



Plan de negocio para la viabilidad de una boutique virtual B2C de venta de vestidos de gala

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Marketing

por:

Soria Ochoa, Pamela Yuliana

Programa de la Maestría en Marketing

Lima, 20 de marzo del 2019

Esta tesis

Plan de negocio para la viabilidad de una boutique virtual B2C de venta de vestidos de gala

ha sido aprobada.

.....

José Luis Wakabayashi Muroya (Jurado 1)

.....

Christian Aste León (Jurado 2)

.....

Néstor Ulaf Salcedo Zuta (Asesor)

Universidad ESAN

2019

DEDICATORIA

A mi familia por el constante apoyo para culminar esta meta, en especial a mi Papá, quien desde un inició me alentó para perseguir este sueño y que luego de su partida, fue mi principal motor para terminar este logro profesional.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Justificación	3
1.3. Planteamiento del problema.....	5
1.4. Objetivos de la tesis	6
<i>1.4.1. Objetivo general.....</i>	<i>6</i>
<i>1.4.2. Objetivos específicos.....</i>	<i>7</i>
1.5. Alcances	7
1.6. Contribución	8
1.7. Contenido de la tesis	9
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA	11
2.1. E-retail y la experiencia de compra.....	11
<i>2.1.1. Factores psicológicos en la experiencia de compra del e-retail</i>	<i>12</i>
<i>2.1.2. Factores técnicos en la experiencia de compra e-retail</i>	<i>13</i>
2.2. E-fashion y su impacto en proceso de compra.....	14
<i>2.2.1. Tipos de empresas y soportes del e-fashion.....</i>	<i>16</i>
<i>2.2.2. Engagement entre consumidor y e-fashion</i>	<i>18</i>
<i>2.2.3. Fashion bloggers y su rol influenciador en el proceso de compra.....</i>	<i>19</i>
2.3. Mercado de los vestidos de gala	21
<i>2.3.1. Tipos de vestidos de gala</i>	<i>24</i>
2.4. Conclusiones del capítulo	26
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	28
3.1. Diseño de la investigación	28
3.2. Desarrollo del plan de investigación.....	31
<i>3.2.1. Objetivos de la investigación de mercados</i>	<i>31</i>
3.3. Instrumentos de la investigación.....	32
<i>3.3.1. Guía de entrevista semi-estructurada cualitativa</i>	<i>32</i>
<i>3.3.2. Cuestionario para consumidores</i>	<i>32</i>
3.4. Muestreo cualitativo y cuantitativo.....	33

3.5. Procesamiento de resultados	34
3.5.1. Investigación cualitativa	34
3.5.2. Investigación cuantitativa	34
3.6. Reporte de resultados	34
3.6.1. Reporte de investigación cualitativa	34
3.6.2. Reporte de investigación cuantitativa	37
3.7. Identificación del mercado potencial objetivo, posicionamiento y segmentos	42
3.7.1. Mercado potencial objetivo	42
3.7.2. Posicionamiento	42
3.7.3. Segmentación	43

CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO 47

4.1. Segmento de clientes	47
4.1.1. Por comportamiento	48
4.1.2. Por demografía	48
4.1.3. Por psicografía	48
4.1.4. Por tecnología	49
4.1.5. Por contexto	50
4.1.6. Por búsqueda	50
4.2. Propuestas de valor	50
4.3. Canales	51
4.4. Relaciones con clientes	52
4.5. Fuentes de ingresos	52
4.6. Recursos clave	53
4.7. Actividades clave	53
4.8. Socios clave	54
4.9. Estructura de costos	54
4.10. Conclusiones del capítulo	54

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO..... 57

5.1. Evaluación estratégica externa.....	57
5.1.1. Macroentorno.....	57
5.1.2. Microentorno (5 fuerzas de Porter)	63
5.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	68

5.2. Evaluación estratégica interna	69
5.2.1. Actividades primarias	69
5.2.2. Actividades secundarias.....	72
5.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	73
5.3. Implementación Estratégica.....	75
5.3.1. Análisis EFE- EFI (Matriz Mckinsey).....	75
5.3.2. Análisis FODA (Matriz FODA Cruzado)	76
5.3.3. Objetivos estratégicos, Estrategias, Planes de acción y Metas	79
5.4. Conclusiones del capítulo	80
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING	81
6.1. Objetivos de marketing tradicional y marketing digital.....	81
6.2. Estrategias de Mercado (Marketing estratégico).....	81
6.2.1. Estrategia de cartera (Matriz BCG).....	82
6.2.2. Estrategia de segmentación (Mercado, concepto y enfoque).....	84
6.2.3. Estrategia de posicionamiento (Marca, visión, misión)	85
6.3. Operaciones de mercado (Marketing Mix)	86
6.3.1. Producto y servicio y digital	86
6.3.2. Precio y plan de ventas	91
6.3.3. Plaza y canales de distribución (Tradicional y digital).....	94
6.3.4. Promoción o publicidad (Tradicional y digital)	95
6.4. Customer Journey (Recorrido del consumidor digital).....	102
6.4.1. Mapa de empatía.....	103
6.4.2. Mapa de presencia y plan de medios (Offline y online).....	104
6.4.3. Cronograma de la presencia de medios (Offline y online)	108
6.4.4. Gestión de contenidos y desarrollo de mensajes	109
6.4.5. Puntos de contacto y acciones promocionales.....	110
6.4.6. Costos de CPM, CPC, CPL, CPA y ROI.....	112
6.5. Conclusiones del capítulo	114
CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES Y ADMINISTRATIVO	117
7.1. Desarrollo organizacional	117
7.1.1. Estructura organizacional	117
7.1.2. Procesos organizacionales	119

7.2. Proceso logístico del negocio.....	121
7.2.1. Proveedores de vestidos.....	121
7.2.2. Proveedores de la web y sistema de pago.....	122
7.2.3. Proceso de pedidos y reparto.....	123
7.3. Equipo administrativo.....	124
7.3.1. Diseño de perfiles y puestos.....	125
7.3.2. Diseño de sistemas de evaluación.....	132
7.2.3. Políticas y sistemas de retribución.....	133
7.4. Conclusiones del capítulo.....	136
CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO	138
8.1. Estructura de costos y composición del capital.....	138
8.1.1. Supuestos.....	138
8.1.2. Estructura de Costos.....	139
8.2. Flujos de caja y escenarios.....	143
8.2.1. Flujo de caja.....	144
8.2.2. Escenarios.....	146
8.3. Financiamiento y composición del capital.....	147
8.4. Evaluación del proyecto.....	148
8.5. Conclusiones del capítulo.....	149
CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	151
9.1. Conclusiones.....	151
9.2. Recomendaciones.....	153
ANEXOS.....	154
ANEXO 1. Guía de entrevista a expertos.....	154
ANEXO 2. Encuesta.....	155
ANEXO 3. Resultados de encuestas.....	159
ANEXO 4. Análisis de investigación cuantitativa SPSS.....	168
ANEXO 5. Análisis de relevancia de variables según expertos.....	172
ANEXO 6. Entrevistas a expertos.....	173
ANEXO 7. Clústers.....	188

ANEXO 8. Gastos de Marketing del primer año	191
ANEXO 9. Gastos de Marketing para periodo 2019 - 2023	192
ANEXO 10. Gastos de recursos humanos periodo 2019 - 2023	192
ANEXO 11. Proveedores	194
ANEXO 12. Ventas periodo 2019 - 2023	199
ANEXO 14. Flujo de caja económico y financiero del primer año	201
ANEXO 15. Tasa de descuento	202
ANEXO 16. Capital de trabajo	203
ANEXO 17. Financiamiento.....	204
BIBLIOGRAFÍA.....	205

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Tipos de vestidos de gala	25
Tabla 3.1. Matriz de consistencia	30
Tabla 3.2. Lista de expertos entrevistados	33
Tabla 3.3. Matriz de componente rotado	41
Tabla 3.4. Frecuencia de clientes en cada clúster	43
Tabla 3.5. Puntos promedios de factores en cada clúster	44
Tabla 3.6. Segmentación del mercado socio-demográfico y el comportamiento de compra.....	46
Tabla 3.7. Segmentación del mercado por clúster según tipo de consumidor e intención de compra.....	46
Tabla 5.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE.....	69
Tabla 5.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI.....	74
Tabla 6.1. Descripción de ventas	91
Tabla 6.2. Volumen y monto de ventas por producto y servicio.....	92
Tabla 6.3. Mapa de presencia y medios	104
Tabla 6.4. Plan de medios 1er año	105-106
Tabla 6.5. Costos unitarios y ROI del plan de marketing para 1er año	112
Tabla 7.1. Gerente general	124-125
Tabla 7.2. Jefe de Marketing.....	125-126
Tabla 7.3. Jefe de Operaciones.....	126-127
Tabla 7.4. Gestor de redes sociales – Community Manager Senior.....	128
Tabla 7.5. Asesor 1 (Orientado a ventas y diseño de modas).....	129
Tabla 7.6. Asesor 2 (Orientado a ventas, moda, tendencias y entalle).....	130
Tabla 7.7. Gastos de planilla mensual primer año.....	134
Tabla 7.6. Otros gastos y gastos totales de RRHH del primer año.....	134
Tabla 8.1. Estructura de costos.....	140

Tabla 8.2. Presupuestos de operaciones para el primer año.....	141
Tabla 8.3. Presupuesto de ventas y operaciones para 5 años.....	142
Tabla 8.4. Flujo de caja económico y financiero para 5 años.....	144
Tabla 8.5. VPND en diferentes escenarios.....	146
Tabla 8.6. Financiamiento.....	146
Tabla 8.7. Rentabilidad.....	147
Tabla 8.8. Cocientes de evaluación económicos y financieros.....	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Fases de la metodología de investigación.....	29
Figura 3.2. Jerarquía de las variables de acuerdo con su frecuencia.....	35
Figura 3.3. Gráfico de sedimentación	41
Figura 3.4. Gráfico de componente rotado.....	42
Figura 4.1. Lienzo del modelo del negocio CANVAS.....	47
Figura 5.1. Tasa de crecimiento interanual esperado de la población femenina por rango de edad	58
Figura 5.2. Tendencia del PBI per cápita periodo 2000-2018.....	60
Figura 5.3. Matriz McKinsey aplicada a la boutique virtual de venta de vestidos de gala.....	75
Figura 5.4. Matriz de FODA Cruzado.....	77
Figura 6.1. Matriz BCG de venta de vestidos de gala.....	81
Figura 6.2. Matriz BCG de asesorías.....	82
Figura 6.3. Logo.....	87
Figura 6.4. Imagen referencial de la página principal de la web.....	89
Figura 6.5. Mapa de empatía.....	102
Figura 6.6. Cronograma de medios.....	109
Figura 6.7. Ciclo de gestión de contenidos.....	111
Figura 6.8. Embudo de conversión.....	113
Figura 7.1. Organigrama.....	117
Figura 7.2. Mapa de procesos.....	120
Figura 7.3. Flujograma de compra y proceso de reparto.....	122

PAMELA YULIANA SORIA OCHOA

Maestro de marketing de ESAN. Licenciada en Ciencias de la Comunicación de la Universidad San Martín de Porres. Experiencia en Marketing Digital en el área de análisis digital y social media. 7 años de experiencia como social media manager y en la elaboración de estrategias digitales para diversas marcas. 1 año de experiencia como analista digital en el área de seguros.

EXPERIENCIA

Norte Consultora Creativa

Agencia consultora de Marketing Digital que se encarga de elaborar estrategias y contenido para diversas marcas.

Analista de Marketing Digital

Enero 2019 - Actualidad

- Encargado del análisis digital tanto de la web como redes sociales de Corredores de Seguros Falabella.
- Medición de KPI's principales en la elaboración de reportes semanales y mensuales para dar seguimiento al crecimiento de la marca en el mercado digital.

Red Thread Perú

Agencia de innovación y research que diseña y evalúa productos y servicios para elaborar estrategias, tanto digitales como de Marketing tradicional.

Analista de Marketing Digital

Julio 2018 - Diciembre 2018

- Encargado del análisis digital tanto de la web como redes sociales de Corredores de Seguros Falabella.
- Medición de KPI's principales en la elaboración de reportes semanales y mensuales para dar seguimiento al crecimiento de la marca en el mercado digital.

Always On

Agencia especialista en contenido digital y que desarrolla estrategias para diferentes productos y servicios.

Community Manager Freelance

Enero 2018 - Abril 2018

- Monitoreo de las redes sociales de Pediasure, Similac3, Jabón Moncler, Detergente Caricia y Velour.
- Elaboración de mallas de contenido para cada marca en base a estrategias digitales.
- Elaboración de reportes mensuales para la medición de los KPI's que desarrolla cada marca.

Pandemia

Institución educativa que brinda cursos, talleres y diplomados sobre Marketing digital.

Docente

Febrero 2017 - Abril 2017

- Docente del Diplomado de Marketing Digital que brinda la institución.
- Los cursos que se dictaron dentro del plan educativo fueron: Elaboración de un plan de Marketing digital, Manejo de redes sociales, Google Adwords y Facebook Ads.

Universidad Privada Norbert Wiener

Institución educativa con más de 22 años de experiencia en el dictado de carreras, diplomados y maestrías principalmente en el rubro de la salud.

Jefe de Marketing Digital

Julio 2016 - Enero 2017

- Responsable del equipo de social media de dicha institución educativa.
- Supervisión de la creación de contenido tanto para las redes sociales como para la página web y revisión diaria del trabajo de la agencia de medios.
- Monitoreo de herramientas de análisis como Google Analytics para medir el tráfico digital.
- Coordinación de eventos de la universidad como ferias vocacionales y eventos institucionales.

ADDCONSULTA

Agencia de Marketing digital con más de 10 años de experiencia que elabora estrategias y contenido para diversos productos y servicios.

Social Media Manager

Julio 2013 - Marzo 2016

- Responsable de las marcas asignadas por la agencia. Entre las marcas manejadas están Loreal Perú, ETNA, Florería San Borja, Instituto Le Cordon Bleu, Nuevo Mundo Viajes, Baby Club Chic. Happyland, Paz Centenario, Inmobiliaria Enacorp, Cuadernos College. Cuentas de Ecuador: Leche Andina (Grupo Gloria), Continental Tire, Firmesa . Cuentas de Chile: Continental Tire.
- Responsable de elaboración de estrategias digitales para los clientes de social media y elaboración de reportes asignados.
- Responsable del envío de emailing marketing a la Asociación Peruana de Marketing y Cenfutur.

Grupo Panamericana de Radios

Grupo radial con más de 60 años de fundación que tiene a su cargo Radio Onda Cero, Radio Panamericana y Radio Cumbia Mix.

Community Manager y Gestora de contenidos

Enero 2012 – Mayo 2013

- Responsable del contenido digital de las páginas web de Radio Onda Cero y Radio Panamericana, investigando y redactando notas periodísticas.
- Community Manager de Radio Onda Cero.

Nativos Digitales

Agencia de Marketing Digital que tiene a su cargo la estrategia digital de diversos productos y servicios.

Community Manager

Julio 2011 – Diciembre 2011

- Monitoreo del Facebook de las siguientes marcas: Ciclón Energy Drink, Decor Center, entre otras.
- Responsable de redactar contenido para la nueva web de Radio Onda Cero.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL BUSINESS 2016 -2018

Maestro en Marketing

UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES 2004 - 2009

Licenciada en Ciencias de la Comunicación

OTROS ESTUDIOS

REPENSAR EDUCATIVO: *Workshop de Analítica digital* 2016

ÁREA 51: *Google Adwords* 2015

REPENSAR EDUCATIVO: *Taller de Branding digital* 2015

ISIL: *Marketing Digital, Diplomado* 2013

IPAD: *Diseño web* 2013

DATOS ADICIONALES

Idiomas - Inglés Avanzado

Informática – MS Office Avanzado (Excel, Word, Power Point). Photoshop, Illustrator y wordpress.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio tiene como objetivo determinar la viabilidad de una boutique virtual B2C de venta de vestidos de gala, la cual se basa en una asesoría especializada por parte de expertos a las consumidoras para que puedan elegir la prenda que más les guste. Cabe resaltar que actualmente las consumidoras no encuentran fácilmente estas prendas en los retailers, ya que no cuentan con una asesoría especializada ni generan una conexión emocional que las motive a la compra, saliendo decepcionadas de estos establecimientos.

Es por ello que se ha desarrollado un estudio de mercado, mediante una investigación exploratoria cuantitativa a modo de encuesta dirigido a mujeres de 18 a 45 años de Lima Metropolitana. El cuestionario se estructuró 7 partes: 1) Datos generales del consumidor, 2) Factores psicológicos en la experiencia de compra del e-retail, 3) Factores técnicos en la experiencia de compra del e-retail, 4) Soporte social que envuelve al e-fashion, 5) Engagement del e-fashion, 6) Influencia de los fashion bloggers al consumidor del e-fashion y 7) Hábitos de compra y marketing. Los resultados obtenidos permitieron conocer a las consumidoras y sus preferencias al momento de comprar vestidos de gala, lo cual ayudó a realizar el plan de negocio. Además se realizó una investigación exploratoria cualitativa con 6 entrevistas a profundidad a expertos en el tema, como diseñadores de moda, fashion blogger y empresarios de la moda para conocer sus opiniones sobre la factibilidad de tener una boutique virtual de venta de vestidos de gala online en Lima y los factores que tendríamos que considerar para tener este tipo de negocio, siendo los más importantes la facilidad logística, la desconfianza de los consumidores y la conveniencia al momento de comprar las prendas.

Por estos hallazgos obtenidos, se procedió a desarrollar una boutique virtual que ofrezca la venta de vestidos de gala para diversas ocasiones. La diferenciación de esta propuesta está basada en la asesoría especializada online a través de personal capacitado y que cuente con experiencia en moda y belleza para brindar las mejores opciones al cliente en base a la ocasión que desea usar el vestido, la fisonomía de su cuerpo y sus preferencias.

Para ello fue necesario elaborar un plan de marketing con el objetivo de posicionar a Dress Boutique como una de las mejores boutiques virtuales de venta de vestidos de gala online y que proyecte una imagen que inspire confianza y seguridad.

Para la comunicación, se contará con un sitio web, un blog para incrementar el tráfico en el sitio web, publicaciones en revistas especializadas, envíos de Mailing marketing, participación en showrooms o eventos de moda, alianzas con principales bloggers del rubro, redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, así como el servicio de Whatsapp y Messenger para contactar con las consumidoras y recopilar sus datos, además de la optimización de buscadores como Google para ser ubicado fácil y rápidamente por clientes potenciales.

En el plan de operaciones se muestra la estructura de la empresa, la cual contará con un Gerente General y Jefe de Marketing quienes dirigirán al equipo de trabajo en el manejo de Dress Boutique para dar la mejor atención a los clientes.

Dentro de la estrategia de posicionamiento, es importante diferenciarse de la competencia; para esto, se tendrá una asesoría especializada online por parte de expertos en moda y belleza, quienes ayudará a elegir el mejor vestido de gala a las consumidoras según sus preferencias y así brindar una experiencia única al cliente. Es importante mencionar que para lograr el éxito del plan de negocio se debe contar con un equipo de profesionales calificados y determinado por un plan de recursos humanos.

Finalmente, según la estimación de la demanda del plan financiero se obtiene un TIR económico de 70% y un TIR financiero de 79%.

Por lo expuesto, se considera que la creación de una boutique virtual de venta de vestidos de gala multifuncional y eficiente como Dress Boutique es necesaria en el mercado, ya que contará con todas las características que demandan las consumidoras para la compra de estas prendas y demuestra ser un negocio viable en el periodo determinado.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La presente tesis plantea el plan de negocio para la viabilidad de una boutique virtual B2C de venta de vestidos de gala el cual se basa en una asesoría personalizada para la venta de estas prendas a las consumidoras.

La motivación de este proyecto se basa en la experiencia de las consumidoras que no les es fácil encontrar vestidos de gala en tiendas por departamento. Además, estas tiendas no brindan una asesoría especializada ni generan una conexión emocional con las consumidoras, que muchas veces salen decepcionadas de las compras que hicieron o que pudieron hacer.

El modelo de negocio a desarrollar se orientará a partir del siguiente enfoque:

- B2C para fomentar una conexión más emocional entre la tienda virtual y las consumidoras, y así ellas se identifiquen con la tienda virtual, la cual sabrá todos sus gustos y preferencias a través de las experiencias de compra.

1.1. Antecedentes

Si bien los vestidos surgen para protección ante las inclemencias del clima, su posicionamiento en la historia como símbolo de estatus y clase social se origina en la alta costura de los vestidos de gala del siglo XVII. Rose Bertin, una francesa costurera real de la reina María Antonieta, es considerada una de las pioneras en este oficio e impulsadora de los vestidos de gala para ocasiones especiales de la realeza (Gutiérrez, 2018).

El interés por la moda en los vestidos se inició a mediados del siglo XVIII con la aparición del estilo Imperio, luego de la victoria de la Revolución Francesa. Se utilizaban para su confección telas de seda, trazo, brocado, encaje y muselina fina. Al ser estas telas muy costosas, los vestidos se forraban para conservarlos mejor. (Luje y Robles, 2017). Con el tiempo, los vestidos pasaron de cubrir toda la silueta de la mujer a enseñar cada vez un poco más de la misma y acompañarlos con accesorios como sombreros y tocados.

Al pasar de los años, los vestidos han atravesado transformaciones, empleándose en diversos eventos como matrimonios, quinceañeros, cócteles de reuniones especiales, entre otros. Siempre hay una ocasión especial para usar un vestido, el cual se busca al detalle en boutiques especializadas.

Las primeras boutiques aparecieron en 1920, siendo impulsadas por las casas de alta costura en Francia. Con la llegada de la luz en las calles, muchos comercios pequeños fueron abiertos y visitados por la población. Los primeros en abrir sus boutiques fueron Coco Chanel, que vendía bisutería, y Jean Patou, el cual vendía ropa deportiva. En un inicio las prendas eran costosas. Sin embargo, en 1930 aparecieron más boutiques con menores precios que vendían los mismos modelos de las tiendas de prestigiosas marcas. Con el fin de la Segunda Guerra Mundial, se abrieron muchas boutiques alrededor del mundo (Orrala y Zambrano, 2017).

Actualmente la palabra boutique es usada para referirse a diversos negocios, como venta de prendas de vestir, hoteles, tienda de autos, entre otros. Sin embargo, el concepto de fashion boutique se ha abierto un espacio en el mercado. En el Perú, las cadenas de moda rápida, como son las fast fashion y las boutiques, representan una competencia cada vez mayor para las tiendas por departamento (Equilibrium, 2017).

El negocio de la moda y la venta de prendas de vestir está altamente condicionada al comportamiento de los consumidores, quienes tienen actitudes diferentes al momento de elegir una prenda. Surge en la actualidad el Nuevo Consumismo que se refiere a la forma que las personas consumen moda y se relacionan con las marcas (Euromonitor, 2016).

El estudio de Euromonitor del 2016 “Fashion Industry and the New Consumerism” señala que el concepto de usar y descartar las prendas de vestir está siendo cada vez más obsoleto, lo que lleva a las empresas de moda a evaluar como la reutilización, el reciclaje y reparación pueden ser importantes para su negocio. Surge así la tendencia de la economía circular en la industria de la moda.

Ante la alta demanda de los consumidores por conseguir una prenda de vestir de manera fácil y rápida, surge la boutique virtual que va de la mano con el origen del comercio electrónico. La primera venta online B2B se produjo en la empresa Thompson Holidays en el año 1981 cuando conectó sus agencias de viajes para que pudieran ver qué había disponible en sus catálogos y así ofrecerlos a sus clientes. Luego en 1991 se produjo un cambio muy importante para el comercio electrónico, cuando la NSF (National Science Foundation) autorizó usar Internet para fines comerciales (Puro Marketing, 2014).

Este fue el inicio para que muchos negocios vendieran sus productos o servicios a través de Internet, siendo las prendas de vestir y accesorios algunos de los productos que más se venden, incluso por pequeños emprendedores. Y es así que los canales digitales están siendo bastante usados para las boutiques y tiendas por departamento. El estudio de compra Online de GfK en diciembre del 2017 reveló que 18% de los internautas peruanos afirmó haber hecho una compra en línea en los últimos tres meses” (GfK Perú, 2018).

Se ve que el concepto de utilización de vestidos y compra en boutiques han venido evolucionando hacia la compra por Internet ofreciendo una oportunidad de vender vestidos de gala a través de este medio convirtiéndose hoy en día actividad comercial muy importante. En la siguiente sección se abordará la justificación del presente estudio.

1.2. Justificación

La Organización Mundial del Comercio (OMC) señala que el mercado de exportación de ropa vende un aproximado de US\$ 480,000 millones al año, siendo China el principal fabricante de ropa en el mundo (OMC, 2015). La exportación de ropa es una fuente de ingresos relevante para la economía a nivel mundial.

El mercado de vestidos de gala es un nicho que va en aumento tanto en nuestro país como a nivel mundial. Son muchas las mujeres que buscan un vestido ideal para una ocasión especial, siendo los matrimonios y quinceañeros los eventos más populares para buscar estas prendas. Por ejemplo, el Instituto de Comercio Exterior de España (Icex) señala que solo en la ciudad de México se movió alrededor de US\$ 4.015 millones en el 2015 en la confección de vestidos para quinceañeras.

Alrededor de 1.5 trillones de dólares al año es solo la cantidad que mueve el mercado de la moda gracias a una economía en crecimiento (The Business of Fashion, 2015). En el Perú se desarrollan importantes eventos como el Lima Fashion Week donde se muestran las creaciones de diversos diseñadores, en donde abarcan también vestidos de gala que sirven de inspiración para grandes y pequeños empresarios.

En cuanto al Perú, las importaciones de prendas de vestir y accesorios alcanzaron los US\$ 347,825 miles en el 2017 y las exportaciones de este mismo ítem alcanzaron

US\$ 826,091 miles este mismo año, es decir existe un déficit en la balanza comercial de este sector (Trade map – International Trade Statistics, 2017).

Sin embargo, los precios de estos vestidos en su mayoría son bastante costosos y poco accesibles para las consumidoras, ya que los vestidos de gala más llamativos son los que más cuestan. De igual forma, las personas que viven en provincias encuentran difícil encontrar el vestido que tanto desean.

Por otro lado, los grandes retailers (tiendas por departamento) no cuentan con una sección especial de vestidos de gala ni con tallas adecuadas para las consumidoras, quienes optan por comprar en showrooms, espacios especializados de moda donde micro empresarios o diseñadores muestran diversas prendas para su venta (Bolsalea, 2017); o ateliers, los cuales son talleres en donde los diseñadores ofrecen un servicio exclusivo y personalizado a cada cliente de prendas de vestir (Anelli, 2013).

El Perú tiene un nicho de mercado de venta de vestidos de gala no atendido, ya que no se cuenta con tiendas que brinden una asesoría adecuada a las consumidoras al momento de su compra ni un portal web con las características necesarias para la venta de estas prendas.

En este sentido, este documento resume un plan de negocios que permita guiar el establecimiento de una boutique virtual que facilite la compra de vestidos de gala de manera fácil, rápida, con un precio accesible y con una asesoría especializada.

El presente plan de negocios permitirá tener los lineamientos esenciales para formar la empresa y ponerla en marcha. Esto se dará con una buena estructura que ayude organizar y analizar la información (Hidalgo, 2003) para la toma de decisiones.

Las principales beneficiarias del plan de negocio propuesto son las mujeres que desean adquirir un vestido de gala a un precio accesible y de forma rápida con una asesoría adecuada.

Lo que busca este negocio es ayudar a las mujeres a encontrar su vestido ideal, para lo cual se contará con diversas tallas y modelos acordes a sus gustos y preferencias. La boutique virtual tendrá una asesoría personalizada de expertos en moda y belleza, quienes orientarán a las consumidoras en su compra.

Además, se contará con un precio acorde al mercado para que las consumidoras puedan comprar los vestidos en la boutique virtual. Esto se verá reforzado por un blog

especializado en vestidos de gala que mostrará las tendencias de uso de vestidos en diversas ceremonias y que ayudará a la compra. Este blog estará como una pestaña en la boutique virtual.

Por todo lo antes expuesto, este plan de negocio se encuentra plenamente justificado constituyendo una iniciativa innovadora que responde a una necesidad que no ha sido plenamente satisfecha en nuestro país.

1.3. Planteamiento del problema

El mercado de la moda representa una importante cifra económica a nivel mundial y Latinoamérica no es la excepción. Las boutiques cuentan con diversas prendas de vestir que generan ingresos. Perú no escapa de esta realidad, ya que importantes casas de moda apuestan por innovadores diseños que poco a poco están generando mayores ingresos.

No obstante, buscar un vestido de gala en Perú puede costar tiempo y dinero. Muchas consumidoras no encuentran el vestido que tanto desean con facilidad y si lo encuentran resulta muchas veces costoso.

Y esto es debido a que los grandes retailers como Saga, Ripley, Oechsle, Zara o Paris no cuentan con gran variedad de vestidos de gala como quisieran. La gran mayoría de estos retailers cuentan con prendas de vestir variadas y no se enfocan necesariamente a un estilo específico de vestir. Cabe recordar que estas tiendas están más enfocadas en prendas de vestir dirigidas al mercado europeo, cuyas tallas y estilos no se adaptan al mercado peruano.

Las consumidoras pueden encontrar un vestido de gala luego de una exhaustiva búsqueda, pero lamentablemente no cuentan con una asesoría especializada que las orienten al momento de compra para hacer la mejor elección.

Las consumidoras peruanas de vestidos de gala pueden no tomar buenas decisiones al momento de comprar el vestido deseado, el cual puede estar a un precio elevado. Asimismo, los potenciales inversionistas de boutiques de esta rama dejan de percibir ingresos al perder potenciales clientes.

En este sentido, la presente tesis constituye un aporte para transformar esta realidad, teniendo como finalidad hacer un plan de negocio para la creación de una boutique

virtual de venta de vestidos de gala, que incluye hacer un estudio de mercado y así tener un plan de acción para un negocio rentable.

Esto involucra el planteamiento de las siguientes preguntas:

¿Cómo sería el modelo de negocio apropiado para desarrollar una plataforma digital de venta de vestidos de gala a las potenciales consumidoras?

¿Cómo se desarrolla el mercado de vestidos de gala en el Perú, específicamente cuál es su público objetivo, demanda, competidores, mercado potencial, precio y comercialización?

¿Cuáles son las características del segmento del mercado que atiende el plan de negocio, cuál es su propuesta de valor y cómo se conecta con el cliente?

¿Cuál es el plan estratégico que se debe seguir para llegar a los objetivos de este modelo de negocio?

¿Qué premisas se debe tener en cuenta al momento de realizar el plan de marketing para este modelo de negocio?

¿Con qué recursos administrativos y financieros se contará para poner en marcha este negocio?

Por estas razones, se requiere evaluar si la solución de la boutique virtual de venta de vestidos de gala remediaría la demanda no atendida por las consumidoras de encontrar esta prenda de forma, fácil, rápida, con un precio accesible y sobre todo con una asesoría especializada online que las ayude en su compra.

1.4. Objetivos de la tesis

A continuación, se presentan los objetivos de la tesis:

1.4.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad de una boutique virtual B2C que permita a las consumidoras encontrar el vestido de gala que más les guste en base a una asesoría personalizada.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar las características del mercado de vestidos de gala en el cual está posicionado el negocio, incluyendo el análisis del público objetivo, demanda, competidores, mercado potencial, precio y comercialización.
- Describir el segmento de mercado que atiende el plan de negocio así como también la propuesta de valor y mecanismos de conexión al cliente.
- Realizar un plan estratégico para poner en marcha los objetivos propuestos.
- Elaborar un plan de Marketing alineado a los objetivos del modelo de negocio.
- Evaluar los costos y proyectar el retorno de la inversión del modelo de negocio.

1.5. Alcances

La investigación posee un alcance conceptual que abarca fundamentalmente dos temas: El e-retail y el e-fashion.

El e-retail se conceptualiza como la venta de bienes y servicios a través de Internet u otros canales online para uso personal o doméstico de los consumidores, la cual incluye todas las actividades de e-commerce que resulta de las transacciones de los consumidores finales (Dennis, Fenech y Merrilees, 2004).

Este tipo de e-commerce también agrupa a todos los retailers tradicionales que han abierto un canal online para la venta de sus productos o servicios, desarrollando un e-retail que les abre nuevas oportunidades para llegar a potenciales consumidores que navegan por Internet.

El e-fashion o la moda online se define como la exposición de las principales tendencias de moda y venta de prendas de vestir a través de Internet. Este rubro abarca las empresas y marcas que han apostado por el canal online como una de sus canales de venta. Es importante resaltar que las marcas del rubro de moda tienen al entorno digital como una oportunidad fundamental para desarrollar su estrategia de Marketing (Domingo, 2013).

El e-fashion se centra en cuatro variables explicativas: la innovación electrónica, la innovación en la moda, la confianza y el valor percibido. Es importante señalar que cuanto mayor sea la confianza, se incrementará la intención de compra de clientes potenciales en el rubro de la moda online (Escobar-Rodríguez, Bonsón-Fernández, 2017).

Asimismo, se empleó informes de mercados, estadísticas, libros especializados, artículos científicos, entre otras fuentes documentales que permitieron completar el análisis teórico y contextual.

Desde un punto de vista metodológico, la investigación se basa en un tipo de diseño de investigación no experimental. Este enfoque se define en estudios que se llevan a cabo sin la manipulación intencional de variables, observando y analizando los fenómenos en su ambiente natural. Asimismo, se apoya en un tipo de investigación transversal, el cual recolecta datos en un solo momento y en un tiempo único (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

De la misma manera, la presente tesis se basa en un diseño transversal de tipo descriptivo, el cual busca revelar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

Se seleccionó como unidad de análisis mujeres entre las edades de 18 a 45 años que habitan en Lima Metropolitana. A estas mismas se muestreó y aplicó la técnica de la encuesta en su modalidad de cuestionario con el fin de conocer de fuentes primarias, los aspectos relevantes de la demanda del producto. Para complementar se efectuó entrevistas a profundidad a expertos de forma presencial y vía telefónica.

Para procesar los datos de tipo cualitativo se utilizó mapas mentales y matrices de categorización. En el caso de los datos de tipo cuantitativo, se procesaron mediante el programa estadístico de SPSS.

Para organizar la información se utilizaron técnicas como matriz FODA para poder plantear una estrategia en el futuro, matriz EFI y EFE para tener una auditoria interna de administración estratégica y una evaluación de los factores externos a fin de hacer un análisis. De igual forma, en las estrategias de mercado usamos la matriz BCG para analizar la cartera de negocio. Utilizamos el Marketing Mix para definir las operaciones del mercado. Además, hicimos un recorrido del consumidor digital (Customer Journey) para dar conocer a fondo el rol de este negocio en los medios digitales.

1.6. Contribución

La contribución académica del presente plan de negocio es servir como antecedente para otros trabajos de investigación similares y constituye un aporte desde un punto de vista teórico sobre la comercialización de vestidos gala, mediante la utilización del

comercio electrónico bajo el formato del e-retail, así como también las variables fundamentales que se deben tomar en cuenta para poder desarrollar un plan de negocio a partir del enfoque ya mencionado.

La contribución práctica radica en que el presente plan de negocio servirá de guía de para futuros inversionistas que desean incursionar en el mercado de la venta de vestidos de gala a través del comercio electrónico, sirviendo como punto de partida para un desarrollo empresarial. Se dejará explicado y descrito el plan de negocio, como son los objetivos, la estrategia, el modelo de negocio, la inversión y la rentabilidad para que se evalúe la materialización de esta iniciativa.

La contribución metodológica se fundamenta en la aplicación de una combinación de técnicas como matriz FODA, EFI y EFE, matriz BCG, matriz CANVAS, Marketing mix, investigación de mercado; y análisis económico y financiero que servirían de soporte para futuros trabajos de este tipo de plan de negocio.

1.7. Contenido de la tesis

El documento se desarrolla en el siguiente orden:

En el capítulo I, se presenta el problema y se detalla la finalidad del plan de negocio, mostrando los alcances y contribución.

En el capítulo II, se explica un conciso marco de referencia con la finalidad de conocer los conceptos generales idóneos para este plan de negocio, como es el e-retail y el e-fashion, así como una conceptualización de los vestidos de gala.

En el capítulo III, se muestra el diseño y la aplicación de los métodos de investigación y se presenta el procesamiento de los resultados y la oportunidad del mercado potencial objetivo, posicionamiento y segmentos.

En el capítulo IV, se construye el modelo de negocio que se empleará para la implementación de la boutique virtual de ventas de vestidos de gala. Esto se desarrollará a través del modelo Canvas.

En el capítulo V, se analiza el macroentorno y el microentorno con la finalidad de conocer cuál será el planeamiento estratégico ideal.

En el capítulo VI, se elabora el Plan de Marketing que tendrá como foco al medio digital que será parte de la estrategia integral que considerará la boutique virtual de venta de vestidos de gala.

En el capítulo VII, se establecen los lineamientos generales que aportarán un soporte al Plan de Operaciones y Administrativo.

En el capítulo VIII, se desarrollará el Plan Económico y Financiero que sustentará su viabilidad económica y permitirá evaluar el plan de negocio.

En el capítulo IX, X y XI, se muestra las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía y los anexos, respectivamente.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA

El marco conceptual de referencia que se presenta continuación contiene fundamentos conceptuales que sustentan cada una de las principales variables que conforman el plan de negocio y sus interrelaciones. El mismo abarca fundamentalmente conceptos como el e-retail y e-fashion, así como también su contexto global y local relacionado.

2.1. E-retail y la experiencia de compra

El retail en su forma tradicional abarca todo comercio masivo de productos y/o servicios, a una cantidad elevada de clientes. El término inglés se asocia al español al comercio minorista en tiendas físicas, existiendo diversos tipos de retail dependiendo del área comercial y los formatos de comercialización empleados. Uno de los tipos de retail con mayor auge actual es el e-retail.

El negocio del e-retail se define como la venta de bienes y servicios vía Internet u otros canales electrónicos para uso personal o doméstico de los consumidores. Esta definición incluye todas las actividades de e-commerce que resulta de las transacciones de los consumidores finales. Algunas actividades en línea que no tengan que ver con transacciones, como proveer información o promover marcas o branding son consideradas como parte del B2C, pero no son normalmente consideradas en el ámbito del e-retail (Dennis, Fenech y Merrilees, 2004).

Son varias las ventajas del e-retail, una de ellas es que el local físico es innecesario, lo que evita tener personal a cargo, ahorrando costos para los negociantes. Además, se puede vender por igual en diferentes lugares y están abiertos 24/7. Una de las ventajas más importantes es que los negociantes pueden contar con un sistema de CRM (Customer relationship management), el cual conoce los gustos y preferencias de los consumidores. Esto permite que a futuro puedan enviarse promociones personalizadas a estos clientes segmentados por gustos y preferencias (Dennis, Fenech y Merrilees, 2004).

Las desventajas del e-retail es que a veces muchas empresas gastan costosos montos al momento de implementar su negocio en línea. Además, pueden enfrentarse a problemas legales como son los impuestos según el país en que se venda. Otra de las desventajas del e-retail es que puede no lograr a superar la venta física, en el cual el

vendedor se muestra cara a cara al momento de la venta. El consumidor percibe y toca el producto a comprar, lo que no puede hacer al momento de comprar en línea (Dennis, Fenech y Merrilees, 2004).

Las compras en línea agrupan una serie de experiencias que van desde la búsqueda de información, la navegación por el sitio web, los pedidos, el pago, las interacciones con el servicio al cliente, la entrega, la resolución de los problemas después de la compra y la satisfacción con las propias compras. La calidad de estas compras se refiere a la percepción general que tienen los consumidores sobre la excelencia y eficacia de la oferta de productos y/o servicios de un comercio electrónico a través de una tienda virtual. Las características del sitio web y su rendimiento, así como la calidad que van más allá de la interfaz del sitio web influyen en la percepción del consumidor al momento de comprar por Internet (Ha y Stoel, 2009). Dichos factores serán abordados en la siguiente sección.

