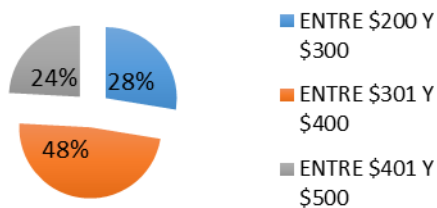
Frecuencia de compra



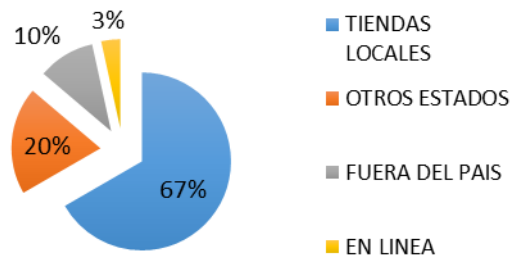
¿Cuánto gasta en cada compra?



Disposición a pagar por una blusa/camisa básica



¿Dónde acostumbra comprar?



4. Planteamiento estratégico

4.1. Modelo de negocios

En el 2004, Alexander Osterwalders desarrolló el modelo de negocios Canvas, un modelo de negocios que ha revolucionado el mundo empresarial. El modelo mediante un “lienzo” gráfico detalla desde la idea de negocio, hasta los diferentes factores que influyen al momento de ponerla en marcha, algunos de los factores pueden servir como ejemplos para estructurarla eficazmente son: la relación de la marca o producto con su mercado meta, los ingresos y egresos que influyen en su funcionamiento y los factores directos o indirectos que podrían mermar su funcionamiento. Es por esto, que en esta sección se describe la aplicación de este modelo al proyecto *First Runway*, describiendo a continuación los nueve bloques que lo componen:

4.1.1. Propuesta de valor

En la ciudad de Oaxaca existen pocos lugares que ofrezcan ropa para niños, por lo que los padres de familia se ven forzados a comprar fuera del estado o a acudir todos a las mismas tiendas departamentales, dando como resultado que la mayoría de los niños vistieran los mismos diseños de ropa.

First Runway comercializará ropa para niños de 1 a 8 años de edad, exclusivamente vendiendo ropa para ocasiones especiales como fiestas o eventos sociales, de marcas prestigiosas tales como: Zara, H&M, Gap, Guess, Nautica, Ralph Lauren, Tommy Hilfiger. El tipo de ropa que se comercializará marca tendencia, siendo parte de un estilo “Urban Chic”, que se basa en el uso de prendas de vestir que muestre formalidad sin perder un estilo confortable. Se pretende que los padres de familia, amigos o familiares cuenten con un espacio donde encontrarán prendas modernas y de vanguardia para los niños que estén dentro de este rango de edades.

Añadido a esto, a cada niño cliente de *First Runway* se le creará un guardarropa virtual donde se registrarán prendas adquiridas, datos personales y talla, de modo que facilite la compra: se podrán consultar gustos y preferencias, así como evitar prendas repetidas. Del mismo modo, el personal podrá sugerir a los padres de familia, prendas que vayan de acuerdo al historial de compras.

4.1.2. Relación con clientes

First Runway busca generar relaciones estrechas con sus clientes a través del fortalecimiento del vínculo de padres e hijos y su experiencia de compra. Para lograr esto, se busca involucrar a los niños en el proceso de compra invitándolos a modelar en nuestra pasarela las prendas que más le

gusten. También se dará asistencia personalizada a cada niño y sus familiares, haciendo sugerencias que ayuden a construir poco a poco el guardarropa virtual de cada niño, con la finalidad de que con el paso del tiempo se tenga un conocimiento más detallado de las preferencias de cada niño en cuanto a la moda.

El guardarropa virtual funciona como un *Customer Relationship Management* (CRM) en donde se registrará el nombre completo del menor, un apodo o diminutivo por el que prefiera ser llamado, su fecha de nacimiento, edad y tallas, así como una dirección de correo electrónico a través de la cual se pueda enviar información a sus padres sobre los nuevos modelos que lleguen a la tienda. Se estará en contacto con los clientes a través de correo electrónico, el cual se aprovechará para dar información personalizada sobre los nuevos diseños que lleguen a First Runway de acuerdo con el registro de las preferencias de cada niño. También se hará uso de redes sociales (Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram) para establecer más canales de comunicación con los clientes, así como para publicar promociones, fotografías de las nuevas prendas e incluso fotografías de los niños modelando las prendas que acaben de adquirir en el establecimiento.

4.1.3. Segmentos de clientes

Los segmentos de clientes estarán integrados primero por parejas jóvenes (25-38 años) con hijos de entre 1 y 8 años de edad, con un sentido aspiracional de status social y económico, receptivos a las tendencias de moda. En segundo lugar, tíos, abuelos y padrinos con cierto poder adquisitivo, que estén en búsqueda de productos exclusivos para consentir a sus pequeños familiares. En tercer lugar, aquellos adultos que tienen algún vínculo de amistad y que acuden a eventos especiales para los niños (cumpleaños, bautizos y otras fiestas), y que buscan una opción de regalo.

Es por esto que los esfuerzos de mercadotecnia estarán enfocados a los familiares y amigos de estas parejas jóvenes, que muestren entusiasmo por el estilo vanguardista y que se interesen por obsequiar a estos niños el estilo de prendas que se venderá. Dentro de este último segmento se encuentran los DIOK's (Double Income Other's Kids), término que se refiere a los tíos consentidores que destinan gran parte de sus ingresos en convivir y consentir a sus sobrinos, generalmente a través de compras espontáneas.

4.1.4. Canales

El principal canal de distribución será el local de venta. La boutique estará ubicada en la calle de Amapolas, número 801, en la colonia Reforma de la ciudad de Oaxaca, lugar donde se podrán

adquirir las prendas. El diseño de la tienda imitará el de una boutique para adultos, separando las prendas para niño y para niña.

Junto a los probadores habrá una pequeña pasarela con el logo de *First Runway* cuya finalidad es que los niños modelen las prendas que se vayan probando mientras sus padres les toman fotografías. La intención es que los padres suban esas fotografías a sus redes sociales, de manera que aparezca también nuestro logo, con lo cual nos generarán publicidad de manera gratuita y ayudarán a captar la atención de nuevos clientes potenciales, al mismo tiempo que ellos disfrutan viendo a sus hijos e hijas divirtiéndose en la pasarela.