2.1.1. Factores psicológicos en la experiencia de compra del e-retail

Con la aparición del e-retail, surge un nuevo comportamiento en el consumidor y una nueva experiencia de compra, dando paso a características psicológicas al momento de comprar en línea. Estas se definen como el conjunto de factores que ayudan a superar la resistencia del cliente a utilizar los canales en línea debido a la falta de familiaridad con la marca, el canal o la ausencia de una tienda física (Klaus, 2013). Estas son:

E-desconfianza: Se refiere al temor de dar información personal y financiera al momento de comprar en línea, impactando negativamente en los niveles de satisfacción y lealtad. La separación temporal que surge al momento de pagar en línea hace que la confianza sea un factor psicológico importante en la experiencia de compra del cliente.

E-creencias negativas: Se refiere al miedo de sucumbir antes las promociones y ofertas en línea, lo que da pie a comprar innecesarias.

E-auto ineficacia: Se relaciona con un conocimiento bajo de las herramientas que proporciona el Internet, y por tanto el miedo a comprar en línea. A pesar que están las instrucciones en línea al momento de comprar, el consumidor siente temor porque no tiene a nadie quien lo ayude.

E-facilidad logística: La compra online de ropa impide que el cliente se pruebe la ropa y que la perciba, lo que ocasiona que el cliente sienta temor por tener una compra

errónea o que no le quede la prenda elegida. Además, la barrera que existe entre la compra y la entrega, además de la estandarización de tallas de prendas de vestir, ocasiona temor al cliente, impactando negativamente en la satisfacción y la lealtad.

E-conveniencia: Los clientes prefieren comprar en línea debido a lo útil que les resulta comprar en cualquier momento y lugar, la facilidad de comparar productos y su variedad. Esta ventaja es de mayor utilidad para las personas que no tienen tiempo de comprar en una tienda física. Esta conveniencia resulta positiva en la satisfacción y la lealtad de los clientes.

E-disfrute: Las compras en línea hacen que el consumidor evite las molestias que pueden surgir al momento de acercarse a una tienda física, dándole placer y disfrute al momento de escoger sus productos online. Este tipo de comprar impulsadas por el placer incrementa los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes.

2.1.2. Factores técnicos en la experiencia de compra e-retail

Por otro lado, la otra dimensión de la experiencia de compra en línea es la funcional, la cual incluye la calidad del sitio web o factores relacionados con la tecnología como la usabilidad, la presencia del producto, la interacción, la comunicación y la presencia social. Estos factores, relacionados con los aspectos técnicos del sitio web, ayudan a los consumidores a satisfacer sus necesidades y se manifiestan con una facilidad de navegación y búsqueda (Klaus, 2013). Estas características funcionales son:

La interacción del sitio web: Implica la negociación con el cliente, su comunicación, revisiones y recomendaciones especializadas. Esta interactividad es importante ya que permite un intercambio más amplio de información mucho más rápido y relevante en el sitio web. Además, el hecho que el cliente interactúe con otros clientes hace que el comprador se sienta en control y confianza.

La información del sitio web: Se refiere a la información relevante, detallada y precisa de las características de los productos, su precio, sus políticas, entre otros. Cabe mencionar que los consumidores prefieren sitios web con información actualizada y pertinente, en especial cuando se compra prendas de vestir en línea, ya que no se puede probar la prenda antes de hacer tu compra.

Enganche visual: Se refiere al aspecto estético general del sitio web y una visión clara de los productos. Una web visualmente atractiva permite a los clientes explorar al

detalle los colores y formas de los productos, lo cual impacta positivamente en la satisfacción del cliente y su experiencia de compra.

Navegación del sitio web y facilidad de búsqueda: Se refiere a las características y herramientas que facilitan la búsqueda y el proceso de compra. Esto aumenta la posibilidad de una compra segura y, en el futuro, de una recompra. Además, reduce el esfuerzo físico y mental de los compradores, lo que aumenta la satisfacción del cliente y la intención de compra en línea.

2.2. E-fashion y su impacto en proceso de compra

El *fashion design* o diseño de modas es el proceso de colocar un estilo creativo en las prendas de vestir y en los accesorios que se pueden usar (Springsteel, 2013). En este sentido, el e-fashion o la moda online se define como la exposición de las principales tendencias de moda y venta de prendas de vestir a través de Internet. Este rubro agrupa a las empresas y marcas que han apostado por el canal online como una de sus canales de venta. Cabe resaltar que las marcas del rubro de la moda y estilos de vida tienen al entorno digital como una oportunidad fundamental para desarrollar su estrategia de Marketing (Domingo, 2013).

Asimismo, la moda online se refiere a la utilización de un canal digital para dar a conocer algo nuevo, siendo el Internet un verdadero impulsador de cambio entre los consumidores y las empresas, las marcas y sus productos (Martínez, 2011).

El Internet nace alrededor de 1991, cuando la NSF (Natural Science Foundation) autorizó a usarlo para fines comerciales, siendo un paso muy importante para los cambios online que vendrían años más tarde (Puro Marketing, 2014).

A partir de 1995 comienza un crecimiento importante en la red. Es en este periodo que más empresas insignias del comercio electrónico comienzan a usar este medio online, como Yahoo! (inicialmente motor de búsqueda), Amazon (inicialmente venta de libros), Dell o CISCO. Durante el año 1997, Inter Inc (empresa responsable de registrar las direcciones de los sitios en la red) reportó que se incorporaban nuevos sitios web a un promedio de uno por minuto. Librerías, firmas de servicios financieros, publicistas, compradores y vendedores de todo tipo se colocaban en la red como una forma nueva de negocio online (Garibaldi, 1999).

El comportamiento de compra online en ese tiempo era buscar a través de las páginas web algún producto en especial para luego contactarse por email y hacer efectiva su compra. Este es el punto de partida para la compra y venta de productos y servicios online, y punto de inicio para el e-fashion, ya que empresas que comercializaban prendas de vestir también comenzaban a comercializarse en la red.

El sector de la moda ha cambiado su manera de acceder a sus consumidores a través de los años, los cuales son cada vez más masivos, complejos y muy exigentes. Este sector se ha evolucionado de forma global a partir de su forma de trabajar. Gracias a la consolidación de esta nueva realidad global y conectada a través de los medios online, los procesos de análisis, proyección, producción, distribución y consumo han variado.

Surge entonces una nueva economía gracias a estos cambios en el mundo de la moda, el cual se basa en la creación de redes entre los agentes económicos por el acceso a la tecnología. Cabe añadir que la tecnología, en el cual se agrupa el Internet y el ecosistema digital, han modificado las percepciones, las actitudes y los intereses del consumidor (Domingo, 2013).

Es importante señalar que las interacciones que se producen en la web a través de las plataformas digitales y medios sociales están transformando la forma en la que los consumidores conciben y valoran las marcas de moda (Domingo, 2013).

Este cambio en la industria de la moda ha propiciado que diversas empresas y marcas de moda tengan sus propias webs para ofrecer sus prendas de vestir, convirtiéndose en un aspecto muy valioso para su negocio (Valerio, 2015).

La moda online ha propiciado que surja un nuevo concepto de compra online como es el shopper Marketing, el cual se refiere a la planificación y ejecución de las actividades de Marketing que influyen en el consumidor en todo el proceso de compra, desde el primer paso para comprar un producto, hasta el consumo final, la recompra y la recomendación del mismo (Shankar, 2011).

Este concepto refuerza el comportamiento del consumidor de la moda, el cual compra una prenda de vestir y si es de su agrado, la recomienda o en todo caso vuelve a comprar en la tienda física u online. Cabe resaltar que esta compra final va acompañada de un buen servicio y asesoría al momento de buscar una prenda de vestir.

Para profundizar este comportamiento de compra de moda online es importante mencionar el embudo de marketing digital, el cual se utiliza para comprender el proceso por el que pasa cualquier empresa online para lograr un cliente, el cual tiene las siguientes fases (Somalo, 2017):

Conocimiento (Awareness): El cual abarca la exposición del producto hacia el cliente a fin de que este lo pueda conocer.

Consideración: En el cual se busca llamar la atención del cliente para que luego proceda a comprar el producto o prenda de vestir.

Acción: En este punto está considerado cuando el cliente añade el producto al carrito de compra para luego poder pagar el mismo.

Fidelización (Loyalty): Es el proceso que involucra convertir al cliente en uno asiduo gracias a la satisfacción en la compra. Esta es una parte muy importante para lograr tener un cliente a largo plazo.

Recomendación: Si el cliente obtuvo una buena experiencia de compra, es en este paso que empieza a recomendarnos con potenciales clientes a fin de que ellos logren hacer una compra en el futuro. Un cliente que recomienda un producto es muy difícil que se separe de la empresa y sus comentarios tienen una fuerte credibilidad para el negocio.

2.2.1. Tipos de empresas y soportes del e-fashion

Cabe mencionar que en el mundo del e-fashion hay dos tipos de organizaciones en línea que se esfuerzan por adquirir legitimidad con la moda establecida en las empresas (Petkova, 2016). Estas son:

Empresas de moda de comercio electrónico: Desarrollan tecnologías del comercio electrónico y marketing para realizar sus operaciones. Estas empresas promueven y venden ropa de marca a través de un medio electrónico sin usar alguna tienda retail para mostrar su mercancía.

Empresas de moda de comercio social: Son las empresas que apuntan a la participación de los consumidores en sus webs. Se preocupan por realizar actividades sociales en sus páginas web, como concursos y promociones, de tal forma que el consumidor participe activamente en los contenidos web de estos negocios.

En esta investigación se dará énfasis al concepto de empresas de moda de comercio social, ya que es una tendencia que viene creciendo con fuerza en el plano del e-fashion, en el cual los consumidores interactúan constantemente a través de los diferentes canales digitales.

Las empresas de moda de comercio social fueron lanzadas en el 2006 como plataformas de moda que combinan búsqueda y recomendaciones relacionadas al e-commerce and fashion retail. Son conocidas como “comercio participativo”, redirigen a los consumidores hacia los negocios de e-commerce fashion, los cuales tienen los productos deseados y promueven la compra. La combinación de tecnología de búsqueda con el e-commerce fashion refleja el compromiso de los empresarios según el comportamiento del consumidor “ya que los usuarios tienen una fuerte inclinación a buscar información de otros usuarios durante este proceso de búsqueda” (Chi, 2009).

Aceptar la legitimidad de estas nuevas organizaciones y sus prácticas creativas ha sido todo un reto para las empresas de moda. Las prácticas que se consideran más importantes en este tipo de organizaciones son las comunicaciones entre empresas y las asociaciones entre los retailers y los negocios de moda online.

Por otro lado, el e-fashion cuenta con un soporte social fundamental para lograr las ventas esperadas. Este soporte social se define como la percepción y el cuidado hacia el consumidor, a través de una asesoría disponible y que forma parte de una red social de apoyo (Schiffrin, 2010). El concepto de apoyo social fue desarrollado originalmente dentro del marco de la psicología y ha evolucionado para reflejar una variedad de beneficios sociales en diversas áreas de la comunicación. Este soporte social se clasifica en dos dimensiones:

Soporte emocional. Implica que el portal web ofrezca empatía con el consumidor, se preocupe por sus necesidades y tenga una conexión emocional con el mismo a través de su compra. (Shim, 2012). Este apoyo emocional es de vital importancia para propiciar lazos emocionales entre el consumidor y el negocio online de prendas de vestir, generando que el cliente se identifique con la empresa a tal punto que prefiera sus productos.

Soporte informativo. También conocido como el apoyo instrumental, incluye asesoramiento, ayuda, sugerencias y directrices que ayuden a la persona a responder ante una situación en especial o un problema (Lee, 2015). Este soporte informativo

ocasiona que las empresas de e-fashion puedan apoyar a sus consumidores a través de información detallada y sugerencias al momento de la compra online.

Las web social en los e-fashions deberían aumentar tanto los beneficios emocionales como sociales y el apoyo informativo. El papel crucial del apoyo social se ha desarrollado en los entornos de comercio electrónico a través de interfaces asistidas por tecnología. El aspecto social del sitio web aumenta la utilidad percibida, el valor de compra y la confianza hacia los e-fashions, específicamente es probable que se genere un apoyo emocional a partir de estos sitios web de comercio electrónico con gran predominio social (Lee, 2015).

Cuando los consumidores perciben que un e-fashion es social, crece la probabilidad que lo vean como un entorno social más íntimo donde se les da la bienvenida, se le brinde cuidado a través sugerencias y consejos, y sienten que son tratados con especial cariño. Estos factores propician la compra de los productos y generan mayores lazos con los consumidores.

2.2.2. Engagement entre consumidor y e-fashion

Por otro lado, el engagement entre el consumidor y los e-fashions es importante para generar empatía. El engagement del consumidor se define como experiencias co-creativas e interactivas entre el consumidor y los sitios webs. Es por este motivo que los e-fashions se preocupan por tener sitios web interactivos y sociales. Debido a que el producto o prenda de vestir no puede ser percibido en línea, el papel de los e-fashion es importante para generar confianza y lealtad en el consumidor (Nadeem, 2015).

La lealtad en los e-fashion se define como la actitud favorable de los consumidores hacia el producto, sitio web o marca junto con el comportamiento de la recompra (Anderson y Srinivasan, 2003). En este mismo aspecto, la actitud que incluye las respuestas y sentimientos afectivos en la compra es considerada como uno de las características más importantes de la lealtad. Además la lealtad continua con un proveedor de servicios trae como consecuencia una actitud positiva del consumidor (Nadeem, 2015).

Además, la actitud de los consumidores hacia los e-fashion juega un papel predominante al momento de la compra. La actitud se define como la tendencia a evaluar un comportamiento favorable o desfavorable, la cual se ve afectada

positivamente por la confianza, que finalmente conduce a una visita repetida. Cabe resaltar que la actitud es de vital importancia en el e-fashion porque influye en los pensamientos, sentimientos y sobre todo en el proceso de toma de decisiones de los consumidores (Nadeem, 2015).

La confianza es un factor clave para los comerciantes en línea que están dispuestos a establecer relaciones a largo plazo con los consumidores. Sin embargo, en los e-fashion la confianza se ve afectada por algunas características del entorno online (como la seguridad y la privacidad) y por las innumerables fuentes de información que pueden desorientar o distraer al consumidor. Se ha demostrado que los consumidores confían mucho más en la información de otros consumidores que las empresas (Dabholkar y Sheng, 2012), es por este motivo que los dueños de los e-fashion no solo se preocupan en mejorar los sitios web sino también están atentos a las recomendaciones de otros consumidores a través de los medios sociales que impactan en la moda.

2.2.3. Fashion bloggers y su rol influenciador en el proceso de compra

En la actualidad algunas marcas internacionales han optado por usar influenciadores o fashion bloggers que promocionen sus prendas. Un blogger según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE) es aquella persona que gestiona o crea un blog. Un fashion blogger son conocidos como bloggers de moda que gestionan un blog de contenidos relacionado con la moda o las tendencias (López, 2014).

Estos fashion bloggers recomiendan las prendas de vestir y accesorios de reconocidas marcas a cambio de alguna retribución económica u obsequio de alguna prenda, dependiendo el acuerdo. Algunas de las bloggers internacionales más populares son Chiara Ferragni con su blog “The blonde Salad”, Aime Song con su blog “Song of Style”, Julie Sariñana con su blog “Sincerely Jules”, entre otros.

El Perú también alberga a bloggers de moda, las cuales se han convertido en importantes influenciadoras de marcas nacionales e internacionales. Entre las bloggers peruanas más estacadas están Natalia Merino con su blog “Cinnamon Syle”, Alessandra Mazzini con su blog “Fashion In Da Hat”, Vanessa Rodríguez con su blog “La Vida de Serendipity”, por citar algunas. Cabe resaltar que más del 80% de su audiencia está conformada por mujeres (Gestión, 2018).

Los fashion bloggers se han convertido en importantes influenciadores para sus seguidores. Colaboran activamente con diversas marcas y diseñadores, son protagonistas de campañas de moda y son personas con una marca personal, con un estilo definido innato (Martínez y López-Rúa, 2016).

Los blogs forman parte de un formato informativo que ha revolucionado el mundo de la comunicación online, ya que permiten la conexión en tiempo real entre los consumidores y la información que se les brinda. Los blogs de moda también permiten el acceso de que los lectores puedan publicar sus comentarios y mantener una interacción con los fashion bloggers, dando una nueva forma de conversación, expresión y conocimiento, que forma parte de los blogs. Algunos de ellos alcanzan la popularidad gracias a la interactividad y dan a los lectores sentido de participación (Technorati, 2013).

Cabe resaltar que el concepto de comunicación de formato blog tiene como objetivo la creación de comunidades que comparten sus artículos, los cuales se incrementan a medida que los usuarios son capaces de interactuar con los mensajes que despiertan la atención de un mayor número de personas (Llorca, 2012).

En el sector de la moda se está viviendo actualmente una importante transformación de buscar tendencias, en la percepción del diseño y en la localización del cliente final (Ruiz, 2013). Estas son las principales variables que influyen en el proceso de decisión de compra en cuanto a los blogs de moda, utilizados por los fashion bloggers:

Necesidad: Las personas tienen la necesidad de ir vestidas y es en la actualidad que los blogs de moda son principales fuentes de información sobre las principales tendencias de este rubro. Las empresas de moda utilizan este medio para divulgar contenidos de su marca de forma rápida y directa, creando un deseo en el consumidor.

Percepción: Los blogs de moda poseen una gran cantidad de estímulos que buscan llamar la atención del consumidor. Los fashion bloggers utilizan colores, formas, fotos de alta resolución, entre otras características para que el blog capte la atención de las personas que los leen.

Actitud: A través de los blogs de moda las actitudes hacia las marcas pueden ser modificadas, formando en un corto o largo plazo actitudes positivas de los consumidores hacia las mismas.

Aprendizaje: Los consumidores dedican gran parte de su tiempo a informarse y opinar en los blogs de moda para luego comprar. Esto incrementa su aprendizaje sobre las marcas y tendencias gracias a los blogs de moda y los fashion bloggers como artífices del contenido.

Personalidad: Las personas se identifican con los blogs de moda de van de acuerdo a su personalidad. La apariencia, el vestido, la imagen, los gustos y el estilo de vida pueden ser expresados sin límites, siendo la moda un fundamento mucho más aspiracional.

Conocimiento de compra: El conocimiento de compra del consumidor ha comenzado a cambiar gracias a las opiniones de otros consumidores que incrementan o disminuyen su confianza y la ayuda a compartir contenidos. Los blogs de moda se han convertido en principales vías online para difundir tendencias y estilos.

Comunidades de los fashion blogs: Los fashion bloggers se han convertido en líderes de opinión en cuando a moda y estilos gracias a la cantidad de seguidores que tienen en sus propios blogs y en sus redes sociales, formando comunidades que comparten temas en común.

2.3. Mercado de los vestidos de gala

Una prenda de vestir nace de la necesidad humana para protegerse de la intemperie individualmente y según contexto, la cual en la actualidad ha desarrollado una enorme industria. Posteriormente, surge el vestido de gala para ser usado en diversos eventos. Este tipo de vestido representa el tipo de prenda más lujosa dentro del ámbito del vestir (Lando, 2009) Los detalles en texturas y colores resaltan esta prenda que es usada por mujeres de toda edad sin distinción.

Un vestido de gala es una prenda de vestir femenina en su mayoría de alta costura y diseñado para brindar elegancia en eventos especiales (Brockmann, 1965).

Es importante señalar que la elaboración del vestido de gala se determina según el evento y horario e incluye detalles que son elaborados por los diseñadores de moda con mucha sutileza, incluso algunos incluso elaborados a mano en su totalidad (Barros, 2017).

Los vestidos de gala guardan estrecha relación con la alta costura al ser una prenda de vestir especial hecha a medida para cada mujer (Barros, 2017). Estas prendas pueden ser usadas tanto de día como de noche y cuentan con una alta demanda.

La evolución de la industria del vestido tiene un punto de quiebre en el año 2008, cuando la crisis económica a nivel mundial afectó a grandes y pequeñas empresas de este rubro. El deterioro de la situación financiera de las marcas y los minoristas internacionales y la caída de la demanda de los consumidores de los más importantes mercados a nivel mundial, como son Europa y Estados Unidos, ocasionaron que el entorno empresarial internacional se hiciera más competitivo e inestable, afectando las confecciones de vestidos (Forstater, 2010).

El incremento de la competencia y las dificultades que atravesó la confección del vestido hicieron que exista una brecha cada vez mayor entre la producción y las marcas de alta y baja gama. Las marcas de alta gama utilizan tecnologías más avanzadas para la confección de vestidos, los cuales son conformadas por las grandes empresas, mientras que las marcas de baja gama manejan precios más accesibles a todo público y cuentan con una producción más pequeña, siendo la mano de obra como costureros sus principales fuentes de producción (Organización Internacional del Trabajo, 2014).

Gestionar la producción actual del sector de la confección del vestido a nivel mundial es difícil ya que existen múltiples actores de varios tamaños y en diversas ubicaciones geográficas, además el proceso de producción atraviesa varias etapas y actividades. Es importante señalar que el textil y la confección del vestido se caracterizan por una alta volatilidad y una baja previsibilidad (Bruce y Daly, 2006).

La competencia es intensa en todos los niveles y los empresarios de confección de vestidos buscan reducir costos y mantener un buen margen de beneficios. Las grandes marcas y empresas minoristas buscan una mayor flexibilidad en cuanto al diseño, la calidad, la entrega y la rapidez de su comercialización para volverse mucho más competitivas (Organización Internacional del Trabajo, 2014).

Más de la mitad de los minoristas de la confección de vestidos en el mundo se concentran en América del Norte y Europa. América del Norte representa el 25%, Europa Occidental 27%, Europa Oriental y Turquía el 10%, y Japón y la República de Corea el 13%. El resto del mundo representa el 25% del total (American Apparel and Footwear Association (2014).

La confección y venta de vestidos de gala en el mundo es cada vez mayor. Renombrados diseñadores crean piezas únicas que son exhibidas en festivales importantes que sirven de inspiración para grandes y pequeñas boutiques. Un vestido de importantes casas como Dior puede costar hasta 100 mil dólares (Infobae, 2017).

Los festivales como La Semana de la Moda en París muestran importantes colecciones de vestidos de gala de reconocidos diseñadores los cuales superan los miles de dólares. Sin embargo, estos eventos ayudan a crear nuevas colecciones de vestidos de gala de diversas empresas. En el mundo, la venta de vestidos de gala se ha trasladado al ecosistema digital, ya que muchos negocios tradicionales venden sus prendas a través de Internet, encontrando gran aceptación por parte de sus consumidores.

Con el paso de los años los vestidos han sufrido transformaciones positivas de acuerdo a las preferencias de los consumidores y lo que deseen utilizar o lo que impone la moda. Esto ha propiciado que surjan grandes marcas de ropa por su diseño exclusivo, hasta pequeños minoristas de diseños independientes (Quito, 2013).

Los diseñadores de vestidos de gala se clasifican en:

Grandes diseñadores: Son diseñadores de alta gama como Versace, Carolina Herrera, Coco Chanel, entre otros y que mueven importantes cifras en el mundo de la moda. Por ejemplo, Coco Chanel cuenta con una fortuna de aproximadamente 14.000 millones de dólares (El País, 2013). Cuentan con sus prendas en importantes exhibidores de la moda a nivel mundial como La Quinta Avenida de Nueva York o importantes centros comerciales en París. Son ellos los que sirven de inspiración para pequeños micro empresarios que se inician en el sector de venta de vestidos de gala.

Medianos diseñadores: Son diseñadores que ya se han posicionado en el mercado y que empiezan a mover importantes cifras en el sector de la moda. Entre ellos podemos encontrar a Zara, que cuenta con marcas de diversos diseñadores que está empezando a facturar 23.100 millones de dólares o H&M que también cuenta con marcas propias y factura alrededor de 21.700 millones de dólares (Forbes, 2016).

Pequeños diseñadores: Agrupa a los micro-empresarios que se están presentes en el sector de la confección de vestidos. Algunos cuentan con su pequeño atelier o venden sus prendas a través de Internet. Ana María Giulfo, Claudia Jiménez, Fátima Arrieta, entre otros, son diseñadores peruanos quienes tienen una activa participación en Lima

Fashion Week, evento que tiene una inversión alrededor de medio millón de dólares (Gestión, 2014). En este grupo de diseñadores también están incluidos los que recién se inician en el mundo de la moda y tienen sus pequeños negocios.

En Latinoamérica, este mercado ha venido creciendo gracias a la influencia extranjera, ya que ha tomado como modelo las principales tendencias que llegan de otros países. Gracias al comercio electrónico, los consumidores pueden acceder a vestidos hechos en diversos países.

En Sudamérica existen cooperaciones, industrias y gremios que se dedican a la confección de vestidos, siendo este un sector económico muy importante. Incluso existen diversas academias de moda a nivel mundial que se dedican a la enseñanza de elaboración de vestidos que trabajan con recursos y materiales innovadores, haciendo que el proceso de enseñanza promueva la creatividad e innovación de los participantes. Estos centros forman a los futuros micro empresarios que empiezan a competir en el sector de la venta de vestidos de gala (Quito, 2013).

La confección de vestidos en el Perú se ha incrementado en los últimos años por la demanda interna como la internacional ya que las confecciones peruanas tienen gran aceptación en el mercado exterior (Gamarra, 2011). En el Perú no solo se venden vestidos de manera física en tiendas o ateliers, sino que también se exhiben y compran a través de Internet.

El comercio electrónico ayuda a que más personas puedan acceder a los vestidos de gala, ya que los grandes retailers usan esta vía para su comercio. Actualmente el e-commerce genera ingresos de hasta US\$2.500 millones al año según cifras de Visa Internacional. Alrededor de 1000 empresas entre grandes y pequeñas se suman al año al comercio electrónico (El Comercio, 2018).

2.3.1. Tipos de vestidos de gala

En la actualidad se cuenta con diversos tipos de gala de acuerdo a texturas, tamaños, diseños y formas en su confección. A continuación, vamos a explicar tres tipos de vestidos de gala: Vestido cóctel, vestidos para graduación y vestidos para bodas, los cuales pueden ser utilizados según cada ocasión.

Tabla 2.1 Tipos de vestidos de gala

Tipo de vestido	Imagen	Características
<p>Vestido cóctel</p>	 <p>Imagen 1: Vestido cóctel Fuente: Tidebuy (2018)</p>	<p>Pueden ser usados en cualquier momento del día (Mañana, tarde o noche) y para diferentes tipos de reuniones. Suelen usarse en su mayoría cortos, sin embargo, a veces suelen usarse vestidos largos. Las formas y colores varían según la ocasión.</p>
<p>Vestidos de graduación</p>	 <p>Imagen 2: Vestido de graduación Fuente: Vestidos (2017)</p>	<p>Se usan para asistir a importantes eventos académicos. Para la ceremonia de graduación suelen usarse de tipo sobrios y si es para una fiesta suelen usarse un poco más llamativos.</p>
<p>Vestidos para bodas</p>	 <p>Imagen 3: Vestido para boda (Evento tarde) Fuente: Vestidos de novias sencillos (2017)</p>	<p>Se usan para asistir a matrimonios. Las formas y colores dependen mucho del tipo de ceremonia que se va a realizar y en algunos casos varían según el momento del día en que se usen.</p>

Elaboración: Propia

2.4. Conclusiones del capítulo

En cuanto al e-retail y la experiencia de compra, vemos que una de las mayores ventajas es el ahorro en costos, pues con este tipo de comercio ya no es necesario contar con un local, lo que lleva, además, a ahorrar en personal. Sin embargo, la mayor ventaja es la mejora en sistemas de CRM que permiten un mayor conocimiento del cliente, y así lograr una atención muy personalizada. Por otro lado, también tiene desventajas, una de las cuales es que se puede incurrir en grandes gastos al implementar una tienda virtual, además, de los problemas legales a los que se puede enfrentar al vender los productos en otros países. Sin embargo, se considera que las ventajas son mucho mayores y que las desventajas pueden ser disminuidas con una buena planificación.

El e-retail ha modificado el comportamiento del consumidor y los factores psicológicos a tener en cuenta son: la e-desconfianza de brindar información personal y financiera; e-creencias negativas sobre dejarse llevar por las ofertas en línea, la e-autoeficacia para el manejo de las herramientas de internet, la e-facilidad logística que incluye el miedo de una compra errónea, y la barrera de la entrega adecuada del producto; la e-conveniencia de comprar en línea debido al ahorro de esfuerzo y tiempo; y finalmente, el e-disfrute que permite al consumidor elegir sus productos desde la comodidad de su casa o donde se encuentre. Encontramos que hay que poner mucho cuidado en los factores psicológicos pues las ventas son emocionales, por los que se estudian con mucho cuidado en este trabajo.

Adicionalmente, están los factores técnicos de la experiencia de compra relacionados con el sitio web y la tecnología entre estos factores tenemos: la interacción en el sitio web que le dará al cliente la información necesaria para que sienta confianza; la información del sitio web la cual debe ser relevante, detallada y actualizada; enganche visual tanto en lo estético como en lo didáctico y fácil de comprender, la navegación y facilidad de búsqueda que facilite al visitante encontrar rápidamente lo que busca y que sea muy sencillo el proceso de compra. Se considera que estos factores son el soporte de una buena experiencia de compra, por lo que son parte de esta investigación.

En cuanto al e-fashion y su impacto en el proceso de compra, vemos que Internet se ha convertido en una de las mejores vitrinas de exposición de la moda, y a su vez, el Internet ha cambiado la forma en la que el consumidor valora la moda en la actualidad. Hoy las empresas deben conocer e influir en cada uno de los procesos de compra. Este

proceso de compra comprende: el conocimiento o exposición del producto al cliente, la consideración en la que se busca llamar la atención del cliente, la acción que es la compra en sí misma, la fidelización en la que se busca que el cliente sea recurrente y finalmente, la recomendación que se da cuando el cliente está muy satisfecho y empieza a recomendar el producto.

Actualmente, hay dos tipos de empresas de organizaciones e-fashion: las que promueven marcas de ropa y las empresas de moda de comercio social, las cuales además integran las redes sociales. Estas últimas son una gran tendencia pues brindan al cliente el soporte que necesita tanto: emocional, brindando afecto e intimidad; como informativo, dando asesoramiento y solución a problemas. La orientación de nuestra propuesta es a ser una empresa de comercio social.

Lo que toda empresa busca es el engagement entre el consumidor y para el caso del e-fashion, se da tanto a nivel producto, página web como marca. Se genera mejor con experiencias co-creativas, y poder generar confianza. Dentro del e-fashion, algunas marcas han optado por el uso de influenciadores que pueden ser bloggers o youtubers que recomiendan el uso de marcas o de sitios web a cambio de un pago o un obsequio. Estos influenciadores cada vez están tomando mayor celebridad y capacidad de influencia. Por lo que se ha incluidos en nuestro plan tanto las formas de crear engagement como el uso de influenciadores.

En cuanto al mercado de los vestidos de gala, inicialmente reservado para diseñadores y alta costura, en la actualidad se ha vuelto un mercado más competitivo en el que se manejan vestidos de alta gama desarrollados por las grandes empresas, y los de baja gama de precios muchos más accesibles. En el mundo este mercado ha ido creciendo, y lo mismo ha pasado en Sudamérica, donde además se han creado gremios de confeccionistas. El Perú también se ha sumado a este crecimiento tanto con demanda interna como externa.

En cuanto a los tipos de vestidos de gala tenemos los vestidos cóctel para cualquier momento del día, los vestidos de graduación o eventos formales de gala y los vestidos de matrimonio. Esta propuesta de negocio buscará comercializar los tres tipos de vestidos de gala.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En el capítulo anterior se describe el marco conceptual de referencia del e-retail y la experiencia de compra (punto 2.1) y el e-fashion y su impacto en el proceso de compra (punto 2.2) con la finalidad de alinear estos conceptos y sus factores que impactarían en la venta de prendas de vestir, en especial de la venta de vestidos de gala online. Esto contribuye a definir los lineamientos de la investigación de mercado que se realizará.

3.1. Diseño de la investigación

La investigación de mercados se basó en un diseño de investigación de tipo no experimental, descriptivo-explicativo y trasversal. El diseño es no experimental pues no emplea una manipulación de variables ni la asignación aleatoria de participantes (Arias, 2012). El mismo se enfoca en analizar la demanda, oferta, precios y mecanismos de comercialización que envuelven a la venta de vestidos de gala on-line, con el objetivo de revelar la posible factibilidad de mercado de la propuesta de negocio y los principales riesgos comerciales que enfrenta.

Es descriptivo pues busca mostrar la realidad del mercado tal y como se presenta, sin ninguna interferencia por parte del investigador, abocándose a revelar los rasgos fundamentales (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Es explicativo pues analiza los factores determinantes que explican la compra de vestidos de gala en boutiques virtuales. También es trasversal pues la recolección de los datos de fuentes primarias como expertos y consumidores, se realizó en un solo instante del tiempo y no mediante mediciones sucesivas.

Según el método de tratamiento de los datos, el estudio de mercado se apoyó en un diseño mixto cuantitativo-cualitativo, el cual combinó el uso de técnicas de la investigación cuantitativa como encuestas bajo la modalidad de cuestionario, análisis estadístico y técnicas cualitativas como la entrevista semiestructurada y el análisis documental.

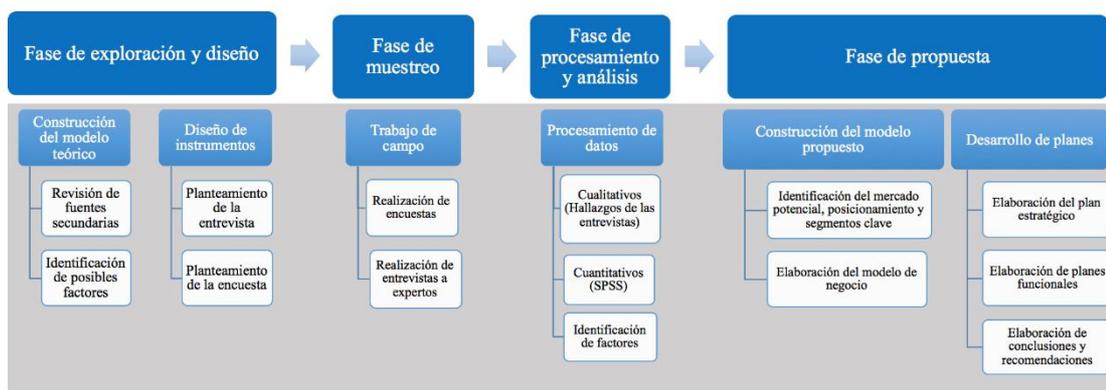
A fines operativos, el diseño de la investigación de mercados abarcó cuatro fases:

- 1) **Fase de exploración y diseño:** incluye la construcción del modelo teórico a partir de la revisión de fuentes secundarias e identificación de posibles autores que sustentan la investigación. También comprendió el diseño de los

instrumentos de recolección de datos constituidos por la entrevista bajo la modalidad de cuestionario dirigida a consumidores y una entrevista-semiestructurada enfocada a expertos.

- 2) **Fase de muestreo:** contiene lo referente al trabajo de campo, tamaño y selección de la muestra, así como también el proceso de recolección de datos mediante los instrumentos seleccionados.
- 3) **Fase de procesamiento y análisis:** está constituida por el procesamiento de los datos cualitativos y cuantitativos, con su respectiva memoria descriptiva y análisis.
- 4) **Fase de propuesta:** se basa en el desarrollo del modelo propuesto, comprendiendo la identificación del mercado potencial, posicionamiento, segmentos claves, así como también la elaboración de las conclusiones del capítulo.

Figura 3.1 Fases de la metodología de investigación



Elaboración: Propia

De acuerdo a lo hallado, la construcción de una Matriz de consistencia es necesaria para esta etapa, ya que contribuye al diseño de la investigación. En la tabla 3.1. se muestra cómo se alinea el problema al objetivo de la presente tesis, además el marco conceptual de referencia da paso a la identificación de los posibles factores y variables que sirvieron de base para aplicarlos en la investigación de mercados.

Tabla 3.1 Matriz de consistencia

Matriz de Consistencia							
Título: Factores que impactan en la intención de compra de los consumidores que buscan comprar vestidos de gala en una boutique virtual							
Autor: Pamela Soria							
Problema	Objetivo	Hipótesis	Marco Teórico	Operacionalización			
				Factores	Variables de medición	Autores de referencia	Metodología
¿Cuáles son los factores que impactan en la intención de compra de los consumidores de vestidos de gala en boutiques virtuales?	Determinar la viabilidad de una boutique virtual que permita a las consumidoras encontrar el vestido de gala que más les guste en base a una asesoría personalizada.	Existen factores psicológicos y técnicos del e-retail que afectan la intención de compra de los consumidores de vestidos de gala en tiendas virtuales	El negocio del e-retail se define como la venta de bienes y servicios vía Internet u otros canales electrónicos para uso personal o doméstico de los consumidores. Esta definición incluye todas las actividades de e-commerce que resulta de las transacciones de los consumidores finales. Algunas actividades en línea que no tengan que ver con transacciones, como proveer información o promover marcas o branding son consideradas como parte del B2C, pero no son normalmente consideradas en el ámbito del e-retail (Dennis, Fenech y Merrilees, 2004).	Factores psicológicos en la experiencia de compra del e-retail	E-desconfianza	Klaus, 2013	Tipo de investigación: No experimental, transversal y descriptivo. Diseño de investigación: a) Población y muestra: Población: Mujeres de 18 a 45 años que residen en Lima Metropolitana activamente ocupada, que usen Internet y que hayan comprado online en los últimos 3 meses. (531,595 mujeres en total) Muestra probabilística de 166 mujeres (95% de confianza y 5% de error)
					E-creencias negativas		
					E-autoeficacia		
		E-facilidad logística					
		E-conveniencia					
		E-disfrute					
Existen factores del e-fashion que influyen en la intención de compra de los consumidores de vestidos de gala en boutiques virtuales	El e-fashion o la moda online se define como la exposición de las principales tendencias de moda y venta de prendas de vestir a través de Internet. Este rubro agrupa a las empresas y marcas que han apostado por el canal online como una de sus canales de venta. Cabe resaltar que las marcas del rubro de la moda y estilos de vida tienen al entorno digital como una oportunidad fundamental para desarrollar su estrategia de Marketing (Domingo, 2013).	Factores técnicos en la experiencia de compra del e-retail	Interacción del sitio web	Klaus, 2013			
			Información del sitio web				
			Enganche visual				
Soporte social del e-fashion	Soporte emocional	Petkova, 2016					
			Soporte informativo				
			Engagement del e-fashion	Experiencia co-creativas	Nadeen, 2015		
Lealtad al consumidor							
Deseco de compra							
Influencia de los fashion bloggers al consumidor del e-fashion	Actitud ante la compra	Ruiz, 2013					
			Decisión de compra				
							b) Procesamiento de datos: Análisis descriptivo e inferencial

Elaboración: Propia

3.2. Desarrollo del plan de investigación

La investigación de mercado permite, a través de diferentes herramientas y técnicas, identificar oportunidades que aún no han sido cubiertas, conocer si existe la oferta y la demanda, además de diversos temas que ayuden a contribuir con la generación de ventajas competitivas que aseguren la viabilidad del negocio. Para ello, se desarrolló una investigación cuantitativa a través de encuestas a potenciales consumidoras y así conocer sus preferencias en cuanto a la compra online de vestidos de gala.

Además, se desarrolló una investigación cualitativa a través de entrevistas a profundidad a seis expertos del mercado de la moda y belleza para conocer, según su experiencia, cuáles son los factores psicológicos y técnicos en la experiencia de compra online y qué se necesita para iniciar una boutique virtual de venta de vestidos de gala, así como también los factores críticos que dificultan este tipo de negocio.

3.2.1. Objetivos de la investigación de mercados

Para desarrollar esta investigación de mercados se establecieron diversos objetivos para cada tipo de investigación, los cuales se detallan a continuación.

Objetivos de la investigación cuantitativa

- Conocer cuáles son los factores psicológicos que influyen en la experiencia de compra online.
- Identificar cuáles son los factores técnicos en la experiencia de compra de un e-retail y qué tan importantes son para el consumidor.
- Conocer qué tan importante es para el consumidor el soporte social al momento de comprar y el engagement que brinda un e-commerce.
- Verificar si los consumidores son influidos por su entorno al momento de comprar online, en especial de los fashion bloggers.
- Identificar los hábitos de compra online.

Objetivos de la investigación cualitativa

- Identificar cuáles son los factores psicológicos y técnicos más relevantes en la experiencia de compra online.
- Conocer la situación actual de la venta de vestidos de gala en el Perú.

- Profundizar sobre las características que debería tener una boutique virtual de venta de vestidos de gala y cuáles serían las barreras que dificultarían este tipo de negocio.
- Identificar la relevancia de los factores del engagement en el e-fashion y cómo influyen en el consumidor online.
- Conocer qué factores del entorno social influyen en la compra online y si los fashion bloggers son relevantes en la decisión de compra.

3.3. Instrumentos de la investigación

Los instrumentos de investigación se definen como los dispositivos que se utilizan para medir las variables de investigación (Arias, 2012). La selección de los mismos, está estrechamente ligada al diseño de investigación elegido.

3.3.1. Guía de entrevista semi-estructurada cualitativa

La guía de entrevista semi-estructurada fue dirigida a expertos del tema de vestidos de gala como: diseñadores de moda, fashion blogger y empresarios de la moda, la misma constó de nueve preguntas abiertas que sirvieron para guiar la conversación, su objetivo fue profundizar sobre cada una de las dimensiones estudiadas en el cuestionario a consumidores. Fue aplicada de forma presencial y telefónica previa coordinación con los expertos (Anexo 6).

3.3.2. Cuestionario para consumidores

Dicho cuestionario fue dirigido a mujeres de 18 a 45 años habitantes de Lima Metropolitana, combinó preguntas cerradas con opciones mutuamente excluyentes, con escalas dicotómicas, politómicas y Likert (Anexo 2). Se estructuró en siete partes: 1) datos generales del consumidor, 2) Factores psicológicos del e-retail, 3) Factores técnicos del e-retail, 4) Soporte social del e-fashion, 5) Engagement del e-fashion, 6) Influencia de los fashion bloggers al consumidor del e-fashion y 7) Hábitos de compra y marketing. El cuestionario fue validado mediante el criterio de juicio de expertos para verificar si el mismo lograba medir lo previsto en el diseño; dichos expertos dieron su aprobación mediante un formato de validación que incluyó los criterios de pertinencia, relevancia y claridad de los ítems seleccionados. La confiabilidad fue medida mediante el coeficiente de alfa de Cronbach, el cual permitió cuantificar la consistencia interna del instrumento; dicho valor se ubicó en 0.95 revelando una alta consistencia del

instrumento y replicabilidad de los resultados. El instrumento fue aplicado de forma virtual mediante su difusión en Google encuestas.

3.4. Muestreo cualitativo y cuantitativo

Se tomó una muestra cualitativa de seis expertos clave conocedores del mercado de vestidos de gala con el siguiente perfil: diseñadores de modas, Fashion Bloggers y empresarios de modas, los cuales fueron escogidos bajo criterios de experiencia y conocimientos en el rubro (Tabla 3.2).

Tabla 3.2 Lista de expertos entrevistados

Nombre	Cargo	Experiencia
Brenda Durand	Diseñadora de moda de vestidos de gala	Dueña de Brenda Durand Atelier. Cuenta con un master en Europa sobre diseño de modas. Con más de 10 años de experiencia en el rubro.
Patricia Arata	Fashion Blogger de moda y tendencias	Cuenta con su propio blog de moda y tendencias. Con más de 7 años de experiencia en el rubro, además cuenta con conocimientos en Marketing y fotografía profesional.
Carla Tenorio	Diseñadora de moda de reconocidas marcas y retailers	Estudió su carrera en la escuela de moda de Nina Design. Ha trabajado en el diseño de modas de diversos retailers como Topi Top, Tayssir, Saga Falabella, entre otros. Además cuenta con su propia marca de ropa. Con más de 23 años de experiencia en el rubro.
Edward Venero	Diseñador de moda de diversos tipos de prendas	Diseñador de moda que participa activamente en eventos del rubro como el LIF Week, además es docente de la PUCP en la especialidad de arte, moda y diseño textil. Cuenta con su propia marca de ropa llamada Vnro y tiene una tienda física en el Jockey Plaza. Con más de 12 años de experiencia en el rubro.
Paola Gamero	Diseñadora de moda de vestidos de gala	Dueña de su propio atelier de vestidos de gala. Participa activamente en diversos eventos del rubro como el LIF Week con distintas colecciones. Con más de 5 años de experiencia en el rubro de la moda.
Sandra Sevil	Dueña de la marca de accesorios Sophie Crown	Estudió Administración y cuenta con una maestría de Luxury Brand Manager en Inglaterra. Cuenta con diversas tiendas en centros comerciales y principales retailers, además tiene un ecommerce que complementa sus ventas. Tiene más de 8 años de experiencia en el rubro.

Elaboración: Propia

La estrategia de muestreo cuantitativo se basó en la determinación del tamaño de la muestra para consumidores y expertos conocedores del mercado vestidos de gala. La muestra cuantitativa de consumidores se determinó de forma no probabilística ya que fue dirigida a un grupo de consumidores de fácil acceso que han tenido una experiencia de compra online. El riesgo al que fue expuesta esta muestra es que pudo representar un sesgo sistemático respecto al total de la población, lo que pudo distorsionar los resultados. Se estableció cuota de 166 mujeres con edades comprendidas entre 18 y 45 años habitantes de distritos de Lima Metropolitana. Dicha estrategia obedeció a criterios ligados al presupuesto de investigación y tiempo.

3.5. Procesamiento de resultados

3.5.1. Investigación cualitativa

Para el procesamiento cualitativo se realizó la transcripción de entrevistas para poder procesarlas mediante el uso de matrices de categorización de variables. Con este proceso se pudo identificar y clasificar las principales afirmaciones que brindaron los expertos sobre el rubro de la moda, el e-commerce y la venta de vestidos de gala por Internet. La categorización se efectuó mediante la codificación del texto de acuerdo a categorías para ver la frecuencia de repetición y conocer el ranking final de variables. Con los hallazgos encontrados se pudo realizar las conclusiones que servirán para establecer el modelo de negocio y el plan de Marketing.

3.5.2. Investigación cuantitativa

Para el procesamiento de los datos provenientes de la investigación cuantitativa, se utilizaron herramientas de estadística descriptiva como: tablas de frecuencias, tablas cruzadas, gráficos de pastel y gráficos de barra. También se aplicó un análisis factorial con los ítems referentes a los factores psicológicos y técnicos en la experiencia de compra del e-retail y e-fashion; la idea del mismo es agrupar en factores o componentes los ítems con la finalidad de: 1) confirmar la coherencia de las respuestas en torno a las dimensiones del instrumento y 2) generar información valiosa para realizar la segmentación del público online. Se aplicaron estos dos conceptos en las encuestas ya que en ambos están inmersos las principales características que envuelven a la compra online y en la cuáles se basará el presente plan de negocios.

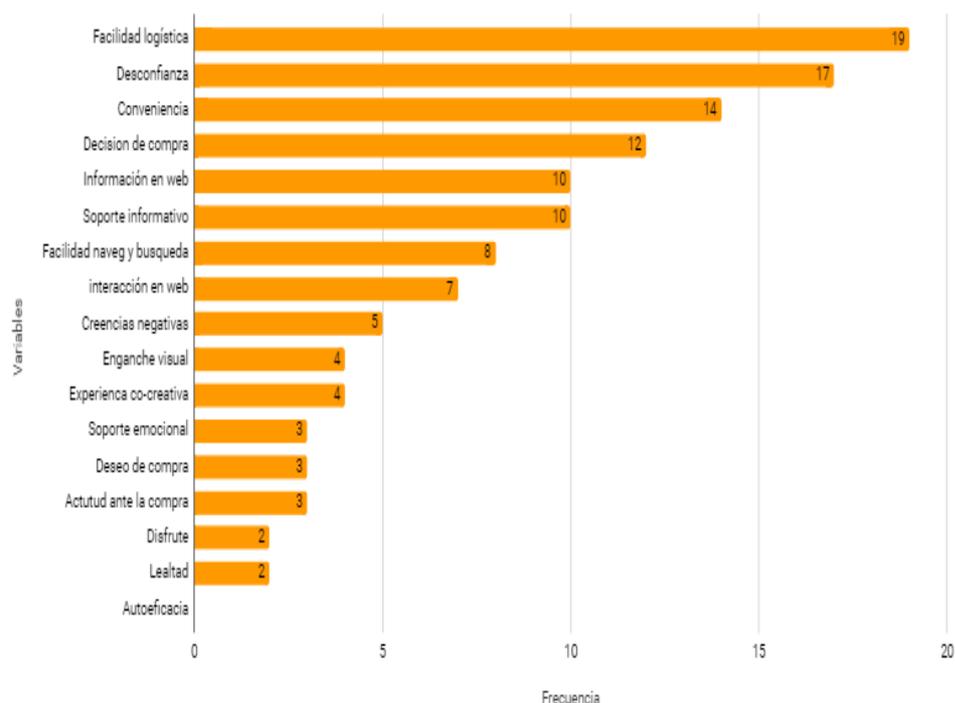
Además se aplicó un análisis clúster mediante el algoritmo clúster jerárquico con la finalidad de crear grupos de clientes con características homogéneas que faciliten la segmentación del mercado. En todos los procedimientos se usó el software SPSS 23.

3.6. Reporte de resultados

3.6.1. Reporte de investigación cualitativa

De acuerdo con los resultados arrojados por el análisis cualitativo de las entrevistas a los expertos, vemos que las tres variables con mayor jerarquía y en las que se debe poner especial cuidado al momento de plantear la solución son la facilidad logística en primer lugar, la desconfianza en segundo lugar y la conveniencia en tercer lugar.

Figura 3.2 Jerarquía de variables de acuerdo con su frecuencia



Elaboración: Propia

Partiendo del análisis realizado de las entrevistas a los seis expertos se tiene lo siguiente (Anexo 6):

Para los **factores psicológicos del e-retail**, la variable E-desconfianza o temas relacionados con esta se repite 17 veces. Los factores que se incluyen dentro de la desconfianza son el que el vestido no quede bien, que no tenga la calidad que aparenta tener en las imágenes y el miedo que genera el pago online, en general los peruanos no les gusta comprar online. Muchas mujeres hacen las investigaciones online, pero hacen la compra directamente en tienda para estar seguras de que el vestido les queda bien y que no haya ningún problema con el pago. Además, los expertos comentan que lo que puede contribuir a evitar o disminuir la desconfianza son las referencias del producto, el que la página se vea segura, que esté bien diseñada, y el soporte emocional.

La variable E-creencias negativas y similares se repite 5 veces, la misma esta relacionada a que puede haber robos por Internet, que el vestido no quede bien y que no sea como aparece en la página web.

La variable E-autoeficacia no se menciona en las entrevistas.

La variable E-facilidad logística y relacionados con la variable se repite 16 veces dentro de los temas mencionados por lo expertos tenemos: contar con una variedad de modelos y tallas, el tiempo de entrega del producto, el estado de la entrega, la posibilidad de cambio de la prenda ha sido ampliamente mencionado, diferentes formas de pago y que el servicio permita la prueba de vestidos.

La variable E-conveniencia se repite 13 veces, y si bien no se menciona en la teoría el tema de precio ha sido ampliamente mencionado por los expertos, también, se menciona la facilidad de compra, aunque mucho menos que el precio.

Finalmente, la variable E-disfrute se repite dos veces hablando de la gran satisfacción de navegar en un sitio web agradable, llamativo que te permita hacer una elección bien informada y también, de la satisfacción de recibir un producto en un bonito empaque y muy bien conservado, sin arrugas.

Para los **factores tecnológicos**, la variable interacción web se repite seis veces, estando referida no solo a la interacción dentro de la misma página web sino a la gran importancia de estar presentes en las redes sociales y a la interacción que en estas redes se da.

La variable de información en la web se repite diez veces, según los especialistas la información sobre tallas y medidas es muy importante con el tema de ropa. La información no debe estar solo escrita, sino en imagen y video.

La variable de enganche visual se repite cuatro veces, se menciona la necesidad de un buen diseño, colores llamativos, buenas fotos, desde muchos ángulos y el uso de videos para ver mejor cómo queda el vestido y su caída.

La variable de facilidad de navegación y búsqueda se repite cinco veces, se resalta que la página debe tener una suscripción muy sencilla, la navegación debe ser muy simple y comprensible de forma que puedan encontrar toda la información que necesiten y esto propicie la compra.

Para el **factor soporte social**, en cuanto a la variable soporte emocional tiene tres menciones y se en ellos se reconoce que las formas en las que este soporte se puede dar es a través de las influenciadoras, mediante un buen servicio que haga sentir especial a los clientes, y también se indica que el soporte emocional facilita la compra.

La variable soporte informático se repite diez veces, y de acuerdo a los especialistas esta ampliamente ligado a la asesoría que se pueda brindar, no solamente por una persona, sino que la página en si tenga incorporado un sistema de asesoría mediante información por tipo de cuerpo, colores por tono de piel, estilos para los tipos de personalidad y más información como esta. También sugieren que esta información sea por escrito, mediante imágenes e incluso con videos.

Para el **factor engagement**, en cuanto a la variable experiencia co-creativa se menciona cuatro veces, indicando que los que compran ropa por Internet les gusta opinar y de esta manera influir en el diseño, y cuando esto ocurre hay mayor decisión de compra y satisfacción de parte del cliente.

La variable lealtad se menciona dos veces, esta lealtad esta relacionada con la participación del cliente en el diseño mediante su interacción en redes sociales, pero también, con un seguimiento de la satisfacción después de cada compra.

La variable deseo de compra se menciona tres veces, y se indica que puede verse influenciada por la participación del cliente en las redes sociales, por el buen contenido y calidad de información de la web y por los influenciadores que marcan tendencia.

La variable actitud ante la compra se menciona tres veces, y los expertos indican que los jóvenes debido a que prefieren esperar si eso significa tener productos más económicos, que cada vez se valora más el tiempo por lo que resulta muy placentero poder comprar online y finalmente cada vez se pide mayor variedad en modelos.

Para el **factor influencia de bloggers**, para la variable decisión de compra se menciona 12 veces y todos los expertos reconocen la influencia de bloggers y youtubers pues algunos seguidores comprar solo por el hecho de que ellos lo usan, también ayudan a despejar dudas pues suelen mostrar como realizan todo el proceso y dan sus recomendaciones.

3.6.2. Reporte de investigación cuantitativa

En cuanto a **las respuestas demográficas** de esta investigación, se tiene en cuanto al distrito de residencia que el 50% de la muestra encuestada vive en los distritos de Surco (13.9%), San Martín de Porres (7,8%), Los Olivos (6.6%), Miraflores (6%), San Borja (5.4%), San Luis (5.4%) y Jesús María (4.8%).

En cuanto a la edad se tiene que el 69.9% de los encuestados están en el rango de edad entre 25 y 34 años. Adicionalmente, el 19.3% de se encuentra entre las edades de 35 a 45 años.

Para el grado de instrucción se tiene que el 48.2% de los encuestados cuentan con instrucción superior universitaria completa y el 27.7% de los encuestados cuenta con estudios de posgrado. Lo que indica que en general tienen alto grado de instrucción.

En cuanto a la ocupación principal se tiene que el 69.9% tiene un trabajo dependiente y el 25.3% tienen un trabajo independiente. Esto indica que en general son gente con fuentes de ingresos estables.

En cuanto a los factores de influencia a la hora de comprar se tiene que el 27% se ve influenciado por modelos y colores, 23% es influenciado por el precio y el 19% se ve influenciado por un sitio confiable. Esto indica que las dos principales características de la prenda son la vistosidad de la prenda y el precio de la misma, mientras que el tercer factor de importancia es que la página web de apariencia que genere confianza.

En cuanto a la frecuencia en la que adquieren un vestido de gala online, se tiene que el 42.2% nunca ha comprado uno, el 34.3% sólo una vez al año y el 11.4% indica comprar cada 6 meses. Lo que indica que hay una muy baja frecuencia de compra.

En cuanto a la influencia en la compra de la información de las fashion bloggers, se tiene que 39.2% es ocasionalmente influenciada, el 25.9% raramente. Lo que revela que entre los encuestados no hay mucha influencia de las fashion bloggers.

En cuanto al precio que estaría dispuesto a pagar por un vestido de gala online se obtuvo que el 34,3% pagaría entre S/ 201 y S/ 300, el 30.1% pagaría entre S/ 100 y S/ 200 y el 22,9% pagaría entre S/ 301 y S/ 400. Lo que indica que 56% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre S/ 200 y S/ 400.

En cuanto a si les gustaría adquirir un vestido de gala en una boutique virtual con garantía y asesoría especializada se tiene que el 94% respondió que sí, lo que indica que es una idea que tiene aceptación muy alta.

En cuanto a la preferencia de nombres de la boutique online, se tiene que el 25.9% prefiere “Dress Boutique”, el 22.3% prefiere “Mi Outfit Online” y el 18.1% prefiere “Dress Online”. Demostrando clara preferencia por nombres que describen mejor de lo que se trata el negocio.

En cuanto a las afirmaciones “Me siento confiada al dar mi información personal al momento de comprar en línea.” Solo el 29.5% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Lo que indica que la mayoría siente desconfianza de comprar online.

Con la afirmación “Suelo aprovechar las promociones y ofertas online de prendas de vestir”, el 50% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Con la afirmación “Manejo bien las instrucciones para comprar online una prenda de vestir” el 58.4% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Lo que quiere decir que la mitad aprovecha las ofertas online para comprar y la mayoría no se siente ineficaz comprando por Internet.

Con la afirmación “Al comprar prendas de vestir online puedo escoger con facilidad mi talla y acepto las condiciones de entrega” el 44% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Debido a que se sienten capacitadas para comprar, la única manera de que no se escojan con facilidad está ligada entonces a las características de la página de compra.

Con la afirmación “Me gusta comprar online prendas de vestir porque ahorro tiempo y me da muchas opciones para escoger”, el 45,2% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Lo que indica que para la mayoría piensa que no ofrece muchas opciones.

Con la afirmación “Al comprar online prendas de vestir evito las molestias de las tiendas físicas (largas colas, falta de atención, estacionamiento, entre otros)”, el 59% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indican que valoran las ventajas de la compra online.

Con la afirmación “Es importante que la página web brinde referencias y recomendaciones de compra online de otros clientes”, el 74% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Este es un factor muy importante a la hora de decidir para la mayoría de los encuestados.

Con la afirmación “La información del sitio web debe brindar las características de la prenda de vestir, precio, así como las políticas de compra”, el 77.7% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. La información precisa y real es muy valorada por la mayoría de los encuestados.

Con la afirmación “Me gustan los sitios web que tengan buenas fotos y/o videos de las prendas de vestir”, el 82,5%% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Este es un factor muy fuerte para las ventas de ropa online.

Con la afirmación “Me inclino por comprar prendas de vestir en sitios web que faciliten la búsqueda y el proceso de compra online”, el 71.7% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Ratifica la importancia de una fácil navegación y un proceso de compra sencillo y rápido.

Con la afirmación “Me siento satisfecha al comprar prendas de vestir en un sitio web que se conecte con mis necesidades y preferencias” el 69.9% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Lo que ratifica la importancia de que se conozca las necesidades y preferencias de los clientes.

Con la afirmación “Un sitio web que tenga un asesor virtual que me brinde ayuda y sugerencias influye mucho más en mi decisión de compra”, el 65.7% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Lo que indica que la mayoría valora el asesoramiento para la compra de ropa online.

Con la afirmación “Los sitios web deben permitir la interacción con el cliente para captar sus preferencias y luego poder personalizar sus prendas de vestir”, el 70.5% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. La interacción es una de las mejores maneras de saber las preferencias y necesidades de nuestros clientes y de esta forma fidelizarlos.

Con la afirmación “Vuelvo a comprar en sitios web donde tuve una buena experiencia de compra”, el 77.1% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Lo que indica lo importante de brindar una experiencia satisfactoria a nuestros clientes.

Con la afirmación “Un sitio web confiable hace que vuelva a comprar y tenga una actitud positiva hacia el mismo”, el 79.5% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Se ratifica nuevamente que es importante que el sitio web inspire confianza.

Análisis factorial

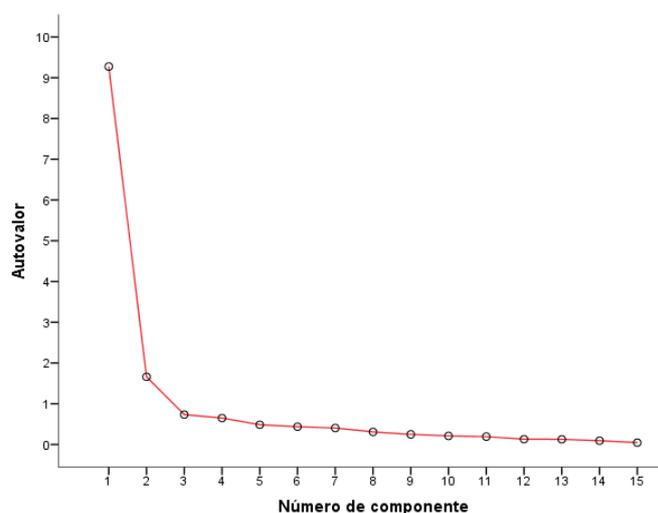
El análisis factorial es una técnica estadística de análisis multivariado que permite revelar relaciones latentes u ocultas entre grupos de variables mediante la creación de factores o componentes. Puede ser utilizado en investigaciones de mercado para reducir las variables que determinan la compra de un producto en grandes factores. En este sentido, se aplicó el análisis factorial mediante la extracción de componentes principales y empleando la rotación varimax, resultando dos factores, uno que se ha denominado como *aspectos técnicos de la web* y el segundo *aspectos psicológicos*. Por tanto, estos dos grandes factores parecen condicionar la posibilidad de compra de un vestido de gala

online (Tabla 3.3). El análisis factorial explica el 72.89% de las variaciones acumuladas de la muestra de datos. Por su parte el gráfico de sedimentación, el autovalor uno se cruza con la gráfica en dos factores, validando la elección de solo dos componentes (Figura 3.3). Asimismo, la prueba de esfericidad de Barlett resulta significativa ($p < 0.05$), lo que indica que el ajuste global del análisis factorial lo hace adecuado para la reducción de las variables en dos componentes (Tabla 3.3).

Tabla 3.3 Matriz de componente rotado

Código	Componente	
	Aspectos técnicos de la web (F1)	Aspectos Psicológicos (F2)
Enga2	.925	
Tecn3	.909	
Tecn2	.892	
Enga2	.885	
Enga1	.871	
Tecn1	.790	
SS2	.780	
SS1	.771	
Tecn4	.758	
Psico6		.829
Psico4		.818
Psico1		.659
Psico5		.657
Psico3		.629
Psico2		.593
Varianza explicada acumulada (%)	61.830	72.895
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.932	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi ²	2516.819
	gl	105
	Sig.	0.000

Figura 3.3 Gráfico de sedimentación



En el primer factor detectado, las correlaciones más altas están asociadas al efecto que provoca la confianza del sitio web (Enga2 =0.925), la presencia de videos y fotos (Tecn3 =0.909) y la información que suministra el sitio web (Tecn2 =0.892), dichos aspectos de la web parecen ser los tres atributos más relevantes para las consumidoras. En cuanto a los factores psicológicos, los tres atributos más importantes son: el ahorro de tiempo que brinda la compra online (Psico6= 0.829), la posibilidad de escoger con facilidad la talla (Psico4= 0.818) y la confianza al suministrar los datos personales (Psico1=0.659).

3.7. Identificación del mercado potencial objetivo, posicionamiento y segmentos

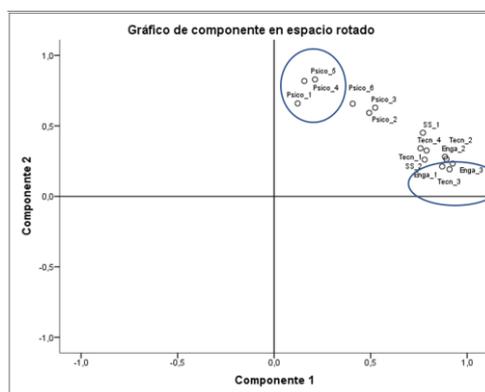
3.7.1. Mercado potencial objetivo

El mercado potencial objetivo está compuesto por la Población Económica Activa (PEA) de mujeres en Lima con edades de 18 a 64 años, la cual según el INEI asciende a 1,827,791 féminas. Asimismo, según el INEI, de dicha población el 66.1% usa internet y de las mismas, el 44% han comprado por Internet en los últimos tres meses (GFK, 2017). Por tanto, el mercado potencial objetivo sería de 531,595 mujeres.

3.7.2. Posicionamiento

Para poder lograr un posicionamiento en la mente de las consumidoras es fundamental, tomar en cuenta en el diseño de la propuesta de negocios, los aspectos más relevantes que condicionan la intención de compra del consumidor. En este sentido, el gráfico de componente rotado (Figura 3.4), proveniente del análisis factorial, nos puede dar ideas sobre los elementos más relevantes asociados a los factores, los cuales serían aquellos ítems más alejados del origen y más cercanos a los ejes, es decir que tengan mayor correlación con alguno de los dos factores.

Figura 3.4 Gráfico de componente rotado



De acuerdo con las encuestas realizadas y a las entrevistas realizadas a expertos vemos que los factores más importantes en cuanto a atributos técnicos y de soporte son: el efecto que provoca la confianza del sitio web para volver a comprar (Enga3), la presencia de videos y buenas fotos (Tec2) y la posibilidad de interacción del sitio web (Enga1). Mientras que en para los factores psicológicos los atributos más importantes son: poder escoger con facilidad de la talla (Psico5) y el ahorro de tiempo que brinda la compra online (Psico4) y confianza al suministrar la información (Psico 1). Además, aunque no esté dentro de los factores analizados, el precio es algo que se menciona mucho.

Por tanto, se buscará posicionar la marca como confiable, muy llamativa con excelentes fotos y videos; con información relevante y detallada; con variedad de modelos y tallas, brindando la mejor experiencia de compra interactiva en línea que asegure la satisfacción de las consumidoras y seguridad en la compra. Todo ello a un precio accesible.

3.7.3. Segmentación

Para realizar la segmentación se llevó a cabo un análisis clúster, el cual es una técnica estadística de tipo multivariable que tiene como fin crear grupos de consumidores similares entre sí y heterogéneos entre cada grupo. Para ello, se efectuó la técnica de clúster jerárquico y el método de distancia de Ward, tomando en cuenta como variables de agrupación, todos los ítems ligados a los factores señalados anteriormente, y las variables de: edad, nivel educativo, ocupación, frecuencia de compras de vestidos online, precio a pagar e intención de compra.

A continuación, se muestra las tablas de frecuencia de los clústeres detectados y los puntos promedios de los ítems de cada factor. Los porcentajes de respuesta de cada clúster a cada ítem se muestran en el Anexo 7, ello con el fin de poder definir un perfil diferencial de grupos de consumidoras.

Tabla 3.4 Frecuencia de clientes en cada clúster

Clúster	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	62	37,3	37,3	37,3
2	80	48,2	48,2	85,5
3	24	14,5	14,5	100,0
Total	166	100,0	100,0	

Tabla 3.5 Puntos promedios de Factores en cada clúster

	1		2		3	
	Media	Error estándar de la media	Media	Error estándar de la media	Media	Error estándar de la media
F1	4,44	,06	4,40	,07	1,64	,12
F2	3,44	,11	3,65	,08	1,99	,16

Perfiles de los clústeres obtenidos

Clúster 1.

Este grupo de consumidoras abarca el 37.3% de la muestra, poseen entre 25 y 35 años, con estudios universitarios completos y/o postgrado. Poseen una fuente de ingresos provenientes de trabajos dependientes. El 93.5% de las mismas estarían dispuestas a comprar un vestido en el modelo de negocios propuesto. Si bien 90.3% nunca ha comprado un vestido online pero estaría dispuesto a hacerlo, solo 10.3% del grupo posee una frecuencia de compra de vestidos de gala online de una vez al mes, exigiendo por tanto de estrategias de marketing para poder fidelizarlo. Las consumidoras de este clúster estarían dispuestas a pagar entre S/100 y 400 por vestido.

Manifiestan su acuerdo con los aspectos psicológicos de la compra de vestidos de gala online, como por ejemplo: suministrar información personal al momento de comprar en línea, aprovechar las promociones, manejan bien las instrucciones, y se siente a gusto con el hecho de poder escoger sus tallas y ahorrar tiempo al evitar colas de las tiendas físicas. Asimismo, para ellas es importante que la web refleje las referencias u opiniones en de otras clientas, la información completa de la prenda, buenas fotos y el sitio cuente con buscadores fáciles de manejar.

Clúster 2.

Este grupo de consumidoras abarca el 48.2% de la muestra, poseen entre 25 y 35 años, con estudios universitarios completos y/o postgrado. Tienen una fuente de ingresos provenientes de trabajos dependientes. El 95% de las mismas estarían dispuestas a comprar un vestido en el modelo de negocios propuesto. Asimismo, 10.5% de este grupo posee una frecuencia de compra de vestidos de gala online de una vez cada tres meses, 21.1% una vez cada seis meses y 65.8% una vez al año. Dicho grupo de consumidoras estarían dispuestas a pagar entre S/100 y 400 por vestido.

Las consumidoras de este clúster están de acuerdo con los aspectos psicológicos de la compra de vestidos de gala online, como por ejemplo: suministrar información personal al momento de comprar en línea, aprovechar las promociones online, manejan muy bien las instrucciones de compra del e-commerce, y están de acuerdo con poder escoger sus tallas y evitar las molestias de las tiendas físicas. Asimismo, para ellas es muy importante las referencias u opiniones en la web de otras clientas, la información completa de la prenda, fotos con buena resolución y sitios web con buscadores de prendas fáciles de manejar.

Clúster 3.

Este grupo de consumidoras abarca el 14.5% de la muestra, poseen entre 25 y 35 años, con estudios técnicos completos o universitarios. Tienen una fuente de ingresos provenientes de trabajos dependientes. El 91.7% de las mismas estarían dispuestas a comprar un vestido en el modelo de negocios propuesto. Asimismo, 13.6% del grupo tiene una frecuencia de compra de una vez cada seis meses y 13.6% una vez al año. Por otra parte, dicho grupo de consumidoras estarían dispuestas a pagar entre S/100 y 300 por vestido.

Este clúster se caracteriza por manifestar su desacuerdo con los aspectos psicológicos de la compra de vestidos de gala online, como por ejemplo: siente desconfianza de suministrar información personal al momento de comprar en línea, no están de acuerdo con el hecho de aprovechar las promociones, no manejan bien las instrucciones del e-commerce, y se sienten incomodas con poder escoger sus tallas online, al mismo tiempo no visualizan las ventajas de ahorrar tiempo por las tiendas virtuales. Por otra parte, para ellas no es importante las referencias u opiniones en la web de otras clientas, la información completa de la prenda, buenas fotos y sitios de compra con buscadores fáciles de manejar.

A continuación se presenta los resultados de la segmentación. La tabla 3.6 muestra los resultados del mercado potencial objetivo el cual asciende a 531,595 mujeres. La tabla 3.7 por su parte muestra la segmentación de dicho mercado con ayuda del análisis clúster realizado y la intención de compra de cada grupo detectado.

Tabla 3.6 Segmentación del mercado socio-demográfico y comportamiento de compra

Tipo de Criterio	Criterio	Total
Socio - demográfico	PEA Mujeres en Lima de 18 a 64 años (1)	1,827,791
Socio - demográfico	66.1 % de mujeres que usa internet en Lima (1)	1,208,170
Comportamiento de compra	44% de mujeres que han comprado en internet en los últimos 3 meses en Lima (2)	531,595

Nota: (1) INEI (2018), (2) GFK (2017). Elaboración propia.

Tabla 3.7 Segmentación del mercado por clúster según tipo de consumidor e intención de compra

Tipo de Criterio	Criterio	Grupos de clientes			No de personas			Total
		Cluster 1	Clúster 2	Cluster 3	Cluster 1	Clúster 2	Cluster 3	
Tipo de consumidor	% de participación del clúster según muestra	37.3%	48.2%	14.5%	198,285	256,229	77,081	531,595
Intención de compra	% intención de compra según muestra	93.5%	95.0%	91.7%	185,396	243,417	70,683	499,497

CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO

En el capítulo anterior se hizo la investigación de mercado y los resultados hallados, serán utilizados en este capítulo el diseño del modelo de negocio, además de datos adicionales considerados relevantes. El modelo de negocio se desarrolla con la metodología del lienzo de Canvas que nos permite tener en un vistazo general de nuestro negocio de una manera muy ágil, y que, por sobre todo, permite crear, entregar y capturar valor a nuestro segmento de clientes.

Figura 4.1 Lienzo del modelo de negocio Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación	Segmentación
Proveedores de vestidos dropshippers Couriers para servicio de delivery Vendedores comisionistas Influenciadores de moda ya sean bloggers y/o youtubers. Desarrolladores de web y aplicativos	Promoción Búsqueda, evaluación y seguimiento de proveedores dropshippers Mantenimiento de web y actualización de stock Atención al cliente	Diversidad en modelos, colores y tallas Información oportuna mostrando la prenda tal cual es y cómo queda, además de asesorías Confiability en la página web y en la entrega del vestido en condiciones adecuadas Comodidad y disfrute compra online, imágenes y videos llamativos	Asistencia personal para asesoría Autoservicio para compra Comunidades Diseño colectivo	Compradoras mujeres entre 25 y 44 años Viven en Lima Norte y Lima Moderna Con estudios superiores universitarios como mínimo Poseen un empleo adecuado Han comprado alguna vez un vestido online Son mujeres modernas
Estructura de gastos		Ingresos		
Fijos: pago de personal de la empresa, gastos de alojamiento web, gastos de servicios y oficina. Variables: pago de comisiones a proveedores de vestidos dropshippers, courier, vendedores comisionistas.		Comisiones por intermediación Asesoría personalizada		

Elaboración: Propia

4.1. Segmento de clientes

En este punto se definen los diferentes grupos de personas a los que se dirigirá Dress Boutique. Esta segmentación permitirá comprender mejor a los clientes y sus necesidades y de esta manera puedan elegir las prendas que ofrezca la boutique virtual para después fidelizarlos.

4.1.1. Por comportamiento

De acuerdo con Cuervo, García y Limo (2014), las mujeres que compran online pueden comportarse dos formas:

Compradoras arriesgadas: Son muy independientes en la toma de decisiones, proactivas y arriesgadas. Pueden invertir montos altos y trabajan en su desarrollo profesional.

Compradoras cautelosas: Son más temerosas y son influenciadas por su entorno suelen buscar recomendaciones y sugerencias, y no están dispuestas a invertir en productos o servicios de precios altos pues sienten temor al comprar por Internet.

Adicionalmente se evaluará tomar en cuenta que las madres de mujeres entre 13 y 20 años, quienes podrían hacer compras para sus hijas las cuales serán las usuarias del producto, sin embargo, no son el cliente aunque sí podrían influir en la compra.

4.1.2. Por demografía

De acuerdo con el estudio de mercado tenemos que las mujeres son el 51% de la población del Perú, las que viven en Lima Norte y Lima Moderna suman un total de 38% de la población de total de Lima, las que tienen entre 25 y 44 años son el 16% de la población, las que tienen como mínimo estudios universitarios completos son el 50% de la población de Lima Moderna y el 11% de la población de Lima Norte, las que se encuentra trabajando son el 73.9% de Lima moderna y el 83% de Lima Norte y de estas las que tienen un empleo adecuado representan el 68% (INEI, 2017; IPSOS Marketing, 2012; IPSOS Marketing, 2014).

4.1.3. Por psicografía

Arellano (2017) indica que en Perú y América Latina hay 6 estilos de vida, uno de esos estilos son las mujeres denominadas “Las modernas”, que son mujeres que están trabajando o estudiando, las distingue su carácter pujante y trabajador, buscando siempre el equilibrio entre su familia y su realización personal. Ellas se preocupan por su apariencia, disfrutan de las compras y dan prioridad a la calidad y a las marcas, sin embargo, procuran que los precios no sean muy elevados para ellas. La mayor parte de ellas trabaja en nivel medio y bajo, y ven el trabajo como una forma de independencia. Cabe resaltar que el dinero es importante para ellas. Valoran mucho la capacitación, así que ven su futuro con un negocio independiente y estudios superiores. Además, valoran

su tiempo por lo que estas mujeres compran online. Constituyen el 27% de la población femenina del Perú.

4.1.4. Por tecnología

El e-commerce está teniendo un gran crecimiento gracias al uso de los smartphones (Gunasekaran y Ngai, 2011). De acuerdo al estudio realizado por Ipsos Apoyo (2016a), el smartphonero peruano tiene una edad promedio de 32 años, es soltero y trabaja de forma dependiente. El smartphone es más usado en la noche y menos en la mañana. el informe indica que “(.) los usuarios que tienen un smartphone lo usan principalmente para chatear y otras actividades como realizar y recibir llamadas, tomar fotos y compartirlas, y enviar SMS, (...)” (p. 1, parr. 2). Se indica también que no se hacen transacciones bancarias mediante el dispositivo. Mientras que las compras por Internet las hacen a través de computadoras de escritorio o laptop en la mayoría de los casos (Cuervo, García y Limo, 2014).

De acuerdo con otro estudio hecho por Ipsos Apoyo (2016c) el 39% de la población del Perú se conecta por lo menos una vez al mes a Internet, pero en la población de 8 a 70 años del Perú urbano esta cifra llega al 62%. El perfil del internauta peruano es de 27 años del NSE que se encuentra estudiando o trabajando. Los dispositivos de mayor conexión a Internet son en el smartphone, la computadora y laptop en orden de frecuencia de uso, siendo el hogar el lugar de preferencia para conectarse a Internet. Y son las redes sociales son consideradas como el medio de preferencia para que la publicidad se vuelva viral.

De acuerdo a uno de los estudio hecho por Ipsos Apoyo (2016b), en el Perú el 33% pertenece a una red social, pero esta cifra asciende a 83% entre los navegadores de Internet que tienen entre 8 a 70 años del Perú urbano. En cuanto al perfil del usuario de redes sociales en el Perú vemos que tiene en promedio 26 años, es soltero y estudia o trabaja. En cuanto a cómo acceden a las redes sociales se tiene que los usuarios entre 13 y 35 años lo hacen a través de Wifi de establecimientos, además, las personas mayores de edad son las más suelen conectarse a sus redes.

Y finalmente en cuanto al segmento potencial de mercado, el 61.1% de mujeres en Lima usa Internet (INEI, 2018). Según el Estudio de compra online de GSK del 2017, el 44% de mujeres en Lima ha comprado por Internet en los últimos 3 meses (Gestión, 2018).