Como se mencionó anteriormente, también se contactará a los clientes a través de redes sociales y a su correo electrónico por medio del CRM con el que se generará su guardarropa virtual de manera bimestral, dándoles a conocer los nuevos modelos o promociones de cada temporada.

4.1.5. *Actividades clave*

El manejo de quejas y sugerencias estará a cargo del gerente general, quien las recibirá a través de los comentarios en redes sociales y les dará respuesta por el mismo medio, de modo que se dé a saber que se está al tanto de las opiniones de nuestros clientes, buscando siempre su satisfacción total.

Se manejará una política de 20 días para cambios en cualquier prenda que conserve su etiqueta y presentando el recibo de compra. Se dan 20 días para que al momento de hacer un cambio por talla todavía se cuente con el modelo en existencia, y en caso de no tener la prenda se podrá seleccionar cualquier otra de igual o mayor precio (en este último caso pagando la diferencia).

Una actividad clave para mantener una estrecha relación con los clientes es el control del CRM y el manejo de las redes sociales, que también estará a cargo del gerente general, quien se mantendrá en contacto con los padres de familia de los niños registrados para informarlos de las novedades de la tienda que coinciden con los gustos y estilo de sus hijos, así como de las promociones para cumpleaños. Además, se dará la opción de que a través del CRM se cree una mesa de regalos en el guardarropa virtual de los niños, para sus cumpleaños o eventos especiales.

4.1.6. *Recursos clave*

Los recursos humanos necesarios para el correcto funcionamiento de la boutique incluyen un gerente general, un contador que se contratará por outsourcing, dos personas encargadas de la atención a clientes y las ventas, y un agente aduanal para el proceso de importación de las prendas.

Los recursos financieros necesarios como inversión inicial para comenzar a operar ascienden a \$436,962.29. Este total se compone del pago de los permisos de uso de suelo, anuncio exterior, registro de marca y licencia de uso por \$5,062.98, del acondicionamiento del local por \$76,549, de la adquisición de mobiliario y equipo por \$97,328 y del capital de trabajo que permitirá la operación continua del negocio por \$258,022.31.

Uno de los recursos clave más importante será el diseño del local, ya que debe coincidir con la imagen de prestigio, vanguardia y moda que se dará a conocer, además de que un diseño atractivo invitará a los clientes a tomar fotografías de sus hijos dentro de la boutique para compartirlas en redes sociales o con familiares y amigos, con lo que se consigue generar un movimiento publicitario importante para llegar a nuevos clientes.

Otro recurso importante para el negocio será la ropa que se venderá, ya que esta es con un estilo casual “Urban Chic” para los niños, sin perder la elegancia ni la calidad. Es por eso que se decidió escoger proveedores como Zara, H&M, Gap, Guess, Nautica, Ralph Lauren, Tommy Hilfiger.

También el modelo CRM de Sugar Enterprise, que será un guardarropa virtual en el que se tendrá una base de datos de cada niño para conocer su nombre, talla, edad y estilo, de tal manera que se mejore la relación con los clientes y decidan volver a la tienda en busca de un complemento para las prendas que hayan comprado anteriormente, además de que se manejarán mesas de regalos y al tener el guardarropa de los niños, se podrá recomendar qué prendas regalar de tal manera que no se repitan y les queden a la medida.

4.1.7. *Socios clave*

El principal socio de *First Runway* son los proveedores de las marcas de ropa (GAP, Zara Kids, H&M niños, Armani Junior y Tommy Hilfiger) y los proveedores de las bolsas con el logotipo de la boutique, con quienes se mantendrá una relación sólida mediante el pago oportuno de las mercancías.

Para dar a conocer la boutique se contactará a los encargados de establecimientos como spa's, tiendas de ropa juvenil, jugueterías, centros deportivos y culturales para niños (escuelas de fútbol, natación, yoga para bebés, música), escuelas preescolares y primarias privadas (Instituto Cumbres, La Salle, Alecrim, Carlos Gracida), gimnasios (Sport City, Sport Mall). En dichos lugares se colocará publicidad y se entregarán folletos con información de *First Runway*.

4.1.8. Fuente de ingresos

Los ingresos se obtendrán por la venta de las prendas. Se fortalecerá la venta mediante la promoción en redes sociales y a través de correos electrónicos, además de la publicidad en los establecimientos que se mencionaron con anterioridad y las mesas de regalos. Se aceptarán pagos tanto al contado como con tarjetas. De igual manera, se enviará por correo electrónico a los padres una felicitación en el cumpleaños de sus niños, ofreciendo un descuento del 10% para fortalecer la lealtad del cliente. Los precios variarán según la marca y el modelo de cada prenda.

4.2. Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (Ponce, 2007, p. 114). Para el caso de First Runway, el análisis FODA es presentado en la Tabla 1.

Tabla 1. Análisis FODA para First Runway

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de las marcas de las prendas que se ofrecen en la boutique, no se ofrecen en el Estado. • Calidad y prestigio en la ropa. • El concepto de la boutique es único en el Estado, lo que otorga una buena ventaja competitiva. • Capacitación del personal que permita brindar un mejor servicio a los clientes y fidelizarlos al negocio. • El guardarropa virtual permitirá tener un mayor conocimiento sobre los gustos de los clientes y de esta manera será más fácil brindar una atención personalizada 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los costos mensuales son elevados. • Carencia de contratos de largo plazo con algunos proveedores. • Nuestros clientes ocasionalmente viajan a otros estados y fuera del país, por lo que nuestra competencia serían los establecimientos de las marcas, en los que el precio sería menor al nuestro.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los clientes potenciales viven en la Zona Norte, que es donde estará ubicada la boutique. • El segmento de mercado al que vamos dirigidos es muy aspiracional y se interesa por usar prendas que no toda la gente pueda conseguir. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los costos de la ropa que comercializamos pueden incrementar, al igual que los gastos de pasaje o de envío para conseguirla

5. Estrategia de comercialización y ventas

Las estrategias de marketing definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de nuestra empresa. Para ello es necesario identificar y priorizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionar al público al que nos vamos a dirigir, definir el posicionamiento de marca que queremos conseguir en la mente de los clientes y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el marketing mix (Aaker, 2001).