4.1.5. Por contexto

De acuerdo a las entrevistas hechas a los expertos en el contexto de ventas por Internet de vestidos de gala los factores más importantes serían la facilidad logística lo cual implica facilidad de compra, rapidez de envío y la posibilidad de cambio de prenda a solicitud del cliente, lo que aún no se da en nuestro país. Otra variable muy mencionada es la desconfianza de que la prenda no quede bien o no sea como está apareciendo en la imagen, además solo el 29,5% de las encuestadas se sentían confiadas de dar su información por Internet.

Otros factores que mencionan son la conveniencia y lo vemos en el resultado del estudio de mercado que arrojó que el 50% busca promociones y ofertas, y el 59% desea evitar las molestias de comprar en tiendas. Otra variable muy importante que consideraron los expertos fue la información tanto la que hay en la web como el soporte informativo que pueden dar los asesores de venta, Recordemos que de acuerdo al estudio de mercado el 74% busca referencias y el 77,7% busca información.

4.1.6. Por búsqueda

De acuerdo al estudio de mercado vemos que lo que buscan las mujeres al comprar son oferta y promociones (50%), buscan ahorrar tiempo y evitar las molestias de comprar en tiendas (59%), buscan referencias (74%), buscan información (77,7%) Lugares que conecten con sus necesidades y preferencias personales (65%), buscan interacción con quién les vende (70%) y buscan confiabilidad (79,5%).

4.2. Propuestas de valor

Como este es el factor que hace que logrará decidir a clientes por la empresa, se busca responder adecuadamente sus requerimientos y solucionar sus problemas. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, las características que consideramos son de valor para nuestros clientes son: Elementos que pueden contribuir a crear valor para cliente.

Diversidad de acuerdo al resultado del estudio de mercado, se observa que la diversidad de modelos, colores y tallas es de suma importancia para las potenciales clientas como factores que influyen en la compra, por lo que se ofrecerá una gran diversidad apoyados en varios proveedores de vestidos.

La información oportuna también es un factor clave para la decisión de compra. Daremos información sobre las tendencias, recomendaciones de vestidos para cada tipo de cuerpo, color de piel, etc. Además tendremos buenas imágenes y videos que muestran el vestido tal y como es. También, se contará con comentarios de los compradores, así como calificaciones (74% busca referencias; 77,7% busca información y 82,5% gustan de sitios web con buenas fotos y videos de prendas de vestir).

Confiabilidad mediante una página web bien diseñada con un sistema confiable y de rápida respuesta, un excelente servicio de entrega del producto caracterizado por el buen estado de la prenda y atención a reclamos mediante la devolución del dinero si el cliente no está conforme (79,5% buscan confiabilidad).

Comodidad y disfrute debido a que podrán ahorrar mucho tiempo y esfuerzo mediante la compra online, y al mismo tiempo, disfrutar navegando en nuestra web con fotos y videos llamativos que muestran con mucho detalle la prenda (77,1% vuelve a comprar en sitios con buena experiencia, y el 59% quiere evitar las molestias de comprar en tiendas normales).

4.3. Canales

Como lo indican Osterwalder y Pigneur (2011) se debe prestar mucha atención a los canales de comunicación, distribución y venta ya que son parte de la experiencia del cliente. Para nuestro caso el canal de venta será directo por Internet y las fases se darán de la siguiente manera:

Información: Los clientes podrán conocer los productos y servicios a través de la página web, de las redes sociales, ferias de moda y showrooms.

Evaluación: La ayuda para la evaluación de compra se da a través de las asesorías, las cuales serán dadas por dos asesores online en cada compra. El primero hará consultas más generales al cliente (asesor orientado a la venta y al diseño) en cuanto a tipo de evento, diseño y tallas, para luego pasar a un asesor que conecte con consultas más al detalle (asesor orientado a las preferencias y personalidad) como gustos y preferencias específicas del consumidor, entalle y forma de su cuerpo, entre otros aspectos más íntimos. Adicionalmente, la información detallada sobre cada prenda, las imágenes,

videos y referencia también servirán para la evaluación de la compra de los vestidos de gala que se ofrecen.

Compra: La compra será por Internet y podrán pagar con diferentes formas de pago como tarjeta de crédito, paypal y depósito a cuenta.

Distribución: La entrega del vestido es a casa y se hará por medio de un delivery o courier. Por medio de nuestra web tendrá forma de saber la hora aproximada de entrega, además, se le enviará un WhatsApp con esta información.

Posventa: Una vez confirmada la entrega, las clientas podrán calificar nuestros servicios en nuestra web.

4.4. Relaciones con clientes

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

Asistencia personal mediante la asesoría en línea que pueda despejar cualquier duda sobre el producto, brindar consejos sobre modelos y colores de acuerdo con la fisonomía de los clientes.

Autoservicio: Asesoría mediante información escrita, imágenes y videos colocados en la web, el pago también es un auto servicio.

Servicios automáticos: Para la compra y el envío de información de despacho con el número de orden y hora aproximada de entrega. El seguimiento y envío de información sobre ofertas y promociones también se hará por medio de correos, Messenger y WhatsApp de envío automático.

Comunidades: El desarrollo de comunidades en las redes sociales es muy importante ya que es una de las formas preferidas de interacción que tienen los clientes que compran por Internet de acuerdo al estudio de mercado.

Diseño colectivo: Se hará principal énfasis en las sugerencias de los clientes haciéndoles de esta manera partícipes del diseño de la web, así como de la selección de modelos y colores de los vestidos y de los proveedores mediante sus calificaciones.

4.5. Fuentes de ingresos

Los ingresos se darán por medio de comisiones por intermediación entre fabricantes o importadores de vestidos de gala y por la asesoría personalizada.

4.6. Recursos clave

Son los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Físicos: Estarán compuestos por equipos como computadoras, celulares, cámaras de video, micrófonos y muebles.

Intangibles / intelectuales: Plataforma para venta online, sistema de seguimiento a couriers, base de datos y sistema para búsqueda de proveedores de vestidos y couriers, base de datos de clientes.

Humanos: Personal de atención al cliente, vendedores comisionistas las cuales deben contar con un excelente trato, ser muy positivas y proactivas.

Económicos: Capital propio y préstamo de bancos.

4.7. Actividades clave

Las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Promoción mediante posicionamiento en buscadores, redes sociales como Facebook (fanpage y grupos de venta de ropa), Instagram, YouTube (canal propio y youtubers influenciadoras de moda) y WhatsApp. Esta acción será importante para posicionar la boutique virtual en la mente del consumidor mediante contenido que conecte con el mismo y así se pueda comprar las prendas.
- Búsqueda, selección, evaluación y seguimiento de proveedores dropshippers de vestidos. Es importante contar con los proveedores óptimos para el negocio y así garantizar el buen funcionamiento del mismo a través del suministro de las prendas.
- Mantenimiento de web y actualización de stock, producción de artículos y videos. La información que se muestra en la web es fundamental para dar a conocer nuestros productos, además el mantenimiento de la misma de forma constante ayudará a su buen funcionamiento.
- Seguimiento de entregas, conformidad del cliente y atención a reclamos para poder garantizar un buen servicio.

- Atención al cliente en redes sociales, chat (Messenger y WhatsApp) y teléfono para estar en siempre en contacto.

4.8. Socios clave

Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

- Proveedores de vestidos dropshippers que tengan la capacidad de ajustar inmediatamente su stock en nuestra tienda virtual, además, que permita el cambio de prendas a solicitud del cliente.
- Couriers para servicio de delivery este socio debe recoger las prendas desde el proveedor y llevarla al cliente, y esperar la conformidad del cliente.
- Vendedores comisionistas que se ocupen de la venta en sus grupos de influencia y grupos de venta de ropa de Facebook.
- Influenciadores de moda ya sean bloggers y/o youtubers.
- Desarrolladores de web y aplicativos que mantengan nuestros sistemas actualizados y en buen funcionamiento.

4.9. Estructura de costos

Fijos: Dentro de los costos y gastos fijos tenemos pago de personal de la empresa, gastos de alojamiento web, gastos de servicios y oficina los cuales serán contemplados en el plan financiero.

Variables: Dentro de los costos y gastos variables tenemos pago de comisiones a proveedores de vestidos dropshippers y couriers. Estos se evaluarán mes a mes a fin de que no ocasionen pérdidas para la empresa.

4.10. Conclusiones del capítulo

El segmento del mercado objetivo de Dress Boutique son mujeres modernas, que mayormente viven en Lima Norte y Lima Moderna, tienen entre 25 y 44 años, son independientes, con estudios superiores, valoran mucho su tiempo y disfrutan de las compras pues consideran que el tener una buena apariencia es importante. Dentro de este grupo están las que son solteras y económicamente independientes, por lo menos en sus compras y las que tienen familia y pueden hacer compras tanto para ellas como para sus hijas de entre 13 a 24 años.

Para responder a las necesidades de estas mujeres Dress Boutique les proporcionará una gran variedad de modelos, colores y tallas de vestidos de gala, información oportuna que les permita saber todos los detalles del vestido y también puedan saber qué vestidos son los más recomendados para sus características físicas y de personalidad. Como sabemos que disfrutan de comprar, queremos darles una experiencia de disfrute con imágenes y videos informativos, pero también muy llamativas. Todo con la mayor confiabilidad la cual comienza desde el buen diseño y funcionamiento de nuestra página web, referencias de clientes y una respuesta rápida a los comentarios y requerimientos que se puedan hacer por los diversos medios. Se pondrá especial cuidado al delivery, contando con un empaque especial que preserve el vestido y sea muy distintivo de nuestra marca.

La fidelización de los clientes viene como resultado de la calidad del producto y servicio, por lo que la relación que tendremos cuenta con varias variables que van desde asesoría personalizada, para las clientes que busquen una asesoría exclusiva, las compras y la evaluación serán un autoservicio para darle mayor ayuda al proceso. Se busca el desarrollo de comunidades muy activas y con vínculos fuertes orientadas al co-diseño, lo que significa que estaremos muy atentos a las sugerencias y calificaciones de nuestras clientas y seguidoras; y de acuerdo a eso, iremos mejorando nuestros servicios y productos.

El uso de los canales será como sigue: la página web será un canal de información y comunicación por medio de un chat y un teléfono para asistencia y venta; las redes sociales también serán medios de información y comunicación bidireccional y canales de venta; adicionalmente contaremos con vendedoras comisionistas que venden en su entorno y en grupos de venta de ropa de Facebook. Para la distribución se usarán couriers con los que tendremos alianzas estratégicas que permitan que nos aseguremos de su buen trato con el cliente, su puntualidad y disponibilidad de traqueo o seguimiento a las entregas.

Las actividades clave para nuestro negocio son la promoción tanto online como offline para reforzar y fidelizar más. Los proveedores de vestidos dropshippers son el corazón de este negocio por lo que debemos seleccionarlos adecuadamente y darles seguimiento para asegurarnos de que están cumpliendo con todos los requerimientos de nuestro servicio y así las clientas están contentas. Nuestra web también es muy

importante por lo que debe estar siendo alimentada con más información, pero también hay que darle el mantenimiento que asegure su correcto funcionamiento. La atención al cliente a través de redes social chat y teléfono es de vital importancia ya que es un factor muy fuerte al momento de decidir la compra.

Los recursos clave son los intangibles como la tienda online, la base de proveedores y clientes y el know-how; y el recurso humano pues son los que harán posible la satisfacción de nuestros clientes, su fidelización y el crecimiento de la empresa.

La estructura de gastos es sencilla debido a que somos una comercializadora. Nuestros costos están conformados por el costo de los vestidos y los gastos variables están constituidos por el pago a otros proveedores y a las vendedoras comisionistas. Los gastos fijos son el pago del personal de atención al cliente y el administrativo, el alquiler de oficina y los pagos de servicios. Nuestros ingresos están dados por las comisiones o ganancias entre el precio de venta y el costo de los vestidos, y el servicio de asesoría personalizada cuando lo solicite el cliente.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

Con el modelo de negocios propuesto en el Capítulo IV, se puede comenzar el planeamiento de una estrategia para poner en funcionamiento una boutique virtual de ventas de vestidos de gala. Para ello, es importante realizar una evaluación estratégica externa e interna, para luego desarrollar la implementación estratégica, a partir de los análisis EFE-EFI y matriz FODA. Esto nos dará como resultado la definición de los objetivos estratégicos, estrategias, planes de acción y metas que servirán de guía para los siguientes capítulos.

5.1. Evaluación estratégica externa

Como parte de la evaluación estratégica externa, se realizará la evaluación del macroentorno y del microentorno, el mismo hará énfasis en su contextualización hacia el sector femenino de Lima Metropolitana, principal segmento del plan de negocios.

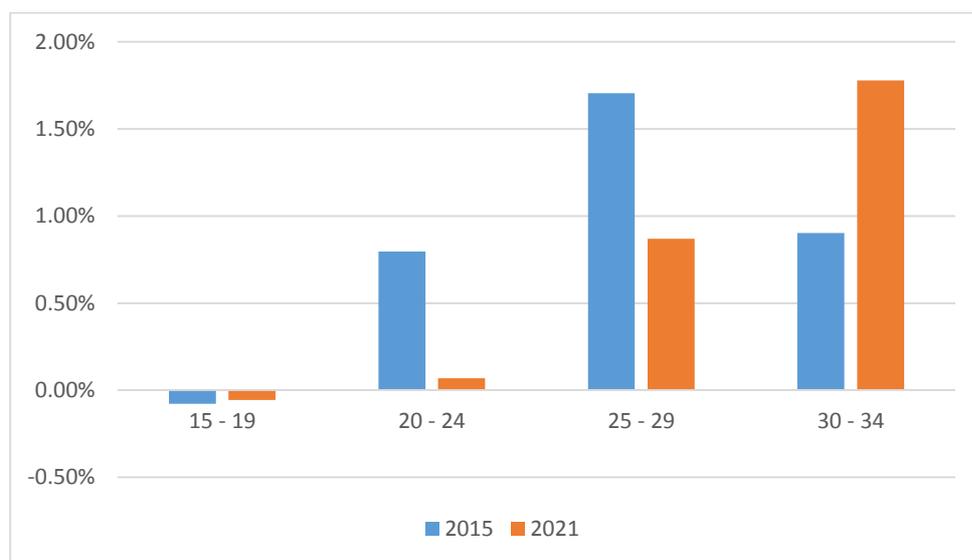
5.1.1. Macroentorno

Factor demográfico-Social

El factor demográfico fundamental se concentra en la importancia de la población femenina de interés, su estructura etaria y crecimiento poblacional esperado. Según las proyecciones poblacionales del INEI (2018) para el año 2018 el Perú contaría con 32,162,184 habitantes, de los cuales 16,057,176 son mujeres, representando el 49.9% del total, dicha proporción mantiene una tendencia creciente y se espera que en los próximos 10 años, supere en importancia relativa al género masculino. Las mujeres de Lima Metropolitana poseen una estructura etaria en la cual el rango de edad más representativo se ubica entre 25 y 39 años (24.4%), seguido por las mujeres de 40 a 55 años (19.6%), es decir en su mayoría son mujeres adultas (CPI, 2017).

A pesar que la tasa de crecimiento interanual de la poblacional masculina y femenina en el Perú viene disminuyendo, la Figura 5.1 muestra el crecimiento esperado de la población femenina con varios rangos de edades de interés, allí resalta el hecho que se espera que el rango entre 30-34 años, crezca a un ritmo promedio interanual de 1.78%, siendo favorable para la propuesta de negocio.

Figura 5.1 Tasa de crecimiento interanual esperado de la población femenina por rango de edad



Elaboración: Propia con datos del INEI (2018)

Según la Encuesta del Uso del Tiempo del INEI (2010), las mujeres peruanas ocupan 39 horas semanales en tareas domésticas. Arellano Marketing (2017) señala que las mujeres consumen más productos de cuidado personal que sean saludables y otros que les faciliten las tareas del hogar. Sin embargo, las que se denominan “Las modernas”, quienes se encuentran en todos los niveles socio económicos, son mujeres con carácter pujante y trabajador que buscan el equilibrio entre su familia y sus actividades económicas y profesionales. Ellas se preocupan e interesan por su apariencia, dando prioridad en sus compras a la calidad y a las marcas, las cuales son importantes para ellas pues les sirve como un modo de reconocimiento. Cabe resaltar que el dinero es importante para ellas.

Es este ámbito importante para la comercialización y venta de vestidos de gala por Internet, ya que estas mujeres acceden por este medio a realizar sus compras en base a las características mencionadas. Asimismo, según Arellano Marketing (2017), la mujer moderna está en constante crecimiento, y de acuerdo a la clasificación de estilos de vida, representa el 27% del total de la población femenina en nuestro país. Es esta mujer quien decide las compras, que son en un 80% productos para el hogar. Además, este tipo de consumidora valora mucho la relación calidad-precio, procurando que el precio no sea tan elevado para ellas.

Por otro lado, la cultura de la moda en el Perú se atribuye a una identificación por lo valores culturales y las características de nuestro país. El sentimiento de amor por la cultura peruana hace que los consumidores prefieran prendas de vestir hechas en nuestro país y que representen su cultura, lo cual abre una oportunidad para diseñadores y empresarios peruanos. Sin embargo, hay un grupo de la población que eligen prendas y marcas de vestir para simbolizar un status económico o aspiracional.

Para las mujeres peruanas es importarse verse y sentirse bien, es por eso que buscan un vestido de gala que se amolde a sus características físicas y que sea de su agrado y pueden encontrarlo a través de distintos medios, ya que se exponen a diversos formatos publicitarios. Según el informe de TGI de Kantar IBOPE Media del 2018, las mujeres peruanas acompañan sus actividades diarias consumiendo diversos medios de comunicación: Televisión: 3 horas y 36 minutos; Internet: 2 horas y 24 minutos; radio: 2 horas y 12 minutos, todo esto en el rango de un día. Un 72% de ellas afirman que consumen televisión porque las entretiene, 45% comenta que la publicidad de la TV es interesante y el 27% usa internet para distraerse de sus actividades habituales.

En general existen dos tipos de comportamiento de mujeres que compran online: (Cuervo, García y Limo, 2014)

- **Las compradoras arriesgadas:** Son aquellas que no dependen de su entorno al momento de realizar una compra por Internet, son proactivas y dispuestas al riesgo al momento de concretar la transacción. No tienen miedo invertir montos relativamente altos y buscan su desarrollo profesional,
- **Las compradoras cautelosas:** Son aquellas que son más cuidadosas al momento de realizar una compra. La influencia del entorno es fundamental para ellas, ya que necesitan de algún impulso para realizar su compra, es por ello que toman en cuenta las sugerencias que les hacen. No están dispuestas a invertir en compras con precios altos, ya que sienten temor al comprar por Internet.

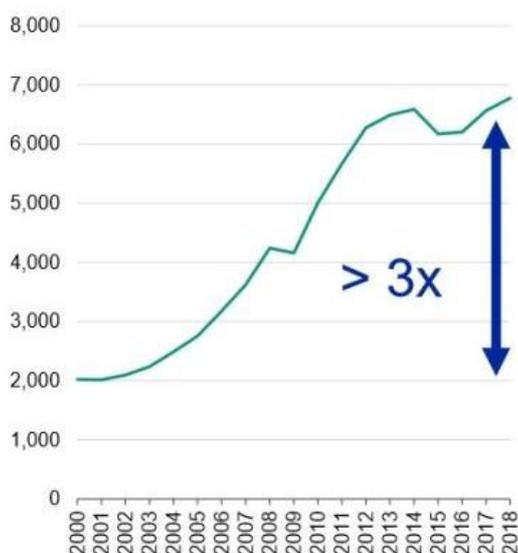
Factor económico

En esta sección revisaremos los factores económicos de mayor relevancia que impactan la propuesta de negocio, como la evolución del gasto en prendas de vestir del

habitante peruano, ingreso per cápita, ingresos de la población femenina y comportamiento del sector de retail de modas.

Si bien las tres primeras prioridades del consumidor peruano es jerarquizar el gasto en alimentos consumidos dentro del hogar, alquiler y alimentos consumidos fuera del hogar, según datos del INEI el gasto en prendas de vestir y calzado se ubica en la sexta posición de prioridad, en este sentido, dicho gasto en el año 2016 representó el 4.3% de su estructura de gastos total, presentando un incremento porcentual con respecto al año 2006 donde se ubicó en 3.7% del gasto total. Dicho incremento del gasto puede explicarse por la recuperación del indicador del PBI per cápita el cual muestra una tendencia al crecimiento, triplicándose entre el periodo del 2000 al 2017 (Figura 5.2), lo cual con el mantenimiento de tasas inflacionarias anuales de un dígito, se traduce en una recuperación del poder adquisitivo del peruano y por ende del poder de compra del sector femenino.

Figura 5.2 Tendencia del PBI per cápita periodo 2000-2018



Fuente: BCRP (2018)

Según los pronósticos del BCRP la economía peruana crecería en 2019 y 2020 por lo menos en 3.6% de forma interanual, porcentaje que, si bien muchos analistas consideran bajo, implica una recuperación del ingreso de la población.

En cuanto a los ingresos por trabajo, es importante señalar que el ingreso promedio mensual en la ciudad de Lima es de 1,704 soles, aumentando en un 1.4% con respecto al promedio mensual de 2017. Este incremento se sustentó por el mayor crecimiento del

ingreso de la población femenina en 6.3%, a diferencia del ingreso de hombres que disminuyó en 1% en el mismo periodo (INEI, 2018).

El sector de retail de modas viene creciendo y reinventándose en el Perú, “De acuerdo con las cifras parciales publicadas por la Cámara de Comercio de Lima (CCL) y la oficina de consumo, el retail de moda en Perú creció un 6.3% durante 2017” (González, 2018, Parr. 1). Asimismo, los minoristas de fast fashion siguen superando las expectativas de crecimiento y apertura de locales, “marcas como H&M, Forever 21, Gap, Banana Republic, Brooks Brothers, Kipling, Cat, Nike, Adidas y Hugo Boss se ubican entre las preferidas del sector A y B de la economía, mientras que las cadenas chilenas Falabella, Ripley y Paris encabezan las listas de ventas de moda en el país” (González, 2018, Parr. 5).

En el Perú, los retailers o tiendas por departamento están usando mucho los medios digitales para vender sus productos. El estudio de Global de E-commerce de Nielsen (2017) señala que si se sigue esta tendencia, los ingresos para estos tipos de negocio crecería en un promedio interanual de 64% gracias a la inmediatez y practicidad que tienen las ventas por Internet.

Factor político legal

El marco político legal para el comercio electrónico viene adecuándose para facilitar las inversiones en el sector. Algunos de vieja data como el Código Civil ya establecen que, en la formación del contrato, el consentimiento también puede manifestarse por medios electrónicos. Además, el uso de la firma electrónica y digital está expresamente permitida y regulada en la Ley N° 27269 Ley de Firmas y Certificados Digitales y sus reglamentos. En la actualidad, la regulación del comercio electrónico se encuentra principalmente en las disposiciones del Código de Protección y Defensa del Consumidor, que establece que en los casos en que el proveedor facilite información adicional sobre sus productos o servicios a través de Internet, la información debe ser clara, comprensible, precisa y fácilmente accesible.

Asimismo, la Ley de Protección de Datos (Ley 29733) también regula el procesamiento de datos que se lleva a cabo en Perú. Establece determinadas obligaciones que deben cumplirse para salvaguardar la información privada almacenada en las bases de datos.

También se cuenta con el TLC Perú/USA – Capítulo de Comercio Electrónico; el TLC Perú/Canadá – Capítulo de Comercio Electrónico; el TLC Perú/Singapur – Capítulo de Comercio Electrónico; el TLC Perú/Corea del Sur – Capítulo de Comercio Electrónico ellos cuales facilitan las normas de intercambio comercial digital con esos países.

La legislación peruana no incluye ninguna otra norma sobre transacciones por Internet y comercio electrónico. Por lo tanto, cualquier relación de este tipo se regirá por los términos acordados por las partes en relación con las transacciones realizadas por medios electrónicos.

Factor tecnológico

En América Latina, los principales países con mayor tasa de penetración del e-commerce son Argentina, Chile y Brasil. Sin embargo, aún les falta un largo trayecto para igualarse con las potencias en este rubro online, como son China, Reino Unido o Estados Unidos. Cabe resaltar que el comercio electrónico en Latinoamérica está concentrado en Brasil (42%-44%), México (12%-15%) y Argentina (8%-14%) (Euromonitor, 2016).

En el Perú, el comercio electrónico ha crecido a través de los años. Actualmente el nuevo comprador online de nuestro país se perfila como una persona entre los 25 a 34 años, de nivel socioeconómico B, con educación superior completa, cuenta con una tarjeta de crédito, siendo las mujeres las que más compran online (Arellano Marketing, 2017).

Según Euromonitor (2018) la modernización ha llegado a Perú en su mayoría impulsada por el alcance de las telecomunicaciones y el acceso a Internet (principalmente a través de teléfonos inteligentes) que está disponible en casi todas las partes del país. Por lo tanto, han surgido nuevas oportunidades para la venta al por menor, y la información disponible ha hecho que los consumidores estén deseosos de poder adquirir nuevos artículos a través de diferentes canales.

Además, el e-commerce en el Perú crece cinco veces más en comparación al retail o tiendas por departamento tradicionales. Sin embargo, el mercado donde se desarrolla este negocio es aún muy pequeño, ya que solo 1,6 millones de peruanos (5% de la población) compra por Internet (Data de Cyber Days, 2017).

Por otro lado, el e-commerce ha tenido un gran desarrollo gracias a los dispositivos móviles. La característica principal de estos dispositivos es que están “en movimiento” (Gunasekaran y Ngai, 2011), además pueden ser accesibles desde cualquier lugar al usar los teléfonos inteligentes y las tablets.

En este sentido, el uso de smartphones en el Perú alcanzó los 12,7 millones, lo cual representa el 33% del mercado peruano. Se estima que para el año 2020, el uso de smartphones en el Perú alcanzaría los 24 millones (Perú Retail, 2017).

Es importante destacar que la red 5G llegaría a Latinoamérica entre el 2020 y 2021, la cual tendrá una mayor velocidad 10 veces superiores a las actuales, más capacidad para conexiones simultáneas y ofrecerá soluciones como realidad virtual y big data (El Comercio, 2017). Esta es una oportunidad importante para la rapidez en el uso de dispositivos móviles en nuestro país y la venta de prendas de vestir por este medio.

El uso de las redes sociales en el Perú ha incrementado en los últimos años, siendo las más usadas Facebook (92%) y YouTube (56%) (Tendencias Digitales, 2017). Cabe resaltar que el 70% de peruanos tienen acceso a las redes sociales en su centro de trabajo (El Comercio, 2017), siendo uno de los lugares donde tienden a comprar por Internet con mayor frecuencia.

5.1.2. Microentorno (5 fuerzas de Porter)

En el rubro de la venta de prendas de vestir online, el comercio electrónico tiene un gran impacto en esta industria, según González (2018) “El comercio electrónico en Perú cuenta con cerca de 5 millones de compradores virtuales y tiene en la moda a uno de sus rubros de mayor crecimiento, según información de la Cámara de Comercio de Lima (CCL)” (Parr. 1). Asimismo, el uso del Internet en hogares y teléfonos inteligentes fortalece este negocio en el cual interactúan los consumidores a través de sus compras. Por ello, se analizará el sector en el cual se desarrollará la empresa mediante las cinco fuerzas de Porter y así conocer el entorno real del negocio y la rentabilidad que significará invertir en el mismo.

Barreras de entrada de los competidores

La barrera de ingreso de nuevos competidores para este negocio es media – alta. Las barreras de entrada principales son:

a) Baja diferenciación de productos

Los vestidos de gala que se ofrecen de forma online no tienen alguna característica diferencial, el e-fashion en general utiliza lotes de prendas de vestir homogéneas organizados por temporadas o campañas, haciendo la diferenciación bastante complicada (Martínez, 2014).

b) Inversión inicial medianamente alta

Este negocio implica gastos de desarrollo de un portal web que cuente con todas las características para vender los vestidos de gala. Además de invertir en un sistema de delivery y control de ventas. En general son inversiones que se recuperan a largo plazo por lo cual muchos inversionistas se pueden sentir desmotivados (Sánchez, 2014).

c) Desventajas de costos en el mercado

En este tipo de mercado la estrategia se basa en un modelo de off-price o de bajo costo, en el cual el exceso de oferta permite vender modelos de vestidos de marca o de diseñadores a menor precio (Equilibrium, 2017), por tanto, los negocios que ofrecen vestidos de gala online ofrecen sus prendas a precios bajos, por lo cual los competidores no se sienten alentados por entrar en este negocio. Según Cuervo, García y Limo (2014), las mujeres peruanas buscan precios cómodos y accesibles al mercado, lo cual es muy importante al momento de decidir su compra.

d) Dificultad de acceso a los canales de distribución

Según Valdivieso (2014), el e-retail requiere de grandes esfuerzos logísticos y alianzas para poder llevar los productos a los consumidores. Por tanto, estos tipos de negocios de prendas de vestir online tienen que contar con canales de distribución adecuados para el reparto de sus prendas. Muchas veces al no contar un con buen sistema de delivery, hace cuesta arriba entrar en este negocio.

e) Políticas que regulan el intercambio de información

Existen nuevas leyes que regulan el intercambio de información personal vía Internet (compras online), lo que puede causar una barrera de entrada en el mercado (esto se detalló en la sección político-legal).

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es media – alta. Los productos sustitutos están constituidos por los vestidos de gala ofrecidos por otras tiendas de ropa o boutiques virtuales, asimismo, las grandes cadenas retail como Zara, Saga Falabella, Ripley que puedan ofrecer este tipo de prendas en sus canales de comercialización virtual. Si bien el e-retail en Perú presenta tasas de crecimiento más altas en los últimos cinco años, no obstante, el mercado de e-fashion aún crece con cautela (Equilibrium, 2017).

También existen negocios que ofrecen servicios de alquiler de vestidos gala a precios accesibles. Su principal limitante es que el cliente no puede quedarse con el vestido mucho tiempo y si desea usarlo para otra ocasión tiene que alquilarlo nuevamente. Asimismo, muchos de estos negocios tienen un sistema de pago en la tienda física y no cuentan con una plataforma de pago online.

Poder de negociación de los proveedores

El uso de los medios digitales y el comercio electrónico conecta al negocio con un ecosistema que permite coordinar tanto con proveedores como distribuidores de vestidos de gala. Ellos proveerán estas prendas al negocio a fin de que ambas partes tengan una ganancia y el cliente quede satisfecho.

El modelo de negocio que propone esta boutique virtual tiene un enfoque B2C que conecta al negocio con sus consumidores que buscan vestidos de gala online. Para ello, los proveedores se manejarán bajo un modelo de *fashion dropshippers*, en el cual la tienda no mantiene las prendas de vestir que vende en stock. En cambio, cuando la tienda vende un producto, compra el artículo a un proveedor y éste lo envía directamente al cliente. Como resultado, el comerciante muchas veces no ve o maneja el producto (Shopify, 2018).

Entre los proveedores identificados tenemos:

- Fashion dropshippers, vendedores mayoristas de vestidos y se encuentran en diferentes partes del mundo y hacen los envíos a cualquier parte del mundo. Hay muchos proveedores de este tipo, al igual que mucha demanda de sus servicios. La mayor cantidad de proveedores se encuentran en EEUU como Merkandi, en la India como Mindiamart y la mayor cantidad están en China. El que hemos elegido por su variedad y condiciones de trabajo es Sandy Zeng Dongguan

Natural Touch Fashion Co y en Perú tenemos como proveedor a la asociación de Mayoristas de Gamarra que agrupan a muchos confeccionistas de esa zona. Para más detalle ver Anexo 11 de proveedores.

- Diseñadores de modas aliados que deseen colocar sus vestidos bajo convenios previos, para conseguir diseñadores recurriremos a la Asociación de Diseñadores Independientes Peruanos ADIP.
- Costureras que puedan ser nuestros aliados para ajustar los vestidos de gala a medida y ofrecer este diferencial a nuestras consumidoras.
- Proveedor de plataforma para tienda virtual, es de suma importancia para nosotros pues la parte técnica, como se puede ver en el estudio de mercado, también cumple un papel preponderante para la decisión de compra de nuestras clientas. El que hemos elegido es MiTienda.com empresa peruana, para más detalle ver Anexo 11 de proveedores.

Dado que existe una alta posibilidad de construir alianzas con múltiples tipos de proveedores de vestidos de gala a precios cómodos, el poder de negociación de los mismos es bajo. En cuanto a los proveedores de plataforma para la tienda virtual, también existen muchos proveedores nacionales y extranjeros en el mercado, por lo que el poder de negociación de este tipo de proveedores también es bajo.

Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores es baja, a continuación, explicamos los motivos con mayor detalle:

- a) Existen pocos competidores de venta de vestidos online en el Perú: Las entrevistas a los expertos del sector revelaron que si bien existen webs que vendan vestidos online en el extranjero, en nuestro país no existe una web especializada en venta de vestidos de gala a precios cómodos. Los grandes retailers y tiendas de comercio electrónico cuentan con una sección de venta de vestidos. Entre la competencia directa tenemos:
 - **Saga Falabella**, retail chileno que cuenta con una página web con una sección de prendas de vestir para mujer, entre los que destacan vestidos para diversas ocasiones.

Sitio web: <https://www.falabella.com.pe/>

- **Ripley**, retail de origen chileno que tiene una página web con una sección de prendas de vestir para mujer, incluidos vestidos para diferentes eventos.
Sitio web: <https://simple.ripley.com.pe/>
 - **Zara**, retail de origen español que se encuentra en nuestro país y que cuenta con una página web con una sección de prendas de vestir para mujer, entre los que destacan los vestidos. Si bien no cuenta con la venta directa desde su página web, muestra sus colecciones y se pueden ver los precios para que compren en sus tiendas físicas.
Sitio web: <https://www.zara.com/pe>
 - **Oechsle**, retail perteneciente al grupo Intercorp que fue relanzado en el 2009. Cuenta con un portal web de comercio electrónico con una sección de moda para mujer, el cual incluye la venta de vestidos para diversos eventos.
Sitio web: <https://www.oechsle.pe/>
 - **Linio**, es un portal web de comercio electrónico de origen mexicano con presencia en varios países de Latinoamérica. Cuenta con una sección de prenda de vestir, entre los que destacan los vestidos a distintos precios.
Sitio web: <https://www.linio.com.pe/>
 - **Mercado Libre**, portal web de comercio electrónico fundada por el empresario argentino Marcos Galperín. Tiene presencia en 12 países de América Latina y Portugal. Cuenta con una sección de moda para mujer que incluye la venta de vestidos para diversas ocasiones.
Sitio web: <https://www.mercadolibre.com.pe/>
- b) Diferenciación de producto: Los expertos consultados también afirmaron que los vestidos online que se ofrecen en webs del extranjero no cuentan con un diferencial al momento de ofrecerlos. La oferta y características de los vestidos es similar sin ningún valor diferencial.
- c) Crecimiento lento del rubro: La venta de vestidos de gala online en nuestro país no cuenta con un crecimiento constante, de hecho, reportes de la Cámara de comercio de Lima afirman que en el caso de compras de prendas de vestir por Internet el crecimiento es conservador (González, 2018). Si bien existen algunas webs que vendan vestidos de gala, no son muy conocidas.

Poder de negociación de los compradores

El poder de negocios de los compradores es bajo, a continuación, se explica con más detalle:

- a) Según la entrevista a expertos, el mercado se caracteriza por reunir a muchas compradoras potenciales y muy pocas webs de venta de vestidos de gala, por tanto, no existen opciones de webs que ofrezcan estas prendas ni cuentan con un diferencial al momento de venderlos.
- b) Los expertos consultados señalan que ganar la confianza del consumidor es uno de los retos más importantes del e-fashion, sin ella sería imposible negociar con el potencial comprador. No obstante, con una adecuada estrategia informativa y precios inferiores al que se ofrecen en las tiendas físicas o ateliers especializados, esta limitante puede mitigarse.

5.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La información recopilada hasta el momento para el ambiente externo del negocio requiere ser evaluada. Para ello se emplea la Matriz EFE, donde se realiza un listado de no más de diez oportunidades y diez amenazas. A cada una se le da un peso (ponderación), de acuerdo a la relevancia dentro del negocio, para así contribuir con el éxito de la estrategia. El valor oscila entre no importante (0%) y muy importante (100%) y la suma de todos debe ser 100%. Además, a cada factor de la lista se le asigna una calificación de 1 a 4 para determinar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor. Los valores corresponden así: (4) la respuesta es Superior, (3) la respuesta está por encima del promedio, (2) la respuesta es promedio y (1) la respuesta es deficiente. Luego se multiplica el peso (determinado por la industria) por la calificación (determinada por la empresa) y se obtiene el ponderado de cada factor.

Tabla 5.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE

Factores externos	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Lima no cuenta con una página web amigable y rápida de venta de vestidos de gala online.	19%	4	0.75
Los retailers no cuentan con asesoría especializada al momento de vender vestidos de gala.	19%	4	0.75
Las consumidoras buscan asesoría especializada al momento de comprar este tipo de prendas.	6%	3	0.19
Aumento previsible de las compras por Internet en Lima Metropolitana.	6%	3	0.19
			1.88
Amenazas			
El alquiler de vestidos es un competidor fuerte para nuestro negocio.	19%	2	0.38
Posibilidad de entrada de nuevos competidores al nicho de mercado al que se apunta.	19%	2	0.38
Lima cuenta con diseñadores de moda que confeccionan vestidos a medida en sus ateliers.	6%	2	0.13
El Perú se ubica en el puesto 5 de los países con más altos ciber ataques informáticos, lo que podría causar temor a las posibles clientas de comprar online.	6%	2	0.13
			1.00
	100%	TOTAL	2.88

Elaboración: Propia

El nivel de valoración para las oportunidades es alto, en comparación con las amenazas. No obstante, hay que tomar en cuenta estas, pues el factor del alquiler de vestidos y posibilidad de entrada de nuevos competidores, pueden convertirse en un obstáculo. Por eso, el 100% alcanzado refleja que estas amenazas pueden ser controlables en la medida que se logre establecer una buena relación con los proveedores y un diferencial al negocio. Hay una buena oportunidad de crecimiento en el negocio. Además, hay un nicho de ventas de vestidos de gala online – que aún no ha sido atendido adecuadamente en Lima. Esto se evidencia en el valor obtenido de 1.88 en las oportunidades y el 2.88 total. El resultado obtenido (superior a 2.5), demuestra que el proyecto responde bien a las oportunidades y amenazas actuales.

5.2. Evaluación estratégica interna

5.2.1. Actividades primarias

Después de haber identificado cuál es el entorno global de la industria de confección de vestidos de gala y su venta online en el Perú, el segundo paso es analizar cómo ha impactado la tecnología de la información de cada uno de los procesos y operaciones que se realizan para vender estas prendas y buscar un valor diferencial para ofrecer las mismas.

Logística de entrada

Se define como la recepción, el almacenamiento y la distribución de materias primas idóneas para crear una propuesta diferencial, en este sentido, los vestidos de gala a distribuir ya estarán confeccionados. Para nuestro caso la logística de entrada está constituida por la selección y seguimiento de nuestros proveedores de vestidos, los cuales serán proveedores mayoristas de vestidos, con capacidad de hacer el envío desde su local directamente a nuestros clientes y un punto de suma importancia que acepten la devolución del dinero en caso el cliente lo pida. No tendremos stock, lo cual nos alivia de costos de almacenamiento. Una labor muy importante para nosotros es mantener actualizado el stock en nuestra tienda, de acuerdo al stock que tienen nuestros proveedores. Otros datos que debemos tener siempre actualizados es el tiempo de entrega y costo de envío. Contaremos con proveedores tanto nacionales como internacionales.

Operaciones

Abarca el procesamiento de materias primas para transformarlas en el producto final. Por ser una empresa de servicios comerciales, se enfocará en los grandes factores que describen el proceso de servicio.

- Asesoría especializada en nuestra boutique virtual. Tendremos un chat online en donde nuestras clientas recibirán asesoría de parte de expertos en armar outfits para diversos eventos. Ellos asesorarán a nuestras clientas para que elijan el vestido ideal que están buscando para esa ocasión especial en función de criterios como el color de la piel, silueta, corte más favorable, lugar de la fiesta, tipo de evento, tela preferida, entre otros. Como señala Novipac (2018) “En definitiva, las organizaciones que están usando la tecnología de forma adecuada en el tema de asesorías están consiguiendo mejorar la experiencia de uso y de gestión de sus clientes, fidelizándolos” (Sección 4, Parr. 2).

- Fashion bloggers a las cuales enviaremos nuestros vestidos para que puedan recomendarlos en sus respectivos blogs y en sus redes sociales. Servirán de soporte para poder promocionar nuestra boutique virtual de venta de vestidos de gala y así fomentar la compra. Al respecto autores como Ruiz (2018), Henríquez y Miranda (2017) afirman que las fashion bloggers peruanas poseen un gran alcance, lo que les permite promocionar varias marcas de prendas de vestir.
- La atención a las redes sociales, es de suma importancia para una empresa de comercio social. Mediante las redes sociales construiremos lazos más profundos con nuestros clientes, podremos solucionar algunos dudas o problemas que puedan tener, de forma que podamos acompañar a nuestro cliente en cada una de las etapas del proceso de compra.

Logísticas de salida

Comprende la logística del almacenamiento de los productos terminados y distribución al cliente.

El almacenamiento de los vestidos es tarea de nuestros proveedores de vestidos. Una vez que el cliente haya realizado la compra, en pleno conocimiento del tiempo de entrega y costo de envío, esta orden va directamente a nuestros proveedores de vestidos, los cuales deben validar que la recibieron y que cumplirán con las especificaciones de la compra. Si hubiera cualquier cambio este debe ser comunicado, para comunicarlo inmediatamente al cliente y de su conformidad o pida su reembolso. El proveedor de vestidos debe indicarnos 3 veces al día el estado del pedido, y el momento exacto en que la mercadería es despachada.

El servicio de entrega a domicilio se hará con los proveedores previamente acordados, los proveedores de envío deben contar con servicio de tracking, para que esta información sea transmitida directamente al cliente, mediante nuestra página web, correo y WhatsApp. Contaremos tanto con proveedores nacionales como internacionales.

Marketing y ventas

Agrupamos todas las actividades con las que se darán a conocer el producto. El plan estratégico es la base para el plan de marketing tradicional y digital. En cuanto al marketing tradicional tendremos avisos en revistas, periódicos y eventos

periódicamente. Con respecto al marketing digital tendremos campañas de posicionamiento y publicidad en redes sociales, siendo la favorita Facebook. Todo esto reforzado con la atención a nuestras redes sociales, el uso de influenciadores y nuestra presencia en los grupos de venta de ropa de Facebook.

Servicios post venta

Según Cuervo, García y Limo (2014) las mujeres peruanas valoran mucho el servicio postventa luego de hacer su compra online. Por ello esta etapa, abarca el tema de las garantías, reclamos, e información de las prendas de vestir que permiten complementar el valor de los productos textiles a ofrecer con acciones diferenciales que agregan valor y permiten una mejor fidelización del cliente. Nuestra garantía incluye la devolución del dinero, en caso el cliente no esté conforme con el pedido y también un servicio de costureras, en caso necesiten que se ajuste algún vestido.

En cuanto al servicio de post venta, contamos con un servicio de calificación del servicio, también tenemos ofertas especiales por compra, los cuales se activan y se ofrecen automáticamente una vez realizada la venta. Adicionalmente, se brindará información sobre ofertas especiales para nuestros clientes, información de los eventos que realicemos, así como la información relevante que subimos a nuestro blog. Aquí, también, es importante remarcar que fomentaremos por medio de concursos a que nos hagan sugerencias, las cuales serán usadas para el co-diseño de nuestro servicio. Es decir la selección de modelos y colores de vestidos y de proveedores tanto de vestidos como de delivery.

5.2.2. Actividades secundarias

El análisis de la eficiencia operativa dentro del modelo de negocio de la boutique virtual de ventas de vestidos de gala define cómo se aportará valor. De esta forma se diferenciará la forma de ofrecer estas prendas y los modelos variados que tendremos.

Gerencia

La gerencia planifica, dirige y supervisa el modelo de negocio y la estructura estratégica. Trabaja en Lima y coordina todas las actividades.

Recursos humanos

Es el área administrativa que se encarga de la búsqueda, contratación y motivación del personal que se encarga de todas las operaciones en la empresa.

Sistemas de información

Consiste en el desarrollo de bases de datos para buscar nuevos proveedores y clientes. Además, se abarca bases de datos de mujeres que vivan en Lima y a las cuales podremos ofrecer nuestras prendas a través de campañas marketing digital.

Abastecimiento

Contaremos con un equipo de colaboradores que se orientará a consolidar alianzas con proveedores y verificar que los vestidos de gala cumplan con los estándares de calidad, con la finalidad de asegurar la satisfacción de todas las clientas.

Finanzas/Contabilidad

El área de finanzas y contabilidad coordina el seguimiento y control de los ingresos y gastos del negocio, inversiones, así como también diseñar las estrategias económicas-financieras para aumentar el patrimonio de la empresa y cuidar la solvencia de la misma.

5.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para la elaboración de la Matriz EFI se emplean los mismos criterios de valoración de la Matriz EFE. La consideración de las variables de medición de la investigación de mercado, aportan consistencia a los factores que aparecen en este punto.

Tabla 5.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI

Factores internos	Peso	Calificación	Peso ponderado
Debilidades:			
Al inicio no se cuenta con la cantidad suficiente de proveedores de vestidos de gala	17%	2	0.33
Carencia de la experiencia suficiente para el manejo de una plataforma online de venta de vestidos de gala.	6%	2	0.11
No se cuenta con los recursos económicos totales para realizar la inversión necesaria para la puesta en marcha total del negocio.	6%	2	0.11
Al ser una boutique virtual nueva, puede surgir la desconfianza si la prenda a comprar es de calidad o no.	17%	2	0.33
			0.89
Fortalezas:			
Contamos con variedad de modelos y tallas de vestidos de gala a escoger de alta calidad.	11%	3	0.33
Asesoría especializada online para elegir el vestido que más les guste a los clientes.	17%	4	0.67
Contamos con una página web rápida, fácil de usar y con información al detalle.	6%	3	0.17
Tenemos un servicio de delivery rápido y eficaz.	6%	3	0.17
Precio inferior al que se ofrecen en las tiendas físicas o ateliers especializados.	17%	4	0.67
			2.00
	100%	TOTAL	2.89

Elaboración: Propia

No contar con suficientes proveedores al inicio destaca como debilidad al igual que ser nuevos en este negocio. Es importante contar con los proveedores suficientes y sobre todo de calidad para poder proveer de vestidos de gala a nuestras clientas.

Por otro lado, en las fortalezas destaca la asesoría especializada y el precio inferior que ofreceremos en comparación con las tiendas físicas y ateliers especializados. Cabe resaltar que nuestro valor diferencial es la asesoría especializada que vamos a brindar al momento de vender nuestras prendas, lo cual no se brinda actualmente.

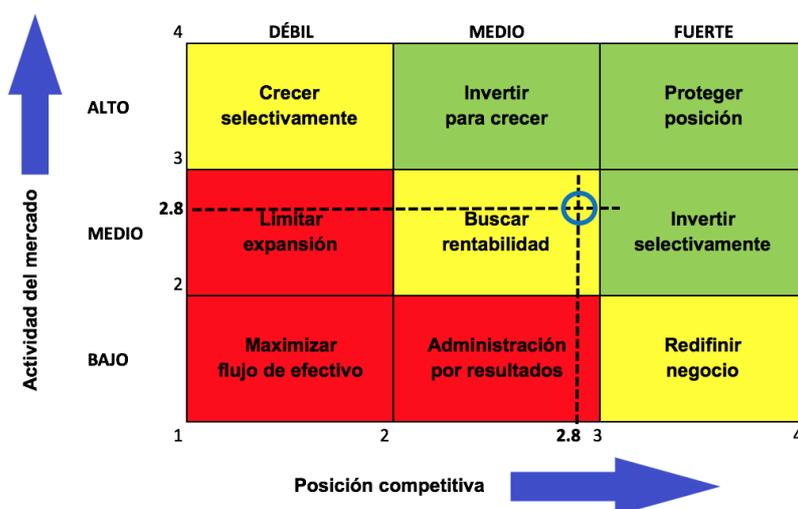
Bajo este contexto, se obtiene un puntaje de 2.00 en fortalezas, y sumado al 0.89 de debilidades, obtenemos un total de 2.89. Esto confirma la viabilidad de este negocio.

5.3. Implementación Estratégica

5.3.1. Análisis EFE- EFI (Matriz Mckinsey)

Después de evaluar los factores externos e internos, se establecen cuáles son las decisiones estratégicas de inversión adecuadas sobre la cartera de productos. Se pone énfasis en la inversión de recursos, según su contribución al cumplimiento de los objetivos trazados.

Figura 5.3 Matriz McKinsey aplicada a la boutique virtual de venta de vestidos de gala



Elaboración: Propia

Para poder realizar esto, se utiliza la Matriz McKinsey o General Electric. En el eje X está la posición competitiva y se valora la capacidad de un producto para competir con otras existentes en el mercado. En el eje Y está el atractivo del mercado, en el cual se valora el atractivo real que posee un producto. El valor de la Matriz EFE se coloca en el eje relacionado al mercado; mientras que el valor de la Matriz EFI, en el eje

relacionado a la competitividad. Al proyectar los valores, como resultado se obtiene el cuadrante central denominado, buscar rentabilidad (Figura 5.3).

El atractivo del mercado es medio, ya que existe una predisposición del entorno para crear la boutique virtual, sin embargo, debemos buscar que el negocio sea rentable para que funcione desde un inicio. El eje X refleja que para que el proyecto pueda buscar su rentabilidad, debe pasar por un cuadrante primero. Este es:

Limitar expansión, ya que vamos a enfocar nuestra estrategia competitiva en Lima y en un público específico, en especial de mujeres que prefieren comprar online prendas de vestir. A partir de este resultado, se establecen las bases para la siguiente fase, que es el planteamiento de los objetivos estratégicos, estrategias, planes de acción y metas.

5.3.2. Análisis FODA (Matriz FODA Cruzado)

Los factores externos e internos considerados en las Matrices EFE y EFI se utilizan para desarrollar la Matriz FODA Cruzado y de esta forma, definir las estrategias hacia las cuales debe apuntar la boutique virtual de venta de vestidos de gala.

En la **Estrategia FO – Ofensiva**, se aprovechan las oportunidades mediante las fortalezas. La boutique virtual cuenta con un factor diferencial que es la asesoría especializada, lo cual no lo tiene las tiendas físicas y otras tiendas online de venta de vestidos de gala en el extranjero.

En la **Estrategia FA – Defensiva**, se usan las fortalezas para evitar las amenazas. En la investigación de mercado realizada, se detecta que el alquiler de vestidos y los precios altos de estas prendas en ateliers especializados frena la compra de vestidos de gala. Con una estrategia de precios bajos sin perder la calidad de nuestras prendas se busca captar la atención de las consumidoras y prefieran comprar en nuestra boutique virtual.

En la **Estrategia DO – Reorientativa**, se superan las debilidades para aprovechar las oportunidades. Se ha detectado que al ser una boutique nueva, puede surgir la desconfianza por parte de las consumidoras al querer comprar en nuestra boutique virtual. Sin embargo, si se hace una campaña de branding sobre los beneficios de comprar nuestros vestidos, se proyectará una buena imagen y se generará confianza para que más consumidoras puedan comprar con nosotros.

En la **Estrategia DA – Supervivencia**, se evitan las amenazas superando las debilidades. Se desarrollará alianzas con principales proveedores para obtener mayor variedad de prendas y diferenciarnos por contar con modelos únicos y llamativos. De esta forma marcaremos la diferencia al momento de ofrecer nuestras prendas.

Figura 5.4 Matriz de FODA Cruzado

<p style="text-align: center;">DAFO CRUZADO Boutique virtual de venta de vestidos de gala</p>	<p>Contamos con variedad de modelos y tallas de vestidos de gala a escoger de alta calidad.</p> <p>Asesoría especializada online para elegir el vestido que más le guste a los clientes.</p> <p>Contamos con una página web rápida, fácil de usar y con información al detalle.</p> <p>Tenemos un servicio de delivery rápido y eficaz.</p> <p>Precio inferior al que se ofrecen en las tiendas físicas o ateliers especializados.</p> <p>Fortalezas</p>	<p>No contar con la cantidad suficiente de proveedores de vestidos de gala</p> <p>No se cuenta con la experiencia suficiente para el manejo de una plataforma online de venta de vestidos de gala.</p> <p>No se cuenta con los recursos económicos totales para realizar la inversión necesaria para la puesta en marcha total del negocio.</p> <p>Al ser una boutique virtual nueva, puede surgir la desconfianza si la prenda a comprar es de calidad o no.</p> <p>Debilidades</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Lima no cuenta con una página web amigable y rápida de venta de vestidos de gala online.</p> <p>Los retailers no cuentan con asesoría especializada al momento de vender vestidos de gala.</p> <p>Las consumidoras buscan asesoría especializada al momento de comprar este tipo de prendas.</p> <p>Aumento de las compras por Internet en Lima Metropolitana.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FO: OFENSIVAS</p> <p>Desarrollar la boutique virtual para la venta de vestidos de gala con fácil acceso y variedad de modelos. Además implementar una estrategia de Marketing basada en la asesoría especializada como su factor diferencial.</p> <p style="text-align: center;">Estrategias DO: REORIENTATIVAS</p> <p>Realizar una estrategia de branding sobre los beneficios de comprar en nuestra boutique virtual para generar confianza y proyectar una buena imagen hacia las consumidoras.</p> <p style="text-align: center;">Estrategia FA: DEFENSIVAS</p> <p>Desarrollar una estrategia de precios bajos en comparación con los ateliers especializados sin perder la calidad e nuestras prendas. De esta forma captar la atención de nuestras consumidoras y así puedan preferirnos.</p> <p style="text-align: center;">Estrategia DA: SUPERVIVENCIA</p> <p>Desarrollar alianzas con principales proveedores de vestidos de gala para contar con variedad de modelos en nuestra boutique virtual y así marcar la diferencia al momento de ofrecer nuestras prendas.</p>	
<p>Amenazas</p> <p>El alquiler de vestidos es una competidor fuerte para nuestro negocio.</p> <p>Posibilidad de entrada de nuevos competidores al nicho de mercado al que se apunta.</p> <p>Lima cuenta con diseñadores de moda que confeccionan vestidos a medida en sus ateliers.</p> <p>El Perú se ubica en el puesto 5 de los países con más altos ciber ataques informáticos, lo que podría causar temor a las posibles clientas de comprar online.</p>		

Fuente: Elaboración Propia

5.3.3. Objetivos estratégicos, Estrategias, Planes de acción y Metas

Los resultados del FODA respaldan lo planteado en el modelo de negocio presentado en el capítulo IV, y que se enfoca en la forma de tratar a nuestras consumidoras.

Las estrategias del FODA cruzado se orientan a establecer relaciones estrechas con los proveedores de vestidos de gala, ya que ellos serán los que nos ayudarán a tener modelos variados para ofrecer a nuestras clientas. Además, serán de principal apoyo para marcar la diferencia en modelos únicos y llamativos que ofreceremos en nuestra boutique virtual, y que no se cuentan en ateliers o tiendas físicas. En este sentido, es importante construir una buena relación con nuestros proveedores y que sean nuestros socios estratégicos en nuestro negocio. Se espera que nuestra boutique virtual cuente con la información adecuada para presentar nuestras prendas y que sea del agrado de nuestras consumidoras. Para eso, se debe contar con una plataforma virtual de fácil acceso y material audiovisual y fotográfico adecuado.

Para lograr este propósito, se decide contar con una estrategia basada en el enfoque de diferenciación, lo cual será la asesoría especializada a través de expertos en moda y eventos. Esta asesoría será brindada a través de un chat online que estará disponible para nuestras clientas al momento de realizar su compra. Este factor diferencial es lo que le falta a los ateliers, tiendas físicas y otras tiendas online de venta de vestidos de gala en la actualidad.

Además, se contará con una estrategia de precios bajos para captar la atención de nuestras clientas. Cabe mencionar que la venta de vestidos de gala en tiendas físicas cuenta con precios altos, por lo que las consumidoras se frenan al momento de adquirir estas prendas. Para realizar esta estrategia, haremos alianzas con nuestros proveedores para que ambas partes salgan ganando al momento de ofrecer los vestidos.

Con el tiempo, se espera que este modelo de negocio de boutique virtual de venta de vestidos de gala se extienda fuera de Lima. Esto significaría un trabajo conjunto para reforzar este proyecto en la capital, ganando experiencia y captando clientas que recomienden este negocio. Esto se proyecta a largo plazo luego de haber afianzado nuestra boutique virtual en Lima a través de actividades de marketing, reforzando nuestros canales de distribución para optimizar nuestros procesos y obtener mayores ganancias.

5.4. Conclusiones del capítulo

Mediante el análisis estratégico de los factores externos e internos que impactan sobre el entorno de la venta de vestidos de gala y prendas de vestir online, se evaluaron las condiciones actuales para crear un ecosistema capaz de implementar la boutique virtual de venta de vestidos de gala que se propone en esta tesis.

El examen de los factores externos mostró como principales oportunidades que no existe una página web amigable de vestidos de gala que puedan usar las consumidoras de Lima Metropolitana, y las tiendas virtuales y físicas de la competencia no cuentan con asesoría especializada. También evidenció amenazas como la existencia de un mercado de alquiler de vestidos y la posibilidad de entrada de nuevos competidores, por el crecimiento del comercio electrónico en Perú.

El análisis interno reveló que las debilidades que se deben mitigar en la propuesta de negocio es que al inicio no se contará con una cantidad suficiente de proveedores de vestidos de gala, y la posible desconfianza por parte del consumidor sobre la calidad de la prenda. Como fortalezas se resaltó el hecho que la propuesta permite brindar una asesoría especializada a la hora de comprar para elegir el vestido de gala adecuado, factor que la diferencia de otras tiendas virtuales y el precio competitivo que ofrece.

En este sentido, el análisis del FODA cruzado confirmó la importancia de realizar alianzas con principales proveedores de venta de vestidos de gala para implementar nuestro negocio con modelos únicos y de calidad. Además de contar con una asesoría especializada para nuestras clientas, lo cual será nuestro factor diferencial para nuestro negocio.

En suma, la boutique virtual que se propone, debe apuntar a brindar una experiencia diferencial al momento de la compra, basada en la calidad del servicio, precio competitivo y sobre todo la confianza de comprar en nuestra plataforma virtual, que promueva la fidelidad y recomendación de nuestras clientas.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

En el capítulo anterior se desarrolló el plan estratégico para *Dress Boutique*; en este capítulo se desarrolla el plan de marketing, el cual se encuentra alineado al plan estratégico planteado, al modelo de negocio y a la investigación de mercado realizada. Para ello se definirán las estrategias de marketing, de crecimiento y posicionamiento del mercado, así como también la estrategia de precio, producto, plaza y distribución. Asimismo, se identifican los indicadores de seguimiento para asegurar que el plan se está llevando a cabo correctamente y finalmente las acciones promocionales necesarias.

6.1. Objetivos de marketing tradicional y marketing digital

De acuerdo con Weinberger (2009) es importante definir tanto los objetivos cuantitativos como los cualitativos para el plan de marketing, por lo que tenemos:

En cuanto a los objetivos cuantitativos de marketing deseamos:

- Lograr una participación de mercado para el primer año de 0,66%.
- Alcanzar un volumen de ventas de 240 vestidos mensuales para el primer año y llegar a un volumen de 460 vestidos mensuales para el quinto año.
- Alcanzar un reconocimiento de la marca de 10% en el primer año y de 60% del mercado objetivo para el 5to año. Medido por encuestas de reconocimiento de marca aplicadas al mercado objetivo.
- Lograr una fidelización de los clientes con la marca de 20% en el primer año y de 50% en el quinto año. Medido por encuestas de satisfacción y compromiso aplicadas a los clientes.
- Lograr un posicionamiento de marca de 5% en el primer año y de 40% del mercado objetivo, medido a través de encuestas de percepción aplicado a este mercado.

6.2. Estrategias de Mercado (Marketing estratégico)

De acuerdo con Cohen (2001) es necesario contar con un método estructurado para tomar las mejores decisiones respecto a la estrategia de marketing. Lo primero es identificar las unidades estratégicas de producción UEP y evaluar la fuerza comercial de cada una de estas.

6.2.1. Estrategia de cartera (Matriz BCG)

Esta matriz ayudará a evaluar la fuerza comercial de cada unidad estratégica de producción (UEP), para lo cual se analizará tanto el crecimiento del mercado en el que se encuentra, como la participación en el mercado que tiene cada UEP, pues al ser un proyecto de negocios no se tienen datos sobre la utilidad, ni sobre el crecimiento de estas unidades. De acuerdo a ello, se eligen las estrategias. Siguiendo con el modelo de negocio planteado en el capítulo IV tenemos dos UEP, la primera es la venta de los vestidos de gala y la segunda son las asesorías, las cuales se evaluará por separado en el siguiente apartado.

UEP Venta de vestidos de gala. De acuerdo al plan estratégico se sabe que hay un lento crecimiento en el mercado de venta de vestidos de gala y al ser una empresa nueva, se considera que aún no tiene participación de en el mismo, por lo que la UEP Venta de vestidos de gala es calificada según la Matriz BCG como *perro* como se puede ver en la figura 6.1, y la estrategia para esta UEP es la de nicho de mercado, pues dentro del mercado de venta de ropa online, ya desarrollado, se pretende suplir las necesidades de aquellas mujeres que compran vestidos de gala por Internet, las cuales en la actualidad no tienen todas sus necesidades cubiertas. Así que el mayor énfasis con esta unidad debe estar en comprender adecuadamente los deseos y necesidades de este segmento, suplirlos con excelencia y precios cómodos, para poder ir mejorando y convertirlo en una UEP estrella.

Figura 6.1 Matriz BCG de venta de vestidos de gala



Elaboración: Propia basado en D'Alessio (2008)

UEP servicio de asesoría. Autores como Barrientos et al. (2017) indican que “...el 85% de las mujeres peruanas considera muy importante la imagen personal” (p. 17). En el estudio de mercado que ellos realizaron, los participantes indicaron que para eventos especiales ya sea matrimonios, fiestas de quince años, entre otros, se necesitan consejos para decidir que usar. Los resultados de su trabajo revelan que el 54% de los encuestados usaría un servicio de asesoría por medio de un aplicativo, y el 83% está dispuesto a pagar por este servicio. Lo que demuestra que es un servicio que tiene demanda en Lima Metropolitana.

Por otro lado, en el 2013, Laura García, experta asesora de imagen, moda y estilo, afirmó: "Hace dos años era impensable un negocio como este. Lima era un mercado cerrado, la gente no estaba acostumbrada a consumir y el ingreso de marcas importantes ha ayudado. Los peruanos han perdido el miedo y se preocupan por su imagen" (Perú 21, 2013, 7 de abril, Parr. 9). Para el 2017, de acuerdo al estudio hecho por Barrientos, et al. (2017), existen 17 empresas posicionadas en la mente de las personas encuestadas, de las cuales las más recordadas son: Chio Lecca, Montalvo, Marina Mora, Atrévete y Selene. Esto significa que la asesoría de imagen es un mercado en crecimiento en nuestro país. Igual que en el caso anterior, debido a ser una empresa nueva no hay participación en el mercado por lo que está UEP es una “interrogante” como se puede ver en la figura 6.2, por lo que la mejor estrategia sería la de diferenciación.

Figura 6.2 Matriz BCG de asesorías



Elaboración: Propia basado en D' Alessio (2008)

En el plan estratégico, también se menciona el uso de modistas para arreglar los vestidos que no queden bien ajustados a la talla. No se hará el análisis de esa UEP, pues se está considerando que este trabajo es muy esporádico y se hará solo en caso de que la clienta lo solicite, pues los proveedores de vestidos con los que se trabajará deben asegurar la devolución de dinero o cambio de prenda.

6.2.2. Estrategia de segmentación (Mercado, concepto y enfoque)

En este punto, definiremos nuestro mercado, basados en la segmentación socio demográfica, de conducta de compra, tipo de consumidor y la intención de compra reflejada en las encuestas descritas en el capítulo III referente al estudio de mercado.

Segmentación sociodemográfica. Son mujeres de la PEA de Lima metropolitana que tienen entre 18 y 64 años, las cuales hacen un total de 1 827 791 mujeres.

Segmentación sociodemográfica otra característica importante es que usen Internet las cuales son el 66.1% lo que hace un total de 1 208 170 mujeres.

Segmentación de comportamiento de compra que son mujeres que han comprado por internet en los últimos 3 meses que son el 44% de las mujeres, lo cual hace un total de 531 595 mujeres.

Segmentación por tipo de consumidor. En el estudio de mercado de han hallado tres clústeres, las cuales de denominamos de la siguiente manera “Listas” (Clúster 1), “Compradoras” (Clúster 2) y “En proceso” (Clúster 3). De acuerdo con el estudio de mercado del Capítulo III, tenemos:

- El clúster 1- “Listas”. Estas mujeres tienen buena disposición para compra y, de acuerdo al estudio de mercado, el 10.3% de ellas compra 1 vez por mes vestidos de gala online, siendo la frecuencia de compra total de este clúster 1 vestido por año. Además, manejan la parte técnica de la compra por web y cuentan con los recursos económicos para hacer la compra. Es el segundo sector más grande con 37.3% (ver tabla 3.7).

- El clúster 2 - “Compradoras”. Estas mujeres ya compran online. Cuentan con recursos provenientes de sus trabajos como dependientes. Conforman el sector más grande con una participación del 48.2%. Manejan los buscadores, redes sociales. El 65.8% de ellas compra un vestido online una vez al año, siendo su frecuencia de compra total de este clúster 1,7 vestidos por año. Se sienten a gusto con la tecnología de la página web y coinciden con los factores psicológicos del e-commerce (ver tabla 3.7).

- El clúster 3 - “En proceso”. Estas mujeres aún tienen problemas con la parte técnica de la páginas web, y si bien tiene una frecuencia de compra de 3.9 vestidos por año, deducimos que prefieren hacer sus compras online por otros medios como directamente de las redes sociales. Conforman solo el 14,5% de nuestro mercado (ver tabla 3.7).

Segmentación por intención de compra este mercado está compuesto por las mujeres previamente calificadas y que tienen intención de compra según encuestas. Estas mujeres haciendo un total general de 499 497, de las cuales 185 396 (93,5% de intención de compra) pertenecen al subsegmento de las “Listas”, 243 417 (95% de intención de compra) pertenecen al subsegmento de las “Compradoras” y 70 683 (91,7% de intención de compra) pertenecen al subsegmento de las “En proceso”.

6.2.3. Estrategia de posicionamiento (Marca, visión, misión)

Marca: El nombre de la marca es Dress Boutique que combina el concepto de tienda o lugar para comprar vestidos con la elegancia de los vestidos de gala. El nombre fue elegido por las clientas potenciales, según se indica en el Capítulo III de estudio de mercado.

Brand equity: Corresponde a la propuesta de valor. Incluye: confiabilidad, información relevante y de calidad, diversidad, comodidad en la compra, precios accesibles y una excelente experiencia que trasciende a la compra.

Esencia de la marca: “Diseñado para la mujer moderna que valora su tiempo y busca impactar en sus eventos importantes con los vestidos que se ofrecen”.

Beneficios a destacar: Estos beneficios se mostrarán en la portada de la web para posicionar el concepto de Boutique Virtual.

- Ayudamos a las mujeres a encontrar el mejor vestido en corto.
- Ofrecemos una excelente experiencia de compra con gran diversidad de modelos, colores y tallas y que brinda toda la información necesaria para una buena elección.
- Facilidad de compra con una web de acceso desde cualquier dispositivo con acceso a Internet, contando con un proceso de compra simple y con variedad de formas de pago.

- Asesorías de imagen online en las que dos especialistas ayudarán a elegir el vestido que mejor le quede a la clienta de acuerdo a sus características físicas, gustos y preferencias, además de dar indicaciones sobre maquillaje y accesorios como un plus adicional.
- Reparto a domicilio garantizado y con políticas de devolución.

Logo: Se decidió por un logo simple que demuestra la elegancia de una mujer y del vestido de gala.

Figura 6.3 Logo

DRESS BOUTIQUE

VESTIDOS DE GALA

Elaboración: Propia

Visión: Ser reconocidos como una empresa líder que brinda la mejor experiencia de compra de vestidos de gala online en Lima.

Misión: Garantizar a nuestros consumidores la mejor experiencia de compra de vestidos de gala online en Lima a través de una asesoría especializada.

6.3. Operaciones de mercado (Marketing Mix)

6.3.1. Producto y servicio y digital

El servicio consiste en una boutique virtual especializada en vestidos de gala y dirigida a mujeres de Lima Metropolitana. Se basa en un enfoque de E-Commerce B2C, de contacto directo con las potenciales consumidoras a través de un portal web y asesorías de imagen personalizadas. La página web está, en un inicio, principalmente, enfocada a las mujeres de los subsegmentos “listas” y “compradoras” que están cómodas con el entorno web y que no tienen problemas para comprar por este medio. Incluso las “compradoras”, ya hacen compras de vestidos online en entornos similares al de la web. Las mujeres “en proceso” como aún no están familiarizadas con compras en entornos como el de nuestra web, se captarán por medio de ventas en grupos de

compra y venta de Facebook, para luego ser llevadas a nuestro entorno web, el cual se explica a continuación:

Características

a) ***Tienda virtual***: la cual reúne los atributos reseñados en el estudio de mercado (Capítulo III), entre ellos:

- ***Confianza de una buena elección***, para lo cual, cuenta con: en primer lugar, especificaciones muy detalladas de material, talla, medidas de busto, cintura, caderas, largo del vestido entre otros. En segundo lugar, testimonios, calificaciones y recomendaciones de bloggers de moda. En tercer lugar, cuenta con fotos de alta resolución y videos que permitan apreciar bien la prenda. Finalmente, en cuarto lugar, se contará con información actualizada del stocks de los proveedores, para lo cual estos deben contar con un sistema automático que es instalado en nuestra tienda virtual, para evitar errores dentro de lo posible. Este punto también comprende la actualización y elaboración de información en nuestras redes sociales y en el blog en el que se tendrán artículos en texto y/o video con datos importantes sobre tendencias de moda y belleza femenina.
- ***Variedad***, con distintos modelos, colores y tallas. Esta variedad será mostrada a través de varias imágenes de alta resolución y varios filtros por precios, tallas, tipo de vestido, color, entre otros.
- ***Facilidad de compra***, para lograr esto, la página contará: en primer lugar, con información clara sobre el precio de cada prenda, así como el costo de envío. En segundo lugar, navegación fácil que implica que cada prenda tenga el botón de agregar al carrito de compra y que en todo momento se pueda visualizar, agregar y quitar las prendas seleccionadas para compra, así como, el monto de cada prenda y el monto total a pagar, incluida la distribución. En tercer lugar, un formulario sencillo con información estrictamente necesaria. En cuarto lugar, variedad de formas de pago que puede ser por tarjetas ya sean de créditos o débito (Visa, MasterCard, Diners Club, American Express, UnionPay, Ripley, CMR Banco Falabella, Oh!, Cencosud, entre otras) y depósito o transferencia a cuenta (para más detalle ver plataforma de pago en anexo de proveedores). Finalmente, en quinto

lugar, se contará con instrucciones detalladas de cómo hacer la compra para aquellos que aún no están familiarizados, así como una sección de preguntas frecuentes.

- **Social**, para lo cual debe contar: en primer lugar, con muchas formas de contacto, desde el chat directo desde la web, conexión con redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, Whatsapp) y teléfono. En segundo lugar, debe ser muy interactivo, para lo cual a penas el cliente llegue a la página web debe ser invitado a recibir la ayuda. Esto se dará en parte con robots de chat, pero rápidamente debe pasar a ser atendido por el community manager. En tercer lugar, toda la información recogida por los diversos medios es recolectada y analizada para mejorar el servicio.
- **Excelente experiencia**, apuntamos a darle a los clientes una experiencia que le permita disfrutar su compra, y la lleve a tener una excelente experiencia el día de su evento especial. Para esto, la tienda virtual contará: en primer lugar, con muchas fotos de cada prenda en las que se puedan distinguir la prenda desde diferentes frentes, el detalle de las costuras y material, además de videos bien editados en el que se pueda apreciar la caída de la tela y cómo que el vestido. En segundo lugar, con información detallada y relevante en texto, imágenes y videos en la que se explique las mejores alternativas de acuerdo a las características físicas de cada mujer, además, del chat y si la clienta lo desea con una asesoría personalizada. En tercer lugar, está el buen diseño de nuestra página con fondo blanco para que permita resaltar las imágenes y de descanso a la vista, poniendo mucho énfasis en la calidad y belleza de las imágenes y videos. No se usarán muchos colores, pues vendemos elegancia.
- **El horario** de este servicio es de 24 horas los 7 días de la semana, salvo por las asesorías, que tienen horario de la oficina como se explica n la sección de asesoría.

b) Servicio de entrega

- Es a domicilio

- Con detalle y la mayor exactitud posible en costos de envío y tiempo de entrega.
- Posibilidad de rastreo de producto mediante la página web en tiempo real.
- Buen empaque que permita la conservación del buen estado y presentación del vestido.
- Con un breve documento de conformidad en el que el cliente especifica si se cumplió adecuadamente con el producto elegido, tiempo de entrega y estado del vestido. En caso lo desee, tiene la opción de devolver el vestido, lo que implicará un reembolso dentro de los siguientes 3 días.
- En caso se desee devolver el vestido, debe cumplir con los términos y condiciones de devolución (Vestido en el mismo estado de haber sido recibido, notificado dentro de los 24 horas después de haber sido entregado y especificar el motivo de la devolución del mismo). Cada cliente tendrá una primera devolución sin costo alguno y a partir de la segunda devolución tendrá un costo de 30 soles, el cual será especificado en los términos y condiciones de la devolución.
- El horario de este servicio de lunes a viernes de 9:00 am a 6:00 pm y sábados de 9:00 am a 1:00 pm.

c) ***Servicio de asesoría de imagen.*** Con este servicio se busca que la clienta encuentre el vestido que mejor se acomode a sus gustos, preferencias y características físicas.

- De fácil acceso, pues, dentro de lo posible, se atenderá inmediatamente a la clienta, ayudándole a gestionar rápidamente el pago del servicio y luego, dando la asesoría.
- Personal adecuado, para lo cual se contará con dos asesores. El primero dará un primer filtro sobre modelo, talla y tipo de evento (características generales), para pasar luego por un segundo asesor que se conectará aún más con la clienta a través de preguntas más específicas, como la fisonomía de su cuerpo, gustos y preferencias personales. Cabe resaltar que los asesores tendrán los estudios sobre imagen personal y moda, competencias y capacitaciones necesarias para poder asesorar adecuadamente a las clientas.
- Integral, pues la asesoría comprende apoyo en la elección del vestido de acuerdo a las características del cuerpo de la clienta, asesoría sobre el maquillaje y

accesorios de acuerdo al tono de piel, características faciales de la clienta, entre otros aspectos.

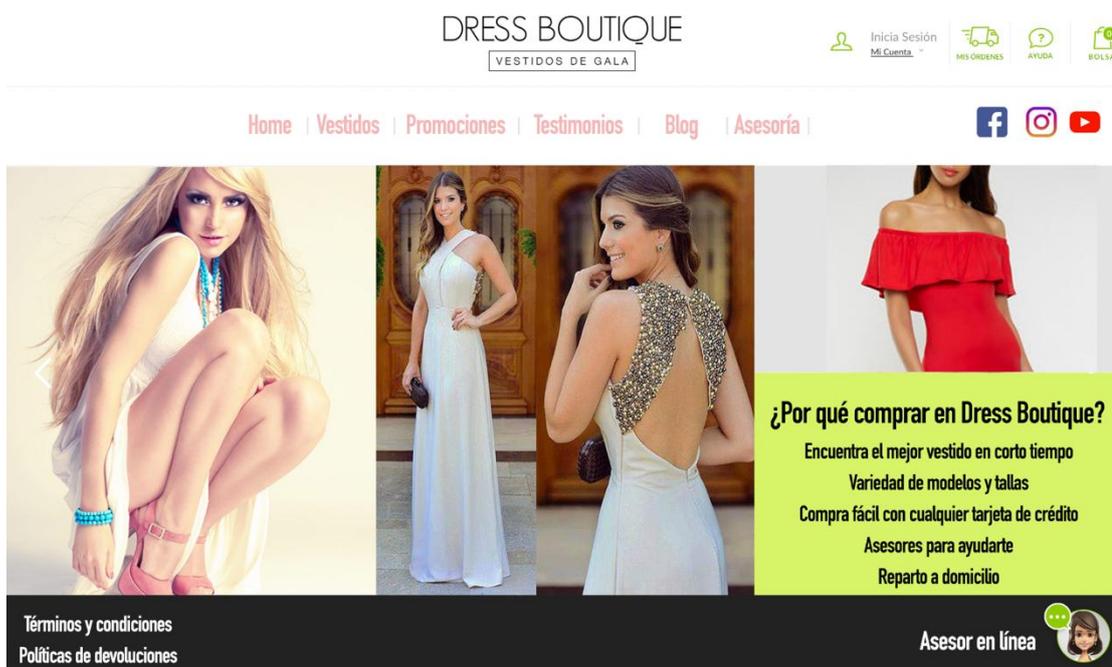
- El servicio tiene una duración de 45 minutos.
- El horario de este servicio de lunes a viernes de 9 am a 6 pm y sábados de 9 am a 1 pm.

Beneficios

Nuestros servicios hacen énfasis en transmitir al consumidor cinco beneficios principales:

1. Ahorro de tiempo para las compradoras.
2. Fácil acceso a una gran variedad de modelos.
3. Off-price o precios bajos.
4. Entrega a domicilio. Incluye la garantía de calidad y la posibilidad de entallar los vestidos con modistas aliados por un costo adicional muy cómodo.
5. Servicio post-venta con ofertas especiales para clientes, así como entrega de información relevante a través de nuestro blog y redes sociales.

Figura 6.4 Imagen referencial de la página principal de la web



Elaboración: Propia

Adicional a las consideraciones antes descritas, se registran todas las visitas, para crear algoritmos de conducta y estadísticas de negocios inteligentes, esto permitirá mejorar la experiencia de compra por parte del cliente, a través de la innovación permanente de la página, a la cual se tiene acceso desde cualquier dispositivo con acceso a Internet (Smartphone, tableta, laptop y pc).

A nivel físico contará con un hardware adecuado para poder garantizar las operaciones de la empresa. El diseño físico contempla la plataforma telefónica, el servicio Internet y los servidores de almacenamiento (nubes).

El portal se alinea a la Ley N° 29733 - Ley de Protección de Datos Personales, que considera: “el tratamiento de datos personales de clientes solo con su consentimiento, el rechazo a la recopilación de datos personales de usuarios por medios fraudulentos, desleales o ilícitos; uso de datos personales solo para el fin que se haya establecido” (Art. 2). Asimismo, la Resolución Ministerial 126-2009-PCM, se considera la inclusión social, adecuando soluciones digitales para los usuarios con discapacidad visual (interacción mediante voz) o auditiva (programación que soporte periféricos braille).