El *Marketing Mix* o *Mezcla de mercadotecnia* forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

Kotler y Armstrong (2004) definen la mezcla de mercadotecnia como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto". Es por ello que se toma como referencia las famosas cuatro P's: Producto, Precio Plaza, Promoción. A continuación se desarrollan sus estrategias.

5.1. Producto

Comercialización de ropa para niños de 1 a 8 años de edad, de estilo "Urban Chic", de marcas prestigiosas tales como: Zara, H&M, Gap, Guess, Nautica, Ralph Lauren, Tommy Hilfiger, para dar a los niños una imagen *fashion, chic* y moderna que los distinga de los demás. El diseño de nuestra marca se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Diseño de marca para First Runway

Nota: Diseño Contact On Media

5.2. Precio

Como menciona Rodríguez-Brindis (2015), existen al menos cuatro enfoques metodológicos que usan las empresas para fijar los precios de sus productos o servicios: a) fijación de precios basados en costos; b) fijación de precios orientado a beneficios; c) fijación de precios basado en valor; y d) fijación de precios basados en la competencia. Para fijar sus precios, *First Runway* ha optado por la estrategia de precios basado en costos, ya que este es el método más utilizado por las empresas para fijar sus precios (Kerin et al., 2007; Nagle et al., 2010).

En promedio, el costo que se pagará por cada prenda (incluidos los impuestos que le corresponden) se multiplicará por 2.576 para obtener el precio de venta final. De esta manera, el costo de la prenda representará el 38.82% del precio de venta. Este cálculo se realizó tomando en cuenta los resultados de las encuestas aplicadas a la muestra de mercado, las cuales indicaron que el precio promedio por una prenda básica que los clientes estarían dispuestos a pagar es de \$400.

5.3. Plaza

El establecimiento se ubicará en la calle de Amapolas, número 801 de la ciudad de Oaxaca de Juárez, debido a que el flujo de personas en esta área es alto. Alrededor del local se encuentran restaurantes, gimnasios y escuelas que son visitados por nuestro mercado meta y por tanto se podrán acercar a la tienda. El espacio del local es de 75 metros cuadrados con 5 metros de frente y 15 de profundidad. Este espacio permitirá contar con tres secciones: una de exhibición (al frente) y otras dos de oficina y bodega (al fondo). La renta es elevada debido a la zona en la que se encuentra pero a su

vez se garantiza la calidad de servicios públicos, además de que alrededor se cuenta con suficientes lugares para que los clientes puedan estacionarse.

5.4. Publicidad/ Promoción

Como parte del servicio post-venta, se estará en contacto con los clientes a través de correo electrónico, mediante el cual se dará información personalizada sobre los nuevos diseños que lleguen a *First Runway* de acuerdo con el registro de las preferencias de cada niño en el CRM Sugar Enterprise; y a través redes sociales (Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram), en donde se publicarán promociones (descuentos del 10% a cumpleaños presentando documento de identificación), fotografías de las nuevas prendas e incluso fotografías de los niños modelando las prendas en el establecimiento que acaben de adquirir. La publicidad se hará *boca a oreja* gracias a las redes sociales en las que los clientes subirán imágenes de sus niños modelando las prendas adquiridas en *First Runway*.

6. Análisis del proceso productivo

El proceso productivo está referido a la utilización de recursos operacionales que permiten transformar la materia prima en un resultado deseado, que bien pudiera ser un producto terminado (Rodríguez et al, 2002). En este apartado se describen los procesos que *First Runway* seguirá para la adquisición de su materia prima (proceso de compra) y para la venta de su producto final (proceso de venta).