6.3.2. Precio y plan de ventas

La estrategia de precio se basa en un enfoque de penetración de mercado de off-price es decir la oferta de vestidos de gala de alta calidad a precios más bajos que las boutiques físicas de Lima Metropolitana y de las cadenas de modas cuyos precios oscilan entre S/290 a S/500 por unidad. Según el estudio de mercado, tanto las “Listas” (37,3% del mercado objetivo) como las “Compradoras” (48,2% del mercado objetivo) estarían dispuestas a pagar entre S/ 100 y S/ 400 por vestido, mientras que el grupo “En proceso” están dispuestas a pagar entre S/100 y S/. 300. Debido a esto, los precios se ubicarán en ese rango de modo de estimular la demanda.

El precio de los vestidos cortos será de S/.180 y el precio de los vestidos largos S/.250. Estos precios están justificado en base a las preferencias de pago de nuestros segmentos e incluyen el costo de venta del vestido por parte del proveedor y las comisiones por transacción de cada venta.

Por otro lado, el estudio de mercado reveló que a las potenciales compradoras les gustaría adquirir un vestido de gala en una boutique virtual con garantía y asesoría especializada distribuidas de la siguiente manera: el 93,5% de las “Listas”, el 95% de

las “compradoras” y el 91.7 de las mujeres “en proceso”. Con estos resultados como base, se prestará un servicio de asesoría de imagen el cual se estima en un precio adicional de S/20 por prenda, abarcando consejos especializados sobre el tipo de vestido más adecuado según la silueta del cuerpo, tono de piel, accesorios, entre otros criterios.

Plan de ventas

De acuerdo con Roig (2009) los puntos importantes de un plan de ventas debemos tener niveles de presupuestos los cuales son: crecimiento proyectado, la amplitud del territorio que se abarcará, los clientes que se tienen y se tendrán, los productos que se venderán, los canales que se usarán, la red de ventas y el presupuesto. Tanto los canales como el presupuesto son tratados con detalle más adelante, por lo que no se explican en esta sección.

- a) Crecimiento. Se espera un crecimiento de 25% debido a que es el primer año y se comienza de cero, además de que se tendrá un lanzamiento, y se invertirá más en publicidad. Para los siguientes se espera un crecimiento de 15%. Como se explica en la siguiente tabla 6.1:

Tabla 6.1 Descripción de ventas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volumen de vestidos					
anuales	2988	3735	4296	4940	5681
Ingresos por ventas	S/642.478,19	S/803.097,74	S/923.562,40	S/1.062.096,76	S/1.221.411,27
Clientes anuales	1694	2118	2435	2801	3221
Clientes mensuales	141	176	203	233	268
Crecimiento de ventas		25%	15%	15%	15%

Fuente: Elaboración propia

- b) Territorio a abordar. Lima metropolitana durante los cinco primeros años, luego se evaluará el crecimiento en provincias.

- c) Clientes. Como se muestra en la tabla 6.1 se espera llegar el primer año a 1694 mujeres y el quinto año a 3221 mujeres.

- d) Productos. Los productos que se piensan vender son los vestidos cortos y largos de gala y el servicio de asesoría de imagen. La tabla 6.2 nos muestra la proyección de ventas. El primer año se espera vender 2 988 vestidos (Tabla 6.1), sin embargo en la

proyección de ventas se contemplan las asesorías, las cuales tendrán un costo adicional. El primer año contaremos con 1 494 asesorías. Como se menciona, las asesorías tendrán un costo, ya que habrá clientas que deseen comprar el vestido directamente y otras contar con el servicio de asesoría.

La proyección de ventas de producto y servicio del primer año es 4 482 (ventas de vestidos más asesorías). Esta proyección proviene del trabajo del embudo de conversión en digital (del CPM al CPA). Los planes de acción de este embudo de conversión se indican más adelante.

Tabla 6.2 Volumen y monto de ventas por producto y servicio

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vestidos largos	1067	1334	1534	1764	2029
Vestidos cortos	1921	2401	2761	3176	3652
Asesorías	1494	1868	2148	2470	2840
Total Volumen de Ventas	4482	5603	6443	7410	8521
Vestidos largos	S/266.809,9	S/333.512,4	S/383.539,2	S/441.070,1	S/507.230,6
Vestidos cortos	S/345.785,6	S/432.232,0	S/497.066,8	S/571.626,8	S/657.370,9
Asesorías	S/29.882,7	S/37.353,4	S/42.956,4	S/49.399,8	S/56.809,8
Total Ventas	S/642.478,2	S/803.097,7	S/923.562,4	S/1.062.096,8	S/1.221.411,3

Fuente: Elaboración propia

f) Red de ventas. El personal de ventas está conformado por el community manager, los dos asesores y el jefe de marketing. La forma de venta es automática desde la página web, también, puede ser por contacto vía nuestra web o redes sociales, en cuyo caso, serán atendidos por el Community manager y en caso sea necesario por el Jefe de Marketing. La comisión de la Community manager y de cada asesor es de 3% de las ventas que realice y del Jefe de Marketing del 1% del total de las ventas.

g) Presupuesto de gastos y costos, será descrito en el capítulo de finanzas.

6.3.3. Plaza y canales de distribución (Tradicional y digital)

De acuerdo a nuestro modelo de negocio y al análisis de mercado. Tenemos los siguientes canales:

- a) Información: La información se brindará a través de nuestra página web, nuestras redes sociales, los grupos de compra venta de Facebook y las influenciadoras de moda.
- b) Evaluación: La evaluación se dará a través de información especializada sobre selección de vestidos de acuerdo a la anatomía puesta en nuestra web en videos y por escrito, dentro de la misma web, el chat, también, servirá para despejar algunas dudas de nuestras visitantes y para las clientas que requieran algo más personalizado, nuestra asesoría personalizada. Así mismo, las asesoras estarán atendiendo las consultas por las redes sociales, de los grupos de compra venta de Facebook. Aquellas personas que se hayan suscrito o tengan dudas recibirán correos electrónicos, Whatsapp o mensajes por medio del Messenger que le brinden información más detallada y los lleve a decidirse por la compra.
- c) Compra. Nuestros canales de compra serán nuestra página web y por vía telefónica cuando la cliente los requiera, así como los grupos de venta por Facebook en los que existe la opción de compra directa sin necesidad de ir a la página web. Todo al final pasará por la plataforma de pago, salvo aquellos que decidan hacer depósitos a cuenta.
- d) Distribución. Una vez efectuada la compra la distribución de los productos se efectuará directamente al consumidor mediante entregas a domicilios en toda Lima Metropolitana, apoyándose para ello con empresas de delivery reconocidas. Las entregas a domicilio permiten el ahorro de tiempo por parte de los clientes y constituye la estrategia de logística fundamental en este tipo de empresas basadas en E-Commerce. Para asegurarnos el correcto empaque, incluyendo nuestro sticker con logo, las características del empaque forman parte del contrato que se firma con los proveedores de vestidos. Cada vestido antes de ser distribuido es meticulosamente revisado y planchado, colocándolo en una caja de cartón para su protección, con su etiqueta de especificación y elementos de trazabilidad, los cuales puedes ser rastreados desde la página web del distribuidor. En cuanto a los canales tradicionales y para fines logísticos se

establecerá un centro de operaciones en el distrito de Magdalena del Mar, desde donde se dirigirán y supervisarán las operaciones.

6.3.4. Promoción o publicidad (Tradicional y digital)

Publicidad digital

El principal reto de la boutique virtual es aumentar el tráfico que llega a su sitio web y luego transfórmalos en clientes. Para ello se definen las siguientes estrategias online (ver tabla 6.3).

Buscadores

Google es sin duda el motor de búsqueda líder del mercado. Un buen posicionamiento en Google garantizará a la boutique virtual llegar al mayor número de personas posible. Para ello se utilizarán dos estrategias de posicionamiento. Una mediante la optimización del contenido con palabras clave de mayor tendencia (parte de las labores del administrador de contenidos). La otra estrategia es usar Google Adwords, el mismo constituye el sistema de publicidad más popular de Internet. Se hará publicidad en buscadores tanto para el lanzamiento en la que se invertirá aproximadamente S/.6933 soles en Google Adwords para conseguir 30 000 clics, esta publicidad tiene el objeto de promocionar el evento y estará dirigida por igual a los tres subsegmentos de nuestro mercado.

Por otro lado, anualmente se invertirá aproximadamente S/. 19 480.5 soles con el objeto de conseguir 45 000 clics anuales, esta publicidad estará principalmente enfocada de la siguiente manera: 33% para las “listas” llegando 15000 clics, 50% para las “compradoras” que es el más grande y ya compran por internet llegando a 22500 clics, y 17% para las “En proceso” que no compran aun en plataformas como las de nuestra web, pero ayudará a que se vayan familiarizando con la marca llegando a 7500 clics.

Redes sociales

La frecuencia de la publicación de post será diaria en Facebook e Instagram y publicaciones de videos en YouTube de acuerdo a los videos con los que se contará. Se contempla también contratar publicidad en Facebook por ser la red social preferida de las mujeres en Perú. Los anuncios de Facebook, gracias a la variedad de sus formatos y a la delicadeza de su segmentación, se han consolidado en pocos años como una de las formas más sencillas y eficaces de llegar a los clientes potenciales gracias a su gran

número de usuarios activos y a su elevado índice de penetración. Para aprovechar el poder de las redes sociales se harán muchos concursos y sorteos motivando a nuestros seguidores a traernos más seguidores a cambio de premios y descuentos.

Para llevar a cabo estas estrategias, se invertirá en Facebook Ads S/. 6000 para lograr 12 000 likes para la publicidad del evento de lanzamiento. Esta publicidad resultará un poco más cara debido a que recién se está lanzando.

Además, se piensa invertir en Ads de Facebook unos S/15102 anuales que nos permitan conseguir 9000 leads a un costo por lead de S/. 1,65 (Gil, 2019):

- Fase de búsqueda de información: En esta fase las posibles clientas le dan un simple like o hacen clic en la información. El costo por clic de acuerdo con Cordero (2016) puede llegar a ser de S/0,012 por lo que se hará una inversión total de S/. 360 en la buscando tener unos 30000 likes, lo cuales se consideran más económicos, como se podrá ver en el plan de medios. Esta inversión será distribuida de la siguiente manera: 33% para las “listas” llegando 10000 clics, 50% para las “compradoras” llegando a 15000 clics, y 17% para las “En proceso” llegando a 5000 clics.
- Fase de evaluación: En esta fase se busca la creación de leads, lo que quiere decir que las mujeres comenten o pregunten sobre el aviso o que dejen sus datos para ser contactados. Para sacar el gasto en Facebook de la fase de evaluación, se ha restado el costo del lead (S/. 1.65) menos el costo del clic (S/. 0.012) que nos da S/. 1,64 lo que significa una inversión en esta fase de S/. 14 742 logrando 9000 leads en el año, distribuidos de la siguiente manera: 33% para las “listas” llegando 3000 leads, 50% para las “compradoras” llegando a 4500 leads, y 17% para las “En proceso” llegando a 1500 leads.

Estos lead serán derivados a la página web para que puedan recibir más información de nuestras prendas y puedan acceder a la compra. Por ejemplo si se realiza un concurso a través de redes sociales, se colocará el link de la web para que puedan ingresar.

Sitio Web

Se publicará contenido referente a las promociones de vestidos de gala y contenido conexo como consejos, ofertas, nuevas colecciones, eventos, infografías, entre otros temas, de modo de garantizar un crecimiento continuo de los visitantes. Se agregarán

botones de compartir en las redes sociales para aprovechar el comportamiento de los usuarios de Internet de socializar las informaciones entre conocidos. Un administrador de contenidos contratado por honorarios mensuales se encargará de la gestión y mantenimiento de la página web. El rendimiento esperado de la web se describe a continuación:

- Fase evaluación de la información: Se espera que toda la publicidad en buscadores y redes traigan 97 925 visitas en el primer año los cuales se esperan están distribuidas de la siguiente manera: 33% para las “listas” llegando a 48 962 visitas, 50% para las “compradoras” llegando a 48 962 visitas, y 17% para las “En proceso” llegando a 16 321 visitas.
- Fase de Compra: De los visitantes a una tasa de conversión de 7.6% de acuerdo con Saleh (2018) se esperan 7442 clic en el carrito de compras, pero de acuerdo con Gil (2019) de cada 5 que hacen clic en el carrito de compras, realmente 1 realiza la compra, por lo que se espera 1679 ventas distribuidas de la siguiente manera: 37% para las “listas” llegando a 626 ventas, 48% para las “compradoras” llegando a 809 ventas, y 15% para las “En proceso” llegando a 243 ventas.
- Fase de uso y post venta: Con el seguimiento adecuado que se dará y debido a las frecuencias de compra halladas en el estudio de mercado las “listas” aunque aún muy pocas compran lo hacen 1 vez al año, las “Compradoras” 1,7 vez al año, y las “En proceso” 3,9 veces al año, aunque no lo hagan en plataformas como la nuestra, se trabajará para que sus recompras sean hechas en nuestra web. Esto genera unas ventas totales al final del primer año de 2988 distribuidas de la siguiente manera: “Listas” llegando a 626 ventas, las “Compradoras” llegando a 1393 ventas, y las “En proceso” llegando a 969 ventas.

Grupos de Compra venta en Facebook

Los grupos de compra venta por Facebook van desde gratuitos hasta 45 soles por mes. A un promedio de dos publicaciones por semana y con un alcance promedio 72000 personas y un costo promedio de 20 por mes. Se han elegido los siguientes: Compra y Venta Por Facebook (Lima - Perú) con 200 473 miembros y es gratuito; Lima Shoppers con 28 321 miembros y S/. 35 soles por ocho publicaciones; Shoppers con 47 410 miembros y un costo de S/. 44 soles postear por mes; y Compra y Venta por Facebook

La Molina Surco San Borja Miraflores San Isidro con 12 694 miembros y es gratuito. La inversión anual en estos grupos será de S/. 240, lo que se espera genere unas 291 intenciones de compra, como se detalla a continuación (Compra y Venta Por Facebook (Lima - Perú), 2019; Compra y Venta por Facebook La Molina Surco San Borja Miraflores San Isidro, 2019; Lima Shoppers, 2019; Shoppers, 2019):

- Fase de búsqueda información: Se harán unas 12 publicaciones durante el año, esperando llegar 250 906 visualizaciones de mujeres de nuestro mercado objetivo (72 000 miembros de los cuales 66% usan continuamente Internet y 44% ha comprado por internet el último mes). Estas visualizaciones estarán repartidas de la siguiente manera: 33% para las “listas” llegando a 83 635 ventas, y 67% para las “En proceso” llegando a 167 270 visualizaciones. Se está enfocando mucho más a las mujeres “en proceso” pues se sabe que ellas compran, pero no en entornos complicados como los sitios web. Sin embargo, el objetivo es captarlas para llevarlas a nuestra web. Con respecto a las “Listas”, también se las considera debido a que aún no están muy familiarizadas con las compras por Internet, y es posible que la simplicidad de estos grupos pueda motivar su compra.
- Fase de evaluación de la información: En esta fase se espera llegar a 12 545 leads a una tasa conversión a Lead de 25% de acuerdo con Gil (2019), que estarán constituidas por las personas que pregunten por el grupo, escriban o llamen por medio de WhatsApp o correo electrónico. Estos leads estarán distribuidos de la siguiente manera: 33% para las “listas” llegando a 4 182 leads, y 67% para las “En proceso” llegando a 8 364 leads.
- Fase de compra: El objetivo al que se piensa llegar es 953 intenciones de compra, es decir mujeres que han indicado que desean adquirir el producto o han presionado el botón de compra dispuesto en el grupo. Estas estarán distribuidas de la siguiente manera: 33% para las “listas” llegando a 318 ventas, y 67% para las “En proceso” llegando a 636 ventas.

Blog

El blog, se encuentra dentro de la página web y contiene información escrita y audiovisual (videos). Se ha considerado dentro de la inversión inicial S/. 1600 para el desarrollo de 30 artículos y 10 videos, los cuales estarán listos antes del lanzamiento de

la web. El resto de los artículos y videos, los cuales serán colocados una vez por semana estarán a cargo del community manager, para lo cual también se ha considerado la compra de una cámara y un micrófono por un importe total de S/. 6 643. El blog interviene tanto en la etapa de información como en la de seguimiento pues se enviará a nuestras clientas los nuevos post con información relevante para ellas.

E-mail marketing

Gracias a las bases de datos de correos electrónicos de visitantes a la página y las redes sociales, se dirigirán campañas de bienvenida, puntos acumulados por compra entre otros, así como también, la difusión electrónica de contenidos referentes a las nuevas promociones, encuestas de satisfacción entre otras. Para el envío de emails contará con el servicio mensual de un software de envío por Email llamado “Sendinblue”. Se trabajará con el plan de envío Premium, lo que permite 60 000 correos por un pago de S/. 114.06 por mes (Sendinblue, 2019). Se invertirá un total de S/ 1368,68 para lograr el envío 720 000 correos, los cuales serán distribuidos de la siguiente manera:

- Fase evaluación de la información: Una vez que el visitante a dejado sus datos se le enviará información que refuerce la calidad del producto la confiabilidad, la marca, entre otras cosas para ayudar al posible cliente a decidirse por la compra. En esta fase se espera enviar 15 545 correos, distribuidos equitativamente entre los diferentes subsegmentos de mercado.
- Fase de seguimiento: El seguimiento se da tanto a aquellos que han dado su correo como a los que compraron, diferenciando a los que ya son clientes y mandando información sobre nuevas promociones especiales para clientes. En total se enviarán 18 545 correos. Los de seguimiento a interesados serán distribuidos como se indicó equitativamente entre los tres subsegmentos de nuestro mercado y los de seguimiento a clientes se distribuirán de la siguiente manera: 37% para las “listas” llegando a 1119 correos, 48% para las “compradoras” llegando a 1446 correos, y 15% para las “En proceso” llegando a 435 correos.

WhatsApp y Messenger

Para las campañas de WhatsApp se contará con el servicio mensual de un software de envío llamado “Envío WhatsApp”. Se trabajará con el plan de envío ilimitado por

un mes a un costo de S/. 269.1. Se harán envíos todos los meses. La inversión en este medio será de S/. 3256,52 anuales. Por otro lado, cada mensaje enviado o recibido por Messenger puede costar 0,13 de acuerdo con Núñez (2019). El presupuesto será distribuido de la siguiente manera

- Fase evaluación de la información: Una vez que el visitante a dejado sus datos se le enviará información que refuerce la calidad del producto la confiabilidad, la marca, entre otras cosas para ayudar al posible cliente a decidirse por la compra. En esta fase se espera enviar 18 000 Messenger y 15 545 WhatsApp, distribuidos equitativamente entre los diferentes subsegmentos de mercado.
- Fase de seguimiento: El seguimiento se da tanto a aquellos que han dado sus datos o han interactuado con la publicación como a los que compraron, diferenciando a los que ya son clientes y mandando información sobre nuevas promociones especiales para clientes. En total se enviarán 18 545 Messenger y WhatsApp. Los de seguimiento a interesados serán distribuidos como se indicó equitativamente entre los tres subsegmentos de nuestro mercado y los de seguimiento a clientes se distribuirán por medio de WhatsApp serán iguales a los ya mencionados por email mientras que el seguimiento por Messenger será de la siguiente manera: 30% para las “listas” llegando a 1000 mensajes, 50% para las “compradoras” llegando a 1500 mensajes, y 20% para las “En proceso” llegando a 500 mensajes.

Estos mensajes de WhatsApp tendrán un link directo hacia la web para que puedan acceder a los productos y llevar a las clientas a la compra.

Influenciadoras de moda (blogueras)

Se estipula alianzas con blogueros de modas para la publicación de contenidos favorables a la página web, así como también su difusión en sus redes sociales. Las influenciadoras seleccionadas son medianamente conocidas como: Daniela Acosta con su canal “Danny Acosta” con 76 408 suscriptores y llega a más de 162 mil visualizaciones; Mafer Benites con 49 000 suscriptores en YouTube pero logra visualizaciones de más de 253 mil. Estas blogueras tienen en promedio 62 700 suscriptores y 207 500 visualizaciones. Se piensa invertir un promedio de S/. 200 por cada vez que nos recomienden (Acosta, 2019; Benites, 2018). La inversión total será de S/. 1200 llegando a 109 248 visualizaciones de las mujeres de mercado objetivo (376

200 de las cuales el 66% usa Internet con regularidad y el 44% han comprado por Internet en los últimos 3 meses). Estas visualizaciones se dan en la fase de búsqueda de información y están distribuidas de la siguiente manera: 33% para las “listas” llegando a 36 416 visualizaciones, y 67% para las “En proceso” llegando a 72 832 leads visualizaciones. El motivo por el que nos centramos en estos dos subsegmentos es porque las “Listas”, en su mayoría, aún no han vencido el miedo a comprar vestidos de gala online y estas influenciadoras pueden despertar el deseo de hacerlo, por otro lado las mujeres “en proceso”, aún tienen dificultades técnicas respecto a la compra por plataformas web, las influenciadoras pueden mostrar cómo se hace la compra y eso les daría mucha más confianza.

Las publicaciones de las recomendaciones de los blogueros tendrán un link que llevará hacia la web, para convertir estos leads hacia la compra de nuestras prendas.

Publicidad Tradicional

Los canales tradicionales serán poco utilizados, dado la naturaleza virtual del proyecto de negocios y sus altos costos. Sin embargo, se contempla (ver tabla 6.2):

Publicidad impresa

En cuanto a la publicidad impresa, no se piensa invertir en este medio, salvo para el lanzamiento, debido a que la inversión es alta y no es fácil de medir el resultado. Para el lanzamiento se hará publicidad en el diario el Comercio invirtiendo S/. 3 210. El objetivo de esta publicidad es la asistencia al evento de lanzamiento y visitas a la página web. Con esta publicidad se piensa llegar a 1 143 700 lectores.

También se imprimirán volantes para ser entregados con los vestidos con promociones especiales de 30% de descuento para las clientas que acaban de hacer una compra invirtiendo unos S/. 390. Esta promoción también se presenta en la web apenas antes de darle aceptar a la compra. Estos volantes serán distribuidos de la siguiente manera: 37% para las “listas” llegando a 626 volantes, 48% para las “compradoras” llegando a 626 volantes, y 15% para las “En proceso” llegando a 243 volantes.

Organización de eventos

Para el lanzamiento se hará un evento para 150 personas en un hotel de Miraflores, con un costo de inversión de S/. 6 000 el objetivo de este evento es posicionar marca y crear confianza. Estas asistentes estarán distribuidas de la siguiente manera: 66% para

las “compradoras” llegando a 100 asistentes, y 34% para las “En proceso” llegando a 50 asistentes.

Para la fase de post venta, se habrán showrooms semestrales con lanzamiento de promociones logrando un total asistentes en ambos eventos de 150 mujeres con una inversión de S/. 6000, distribuidas de igual manera que en el evento para lanzamiento.

6.4. Customer Journey (Recorrido del consumidor digital)

De acuerdo con Arellano (2010), las fases del comprador son el reconocimiento del problema, la búsqueda de la información, análisis de la información, acto de compra y la utilización y el análisis post compra, que explicamos a continuación:

Reconocimiento del problema, es en esta etapa donde las posibles clientas reconocen la necesidad de comprarse un vestido para un evento especial.

Búsqueda de la información, una vez que identifican su necesidad empiezan a buscar información, la primera a la que recurren es a la información interna, es decir si han tenido una buena experiencia previa de compra de un vestido de gala. Si esa experiencia previa no las ha satisfecho por completo comenzarán la búsqueda externa de información para lo cual pueden usar referencias y los medios comerciales, el preferido es Internet.

Análisis de la información o evaluación, las posibles clientas irán evaluando mientras buscan la información. Cuando encuentren un modelo que les guste y tengan toda la información del material, como queda, las tallas y de preferencia las medidas específicas de las partes más importantes del cuerpo, así como referencias y comentarios de otras clientas, tomarán la decisión.

Acto de compra, para este momento pueden elegir de nuestro stock, el cual siempre estará actualizado. Dado que es posible que a pesar de la información relevante a la compra del vestido, la posible clienta aún tenga algunas dudas, se contará con asesores en línea, pero si lo que desea es asegurarse que ese vestido es el más adecuado para sus características físicas, puede pagar por la asesoría de imagen. Para mejorar la experiencia de compra, se tendrá un formulario muy sencillo, información que va guiando de la mano y varias opciones de pago.

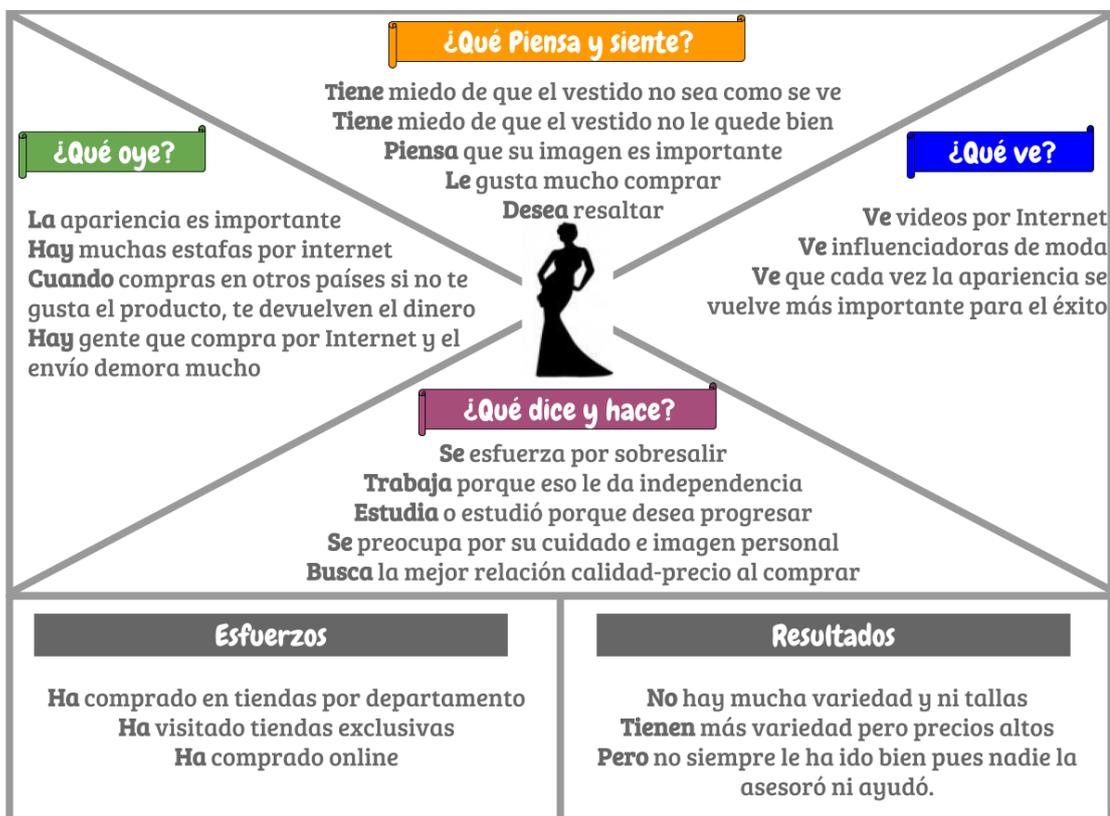
Utilización y el análisis post compra. El trabajo no termina con la venta, sino el día del evento, donde la clienta podrá lucir el vestido para luego dar un feedback del

uso del mismo. La evaluación de satisfacción debe ser tanto al recibir su vestido, como después del evento a través de encuestas de satisfacción. Además, para dar mayor satisfacción y seguridad a los clientes, se tendrá la opción de devolución del dinero o cambio de prenda (con los proveedores nacionales) y para generar un mayor branding y recordación de marca se enviará emails con artículos y videos de información que les pueda ser utilidad y/o interés.

6.4.1. Mapa de empatía

Rowe (1987) propone esta herramienta sistemática que permite comprender mejor el problema del cliente y de esta manera poder definir, idear y hacer el prototipo de la solución. El mapa de empatía para nuestras clientas está definido en la figura 6.5.

Figura 6.5 Mapa de empatía



Fuente: Elaboración propia

Las posibles clientas se esfuerzan por sobresalir, trabajan para ser independientes, estudian o han estudiado en busca de mejorar profesionalmente. Lo que ven y oyen las lleva a buscar resaltar, a pensar que la apariencia es importante, pero también les da miedo el equivocarse en su compra. En el mapa de empatía podemos ver que hasta el

momento los esfuerzos que vienen realizando las mujeres cuando desean un vestido de gala no llegan a ser muy satisfactorias pues o no logran tener toda la variedad en modelos y tallas, los precios son muy altos o no cuentan con el apoyo necesario para su compra. Por lo que ofrecer un producto con un precio accesible, en un sistema que les de confianza (offline y online) con una gran variedad de modelos, colores y tallas, y además una buena asistencia para su compra, como es nuestra propuesta, puede ser la solución a sus problemas de compra de vestidos de gala.

6.4.2. Mapa de presencia y plan de medios (Offline y online)

Para hacer el mapa de presencia se toma en cuenta las sugerencias de Rattinger (2016). Los objetivos del plan de medios son:

- Dar a conocer la empresa y posicionar la marca.
- Promocionar nuestros vestidos y servicio de asesoría.
- Fidelizar a las clientas con las estrategias adecuadas para cada subsegmento.

Plan de medios Offline

Publicidad impresa, se deben elaborar volantes con promociones a ser entregados por los que hacen el delivery.

Prensa, se usará este medio para el lanzamiento contratando un aviso denominado banner jalador en el diario El Comercio.

Participación en eventos, el lanzamiento y showrooms periódicamente.

Plan de medios Online

Página web, con buen contenido y estratégicamente diseñada para la venta. Debe poder visualizarse en todos los dispositivos con conexión a internet. Contará con toda la información necesaria para la decisión de compra, además de la pasarela de pagos.

Buscadores SEO permiten que lleguen al sitio web “sin invitación”, por lo que es importante estar posicionados en los buscadores sobre todo con las palabras más usadas relacionadas con el negocio. El objetivo de esto es posicionar un poco la marca como publicidad masiva, pero la inversión no será mucha pues este tipo de publicidad tiene un ratio de conversión muy bajo. Para mejorar el ratio de conversión se debe contar con una landing page muy atractiva y vendedora.

Publicidad en redes sociales, el objetivo aquí es crear comunidades de seguidores y conseguir las bases de datos, sobre todo correos y WhatsApp para luego enviar información relevante, manteniendo el contacto con los prospectos y fidelizar clientes.

Grupos de venta Facebook, el objetivo es abrir un canal de venta adicional al de la página que atraiga a aquellas mujeres que aún no están muy cómodas con las compras online, para luego de la compra llevarlas a la plataforma web.

Influenciadoras de moda, el objetivo de las influenciadoras es crear presencia de marca y confianza aprovechando la gran llegada e influencia que tienen estas mujeres.

Email, este medio será utilizado para posicionamiento de marca y fidelización de clientes.

WhatsApp y Messenger, este medio será utilizado para posicionamiento de marca y fidelización de clientes.

Tabla 6.3 Mapa de presencia y medios

Tipo de presencia	Plataforma	Actividad
Website	Computadora y laptop	Informar mediante contenido relevante con fotos y videos Contactar con los asesores por medio del chat. Afiliar usuarios para recibir información de ofertas (formulario) Actualizar automáticamente stock de vestidos con los proveedores Seleccionar los vestidos para comprar Seleccionar medio de pago paypal, tarjeta de crédito, depósito a cuenta o pago contra entrega Información para el seguimiento de los pedidos Calificación de nuestros servicios
	Smartphone	
	Tablet	
Buscadores	Google adwords	Buscar de las mejores palabras clave Posicionar la página web Generar mayor tráfico hacia la página web
Email, Whatsapp y Messenger	Correo corporativo (gmail)	Enviar de información relevante y de ofertas Enviar de información sobre la compra y el pedido Enviar de encuestas de evaluación de servicios
Redes Sociales, Grupos de compra venta e influencers	Facebook	Llegar a las mujeres de nuestro mercado objetivo Publicitar nuestras prendas y servicios. Generar contenido de interés con el que puedan interactuar Hacer concursos para fomentar interacción y recomendaciones. Compartir testimonios de clientes Generar leads con datos de nombre, correo y whatsapp Hacer seguimiento de interesados por whatsapp y messenger Participar en grupos de venta de ropa en facebook Contactar con influenciadores para que promocionen nuestros vestidos y servicio de asesoría Posicionar la marca con videos en facebook, instagram y youtube Informar sobre de compra y estado de los pedidos por whatsapp
	Instagram	
	Youtube	
	Blog	
	Whatsapp	
	Messenger	
Off line	Publicidad impresa	Dar a conocer la marca y sus servicios. Ayudar al posicionamiento de marca Generar tráfico a la página web Generar confianza en los interesados Fidelizar a los clientes Propiciar ventas en la web
	Prensa	
	Eventos	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.4 Plan de medios 1er año

Fase	Medios	Costo/U	U	Cant. Total	Total S/.	Clus. 1	Clus. 2	Clus. 3	Acciones Tot	Métrica	Indicador
Fase 1 - Lanzamiento	Buscadores (Google Adwords). (Núñez, 2019)	0,23	Clic	30000	S/6.993,00	10000,0	10000,0	10000,0	30000	N° de visitas web	Leads/Visita
	Aviso en el comercio (banner jalador) (EcoMedia, 2018)	3210	Edición	1.143.700	S/3.210,00	285925	857775	0	1.143.700,00	N° de lectores	Leads/Lectores
						0	100	50	150	N° asistentes	Leads/Asistentes
	Evento (Dazzler, 2019)	40	Evento	150	S/6.000,00	0	10	5	15	N° asistentes	Ventas/Asistentes
						4000	6000	2000	12000	N° seguidores	N° seguidores/Leads
	Redes Sociales (Facebook) (Gil, 2019)	0,5	Dicen que asistirán	12000	S/6.000,00	40	60	20	120	N° dicen que van	Dicen que van/Asistentes
Fase 2 - Búsqueda de información	Buscadores (Google Adwords). (Núñez, 2019)	0,43	Clic	45000	S/19.480,50	15000	22500	7500	45000	N° de visitas	Leads/Visita
	Redes Sociales (Facebook, Instagram, YouTube) (Cordero, 2016)	0,012	Likes / clic	30000	S/360,00	10000	15000	5000	30000	N° seguidores	N° seguidores/Leads
	Grupos compra venta Facebook (Shoppers y Lima Shoppers, 2019)	20	Mes	12	S/240,00	83635,2	0	167270,4	250906	N° Visualizaciones	Leads/Visualización
	Influenciadores	200	Mes	6	S/1.200,00	36416,16	0	72832,32	109248	N° Visualizaciones	Leads/Visualización
Fase 3 - Evaluación de información	Página web	0	Visitas	97925	S/0,00	32642	48962	16321	97925	N° de visitas web	Leads/Visita
	Redes Sociales (Facebook, Instagram, YouTube) (Gil, 2019)	1,64	Comentarios	9000	S/14.742,00	1000	1500	500	3000	N° comentarios	Leads/Comentarios

	Grupos compra venta Facebook (Shoppers y Lima Shoppers, 2019)		Mes	5	S/0,00	4182	0	8364	12545	N° Leads	Leads/Visualización
	Emailing Sendinblue (2019)	114,06	Mes	12	S/1.368,68	5182	5182	5182	15545	N° correos	Leads/Correos
	WhatsApp Envío WhatsApp (2019)	271,38	Mes	12	S/3.256,52	5182	5182	5182	15545	N° mensajes	Leads/Mensajes
	Messenger (Núñez,2019)	0,13	Clic	18000	S/2.397,60	5182	5182	5182	15545	N° mensajes	Leads/Mensajes
Fase 4 - Compra	Grupos compra venta Facebook (Saleh, 2018)			291		318	0	636	953	N° Conversion de compra	Ventas/Conversion
	Página web (Saleh, 2018)	0	Clic en compras	3000	S/0,00	2481	3721	1240	7442	N° Conversion de compra	Ventas/Conversion
	Plataforma de pago (Gil, 2019)	10	Compras	2950	S/29.500,00	626	809	243	1679	N° compras	Ventas
	Volantes con promociones	0,13	Unidad	3000	S/390,00	1119	1446	435	3000	N° Volantes	Recompra/volantes
	Redes Sociales (Facebook, Instagram, YouTube)	1,5	Comentarios	15000	S/22.500,00	5000	7500	2500	15000	N° comentarios	Leads/Comentarios
Fase 5 - Uso y post venta	Emailing		Campaña		S/0,00	1119	1446	435	3000	N° correos	Recompra/Correos
	WhatsApp		Campaña		S/0,00	1119	1446	435	3000	N° mensajes	Recompra/Mensajes
	Messenger (Núñez,2019)	0,13	Clic	3000	S/399,60	1000	1500	500	3000	N° mensajes	Recompra/Mensajes
	Showrooms	40	Evento	150	S/6.000,00		38	113	150	N° asistentes	Recompra/Asistentes
Total S/ S/124.037,91											

Fuente: Elaboración propia

6.4.3. Cronograma de la presencia de medios (Offline y online)

Fase 1 - Lanzamiento: Para el lanzamiento habrá una preparación de dos meses. Para esta etapa se hará publicidad en diario El Comercio, se harán campañas en buscadores, redes sociales y se hará un evento en un hotel de Miraflores.

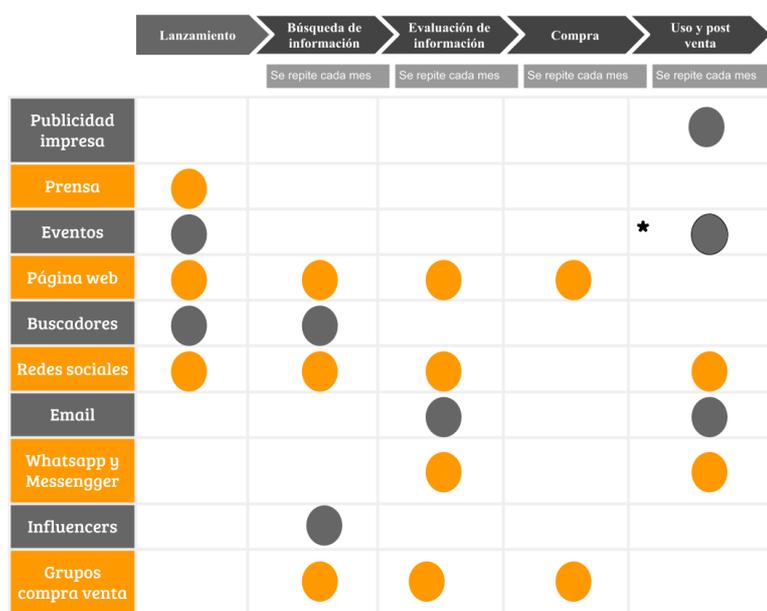
Fase 2 - Búsqueda de información: Este es un proceso cíclico que se repite cada mes. Comprende campañas en buscadores, redes sociales con avisos pagados, publicaciones en grupos de compra venta de Facebook y uso de influenciadores.

Fase 3 - Evaluación: Este es un proceso cíclico que se repite cada mes. Comprende el uso de la web como mayor fuente de evaluación de información, las redes sociales con las comunidades interactivas, las respuestas a las dudas y solicitudes generadas en los grupos de compra y venta de Facebook, envío de información por medio de email, WhatsApp y Messenger.

Fase 4 - Compra: Se da básicamente en la página web, los grupos de compra y venta de Facebook y la plataforma de pago.

Fase 5 - Uso y post venta: Este es un proceso cíclico. Comprende el uso de volantes al momento de entregar el vestido con promociones especiales, además, se envía información de promociones especiales, encuestas para medir la satisfacción e información relevante por medio de email, WhatsApp y Messenger. Adicionalmente el desarrollo de showrooms.