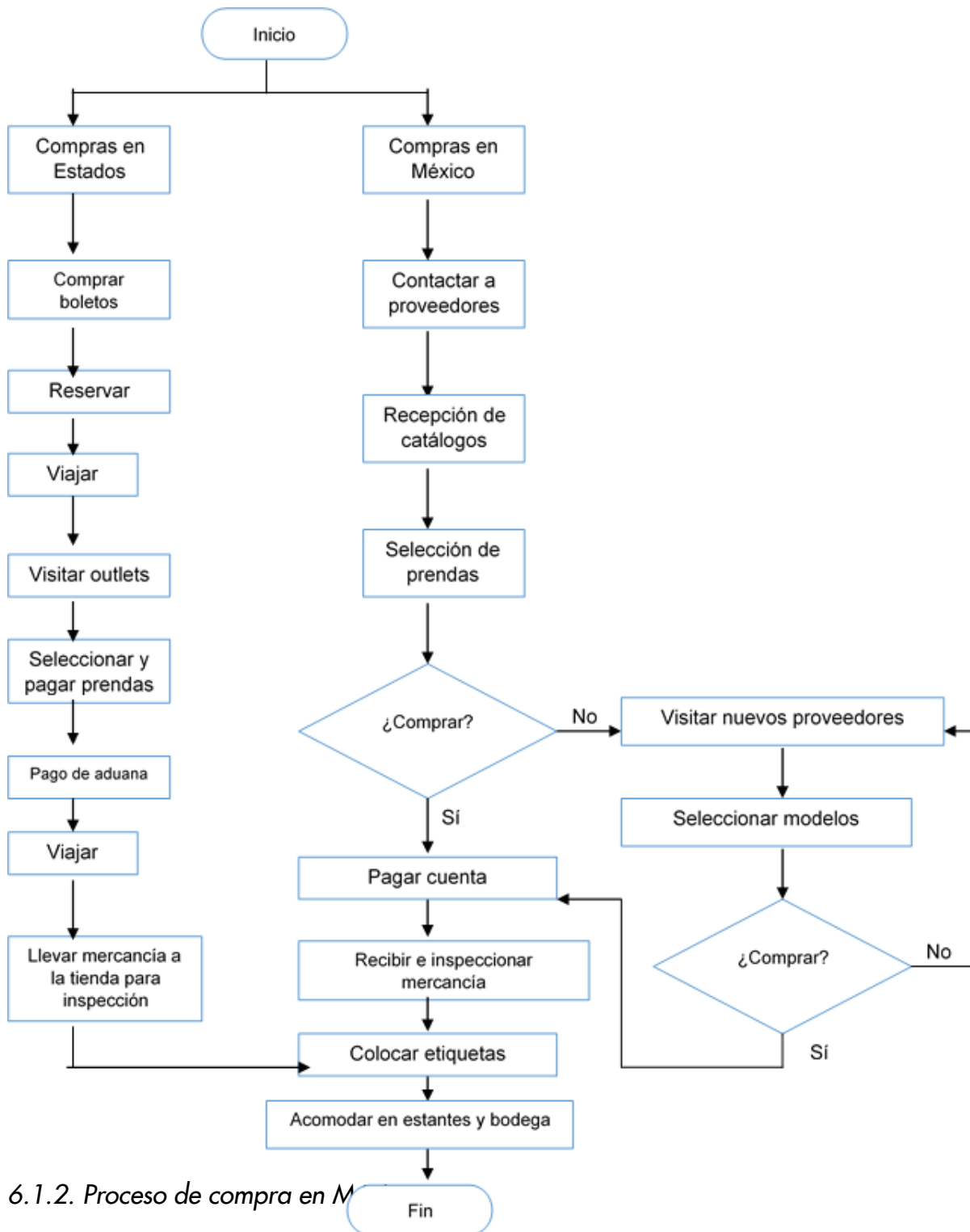
6.1. Proceso de compra

6.1.1. Proceso de compra en Estados Unidos de América

1. Comprar boletos: Se deberá definir la fecha para que el gerente general acompañado de un vendedor, viaje cada dos meses a San Diego, California, durante tres días y dos noches. La compra de boletos se realizará a través de los sitios web de las aerolíneas, con dos meses de anticipación.
2. Reservar hotel: Será necesario reservar una habitación doble por dos noches, en algún hotel cercano a los *outlets*.

3. Viajar: El día fijado para el vuelo, el gerente y el vendedor viajarán a California y se instalarán en el hotel.
4. Visitar outlets: Una vez instalados en el hotel, comenzarán las compras en los outlets de la zona: Las Americas Premium Outlets (ubicado en 4211 Camino de la Plaza, San Diego, CA con 125 tiendas), Carlsbad Premium Outlets (ubicado en 5620 Paseo del Norte Carlsbad, CA con 90 tiendas), Fashion Valley (7007 Friars Road, San Diego, CA), Viejas Outlet Center (5005 Willows Road Alpine, CA con 50 tiendas).
5. Seleccionar y pagar prendas: Se buscarán prendas que sean del estilo Urban Chic que se vende en First Runway y una vez que se compruebe que estén en buen estado se efectuará el pago.
6. Pago de aduana: Una vez en el aeropuerto se revisará con el agente aduanal el pago correspondiente a los impuestos por la mercancía importada, misma que se enviará a Oaxaca por paquetería en el servicio de FedEx International Priority Freight.
7. Viajar de regreso: Una vez que hayan finalizado los tres días de compras, se realizará el viaje de regreso a la ciudad de Oaxaca.
8. Llevar mercancía a la tienda para inspección: Se llevarán las prendas a la dirección del establecimiento, donde el gerente, ayudado por el personal de venta, inspeccionarán nuevamente el estado de calidad de cada prenda, es decir, se asegurarán de que los cierres funcionen, que no falten botones, que las prendas no se estén deshilachando, ni tengan agujeros o manchas, antes de seguir con el proceso de etiquetado y colocación en estantes y bodega.

Figura 4. Proceso de compra de materia prima en EUA y México



1. Contactar a proveedores: El gerente establecerá contacto con los proveedores de las marcas Zara, H&M, Gap, Guess, Nautica, Ralph Lauren y Tommy Hilfiger, para solicitarles el envío de sus catálogos más recientes.
2. Recepción de catálogos: El gerente recibirá los catálogos de manera electrónica.
3. Selección de prendas: El gerente revisará los catálogos para identificar si las prendas coinciden con el estilo de ropa que se vende en la tienda, identificando aquellas que más le interesen.
4. ¿Comprar?: El gerente evalúa el presupuesto necesario para comprar las prendas que seleccionó de los distintos catálogos, tomando en consideración las unidades de cada modelo a pedir y las tallas. Con base en esta información decidirá si procede a realizar o no la compra.
5. Visitar nuevos proveedores: En caso de no quedar satisfecho con los modelos de los catálogos se acudirá a otros proveedores de manera presencial, viajando a sus centros de distribución más cercanos (ya sea en la ciudad de México o en la ciudad de Puebla).
6. Seleccionar modelos: Ya estando en los establecimientos de los nuevos proveedores se procederá a elegir las prendas que coincidan con el estilo de la tienda.
7. Pagar cuenta: Una vez seleccionadas las prendas y el total de piezas de cada talla, se procederá a hacer el pago de las mismas, ya sea a través de Internet cuando sean catálogos virtuales o de manera presencial en los establecimientos de los proveedores.
8. Recibir e inspeccionar mercancía: La mercancía llegará a la dirección de nuestro establecimiento, donde el gerente, ayudado por el personal de venta, revisará que esté completo el pedido e inspeccionará el estado de calidad de cada prenda. En caso de que alguna prenda presente estos errores o que la mercancía recibida no coincida con el pedido realizado, el gerente se pondrá en contacto con los proveedores correspondientes para la solución inmediata del problema.
9. Colocar etiquetas: Una vez que el pedido haya pasado la etapa de inspección, el vendedor colocarán a cada prenda una etiqueta previamente elaborada con el logotipo de la tienda, su precio y su código de barras. Los vendedores deberán verificar que no

exista ningún error en la colocación de los precios y códigos de barras de cada una de las prendas.