Figura 6.6 Cronograma de medios



* Los eventos de post venta (showrooms) se harán 2 veces al año

Elaboración: Propia

6.4.4. Gestión de contenidos y desarrollo de mensajes

Página web, la página web tiene dos tipos de información, aquella que sirve directamente para decidir sobre la compra y consta de fotos de los vestidos, con las medidas exactas de cada una de las partes más importantes de la anatomía femenina, vídeos en los que se muestra como queda el vestido, recomendaciones por escrita y en video sobre cómo elegir el vestido adecuado. Las imágenes de los vestidos debe ir en función del stock de los proveedores. También la web da información sobre la compra y detalles de la entrega. La actualización de esta información es constante. La otra forma de información son los artículos los cuales están en el blog de la misma web.

Blog, como ya se mencionó tiene artículos con temas de interés para las mujeres que son parte de nuestro mercado objetivo. Se escribirá sobre diversos temas relacionados a la moda, de esta manera se podrá saber más sobre otros intereses de estas mujeres y se puede pensar en futuros productos o servicios a ofrecer. Esta información se crea una vez por semana.

Redes sociales, en las redes sociales, las cuales incluyen WhatsApp y Messenger, al igual que en el blog se posteará información relacionada con moda, los artículos de los blogs también serán posteados por estos medios con links dirigidos a nuestro blog. Esta información debe generarse por lo menos una vez al día. En las redes sociales, también se harán concursos para conseguir sugerencias u ofertas muy especiales. Las redes sociales también serán usadas para promocionar nuestros eventos. Los eventos se realizarán 4 veces al año y deben ser promocionados con un mes a mes y medio antes. Por Messenger y WhatsApp, adicionalmente, se enviará información sobre las ventas y el estado de la entrega.

Email, este medio se para reforzar la información que se da por redes sociales y cumple con los mismos objetivos. Se debe estar enviando correos entre 2 y 3 veces a la semana.

Prensa, diarios como El Comercio se usarán para eventos muy importantes como el lanzamiento en tipo reportaje. Como publicidad para los showrooms del día de la madre y navidad.

6.4.5. Puntos de contacto y acciones promocionales

A continuación, se describirán los puntos de contacto para las fases de decisión de compra de nuestras clientes.

Fase 1 - Lanzamiento:

- Vía telefónica, para dar indicaciones sobre el evento y/o los productos y servicios que ofrecemos.
- Redes sociales, interacción y comentarios de los interesados, así como indicaciones sobre el evento y/o los productos y servicios que ofrecemos.
- Web, que posee un servicio de chat para responder a cualquier duda y motivar a que el visitante interactúe.
- Vendedoras en evento, que registran a las participantes con el objetivo de conseguir suscriptores (leads) con nombre, correo y WhatsApp. Además, cuando se muestren las colecciones serán las encargadas de dar la información y cerrar ventas.
- Asesores de imagen, también presentes en el evento para motivar la venta de asesorías y reforzar las ventas de vestidos.

- Influenciadores, como invitados especiales para que den sus recomendaciones.

Fase 2 - Búsqueda de información:

- Influenciadores para motivar la venta, refiriéndonos leads.
- Redes sociales, interacción y comentarios de los interesados, así como community manager que da indicaciones sobre los productos y servicios que ofrecemos.
- Web, con la información relevante y el servicio de chat para responder a cualquier duda y motivar a que el visitante interactúe.
- Grupos de venta de ropa de Facebook, atendidos por los asesores y la community manager.

Fase 3 - Evaluación: Este es un proceso cíclico que se repite cada mes. Comprende el uso de la web como mayor fuente de evaluación de información, las redes sociales con las comunidades interactivas, envío de información por medio de email, WhatsApp y Messenger.

- Redes sociales, con comentarios de clientes satisfechos, community manager que da indicaciones sobre los productos y servicios que ofrecemos.
- Web, con la información relevante y muy detallada y consejos para motivar la compra.
- Asesor de imagen, para aquellas clientas que necesitan una ayuda adicional a la que se encuentra en la página.
- Grupos de venta de ropa de Facebook, atendiendo a dudas y requerimientos.

Fase 4 - Compra: Se da básicamente en la página web y la plataforma de pago.

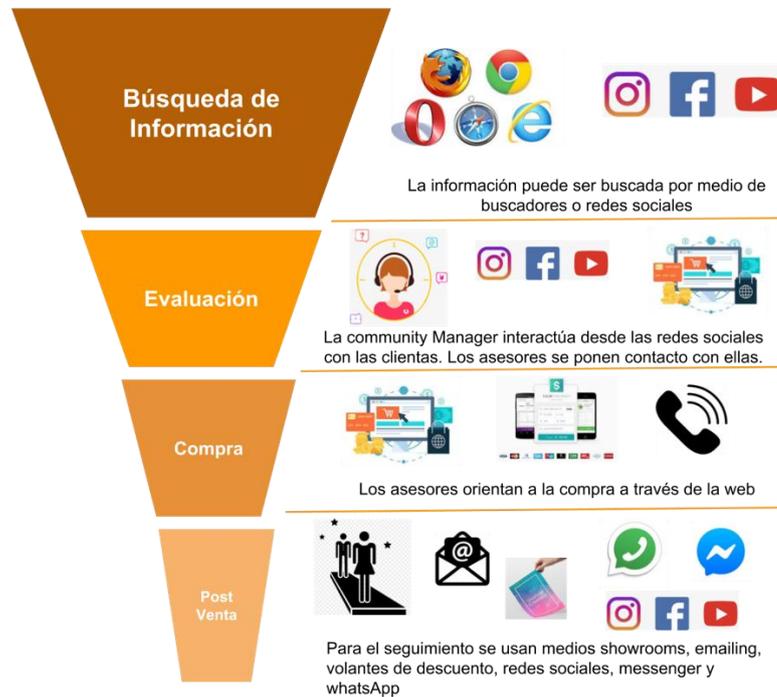
- Web, con pasarela de pagos.
- Grupos de venta de ropa de Facebook, pues tienen botones de compra que permiten la venta desde el mismo Facebook sin llevarla a la página web.
- Teléfono, por si las clientes prefieren hacer la compra telefónica.

Fase 5 - Uso y post venta:

- Delivery, que entrega el vestido y el volante con la promoción.
- Eventos con vendedoras y asesores de imagen

- Redes sociales, con seguimiento y ofertas especiales WhatsApp y Messenger para enviar información de compra y delivery.
- Email, con seguimiento, ofertas especiales e información de compra y delivery.

Figura 6.7 Ciclo de gestión de contenidos



Elaboración: Propia

6.4.6. Costos de CPM, CPC, CPL, CPA y ROI

Los costos que se mencionan en la tabla 6.3 son costos promedio para el primer año, lo que significa con el paso del tiempo, mayor experiencia y conocimiento de nuestros clientes estos costos pueden bajar.

En cuanto al **CPM**, costo de impresión, es el costo por el número de veces que se muestra el anuncio, suele ser mayor al alcance de un anuncio. De acuerdo a la información que brindan los administradores de Google Adwords y Facebook Ads que indica que aproximadamente sólo el 2% de las impresiones llegan a convertirse en un clic, lo que significa que las personas que vieron nuestros avisos por buscadores y redes sociales, se deben multiplicar por 50 para tener el número de impresiones o visualizaciones. Tomando en cuenta las visualizaciones alcanzadas por la publicada en buscadores, redes sociales, grupos de compra y venta en Facebook e influenciadores y

los dividimos entre la inversión, tendremos el costo promedio de impresión, el cual es S/. 0,0052.

El **CPC**, costo por clic, es tomado de los buscadores (Google Adwords) con el objetivo de llevar tráfico a la página y se considera S/ 0.23 (Núñez, 2019)

El **CPL**, costo por lead, es lo que nos estaría costando que una mujer interesada deje sus datos para recibir información y mantener el contacto con nosotros. Se considera S/ 1.65 (Gil, 2019).

Para el **CPA**, costo por acción o compra, se considera toda la inversión de marketing hecha durante el primer año, y asumiendo, de acuerdo a los objetivos de marketing, que el primer año se venderá un total de 2988 vestidos, lo que da un costo por cada compra de S/ 41,51.

El retorno de la inversión **ROI**, se calcula un ROI de 385,75% para el primer año.

Tabla 6.5 Costos unitarios y ROI del plan de marketing para 1er año

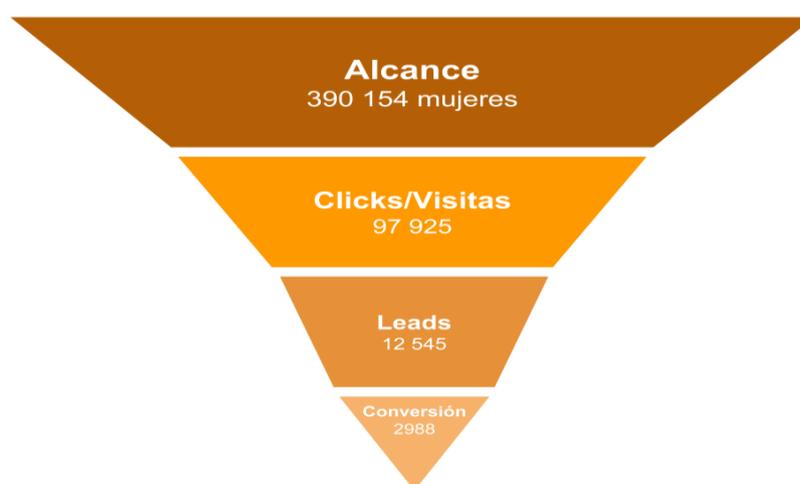
Descripción	Unitario
CPM Costo por impresión	S/0,0052
CPC Costo por clic	S/0,23
CPL Costo por lead	S/1,65
CPA Costo por compra	S/41,51
ROI Retorno de la inversión	385,75%

Elaboración: Propia

De acuerdo con Saleh (2018) la tasa de conversión de ventas es de 7,6% para webs especializadas como la que se plantea, y que una vez en la plataforma de pago según Gil (2019) 1 de cada 5 termina la compra.

Para nuestro caso el embudo de conversión como se muestra en figura 6.8 con la publicidad se pretende llegar a 390,154 mujeres de nuestro mercado el primer año llegando a un alcance de 78%. Se esperan 97,925 visitas a la web luego de hacer clic en nuestros anuncios en redes sociales y buscadores. Adicionalmente por medio de los grupos de venta de Facebook se espera generar 12,545 leads, aunque con la publicidad se llegará a unas ventas iniciales de 1,694 que provienen de la conversión de los visitantes de nuestra web con una tasa de conversión de 7,6%, como ya se mencionó, contribuirá con 1,679 ventas de la plataforma de pago y 15 ventas del evento de lanzamiento, pero que se convierten en 2,988 debido a la recompra en cada segmento de clúster.

Figura 6.8 Embudo de conversión



Elaboración: Propia

6.5. Conclusiones del capítulo

Para poder alcanzar los objetivos planteados, en primer lugar, definimos dos unidades estratégicas de producción (UEP): la primera es la unidad de ventas de vestidos de gala y la unidad de asesorías. La UEP Venta de vestidos de gala es calificada según la Matriz BCG como perro, por lo que el énfasis se pondrá en conocer a profundidad a nuestros clientes, y así suplir sus necesidades con excelencia a precios cómodos. La UEP de servicio de asesoría es calificada según la Matriz BCG como interrogante, por lo que la estrategia será la diferenciación.

La estrategia de segmentación utilizada se basa en los segmentos hallados en el estudio de mercado en el que hallamos el de las mujeres listas tienen buena disposición

para compra y de acuerdo al estudio de mercado el 10.3% de ellas compra 1 vez por año vestidos de gala online, además, manejan la parte técnica de la compra por web y cuentan con los recursos pues tienen trabajos dependientes. El segundo subsegmento es el de las Compradoras, quienes ya compra online, tienen recursos y tienen una frecuencia de compra de vestidos de gala online de este clúster es de 1,7 veces al año. Ellas están cómodas con la tecnología de la página web y coinciden con los factores psicológicos del e-commerce y el otro segmento de mujeres en proceso, las cuales aún tiene problemas con la técnica de la página web, por lo que podemos deducir que prefieren hacer sus compras online directamente de las redes sociales y tienen una frecuencia de compra de 3,9 vestidos de gala al año.

La estrategia de posicionamiento se basa en el conocimiento de que nuestras clientas son modernas, buscan desarrollarse y además impactar. Nuestra propuesta ofrece confiabilidad, información en imagen y video detalladas y relevante, diversidad, comodidad y una excelente experiencia que trasciende a la compra. Les ofrecemos poder mostrar la mejor versión de ellas mismas con una excelente experiencia de compra, que puede incluir la asesoría y la confianza de que si el producto no te satisface se devuelve el dinero.

Con respecto al mix de marketing tenemos para nuestro producto y servicio nos hemos basado en los resultados que tenemos en el estudio de mercado, en el que analizamos tanto los factores psicológicos como técnicos de e-fashion que son importantes para nuestro público. Algunas de estas características es que nuestro servicio inspira confianza con testimonios de clientes e influenciadores de moda, facilidad de pago por variedad de formas de pago, además de la facilidad de hacerlo en la web, la web será llamativa y contará con información detallada y un servicio diferenciador es el de las asesorías.

La estrategia que se usa en la selección de precio es que sea menor al precio de los ateliers y tiendas especializadas, pues debe ser accesible al común de mujeres de Lima Metropolitana. Por lo que el precio para vestidos cortos será alrededor de S/.180, para vestidos largos S/.250 y el de la asesoría especializada de S/20. La estrategia de canales de distribución será la entrega a domicilio. Saliendo la mercadería desde el depósito de los nuestros proveedores de vestidos y siendo enviado por un courier previamente aprobado por nosotros, es de mucha importancia un seguimiento cercano a nuestros

proveedores. El costo de envío será asumido por el cliente, como es costumbre, por lo que no se tomará en cuenta en el análisis financiero.

En cuanto a la estrategia de promoción esta será tanto offline como online. Dentro de la offline se hará publicidad en prensa y se harán eventos dos veces al año, y en cuanto a la publicidad online se buscará posicionamiento en buscadores, mediante publicidad pagada y desarrollo de artículos de interés; en redes sociales, grupos de compra y venta de Facebook, además, se usarán influenciadores. Finalmente, adicionalmente, a la atención adecuada a estos canales para mantener la interacción con los clientes e interesados, también, se realizarán campañas de email marketing, WhatsApp y Messenger.

Una parte muy importante a tener en cuenta para la elaboración del plan de marketing es el acompañamiento e influencia al cliente a través del proceso de compra. Para comprender mejor a nuestro cliente se ha elaborado un mapa de empatía que nos ha permitido reconocer que la mujer a la que atendemos no tiene una clase social definida, lo que la define es que es una luchadora y busca destacar. En base a esto se diseñó nuestro plan de medios que busca dar a conocer nuestra empresa, promocionar nuestros vestidos y servicios, así como fidelizar a nuestros clientes. En este plan, como ya se explicó, estamos utilizando tanto medios tradicionales u offline como digitales u online. El cronograma de nuestra presencia en medios, el desarrollo de contenidos tanto en blog como redes sociales y los puntos de contacto están alineados al proceso de compra de nuestras clientas, y basados en lo que hemos descubierto que desean en nuestra investigación de mercado.

Todo plan de marketing debe demostrar su rentabilidad y el retorno a la inversión de este plan es de 385,75%. Lo que quiere decir que por cada sol que se invierte retornan S/.385,75. Aunque en este punto aún no se han incluido todos los costos asociados a la venta como las comisiones a los vendedores, ni los sueldos de los empleados entre otros, podemos ver que hay un buen margen para operar adecuadamente.

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES Y ADMINISTRATIVO

En el capítulo anterior se desarrolló el plan de marketing en el que se propuso las características de nuestros productos y servicios, el precio de estos, la forma en la que se hará la publicidad y la distribución. Basado en el plan de marketing, así como en el modelo de negocio desarrollaremos el plan de operaciones y administrativo, en el que se pondrá mucho énfasis en el factor humano, determinante para el éxito de toda empresa.

7.1. Desarrollo organizacional

Dress Boutique comenzará las operaciones con la estructura necesaria para el logro de los objetivos propuestos. La estructura incluirá: en primer lugar, una gerente general; en segundo lugar una jefatura de de marketing conformada por el jefe de marketing, el community manager, el asesor de ventas y el asesor de moda; y en tercer lugar, con una jefatura de operaciones conformada por un jefe de operaciones que se encargará de nuestra red de proveedores. Además, se contará con consultores externos de contabilidad y control de calidad de reparto. Se espera que esta estructura pueda servir para los primeros cinco años de funcionamiento, sin embargo se evaluará la posibilidad de contratar más personal dependiendo del flujo de trabajo que se presente.

Con el paso del tiempo se creará un área de administración y finanzas, con un jefe y un ayudante, adicionalmente irá aumentando el personal tanto del área de logística como el área de marketing.

Es importante recalcar que el desarrollo organizacional no solo se trata del crecimiento en número de trabajadores y áreas, sino en el desarrollo personal y profesional del personal que conforma la organización, por lo que este plan se centra en la idea de ser una organización que desarrolle a su personal, para que la organización crezca y logre sus objetivos a largo plazo. Por otro lado, se ha previsto que, conforme crezcan las ventas, a partir del 3er año haya un incremento de sueldo del 5%.

7.1.1. Estructura organizacional

La estructura más recomendada para las pequeñas empresas es la estructura funcional. Esta estructura estará compuesta por las siguientes áreas funcionales:

La gerencia está conformada por el gerente general que es el encargado de la planificación, dirección, organización y control de los objetivos de la empresa, además de ser el representante de la organización.

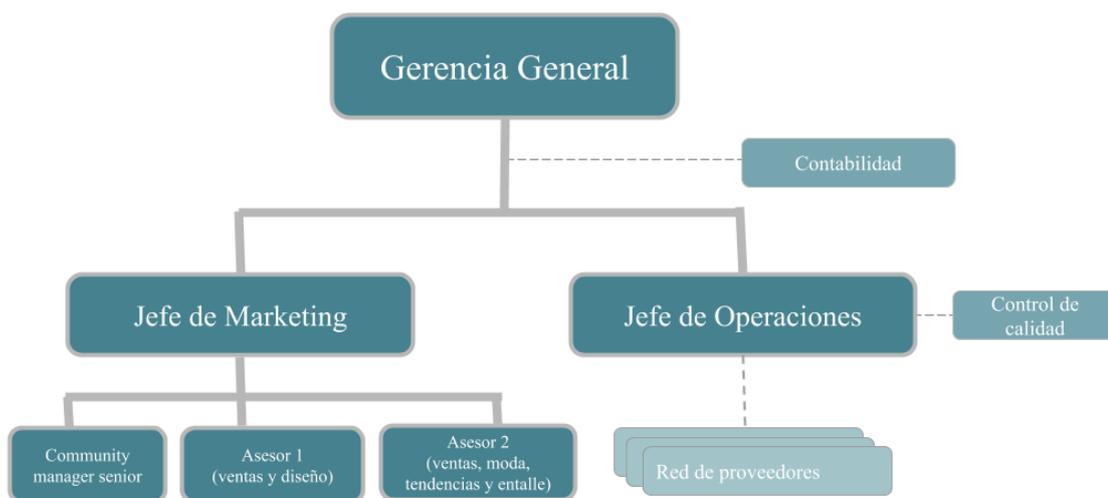
Marketing está compuesta por el jefe de marketing es el encargado del cumplimiento de los objetivos de marketing. Está área está conformada por un Community Manager Senior y dos asesores internos que orientarán a las clientas a comprar su vestido de gala (uno orientado a ventas y diseño de modas y otro con conocimientos en ventas, moda, tendencias y entalle).

Operaciones está compuesta por el jefe de operaciones quien es el encargado de que todos los procesos se den adecuadamente y generen valor al cliente. Es quien supervisa directamente a los proveedores, los cuales son socios importantes de la empresa, por lo que aparecen dentro del organigrama. Además es el encargado de supervisar el trabajo del responsable de control de calidad.

Consultores externos a organización, serán un contador para llevar el manejo de planilla y una persona que supervise el control de calidad del sistema de reparto en cuanto a los envíos del proveedor a nivel nacional.

Cabe resaltar que este es el personal con el que se contará en un inicio y se evaluará a futuro si se requerirá más personal según el flujo de trabajo.

Figura 7.1 Organigrama



Elaboración: Propia

7.1.2. Procesos organizacionales

De acuerdo con el modelo de negocio desarrollado en el capítulo IV, las actividades clave son: la promoción, selección y seguimiento de proveedores dropshippers de vestidos, el mantenimiento de la página web que comprende actualizaciones de stock, la producción de artículos y videos, entre otros, venta y seguimiento de entregas, y finalmente, la atención y fidelización de clientes.

Para describir adecuadamente todos los procesos de la organización utilizaremos el mapa de procesos de Porter (2009), como se describe a continuación:

a) **Procesos estratégicos:** Estos procesos son los encargados guiar el rumbo de la empresa. Entre ellos tenemos:

- **Planificación estratégica**, este es un proceso muy importante, y debido a la velocidad con la que cambia el entorno en este tipo de negocios basados en tecnología, se requiere una revisión del plan estratégico cada seis meses. Este proceso está a cargo de la gerencia, pero deben participar de manera directa o indirecta todos los grupos de interés de la empresa socios, clientes, empleados, y proveedores.
- **Desarrollo organizacional**, deseamos ser una organización que aprende porque es la manera de asegurar el desarrollo de nuestro personal y de atender bien a nuestros clientes. Este proceso se enfoca en la distribución del conocimiento a través de toda la organización mediante el trabajo en equipo, reuniones de planificación de varios niveles y el almacenamiento adecuado de los conocimientos, así como de un sistema que asegure el fácil acceso a ese conocimiento a todo aquel que lo requiera.

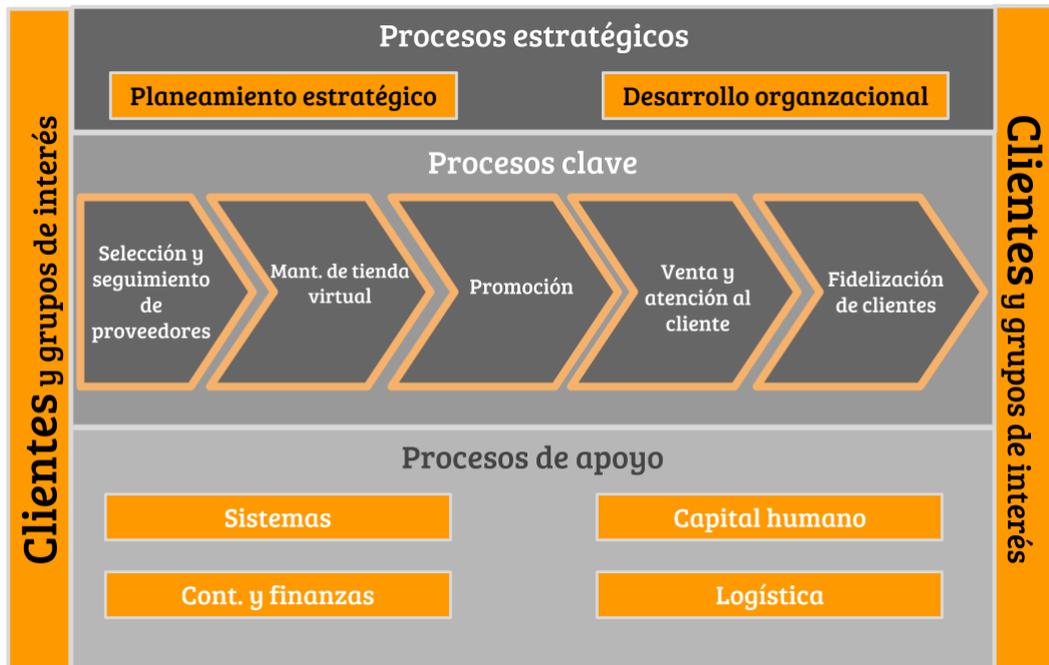
b) **Procesos clave**, son los procesos cíclicos que conforman el corazón de la empresa. Para Dress Boutique, los procesos estratégicos serán:

- **Selección y seguimiento de proveedores**, gran parte de la calidad de nuestros servicios se deberán a la calidad de proveedores que tengamos. Por lo que será muy importante seleccionar a los proveedores que puedan actualizar casi o automáticamente su stock en la web; que cumplan con los tiempos; que empaquen adecuadamente y que acepten la devolución o cambio de prenda en caso el cliente lo desee. Como es muy importante homogeneizar el servicio, se hará un seguimiento cercano a nuestros

proveedores, inspeccionando periódicamente sus instalaciones en caso de los nacionales. Otro punto importante es contemplar en el futuro la capacitación continua de estos proveedores para que puedan actuar según nuestras normas de calidad.

- **Mantenimiento de tienda virtual**, este proceso se encarga de asegurar que el stock de la tienda virtual corresponda al de los proveedores, desarrollar y seleccionar contenido para el blog, así como verificar el correcto funcionamiento de la tienda virtual y coordinar con el proveedor de sistemas en caso sea necesario.
 - **Promoción**, este es un proceso de suma importancia para nuestro negocio y como se describió en el plan de marketing, esta promoción se hará tanto por medios online como offline.
 - **Venta y atención al cliente**, este proceso va desde la información que se brinda previa a la venta, tanto vía web como por las redes sociales, la venta en sí que se puede ser automática desde nuestra página web como por vía telefónica y la entrega del producto haciendo el seguimiento correspondiente al Courier, hasta que el cliente recibe el producto y da su conformidad o se devuelve o cambia el producto en caso se solicite.
 - **Fidelización de clientes**, comienza desde la evaluación de satisfacción del cliente con el producto y servicio, la información exclusiva para clientes, así como las promociones especiales, el seguimiento por medio de redes sociales y focus group que nos permitan conocer los deseos y necesidades de nuestros clientes.
- c) **Procesos de apoyo**, son los procesos que ayudan a que los procesos clave se desarrollen adecuadamente.
- **Sistemas**, este proceso comprende el mantenimiento de la página web y la solución de problemas con el sistema.
 - **Capital Humano**, es el proceso que se encarga de la selección, motivación y desarrollo del personal.
 - **Contabilidad y finanzas**, es el proceso que se encarga de resguardar los recursos físicos y económicos de la organización.
 - **Logística**, proceso para suplir los insumos necesarios para que los otros procesos se lleven a cabo.

Figura 7.2 Mapa de procesos



Elaboración: Propia

7.2. Proceso logístico del negocio

7.2.1. Proveedores de vestidos

Dress Boutique contará con proveedores dropshippers, quienes se encargarán de recepcionar el pedido del cliente que solicitó a través de la boutique virtual y serán los responsables enviarlo a su domicilio según las especificaciones de entrega.

Los proveedores son:

- **Sandy Zeng Dongguan Natural Touch Fashion Co.:** Es un proveedor internacional de vestidos proveniente de China, quienes se encargarán del reparto de los vestidos internacionales que se ofrecerá a través de Dress Boutique. Ellos cobran entre 11 y 16 dólares por cada vestido por un paquete de venta de 100 prendas. El cobro del envío está incluido en el precio total del paquete.

En cuanto a la supervisión de la calidad de entrega de este proveedor, por ser uno internacional, cuentan con su propio personal quienes revisan al detalle los despachos para que el pedido llegue en óptimas condiciones. Sin embargo, se contará con encuestas de satisfacción al cliente al recibir su vestido, poniendo énfasis en este proveedor para evaluar la calidad del servicio y la entrega.

Web de la empresa: <https://naturaltouch.en.china.cn/1917818-3,Evening-&-Party-Dress>.

- **Gamarra Mayoristas:** Es una empresa que se encarga de crear marcas de ropa y gestionar la compra de prendas de vestir en Gamarra y el reparto a domicilio a nivel nacional. Se hará una alianza con este proveedor para que se encargue de la compra de vestidos de gala con las marcas que manejen y el reparto al lugar de destino con las especificaciones de entrega.

Para supervisar el control de calidad de las prendas de este proveedor y la entrega, se tendrá una persona encargada de esta tarea en el lugar de despacho, quien es un consultor externo de Dress Boutique y que reportará al Jefe de Operaciones las actividades o si ocurre algún inconveniente en el reparto.

Los precios por vestido son entre S/.45 a S/. 125 dependiendo el modelo y el costo de envío está incluido en el precio del vestido.

Web de la empresa: <https://gamarramayoristas.com>

Es importante señalar que se tendrá más vestidos del proveedor nacional para poder gestionar de manera más eficaz el control de calidad de las prendas y el envío, ya que se contará con una persona que realizará esta tarea en el lugar de despacho.

7.2.2. Proveedores de la web y sistema de pago

Se contará con un proveedor para desarrollar toda la interfaz de la web y una plataforma de pago para cancelar los vestidos. Los proveedores son:

- **MiTienda.pe:** Proveedor nacional de desarrollo de páginas web que ofrecen el mantenimiento de la misma por un pago al año. Se eligió el servicio médium de S/.1000 anuales y entre sus principales beneficios incluye:

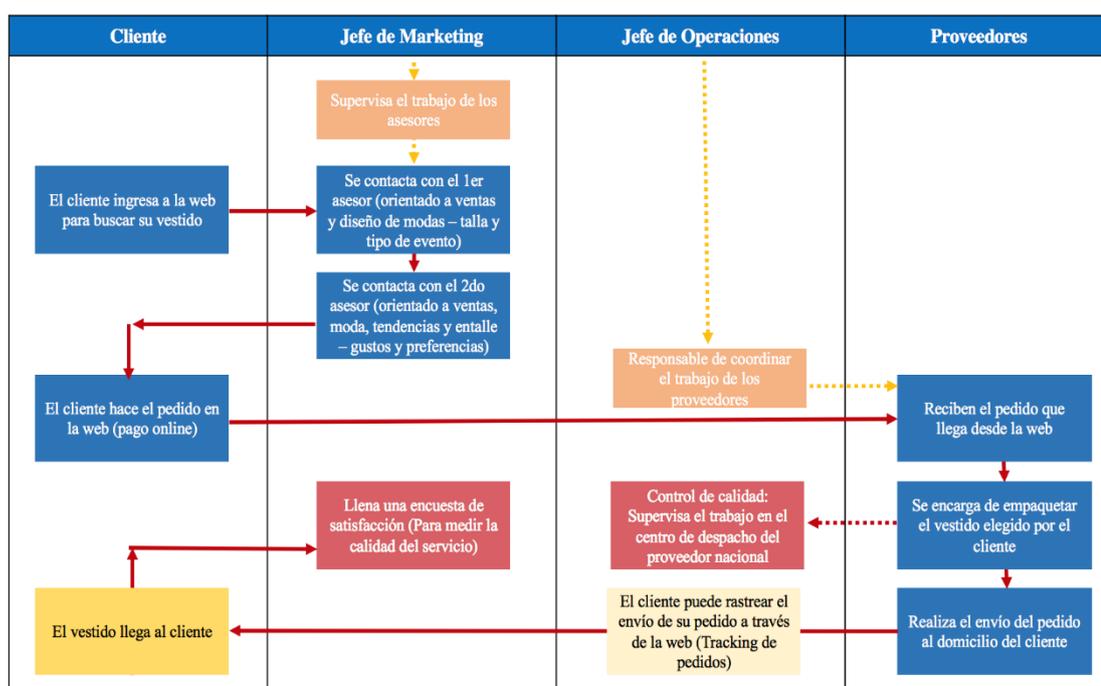
- Catálogo para 1000 items
- Carrito de compras
- No cobra comisiones
- Elabora códigos de descuento
- Se integra con cualquier pasarela de pago

- **Culqui:** Empresa peruana de pasarela de pago que incluye diversas tarjetas de crédito y débito. Su plataforma de pago es amigable y sencilla de usar. Su precio por transacción es de 3.99% del costo del vestido más \$0.30.

7.2.3. Proceso de pedidos y reparto

A continuación presentamos el flujograma de proceso de pedidos y reparto para entender de una forma más clara y al detalle este ciclo:

Figura 7.3 Flujograma de compra y proceso de reparto



Elaboración: Propia

Como primer paso, el cliente ingresa a la boutique virtual para buscar el vestido que tanto desea. Para facilitar su búsqueda y tenga una buena elección, se contactará a través de la web con dos asesores en línea. El primer asesor está orientado a ventas y diseño de modas, quien lo ayudará a escoger el vestido en base a su talla, forma de su cuerpo y el diseño de vestido que necesita para su tipo de evento. El segundo asesor está orientado a ventas, moda, tendencias y entalle y lo asesorará para elegir el mejor vestido en base a sus gustos y preferencias. Este último asesor es clave para asegurar la venta ya que se conectará de una forma más emocional con el consumidor. Es importante resaltar que el Jefe de Marketing es el responsable de velar por el desempeño de los dos asesores.

Luego de elegir el vestido, el cliente hace el pago online con su tarjeta de crédito. Inmediatamente el pedido llega al proveedor de vestidos (sea nacional o internacional), quien se encarga de empacar el vestido escogido por el cliente y lo envía a su domicilio. Cabe resaltar que en este punto clave un responsable del control de calidad estará en el lugar del despacho del proveedor a nacional para garantizar la calidad del envío. El Jefe de Operaciones será el encargado de supervisar el trabajo de la persona encargada del control de calidad y de coordinar directamente con los proveedores para desempeñen de la mejor manera su trabajo y detectar si hay algún inconveniente en el proceso.

El cliente podrá seguir el despacho de su pedido a través de un tracking de seguimiento que estará disponible en la web. Una vez que el vestido llegue al cliente, se le realizará una encuesta de satisfacción para medir su grado de conformidad sobre el servicio brindado y el vestido recibido. Esta actividad es clave, ya que nos permitirá realizar mejoras en el proceso y poner un mayor énfasis en el control de calidad del proveedor internacional, quien ya cuenta con un equipo en el lugar que supervisa esta tarea, sin embargo esta encuesta permitirá medir la calidad de sus prendas.

7.3. Equipo administrativo

Si bien cada cargo tiene sus propias competencias, relacionadas a las funciones del cargo. Existen competencias transversales, que deben estar en todo el personal como parte de nuestra imagen, alineada a nuestra estrategia. Para ello nos basamos en Alles (2009).

- **Capacidad de aprendizaje**, es la capacidad de gestionar su propio aprendizaje en función de los objetivos propuestos, actuando de manera estratégica y flexible.
- **Productividad**, capacidad de fijarse y lograr objetivos de alto desempeño, de acuerdo al tiempo, la calidad y al valor agregado que la organización requiere.
- **Orientación al cliente interno y externo**, capacidad de ser sensible a las necesidades de los clientes internos y externos, esta capacidad comprende la vocación de servicio que lo conduce a comprender los deseos, demandas y necesidades del cliente tanto actuales como futuras y generar soluciones efectivas.

7.3.1. Diseño de perfiles y puestos

A continuación, se muestra los perfiles y funciones de los cargos requeridos para que Dress Boutique pueda desarrollar sus procesos operativos con eficiencia. Los mismos se presentan tomando como base los formatos del manual de organización de la empresa.

Tabla 7.1 Gerente general

	Manual de organización
Identificación	
Nombre del puesto	Gerente general
Nivel funcional	Gerente
Área a la que pertenece / Centro de Costo	Gerencia
Reporta a:	Propietario
Supervisa a:	Jefe de Marketing y Jefe de Operaciones
Coordina con:	Marketing, operaciones, administración de redes sociales, asesoría y proveedores.
Función básica (resumen del cargo)	
Planificar, dirigir, organizar y controlar el logro de los objetivos de la empresa, además de representar legalmente la organización.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y asegurar el cumplimiento del plan estratégico y financiero semestral. • Controlar la gestión operativa y económica-financiera de la empresa. • Impulsar el desarrollo organizacional. • Supervisar y evaluar al personal. • Supervisar la gestión con proveedores y aliados. • Proporcionar informes analíticos de la gestión. • Ejercer la representación legal, administrativa y judicial de la empresa en el ámbito de la agencia. 	
Factores de evaluación	
Informes de gestión trimestral	
Perfil del puesto	
Estudios	Superior universitario
Especialidad	Lic. en administración, contaduría pública o economía

Experiencia	Al menos un año en empresas de comercio electrónico o afines.
Otros estudios	Deseable con maestría en negocios. Fundamentos de comercio electrónico. Inglés Office nivel intermedio
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprendizaje • Productividad • Orientación al cliente interno y externo • Visión estratégica • Liderazgo • Comunicación efectiva 	

Elaboración: Propia

Tabla 7.2 Jefe de Marketing

	Manual de organización
Identificación	
Nombre del puesto	Jefe de Marketing
Nivel funcional	Jefe
Área a la que pertenece / Centro de Costo	Marketing
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Community Manager y asesora
Coordina con:	Operaciones, administración de redes sociales, asesoría y proveedores.
Función básica (resumen del cargo)	
Desarrollar planes de marketing para impulsar las ventas. Es el garante del posicionamiento de la empresa, interviniendo directamente en las áreas funcionales del marketing: producto, precio, plaza y promociones.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y coordinar las estrategias de cumplimiento del plan de marketing. • Asegurar el posicionamiento de la marca Dress Boutique. • Coordinar lo referente investigaciones de mercados y diseño de estrategias digitales. • Supervisar y controlar el presupuesto de medios asignado. • Evaluar y seleccionar a aliados y proveedores relacionados a colaborar en la ejecución de los planes de marketing. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las relaciones públicas, con diversos medios o personas identificadas para la representación de la marca. • Supervisar y evaluar al personal a su cargo. • Proporcionar informes analíticos de la gestión. • Impulsar estrategias de fidelización de clientes. 	
Factores de evaluación	
Informes de gestión trimestral	
Perfil del puesto	
Estudios	Superior universitario
Especialidad	Lic. en administración, Marketing o Publicidad
Experiencia	Al menos un año de experiencia en marketing digital
Otros estudios	Deseable con especialización en marketing Fundamentos de comercio electrónico Inglés Office nivel intermedio Software de edición de contenidos
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprendizaje. • Productividad • Orientación al cliente interno y externo. • Creatividad e innovación. • Capacidad de escuchar, observar, anticiparse y tomar la iniciativa. • Capacidad para dirigir 	

Elaboración: Propia

Tabla 7.3 Jefe de Operaciones

	Manual de organización
Identificación	
Nombre del puesto	Jefe de Operaciones
Nivel funcional	Jefe
Área a la que pertenece / Centro de Costo	Operaciones
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Red de proveedores
Coordina con:	Marketing, proveedores y control de calidad

Función básica (resumen del cargo)	
Se encarga que todos los procesos se den adecuadamente y generen valor al cliente, maneja directamente la gestión con los proveedores	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y coordinar las estrategias del plan de operaciones. • Seleccionar, contratar y dar seguimiento a los proveedores nacionales e internacionales. • Negociar con proveedores, colocar órdenes de compra y gestionar la atención de las mismas. • Mantener actualizado el registro de proveedores. • Brindar capacitación y soporte a proveedores. • Comunicación constante con la persona encargada del control de calidad. • Gestionar los reclamos realizados por los clientes externos . • Elaborar reportes de gestión. 	
Factores de evaluación	
Informes de gestión trimestral	
Perfil del puesto	
Estudios	Superior universitario
Especialidad	Lic. en administración, Ing. Industrial o Economista
Experiencia	Al menos un año con manejo de proveedores
Otros estudios	Deseable con especialización en logística o cadena de suministro Fundamentos de comercio electrónico Inglés Office nivel intermedio
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprendizaje. • Productividad • Orientación al cliente interno y externo. • Capacidad de negociación. • Habilidad numérica. 	