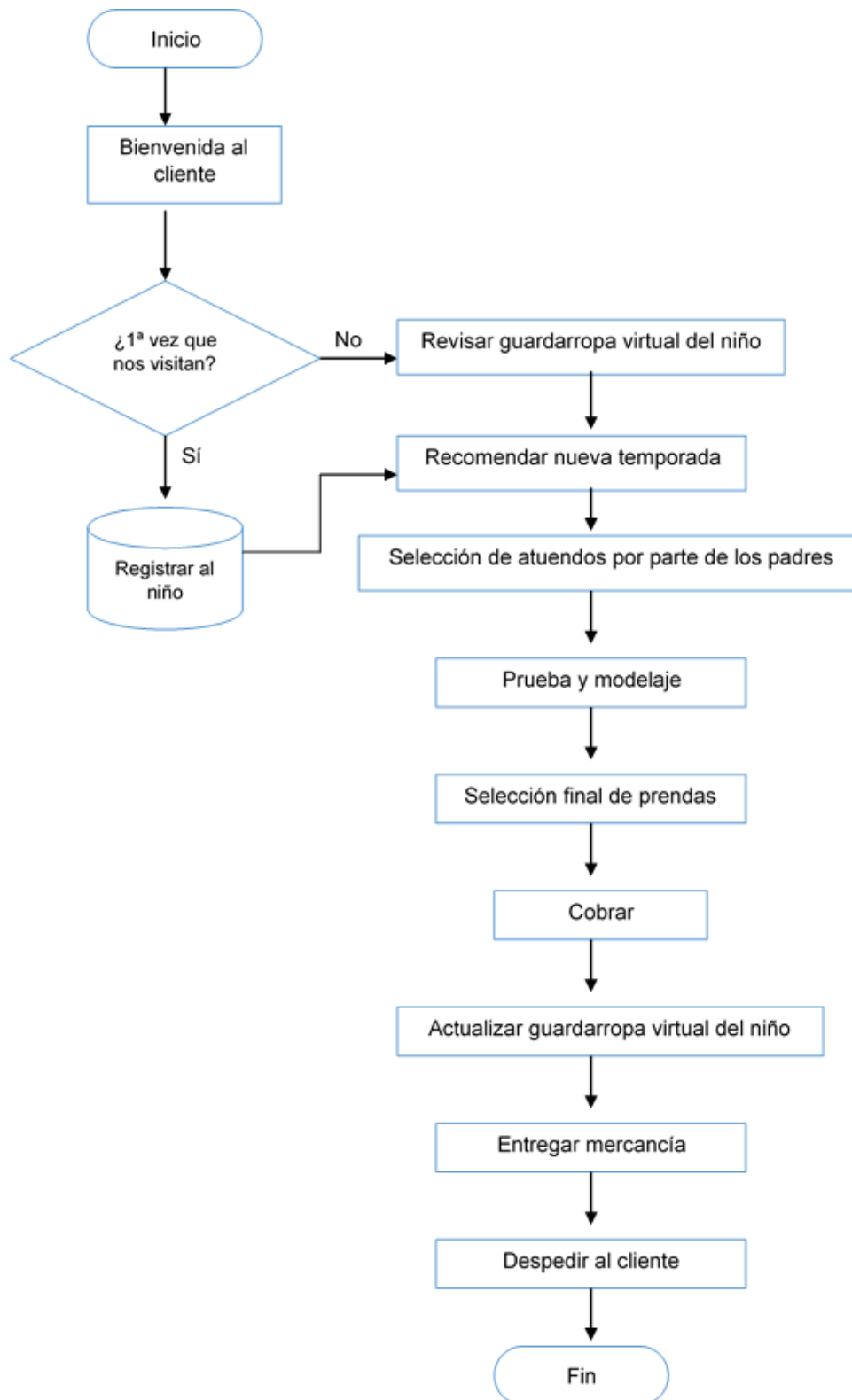
10. Acomodar en estantes y bodega: Los vendedores colocarán solamente tres o cuatro muestras de cada modelo en los estantes de la tienda, guardando el resto en la bodega, donde se colocará un deshumidificador para evitar el deterioro de las prendas. Cuando un cliente requiera una prenda y no encuentre su talla, los vendedores irán a la bodega para revisar si la tienen en existencia.

6.2. Proceso de venta

El proceso de venta es presentado en la Figura 5, pero a continuación se detalla cada aspecto que involucra este proceso:

1. Bienvenida al cliente: Una vez que los clientes entran al establecimiento, los vendedores los saludan amablemente. En caso de ir acompañados de algún niño o niña se le sonríe para establecer una relación de amistad con ellos. Cuando se trate de clientes frecuentes que los vendedores ya reconozcan, se saludará a los niños por su nombre.
2. ¿Primera vez que nos visitan? En caso de no reconocer al cliente se le pregunta a los padres de familia si es la primera vez que visitan la tienda y se les explica cómo funciona el guardarropa virtual. Posteriormente se les pregunta si están interesados en que se registre a su hijo.
3. Registrar al niño: A cada nuevo niño que visite la tienda se le abrirá un guardarropa virtual en nuestro CRM, para lo cual será necesario que sus familiares proporcionen los siguientes datos: el nombre completo del menor, un apodo o diminutivo por el que prefiera ser llamado, su fecha de nacimiento, edad y tallas, así como una dirección de correo electrónico a través de la cual se pueda enviar información a sus padres sobre los nuevos modelos que lleguen a la tienda.
4. Revisar guardarropa virtual del niño: Si el niño ya ha visitado anteriormente la tienda y tiene un registro en el guardarropa virtual, el vendedor que lo esté atendiendo le solicitará su nombre completo (o a sus acompañantes) para abrir su historial, mientras los clientes observan las prendas exhibidas. Revisará rápidamente las últimas compras que haya realizado para evitar recomendar prendas repetidas o muy similares. Este proceso debe de realizarse rápidamente para evitar que los clientes se vayan.

Figura 5. Proceso de venta en First Runway



5. Recomendar nueva temporada: El vendedor mostrará a los familiares y al niño las nuevas prendas que hayan llegado en su talla, sacándolas de sus lugares para que puedan verlas con claridad. En el caso de niños que ya tengan un historial de compras, el vendedor puede hacer recomendaciones sobre nuevas prendas que puedan combinar con la ropa que se compró en su visita anterior.
6. Selección de atuendos por parte de los padres: El vendedor se hará a un lado y dará tiempo a los padres y niños para que elijan las prendas que más les gusten. Se brinda este espacio para que los clientes no se sientan presionados a comprar y para que puedan seguir viendo si les gustan otras prendas. Cuando el vendedor detecte que ya seleccionaron algunas prendas, se las retirarán de los brazos para que no estén cargándolas y les dirá que las colocará en el probador para cuando estén listos para probárselas.
7. Prueba y modelaje: Una vez seleccionadas las prendas se guiará a los padres hacia los probadores. Se propone al niño que modele cada nueva prenda o conjunto en la pequeña pasarela colocada junto a los probadores, en donde les podrán tomar fotografías. El vendedor invitará a los familiares a compartir esas imágenes en sus redes sociales utilizando los *hashtags* y etiquetas de la tienda, que se proporcionan en una tarjeta de presentación. Esto tiene la finalidad de que le hagan publicidad a la tienda y la den a conocer entre sus amigos o seguidores de dichas redes, al mismo tiempo que ellos disfrutan viendo a sus hijos en pasarela.
8. Selección final de prendas: Después de haber probado la ropa, los clientes elegirán sus prendas y las entregarán al vendedor, quien deberá guiarlos a la mesa de cobro.
9. Cobrar: El vendedor preguntará al cliente si requiere factura, y en caso de ser así, le solicitará sus datos. Ingresará al sistema de inventarios para hacer el cobro de las prendas, ingresando el código de barras de cada una de ellas y posteriormente indicando el total al cliente. Le dará la opción de pagar en efectivo o con tarjeta de crédito o débito, y le mencionará que la factura le llegará al correo electrónico proporcionado.
10. Actualizar guardarropa virtual del niño: Luego de realizar el pago, el vendedor le mostrará al niño y sus familiares cómo añade sus nuevas prendas al guardarropa virtual, de modo que esté siempre actualizado. También les preguntará si existe algún cambio en los datos proporcionados, los cuales se modificarán en caso de que así lo soliciten.
11. Entregar mercancía: El vendedor doblará las prendas y las colocará dentro de una bolsa con la imagen de la tienda y la entregará a los clientes, junto con su recibo de compra.

12. Despedir al cliente: El vendedor se despedirá de los clientes, llamando al niño por su nombre, y los invitará a regresar pronto, recordándoles que les notificarán acerca de las novedades por correo electrónico.

6.3. Sistema de control de calidad

Para gestionar la calidad tanto de las mercancías vendidas como del servicio prestado, se tomarán las siguientes medidas:

En primer lugar, se comercializará únicamente ropa de marcas reconocidas (Zara, H&M, Gap, Guess, Nautica, Ralph Lauren y Tommy Hilfiger), que se distinguen por su calidad y vanguardia en diseños. Se trata de marcas que los clientes ya conocen y con las que están familiarizados, por lo que al ponerlas a su alcance en el establecimiento ya existe una aceptación y reconocimiento de las mismas.

Un segundo filtro de calidad consiste en la inspección de la mercancía una vez llegada a la tienda. Durante este proceso, el gerente junto con los vendedores revisará el estado de cada prenda con la finalidad de detectar cualquier defecto que pudieran tener, tales como errores de costura, manchas, botones faltantes, agujeros o cierres que no funcionen adecuadamente. En caso de que en efecto se hayan recibido prendas en mal estado se contactará a los proveedores para cambiarlas por nuevas prendas que pasarán por el mismo proceso de inspección antes de ser expuestas en la tienda. Dentro del área de bodega se contará con un deshumidificador para mantener en buen estado las prendas almacenadas que no han sido expuestas, de modo que se consiga evitar cualquier deterioro por la humedad natural del lugar. Así, al momento de pasarlas a la sección de exhibición no tendrán manchas ni tendrán olores extraños.

En cuanto a la calidad en el servicio, se prestará especial atención al servicio post-venta, mismo que estará a cargo del Gerente, quien se encargará de contactar vía correo electrónico a los padres de familia de cada niño de manera regular (cada dos meses) para hacerles llegar información y fotografías de los nuevos modelos que hayan llegado a la tienda. La información que se envíe a cada cliente deberá ser sobre prendas que le interesen a ese cliente en específico, dependiendo de si su hijo es niño o niña, si la talla de los modelos coincide con la de su hijo y si el estilo de ropa es de las preferencias del niño. Esto se conseguirá gracias al CRM Sugar Enterprise contratado. Las recomendaciones serán más acertadas conforme el historial de compras de cada niño vaya creciendo, pues se tendrá mayor conocimiento de sus gustos y preferencias al momento de elegir con qué vestirse.

7. Análisis económico financiero

El análisis financiero constituye el fundamento ideal para la creación de empresas sostenibles en el tiempo (Correa et al., 2010). Este análisis es indispensable para el plan de negocios, ya que es en esta etapa en la que se pretende medir la rentabilidad del proyecto y si es viable desde el punto de vista financiero (Blank & Tarquin, 2006; Sapag & Sapag, 2003). Aquí el objetivo es identificar el monto necesario para poder iniciar operaciones (inversión inicial del proyecto) y la manera en cómo se puede obtener dicho capital; adicionalmente, presentar la estructura de flujos futuros esperados para, finalmente, evaluar la rentabilidad y viabilidad de poner en marcha la empresa.

7.1. Inversión inicial

La inversión inicial para arrancar el proyecto *First Runway* es de \$436,962.29. La Tabla 7.1 presenta de manera resumida la composición de esta cantidad, en ella puede observarse que la parte más importante de la inversión es la destinada al capital de trabajo¹, la cual es por un monto de \$258,022.31, este monto fue calculado mediante el método del déficit máximo acumulado, el cual determina el máximo déficit que se produce entre la ocurrencia de los egresos y los ingresos (Sapag 2011, p. 187). La razón por la que este monto es relativamente alto se debe al hecho de que para el proyecto se tiene contemplado la compra inventarios para tres meses de ventas, esto para poder minimizar costos.

Tabla 2. Inversión inicial del proyecto

Tipo de inversión	Monto (pesos mexicanos)
Capital de trabajo	\$258,022.31
Mobiliario y equipo	\$97,328.00
Acondicionamiento del local	\$76,549.00
Tramites y registro de marca	\$5,062.98
Total	\$436,962.29

¹ Entendiéndose como *capital de trabajo* la inversión necesaria para financiar los desfases de caja durante la operación de la empresa hasta llegar al punto de equilibrio. Como puede observarse, este concepto incluye la materia prima necesaria en el proceso de producción.

La inversión restante se divide en mobiliario y equipo por \$97,328, acondicionamiento del local por \$76,549.00 y \$5,062.98 para trámites legales y registros de marca. La totalidad de esta inversión será aportada (por partes iguales) por tres socios quienes fungirán como dueños de la empresa, por lo que no se prevé ningún esquema de apalancamiento financiero para iniciar operaciones.

7.2. Proyección de flujos de efectivo

Algunos autores como Damodaran (2002, p. 211) y Fernández (2008, p.24) plantean como postulado que el valor de cualquier inversión depende de su capacidad para generar flujos de caja futuros y su riesgo intrínseco. Sin embargo, como argumentan Smith y Kihlom (2004) y Metrik (2007), cuando la empresa es de reciente creación o es un proyecto nuevo –como en este caso–, se debe de tomar con cautela la validez de la información financiera y de mercado obtenida para evaluar el proyecto. No obstante a esto, las valoraciones obtenidas permiten a los empresarios tomar mejores decisiones y disminuir el riesgo de fracaso futuro.

Las proyecciones del flujo de caja esperado para *First Runway* son presentadas en la Tabla 3. Como se puede apreciar, se ha utilizado una estructura general de flujo de caja, la cual refleja dos cosas: los movimientos de caja ocurridos durante cada año de proyección, y los desembolsos que deben estar realizados para que los eventos del periodo siguiente puedan ocurrir. El periodo de evaluación que se ha utilizado es de cinco años futuros, tomando el año 2015 como $t=0$ y el año 2020 como periodo de cierre.

Como puntos importantes dentro del análisis del flujo de caja hay que destacar lo siguiente: primero, como ya se había mencionado, el capital de trabajo fue estimado a partir del método de déficit máximo acumulado; segundo, en el tercer periodo de proyección (año 2018) se tienen, además de los ingresos por ventas, ingresos adicionales por las ventas de aquellos activos fijos cuya vida útil se terminó y son repuestos en ese mismo periodo; tercero, el valor de desecho en el periodo de cierre fue estimado mediante una combinación de los métodos contable y comercial; cuarto, el reparto de utilidades es registrado a partir del segundo año de operaciones, ya que así lo marcan las leyes hacendarias en México, correspondiendo estas al 1% de las utilidades generadas cada año. Finalmente, tanto la utilidad neta como los flujos de efectivo esperados son positivos durante los cinco años de estimación del proyecto.

Tabla 3. Proyección de flujo de caja para First Runaway 2015-2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos		\$2,946,000	\$3,122,760	\$3,310,126	\$3,508,733	\$3,719,257
Venta de activos				\$7,427		
Costos variables		-\$1,164,456	-\$1,234,323	-\$1,308,383	-\$1,386,886	-\$1,470,099
Costos fijos		-\$450,352	-\$450,352	-\$450,352	-\$450,352	-\$450,352
Depreciación Acondic.		-\$3,827	-\$3,827	-\$3,827	-\$3,827	-\$3,827
Depreciación mob. y equipo		-\$9,733	-\$9,733	-\$9,733	-\$9,733	-\$9,733
Utilidad		\$1,317,631	\$1,424,524	\$1,545,257	\$1,657,935	\$1,785,246
Impuestos		\$409,048	\$464,303	\$527,596	\$594,740	\$665,885
Utilidad neta		\$908,584	\$960,222	\$1,017,661	\$1,063,195	\$1,119,361
Depreciación Acondic.		\$3,827	\$3,827	\$3,827	\$3,827	\$3,827
Depreciación mob. y equipo		\$9,733	\$9,733	\$9,733	\$9,733	\$9,733
Permisos	-\$5,063					
Acondicionamiento del local	-\$76,549					
Mobiliario y equipo	-\$97,328			-\$10,625		
Capital de trabajo*	-\$258,022	-\$6,119	-\$6,486	-\$6,876	-\$7,288	\$284,792
Valor de desecho**						\$65,543
PTU			-\$14,245	-\$15,453	-\$16,579	-\$17,852
Flujo del proyecto	-\$436,962	\$916,025	\$953,050	\$998,268	\$1,052,888	\$1,465,403

Nota: * Calculado mediante el método de déficit máximo acumulado; ** Calculado mediante el método una combinación de los métodos contable y comercial.

7.2. Evaluación del proyecto

Una vez obtenidos los flujos de caja, es necesario calcular la tasa de descuento que se utilizará para traer los flujos futuros a valor presente, la cual debe de ser capaz de pagar el costo de oportunidad a los accionistas y hacer frente a los costos de financiamiento. Sin embargo, como *First Runway* no requería de financiamiento, ya que todo el capital será aportado por los socios de la empresa, la tasa de descuento es igual al costo de capital accionario. Para estimar dicho costo, en este trabajo se ha utilizado el *Modelo de Asignación de Precios de Equilibrio* (CAPM, por sus siglas en inglés), el cual

afirma que el rendimiento esperado sobre un instrumento está relacionado positivamente con el nivel de riesgo del instrumento. Dicho de otra manera, el rendimiento esperado del mercado es la suma de la tasa libre de riesgo más alguna compensación por el riesgo inherente al portafolio del mercado (Ross et al. 2010, p. 358). La tasa obtenida mediante este método fue de 9.81%

Con esta tasa y los flujos de efectivo obtenidos en la sección anterior, se pudo estimar el Valor Presente Neto (VPN), el Índice de Rentabilidad (IR) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales son tres métodos muy frecuentemente utilizados para evaluar la rentabilidad de un proyecto. Los resultados de estas estimaciones son presentados en la Tabla 4. Como puede observarse, el VPN obtenido es de \$3'583,606.57, lo que significa que *First Runway* está generando riqueza a sus accionistas por dicha cantidad. El Índice de rentabilidad obtenido por el proyecto es de 9.2, lo que significa que por cada peso aportado por los accionistas el proyecto es capaz de generar 8.2 pesos adicionales. Finalmente, la TIR del proyecto es de 213%, lo que deja un gran margen de incremento de la tasa de descuento ante cualquier circunstancia de riesgo que pudiera agregarse al proyecto sin que este deje de ser rentable.

Tabla 4. Indicadores de rentabilidad de First Runway

Indicador	Estimación
Valor Presente Neto	\$3'583,606.57
Tasa Interna de Retorno	213.70%
Índice de Rentabilidad	9.2

Con esto podemos afirmar que el proyecto de *First Runway* es un proyecto que, además de cubrir una demanda poco satisfecha en el mercado de Oaxaca a través de una propuesta innovadora con el concepto “Urban Chic”, es un proyecto que genera riqueza para sus socios, es decir, es un proyecto sumamente viable financieramente hablando.

8. Conclusiones

Ante la escasa oferta de marcas reconocidas de ropa para niños y ante el hecho de que en la ciudad de Oaxaca exista un mercado aspiracional con una creciente preocupación por la moda, se propuso y se diseñó un plan de negocios para evaluar la viabilidad de poner en marcha un concepto “Urban Chic”, al que se denominó *First Runway*. Se pretende que los padres de familia, amigos o familiares, puedan comprar en una boutique de calidad sin tener que salir de la ciudad, donde se encuentren prendas modernas y de vanguardia para los niños en el rango de la edad objetivo, con la garantía de que los diseños no se repetirán tan fácilmente, con un servicio personalizado.

El proyecto muestra dos propuestas de valor fundamentales: por un lado, la exclusividad de las marcas que se ofrecerán, tales como Zara, H&M, Gap, Guess, Nautica, Ralph Lauren, Tommy Hilfiger. Por otro lado, a cada niño cliente de *First Runway* se le creará un guardarropa virtual donde se registrarán prendas adquiridas, datos personales y talla, de modo que facilite la compra: se podrán consultar gustos y preferencias, así como evitar prendas repetidas. Del mismo modo, el personal podrá sugerir a los padres de familia, prendas que vayan de acuerdo al historial de compras.

Con el plan de negocios diseñado se pudo apreciar que existe una fuerte disposición de compra por parte del segmento de mercado al que se dirigirá *First Runway*, además de que el precio al que están dispuesto a pagar dicho segmento, es un precio que permite un buen margen de rentabilidad a la empresa. Adicional a esto, se realizó la evaluación financiera del proyecto, con la cual se puede concluir que *First Runway*, además de cubrir una demanda poco satisfecha en el mercado de Oaxaca a través de una propuesta innovadora, es finalmente un proyecto con el potencial de generar riqueza para sus socios, es decir, es sumamente viable en términos financieros.

9. Referencias

- Aaker, D. A. (2001). *Strategic market management*. (4ª ed.). New York: John Wiley y Sons
- Black, L. & Tarkin, A. (2006). *Ingeniería económica*. (6ª ed.). México: Mc Graw Hill
- Bolívar, L. (2014). *Plan de mercadeo para la comercialización de ropa infantil* (Tesis de maestría inédita). Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Chopra, S. y Meindl, P. (2007). *Supply Chain Management, Strategy, Planning, and Operations*. New York: Prince Hall.
- Correa, J.; Ramírez, L. y Castaño, C. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de Negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1), 179-194.
- Damodaran, A.(2002). *Investment Valuation*. (2ª ed.). New York: John Wiley y Sons
- Esqueda, S. y López, S. (2010). Investigación de mercado en Venezuela: la opinión de los expertos. *Revista Debates IESA* 11(2). pp. 32-45.
- Fernández, P. (2008). Métodos de Valoración de Empresas. Documento de Investigación DI-771. *IESE Business School, Universidad de Navarra*.
- Fred, R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson
- Jassir, E. (2009). Neuroimágenes en la investigación de mercados. *Revista Pensamiento y gestión* 26(1). pp. 73-93.
- Kerin, R.; Hartley, S. & Rudelius, W. (2007). *Marketing: the core*. Sidney: McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2004). *Marketing*. (10ª ed.). Madrid: Pearson
- Koltler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson
- Mariampolski, H. (2001). *Qualitative Market Research: A Comprehensive Guide*. California: Thousand Oaks.
- Merino, M. de J. (2012). *Nuevas tendencias en investigación y marketing*. Madrid: ESIC
- Metrick, A. (2007). *Venture Capital and the Finance of Innovation*. New Jersey: John Wiley y Sons

- Nagle, T., Hogan, J. & Zale, J. (2010). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. USA: Prentice Hall.
- Osterwalder, A. (2012). *Generación de modelos de negocios*. Madrid: DEUSTO
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, enero-junio, 113-130.
- Pujol, B. (2002). *Dirección de marketing y ventas*. Madrid: Cultura S.A.
- Romero, Rosana; Rodríguez, Castro, Belkis. (2002). Análisis estratégico del proceso productivo en el sector industrial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, VIII (1) p. 135-156.
- Rodríguez-Brindis, M. (2015). Política de Fijación de precios: Una nueva metodología basada en la estructura de costos-competencia de la empresa. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. Vol. 8 (2), 121-128
- Ross, S.; Westerfield, R. & Jaffe, J. (2010). *Corporate Finance*. (9ª ed.). NY: Mc Graw-Hill
- Sapag, N. & Sapag, R. (2003). *Preparación y evaluación de proyectos*. (4ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversión. Formulación y evaluación*. (2ª ed.). Chile: Pearson
- Smith, R. y Kiholm, J. (2004). *Entrepreneurial Finance*. (2ª ed.). New jersey: John Wiley y Sons
- Stewart, D. N. (2014). *Focus group*. (3ª ed.). USA: Sage
- Talaga, A. E. (2008). *Principios de Marketing*. (3ª ed.). Madrid: ESIC.
- Tas, O. y Tokmakcioglu, K. (2010). Efficient market hypothesis and comovement among emerging markets. *Revista Doğuş Üniversitesi Dergisi* 2(11). pp. 286-301.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.