Elaboración: Propia

Tabla 7.4 Gestor de redes sociales - Community Manager Senior

	Manual de organización
Identificación	
Nombre del puesto	Community Manager Senior
Nivel funcional	Asistente
Área a la que pertenece / Centro de Costo	Marketing
Reporta a:	Jefe de Marketing
Supervisa a:	No aplica
Coordina con:	Operaciones
Función básica (resumen del cargo)	
Gestionar el contenido de las redes sociales y el monitoreo de las mismas.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar cumplimiento al plan de marketing digital. • Monitorear las consultas de los clientes en redes sociales y derivarlas al área que corresponda. • Generar contenidos y estrategias de marketing en redes sociales. • Definir y analizar indicadores claves para redes sociales. 	
Factores de evaluación	
Informes de gestión trimestral	
Perfil del puesto	
Estudios	Superior técnico o universitario
Especialidad	Ciencias de la Comunicación o Publicidad
Experiencia	Mínimo 3 años de experiencia como Community Manager.
Otros estudios	Inglés y Office a nivel intermedio. Experiencia en ventas y trato con el cliente.
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprendizaje. • Productividad • Orientación al cliente interno y externo. • Creatividad • Conocimientos de moda y tendencias. 	

- Buena redacción y ortografía.

Elaboración: Propia

Tabla 7.5 Asesor 1 (Orientado a ventas y diseño de modas)

	Manual de organización
Identificación	
Nombre del puesto	Asesor orientado a ventas y diseño de modas
Nivel funcional	Asistente
Área a la que pertenece / Centro de Costo	Marketing
Reporta a:	Jefe de Marketing
Supervisa a:	No aplica
Coordina con:	Operaciones
Función básica (resumen del cargo)	
Asesorar a las clientas sobre sus características generales antes de comprar el vestido	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Inducir en un primer paso a la venta del vestido a través de la asesoría. • Consultar a la clienta sobre su talla, tipo de evento y características generales. • Sugerir algún diseño de vestido para ella. 	
Factores de evaluación	
Informes de gestión trimestral	
Perfil del puesto	
Estudios	Superior técnico o universitario
Especialidad	Diseño de modas y ventas
Experiencia	Mínimo 2 años de experiencia como diseñador de moda.
Otros estudios	Inglés Office nivel intermedio Experiencia en ventas y trato con el cliente.

Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprendizaje. • Productividad • Orientación al cliente interno y externo. • Creatividad • Conocimientos en ventas, moda y tendencias.

Elaboración: Propia

Tabla 7.6 Asesor 2 (Orientado a ventas, moda, tendencias y entalle)

	Manual de organización
Identificación	
Nombre del puesto	Asesor orientado a moda, tendencias y entalle
Nivel funcional	Asistente
Área a la que pertenece / Centro de Costo	Marketing
Reporta a:	Jefe de Marketing
Supervisa a:	No aplica
Coordina con:	Operaciones
Función básica (resumen del cargo)	
Asesorar a las clientas al detalle sobre la fisonomía de su cuerpo, entalle y sugerencias de principales tendencias.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Consultar a la clienta sobre la talla específica de su cuerpo. • Interactuar con la clienta para establecer una conexión emocional con ella. • Recomendar diversos vestidos según sus características brindadas. • Responsable de asegurar al final la venta. 	
Factores de evaluación	
Informes de gestión trimestral	
Perfil del puesto	
Estudios	Superior técnico o universitario
Especialidad	Diseño de modas y costura
Experiencia	Mínimo 2 años de experiencia como diseñador de moda y costura.
Otros estudios	Inglé y Office a nivel intermedio

	Experiencia en ventas y trato con el cliente.
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprendizaje y productividad. • Orientación al cliente interno y externo. • Creatividad • Conocimientos en ventas, moda, tendencias y costura. • Conocimientos de insights del consumidor. 	

Elaboración: Propia

7.3.2. Diseño de sistemas de evaluación

Dress Boutique debe evaluar el desempeño de su personal pues esto le permite medir cómo los resultados de cada uno de ellos, contribuyen al resultado general de la empresa.

El método de evaluación de desempeño utilizado será la evaluación de 360°. Esto quiere decir que todo el personal de Dress Boutique será evaluado por todo aquel con el que se relacione dentro de la empresa es decir jefe directo, subordinados, compañeros de trabajo, clientes, proveedores y una autoevaluación. Como en los primeros años el personal de la organización es muy poco, esta evaluación se hará a través de encuestas gratuitas en las que se preparan preguntas que permitan conocer tanto si el empleado ha cumplido con sus objetivos, como las competencias requeridas para el puesto y la organización (Chiavenato, 2002).

Los objetivos de cada puesto son determinados en base a los objetivos estratégicos de Dress Boutique, cada uno de los empleados de debe contribuir y saber cómo contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

Las competencias son determinadas en base a las necesidades de la organización (competencias genéricas) y a las necesidades específicas del puesto (competencias específicas). Para una correcta evaluación de las competencias, se creará el diccionario de competencias de la organización lo que significa que se cada competencia es definida, descrita en 4 niveles: deficiente, aceptable, alto y excelente. Para cada nivel se deben distinguir los comportamientos, y de acuerdo a estos comportamientos crear las preguntas de evaluación para cada competencia. Este diccionario será utilizado, también, como una guía al momento de hacer la selección del personal (Alles, 2009).

Los resultados de las evaluaciones deben estar a disposición del propio empleado, del jefe directo y del encargado de personal, que para nuestro caso es el gerente general.

Estas evaluaciones se harán cada seis meses. Una vez que se tienen los resultados, es de suma importancia, que cada empleado reciba la retroalimentación en la que se indica lo que hizo bien y los puntos y áreas en las que debe mejorar, así como los planes para esa mejora. Esta es la manera más efectiva de contribuir al desarrollo del personal.

7.2.3. Políticas y sistemas de retribución

El sistema de remuneraciones o retribuciones debe atraer, retener y motivar al talento necesario para que la organización cumpla con sus objetivos. Por lo que nuestro sistema de remuneraciones y políticas se hará de acuerdo a estos tres objetivos. Nuestro sistema de remuneración constará de una remuneración fija que es el sueldo base; remuneración variable compuesta por bonos y comisiones; y remuneración emocional con capacitaciones continuas y capacitaciones pagadas, además de facilidades para estudiar, posibilidad de trabajar desde casa, entre otros. Entre las políticas de retribución se tiene:

a) Atraer

- Los sueldos fijos de gerentes y jefes estarán dentro de +15%, a -15% del mercado (Sueldos competitivos).
- Revisar el manual de funciones y el sistema de remuneraciones de la organización, cada vez que se realiza una revisión del plan estratégico para asegurar que están de acuerdo a los objetivos y estrategias organizacionales.

b) Retener

- Desarrollar políticas de buenas prácticas o conductas que aseguren un buen ambiente de trabajo.
- Establecer pago de bonos de 3% sobre su sueldo cuando el empleado alcanza un nivel de alto en las competencias.
- Establecer pago de bonos de 5% sobre su sueldo cuando el empleado alcanza un nivel de alto en el logro de sus objetivos, para los empleados que no son comerciales.

- Establecer pago de comisiones de 3% sobre las ventas que concrete para los empleados comerciales que son las asesoras.
- Los jefes comerciales o marketing, recibirán una comisión del 1% de las ventas que sus equipos logren.
- Para aquellos que cumplen adecuadamente con sus objetivos más de 3 veces seguidas se compensará permitiéndole trabajar desde casa por lo menos 1 día a la semana, durante el siguiente mes.
- El personal será capacitado con un mínimo de 20 horas al año. El objetivo es el desarrollo de las competencias genéricas requeridas por la organización, así como en las políticas de la empresa.

c) Motivar

- Se firmarán convenios con instituciones educativas para que el personal pueda tener descuentos en cursos de interés para la empresa.
- Para los talentos detectados, se les darán préstamos para estudios y facilidad en horarios para que puedan estudiar.

Otras políticas

- Dress Boutique contará con colaboradores registrados en planilla y se acogerá al régimen REMYPE (MINTRA, 2012).
- El pago de remuneraciones a los empleados se hará de manera mensual cada fin de mes.
- No se pagarán horas extra.

Tabla 7.7 Gastos de planilla mensual del primer año

Descripción	Mes 1	mes 2	Mes 3	mes 4	Mes 5	mes 6	Mes 7	mes 8	Mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Total
Gerente General	S/.3.906,60	S/.46.879,20											
Jefe de Marketing	S/.3.515,94	S/.3.255,50	S/.39.326,44										
Community Manager Senior	S/.3.255,50	S/.39.066,00											
Asesor 1	S/.2.409,07	S/.3.255,50	S/.38.219,57										
Asesor 2	S/.2.864,84	S/.34.378,08											
Jefe de Operaciones	S/.3.255,50	S/.39.066,00											
TOTAL	S/.19.207,45	S/.19.793,44	S/.236.935,29										

Elaboración: Propia

Tabla 7.8 Otros gastos y gastos totales de RRHH del primer año

Descripción	Mes 1	mes 2	Mes 3	mes 4	Mes 5	mes 6	Mes 7	mes 8	Mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Total
Contador	S/350,00	S/350,00	S/350,00	S/350,00	S/350,00	S/350,00	S/350,00	S/350,00	S/350,00	S/350,00	S/350,00	S/700,00	S/4.550,00
Control de calidad	S/1.000,00												S/1.000,00
Capacitaciones competencias	S/200,00			S/200,00		S/200,00		S/200,00		S/200,00			S/1.000,00
Capacitaciones seguridad y salud	S/300,00												S/300,00
TOTAL	S/1.850,00	S/350,00	S/350,00	S/550,00	S/350,00	S/550,00	S/350,00	S/550,00	S/350,00	S/550,00	S/350,00	S/700,00	S/6.850,00

Elaboración: Propia

7.4. Conclusiones del capítulo

El desarrollo organizacional en Dress Boutique se dará tanto en el aumento del personal, así como en el desarrollo de su capital humano. Para el inicio de operaciones se está considerando el personal necesario para el logro de los objetivos de crecimiento y rentabilidad. Por ello, se tendrá una estructura funcional con un gerente; un jefe de marketing que es apoyado por una community manager y dos asesores; y un jefe de operaciones que gestiona a los proveedores. Además, se contarán con consultores externos de contabilidad y control de calidad.

Los procesos clave para la organización están dados por la selección y seguimiento a proveedores, el mantenimiento de la tienda virtual, la promoción constante, la venta, la atención al cliente y, finalmente la fidelización. Los procesos de apoyo son los de sistemas, contabilidad y finanzas, capital humano (pago de planillas y servicios al personal) y logística (proveyendo materiales necesarios para el trabajo diario). Todos estos procesos entregan valor de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes y de todos nuestros grupos de interés.

En cuanto al equipo, Dress Boutique requiere de personal altamente productivo, con mucha capacidad para aprender, que sepan interpretar las señales del mercado y con una gran orientación al servicio, pues se enfrentará a grandes retos debido a lo exigentes que son los clientes online. El diseño de los puestos de trabajo y los perfiles va en respuesta a las necesidades que tiene la organización para cumplir sus metas. De la misma manera, el diseño de la evaluación debe cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa por lo que se evalúan tanto el cumplimiento de objetivos como las competencias necesarias, que aseguran que esos objetivos sean cumplidos bajo los términos éticos y de valores de nuestra empresa.

El sistema y las políticas de remuneración están orientadas al reconocer el mérito, más que la antigüedad o nivel de estudios, pues en el entorno á y cambiante en el que nos encontramos lo que asegurará el éxito de nuestra compañía, es la capacidad de respuesta reflejada en resultados económicos y de satisfacción de nuestros clientes.

Además de contará con proveedores tanto nacionales como internacionales para garantizar el stock de vestidos de calidad y la entrega a domicilio, verificando la calidad de despacho y satisfacción del cliente.

El éxito del negocio dependerá de la afectividad y buen trato del personal hacia las consumidoras que buscan el vestido de gala ideal, ya que, a través de la asesoría especializada, ellas sentirán la satisfacción del buen servicio que daremos. Detrás de la boutique online, habrá un equipo altamente calificado y acorde a las expectativas para atender de la mejor manera a las consumidoras. Por ello, la empresa invierte en sueldos de acuerdo al mercado, con los beneficios de ley. Adicionalmente, se invertirá capacitaciones para contribuir al desarrollo del personal, así como su seguridad y salud tanto física como emocional.

Por otro lado, es importante contar con proveedores de calidad para garantizar el éxito del negocio y hacer alianzas con ellos para mejoras a futuro cuando tengamos una mayor cantidad de pedidos.

CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO

Hasta este momento ya hemos desarrollado la investigación de mercado en el capítulo III y en respuesta a eso hemos desarrollado el modelo de negocio en el capítulo IV, nuestro plan estratégico en el capítulo V, el plan de marketing en el capítulo VI y el plan de operaciones y administración en el capítulo VII. En este capítulo, son cuantificadas las descripciones y pormenores de nuestro modelo de negocio y planes, de forma que podamos proyectar los costos y gastos, ventas y las utilidades que estas dejan, pero aún más, en este capítulo también se analiza la propuesta de valor y si existe un retorno interesante para los socios, es decir si el proyecto es económica y financieramente viable.

8.1. Estructura de costos y composición del capital

En esta sección comenzaremos poniendo los supuestos con los que trabajaremos el plan financiero, luego analizaremos nuestra estructura de costos la cual nos permitirá comprender y organizar nuestros gastos y costos y es la base de una buena planificación. Finalmente, veremos los presupuestos que son las proyecciones de ventas y de operaciones para el primer año de operaciones, así como para los 5 años de este proyecto.

8.1.1. Supuestos

A continuación, se presentan los supuestos para formular el plan financiero:

- Vida del proyecto: 5 años.
- Los pagos son hechos como prepago online.
- Se ha considerado que los pagos se realizarán al 100% vía tarjeta de crédito y se evaluará en el futuro si se contará con transacciones de depósito a cuenta.
- Se considera además que el 5% de los productos serán devueltos, es el máximo que se permite dentro de las políticas de la empresa (Darío, 2014).
- Se ha considerado el Impuesto a la Renta como 29,5% (Sunat, 2018).
- Se ha considerado un crecimiento de las ventas de 25% (año 2) y 15% (años 3 a 5). Debido a la amplitud de nuestro mercado y a las condiciones favorables halladas en el plan estratégico.

- El tipo de cambio dólar/Sol según Sunat (2018) es S/3,365.
- No se considera la inflación.

8.1.2. Estructura de Costos

La estructura de costos está compuesta por gastos y costos fijos y gastos y costos variables como se explica a continuación.

Los **gastos y costos fijos** están compuestos por los gastos de marketing provenientes del plan de medios con un gasto anual de S/72 184, 9; los sueldos de planillas que hacen un total de S/ 236 935,29, otros gastos de capital humano en el que se encuentra el pago a asesores como el de la tienda virtual, el contador y las capacitaciones que hacen un total anual de S/ 6850,00. En alquiler y servicios se está considerando el alquiler de oficina que involucra los servicios de la oficina, según se describe en el anexo de proveedores y el pago de teléfonos celulares, originando un total anual de S/ 32 251,00, la depreciación de los equipos hace un total de S/ 2 350.75 y finalmente, la amortización de los intangibles es de S/ 3 296,30 por año. Con lo que tenemos un total de gastos fijos de S/ 353 868.45.

Los **costos variables** están conformados el costo de los vestidos tomando el costo unitario promedio del vestido largo de S/100,73 y el costo unitario promedio del vestido corto valorado en S/ 55,73 adicionalmente, se consideran el costo unitario de empaque (nuestro sticker con la marca) con un costo de S/ 0,6 así como el volante con las promociones con un costo unitario de S/ 0,13. Esto da un costo total variable de S/ 214 562,10.

En cuanto a los **gastos variables de ventas**, tenemos la comisión del 4% que cobra la plataforma de pago en línea, es decir es la comisión que cobran estas plataformas por el uso de tarjetas online, cuando el cliente haga depósito a cuenta este gasto será cero. Para este cálculo se está asumiendo que el 80% de los clientes pagan con tarjeta sea de crédito o débito, se están asumiendo dentro de estos costos el 5% de devoluciones, que si bien se hará lo posible porque sean asumidos por el proveedor, se asigna este monto por si esto no fuera posible. También, se tienen las comisiones que se pagan a los empleados comerciales por las ventas. Tenemos: el 3% de la comisión a la community manager, y el 1% de comisión del Jefe de marketing. Esto da un gasto variable total

anual de S/. 76 888,20. Estos costos no se han incluido en el costo por acción o venta CPA, debido que son costos posteriores a la acción de compra.

Tabla 8.1 Estructura de costos

		Vestidos largos	Vestidos cortos	Asesorías	Total
Volumen anual de ventas		1067	1921	1494	4482
Monto de venta		S/266.809,88	S/345.785,60	S/29.882,71	S/642.478,19
Vestidos largos	100	S/106.723,95			
Vestidos cortos	55		S/105.656,71		
Volantes	0,13	S/138,74	S/249,73		S/388,48
Empaque	0,6	S/640,34	S/1.152,62		S/1.792,96
Costo Total Variable		S/107.503,04	S/107.059,07	S/0,00	S/214.562,10
Costo Variable/U		S/100,73	S/55,73	S/0,00	
Marketing	S/72.184,91	S/29.977,12	S/38.850,35	S/3.357,44	S/72.184,91
Sueldos planillas	S/236.935,29	S/98.395,05	S/127.519,99	S/11.020,25	S/236.935,29
Otros gastos de RRHH	S/6.850,00	S/2.844,68	S/3.686,71	S/318,60	S/6.850,00
Alquiler y servicios	S/32.251,20	S/13.393,36	S/17.357,79	S/1.500,06	S/32.251,20
Depreciación	S/2.350,75	S/976,23	S/1.265,19	S/109,34	S/2.350,75
Amortización	S/3.296,30	S/1.368,90	S/1.774,09	S/153,32	S/3.296,30
Gastos Fijos	353868,45	S/146.955,34	S/190.454,11	S/16.459,00	S/353.868,45
Gasto Fijo/U		S/137,70	S/99,14	S/11,02	
Plataforma de pagos (80% de las ventas)	4%	S/8.537,92	S/11.065,14	S/956,25	S/20.559,30
Devoluciones (5%)	5%	S/13.340,49	S/17.289,28		S/30.629,77
Comisión Community Manager	3%	S/8.004,30	S/10.373,57	S/896,48	S/19.274,35
Comisión Jefe de marketing	1%	S/2.668,10	S/3.457,86	S/298,83	S/6.424,78
Gastos de ventas Variables		S/32.550,81	S/42.185,84	S/2.151,55	S/76.888,20
Gasto Variable/U		S/30,50	S/21,96	S/1,44	
Gastos Totales		S/287.009,18	S/339.699,02	S/18.610,55	S/645.318,75
Costo Unitario Operativo		S/268,93	S/176,83	S/12,46	

Elaboración: Propia

Tabla 8.2 Presupuesto de operaciones para el primer año

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total	
Total Ventas	S/26.769,92	S/26.769,92	S/53.539,85	S/53.539,85	S/53.539,85	S/53.539,85	S/53.539,85	S/53.539,85	S/53.539,85	S/53.539,85	S/53.539,85	S/53.539,85	S/107.079,70	S/642.478,19
Vestidos largos	S/100,73	S/4.479,29	S/4.479,29	S/8.958,59	S/17.917,17	S/107.503,04								
Vestidos cortos	S/55,73	S/4.460,79	S/4.460,79	S/8.921,59	S/17.843,18	S/107.059,07								
Asesorías	S/0,00	S/0,00	S/0,00	S/0,00	S/0,00	S/0,00	S/0,00	S/0,00	S/0,00	S/0,00	S/0,00	S/0,00	S/0,00	S/0,00
Costo Variable Total	S/8.940,09	S/8.940,09	S/17.880,18	S/17.880,18	S/17.880,18	S/17.880,18	S/17.880,18	S/17.880,18	S/17.880,18	S/17.880,18	S/17.880,18	S/17.880,18	S/35.760,35	S/214.562,10
Marketing	5415,41	S/5.615,41	S/5.415,41	S/5.615,41	S/5.415,41	S/8.615,41	S/5.415,41	S/5.615,41	S/5.415,41	S/5.615,41	S/5.415,41	S/5.615,41	S/8.615,41	S/72.184,91
Sueldos planillas	19207,45	S/19.793,44	S/19.793,44	S/19.793,44	S/19.793,44	S/19.793,44	S/19.793,44	S/19.793,44	S/19.793,44	S/19.793,44	S/19.793,44	S/19.793,44	S/19.793,44	S/236.935,29
Otros gastos de RRHH	1850,00	S/350,00	S/350,00	S/550,00	S/350,00	S/550,00	S/350,00	S/550,00	S/350,00	S/550,00	S/350,00	S/350,00	S/700,00	S/6.850,00
Alquiler y servicios	2687,60	S/2.687,60	S/2.687,60	S/2.687,60	S/2.687,60	S/2.687,60	S/2.687,60	S/2.687,60	S/2.687,60	S/2.687,60	S/2.687,60	S/2.687,60	S/2.687,60	S/32.251,20
Depreciación	195,90	S/195,90	S/195,90	S/195,90	S/195,90	S/195,90	S/195,90	S/195,90	S/195,90	S/195,90	S/195,90	S/195,90	S/195,90	S/2.350,75
Amortización	274,69	S/274,69	S/274,69	S/274,69	S/274,69	S/274,69	S/274,69	S/274,69	S/274,69	S/274,69	S/274,69	S/274,69	S/274,69	S/3.296,30
Gastos Fijos	29631,05	S/28.917,04	S/28.717,04	S/29.117,04	S/28.717,04	S/32.117,04	S/28.717,04	S/29.117,04	S/28.717,04	S/29.117,04	S/28.717,04	S/28.717,04	S/32.267,04	S/353.868,45
Plataforma de pagos (80% de las ventas)	4%	856,64	S/856,64	S/1.713,28	S/3.426,55	S/20.559,30								
Devoluciones	5%	1276,24	1276,24	2552,48	2552,48	2552,48	2552,48	2552,48	2552,48	2552,48	2552,48	2552,48	5104,96	S/30.629,77
Comisión Community Manager	3%	803,10	S/803,10	S/1.606,20	S/3.212,39	S/19.274,35								
Comisión Jefe de marketing	1%	267,70	S/267,70	S/535,40	S/1.070,80	S/6.424,78								
Gastos de ventas														
Variables		3203,68	S/3.203,68	S/6.407,35	S/12.814,70	S/76.888,20								
Utilidad Operativa		-15004,88	-S/14.290,87	S/535,29	S/135,29	S/535,29	-S/2.864,71	S/535,29	S/135,29	S/535,29	S/135,29	S/535,29	S/26.237,61	-S/2.840,56

Elaboración: Propia

Tabla 8.3 Presupuesto de ventas y operaciones para 5 años

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vestidos largos	1067	1334	1534	1764	2029
Vestidos cortos	1921	2401	2761	3176	3652
Asesorías	1494	1868	2148	2470	2840
Total Volumen de Ventas	4482	5603	6443	7410	8521
Vestidos largos	S/266.809,9	S/333.512,4	S/383.539,2	S/441.070,1	S/507.230,6
Vestidos cortos	S/345.785,6	S/432.232,0	S/497.066,8	S/571.626,8	S/657.370,9
Asesorías	S/29.882,7	S/37.353,4	S/42.956,4	S/49.399,8	S/56.809,8
Total Ventas	S/642.478,2	S/803.097,7	S/923.562,4	S/1.062.096,8	S/1.221.411,3
Vestidos largos	S/107.503,0	S/134.378,8	S/154.535,6	S/177.716,0	S/204.373,4
Vestidos cortos	S/107.059,1	S/133.823,8	S/153.897,4	S/176.982,0	S/203.529,3
Asesorías	S/0,0	S/0,0	S/0,0	S/0,0	S/0,0
Costo Variable Total	S/214.562,1	S/268.202,6	S/308.433,0	S/354.698,0	S/407.902,7
Marketing	S/72.184,9	S/83.012,6	S/95.464,5	S/109.784,2	S/126.251,9
Sueldos planillas	S/236.935,3	S/236.088,9	S/247.893,3	S/260.288,0	S/273.302,4
Otros gastos de RRHH	S/6.850,0	S/6.850,0	S/6.850,0	S/6.850,0	S/6.850,0
Alquiler y servicios	S/32.251,2	S/32.251,2	S/32.251,2	S/32.251,2	S/32.251,2
Depreciación	S/2.350,8	S/2.350,8	S/2.350,8	S/2.350,8	S/2.350,8
Amortización	S/3.296,3	S/3.296,3		S/3.296,3	S/3.296,3
Gastos Fijos	S/353.868,4	S/363.849,8	S/384.809,8	S/414.820,4	S/444.302,5
Plataforma de pagos (80% de las ventas)	S/20.559,3	S/25.699,1	S/29.554,0	S/33.987,1	S/39.085,2
Devoluciones	S/30.629,8	S/38.287,2	S/44.030,3	S/50.634,8	S/58.230,1
Comisión Community Manager	S/19.274,3	S/24.092,9	S/27.706,9	S/31.862,9	S/36.642,3
Comisión Jefe de marketing	S/6.424,8	S/8.031,0	S/9.235,6	S/10.621,0	S/12.214,1
Gastos de ventas					
Variables	S/76.888,2	S/96.110,3	S/110.526,8	S/127.105,8	S/146.171,7
Utilidad Operativa	-S/2.840,6	S/74.935,1	S/119.792,8	S/165.472,5	S/223.034,4

Elaboración: Propia

8.2. Flujos de caja y escenarios

En esta sección se analizará tanto el flujo de caja, así como su comportamiento en diferentes escenarios, pues esto nos ayudará a pronosticar la respuesta que puede tener nuestro negocio frente a determinadas circunstancias.

8.2.1. Flujo de caja

La liquidez en los negocios es de suma importancia, y el flujo de caja tanto económico como financiero ayudan a visualizar el flujo de efectivo que tendrá la empresa, y si es posible que cumpla con sus obligaciones, generando valor.

Tabla 8.4 Flujo de caja económico y financiero para 5 años

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos		642.478,2	803.097,7	923.562,4	1.062.096,8	1.221.411,3
Costo Variable Total		214.562,1	268.202,6	308.433,0	354.698,0	407.902,7
Marketing		72.184,9	83.012,6	95.464,5	109.784,2	126.251,9
Sueldos planillas		236.935,3	236.088,9	247.893,3	260.288,0	273.302,4
Otros gastos de RRHH		6.850,0	6.850,0	6.850,0	6.850,0	6.850,0
Alquiler y servicios		32.251,2	32.251,2	32.251,2	32.251,2	32.251,2
Depreciación		2.350,8	2.350,8	2.350,8	2.350,8	2.350,8
Amortización		3.296,3	3.296,3	3.296,3	3.296,3	3.296,3
Gastos Fijos		353.868,4	363.849,8	388.106,1	414.820,4	444.302,5
Plataforma de pagos (80% de las ventas)	0,0	20.559,3	25.699,1	29.554,0	33.987,1	39.085,2
Devoluciones	0,1	30.629,8	38.287,2	44.030,3	50.634,8	58.230,1
Comisión Community Manager	0,0	19.274,3	24.092,9	27.706,9	31.862,9	36.642,3
Comisión Jefe de marketing	0,0	6.424,8	8.031,0	9.235,6	10.621,0	12.214,1
Gastos de ventas Variables		76.888,2	96.110,3	110.526,8	127.105,8	146.171,7
EBIT		-2.840,6	74.935,1	116.496,5	165.472,5	223.034,4
(-)Impuesto a la Renta		0,0	-22.105,9	-34.366,5	-48.814,4	-65.795,2
(+)Amortización de intangible		3.296,3	3.296,3	3.296,3	3.296,3	3.296,3
(+)Depreciación		2.350,8	2.350,8	2.350,8	2.350,8	2.350,8
Flujo Operativo		2.806,5	58.476,3	87.777,1	122.305,2	162.886,3
Activos Fijos	-8.023,0					
Activos Intangibles	-1.600,0					
Capital de trabajo	-30.954,6					
Gastos Pre Operativos	-24.963,0					
Flujo de Caja de Libre Disponibilidad (FCLD)	-65.540,6	2.806,5	58.476,3	87.777,1	122.305,2	162.886,3
Préstamo	19.662,2					
(-)Cuota Anual		-11.975,1	-11.975,1	0,0	0,0	0,0
(+)Escudo Fiscal		837,5	320,3	0,0	0,0	0,0
Flujo de Caja Neto Inversionista(FCNI)	-45.878,4	-8.331,1	46.821,5	87.777,1	122.305,2	162.886,3

8.2.2. Escenarios

Para hacer una correcta evaluación del proyecto es necesario ver cómo responde el sistema económico ante diferentes escenarios. Para ello hemos diseñado tres escenarios diferentes para probar si es posible que el negocio genere valor en los distintos escenarios.

Escenario pesimista

Para este escenario se está asumiendo que, debido a pedidos de los clientes, la empresa se ve en la necesidad de reducir los precios en un 10% y, además, se están teniendo algunos problemas con la calidad de los proveedores por lo que aumenta en un 5% el porcentaje de devoluciones. En este escenario tenemos un VPND de -45 428,54 lo que significa la empresa ya no genera valor sino que pierde. Se supone que tiene una posibilidad de ocurrencia del 20%. Lo que implica que la empresa debe tener un buen plan de contingencias entre las cosas que puede hacer es aumentar su base de clientes para que el impacto en la disminución de precios no sea muy fuerte y el tener un estricto control en la calidad de los productos y servicios que entrega para mantener el porcentaje de devoluciones en mínimos menores al 5%.

Escenario base

Es en el que se han estado haciendo los cálculos de este proyecto y arroja un VPND de 167 102,83, lo que indica que la empresa genera valor. Se asume una posibilidad de ocurrencia del 50%.

Escenario optimista

Se plantea subimos el precio de nuestros productos y servicios en un 10%, y elegimos tan bien a nuestros proveedores que reducimos en un 5% el porcentaje de devoluciones, lo que arroja un VPND de 363 132,13. Se asume una posibilidad de ocurrencia del 20%.

Tabla 8.5 VPND en diferentes escenarios

Escenario	Precios	Devoluciones	VPND	(VPN x p)	[(VPNi-VPNe)2]*p	Probab. Ocurrencia
Pesimista	-10%	5%	-45.428,54	-9.085,71	81.425.841.856,07	20%
Base	0%	0%	167.102,83	83.551,42	90.540.189.129,35	50%
Optimista	10%	-5%	363.132,13	518.172,53	15.801.915.841,00	30%

VPN Esperado	592.638,23
Desviación Estándar	306.404,92
Índice de Variación	0,52

Elaboración: Propia

8.3. Financiamiento y composición del capital

A la inversión inicial debemos agregarle el capital de trabajo que asciende a S/. 22 123,32, con lo que el monto total de inversión es de S/. 65 540,61. Lo cual cerca del 70% de la inversión de los socios y el otro 30% será financiado, de acuerdo a la tabla 8.6.

Tabla 8.6 Financiamiento

Resumen de Inversión	Monto S/	Porcentaje
Capital de Trabajo	S/30.954,61	47,23%
Gastos Pre Operativos	S/24.963,00	38,09%
Activos Fijos	S/8.023,00	12,24%
Activos Intangibles	S/1.600,00	2,44%
Total	S/65.540,61	100,00%
Estructura de Financiamiento	Monto S/	Porcentaje
Aporte de Socios	S/45.878,43	70,00%
Financiamiento	S/19.662,18	30,00%
Total	S/65.540,61	100,00%
Programa de Pago Bancario		
Monto del préstamo (S/.):	S/19.662,18	Soles
TEA	21,59%	Tasa promedio para pequeña empresa
Tasa efectiva mensual:	1,64%	Mensual
Plazo de amortización:	2	Años
Período:	24	Meses
Período de gracia:	0	Meses

Elaboración: Propia

8.4. Evaluación del proyecto

Al evaluar el flujo financiero, vemos que hay rentabilidad para los cuatro últimos años evaluados, lo que indica que se pueden cubrir todos gastos incluidos los préstamos en los que la empresa incurrirá y aun así hay rentabilidad y la empresa genera valor en el tiempo.

Tabla 8.7 Rentabilidad

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad	-1,30%	5,83%	9,50%	11,52%	13,34%

Elaboración: Propia

Evaluación económica

El valor actual neto VAN o VPN, para el análisis económico es de 167 102,83, una tasa interna de retorno TIR de 70% mayor que la Wacc de 17,92%, y un periodo de recuperado de 2 años y 6 meses, lo que hace al proyecto económicamente aceptable.

Evaluación financiera

El valor actual neto VAN o VPN, para el análisis financiero es de 160 979,40, una tasa interna de retorno TIR de 79% mayor que la Cok de 19%, y un periodo de recuperación de 1 año y 10 meses, lo que hace al proyecto financieramente aceptable.

Tabla 8.8 Cocientes de evaluación económicos y financieros

COK - Tasa de descuento del accionista	19%
Wacc - Costo promedio ponderado del capital	17,92%
Evaluación Económica	
VAN Libre - FCLD	167.102,83
TIR Libre - FCLD	70%
Evaluación Financiera	
VAN Inversionista - FCNI	160.979,40
TIR Inversionista - FCNI	79%

Elaboración: Propia

8.5. Conclusiones del capítulo

En cuanto a la estructura de costos, vemos que cerca del 33% son costos variables, 55% son gastos fijos y 12% son gastos variables de ventas. Dentro de los costos variables, los vestidos conforman casi la totalidad del costo, mientras que en los gastos fijos, los sueldos son cerca del 70% de los gastos fijos, y los gastos de marketing están cerca del 20%, lo cual va completamente de acuerdo con nuestro modelo de negocio enfocado a la publicidad y relación con nuestros cercanos con nuestros clientes. Dentro de los gastos variables de venta las devoluciones es el mayor gasto, por lo que se debe incidir en una excelente selección de proveedores que aseguren calidad, y además, en caso de ser necesario corran con los gastos de la devolución.

En cuanto a las proyecciones de venta, nuestras expectativas son altas, por lo que como se vio se hará una fuerte inversión en publicidad para conseguir estos objetivos de crecimiento y volumen de venta. Como se mencionó antes, el primer año cierra con una pérdida muy baja, la cual es bastante manejable, además los siguientes años se tiene utilidad.

Los flujos de caja económico y financiero indican que la empresa será capaz de cubrir todas sus obligaciones. En cuanto al análisis de escenarios, vemos que incluso en el escenario esperado, este modelo económico-financiero puede generar valor.

Para el cálculo del monto de la inversión se han tomado en cuenta los gastos pre operativos, la inversión en tangibles e intangibles y el capital de trabajo lo cual hace necesaria una inversión total S/. 65 540,61. Cerca del 70% será inversión de los socios y cerca del 30% restante será financiada por un banco, con una TEA de 21,59%. Es importante resaltar que en caso se necesite una mayor inversión durante el transcurso de los 5 años de vida de proyecto, se evaluará la posibilidad de gestionarlo.

Al evaluar el proyecto vemos que tiene plena viabilidad económica y financiera. Dos de los factores fundamentales que afectan el volumen de ingreso son: el costo del plan de marketing para impulsar las ventas y la calidad de los proveedores para que no existan muchas devoluciones. En cuanto a los costos, el factor primordial es la mano de obra la cual debe planearse con mucho cuidado, de modo de no afectar las operaciones

ni generar sobrecostos. En conclusión, el proyecto luce rentable y robusto en todos los escenarios económicos propuestos.

CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

El modelo de negocio propuesto para desarrollar nuestra plataforma digital de venta de vestidos de gala a las potenciales clientas de Lima Metropolitana, se caracteriza por proporcionar mediante una web de comercio electrónico B2C, una gran variedad de modelos, colores y tallas, información de la prenda de vestir, fotos y asesoría para elegir el vestido apropiado. Dicho modelo se apoya en la promoción online, offline y en recursos clave como alianzas con proveedores de vestidos de gala nacionales e internacionales.

El mercado de vestidos de gala online, al igual que el de prendas de vestir en general online, se ha desarrollado en el Perú con un crecimiento moderado y posee perspectivas positivas. La propuesta de negocio se orienta a un público objetivo de mujeres modernas con edad entre 25 y 44 años, con estudios superiores concluidos y con una fuente de ingreso estable. El estudio de mercado reveló que la demanda de vestidos de gala en la boutique virtual, se ve afectada por la confianza que pueda transmitir la misma a las clientas en aspectos como: elección del vestido correcto, calidad del mismo y seguridad de la compra online. Asimismo, actualmente no existen competidores especializados para el mercado peruano, solo boutique extranjeras y grandes tiendas de retail de modas con poca oferta de vestidos de gala.

Según el estudio de mercado, un 86% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre S/ 200 y S/ 400 por vestido, por lo cual los precios se fijaron en S/180 para los vestidos cortos y S/250 el precio de los vestidos largos. De la misma manera, la estructura del sitio web preferida de las potenciales clientes es uno que logra transmitir confianza mediante testimonios y suministra información suficiente sobre los vestidos como tallas, medidas y calidad de los materiales. La asesoría de imagen resultó ser un servicio con muy buena acogida por parte de las potenciales clientes.

La estrategia de segmentación del plan de negocios se basó en tres grupos: mujeres listas las cuales tienen buena disposición para compra y de acuerdo al estudio de mercado el 90.3% de ellas nunca ha comprado un vestido de gala online y tienen una frecuencia de compra en promedio de 1 vestido al año, además, manejan la parte técnica de la compra por web y cuentan con los recursos pues tienen trabajos dependientes. El segundo segmento es el de las Compradoras, quienes ya compra online, tienen recursos

y 65.8% de ellas compra un vestido al año y tienen una frecuencia de compra de 1.7 vestidos al año. Ellas están cómodas con la tecnología de la página web y coinciden con los factores psicológicos del e-commerce. El tercer segmento de mujeres es en proceso, las cuales aún tiene problemas con la técnica de las páginas web y sienten desconfianza al comprar online, por lo que podemos deducir que prefieren hacer sus compras online directamente de las redes sociales. El 13.6% de ellas compra un vestido online una vez al año y tienen una frecuencia de compra en promedio de 3.9 vestidos al año.

El análisis estratégico demostró que, a luz del análisis de factores internos y externos, que se deben realizar alianzas con principales proveedores de venta de vestidos de gala y contar con el servicio de asesoría especializada como factor de diferenciación. Asimismo, al implementar una estrategia de precios bajos y mantener la calidad de las prendas ofrecidas se busca captar la preferencia de las consumidoras.

La estrategia elegida para la venta de los vestidos de gala es la de nicho de mercado, pues como ya se ha mencionado, hay muchas necesidades que no son adecuadamente cubiertas por los vendedores de ropa, que adicionalmente venden vestidos de gala, además, se tiene un servicio adicional de asesorías que refuerza y diferencia a Dress Boutique, como marca de venta de vestidos de gala por Internet.

Dress Boutique responde a las necesidades de un sector que no se encuentra bien atendido actualmente, pero para tener éxito debemos dar a conocer nuestra propuesta, y para ello nos apoyaremos de publicidad en medios tanto online que se pueden enfocar mejor a nuestro mercado objetivo, y en medios offline que ayudan a crear mayor identificación con la marca y fidelización de los clientes. Por lo que consideramos de vital importancia una buena inversión en marketing, como uno de los factores clave del éxito de este proyecto.

Para poner funcionamiento el proyecto se requiere de una inversión total de S/. 65540,61. Cerca del 70% será inversión de los socios y cerca del 30% restante será financiada por un banco, con una TEA de 21,59%, distribuida en capital de trabajo (47.23%), gastos pre-operativos (39.09%), activos fijos (12.24%) y activos intangibles (2.44%). La inversión total será cubierta en un 70% por aporte de los socios y el restante mediante financiamiento bancario. El plan de negocios cuenta con plena viabilidad económica-financiera, puede generar valor como lo demuestran el VPN financiero de 160 979,40 y una TIR de 79% mayor que la Cok de 19%, y un periodo de recuperación

de 1 año y 10 meses, lo cual demuestra la capacidad de pago del negocio ante sus obligaciones operativas y financieras con una rentabilidad adecuada.

9.2. Recomendaciones

Para el éxito del modelo de negocios se debe considerar a sus proveedores como socios estratégicos, por lo que se debe poner especial cuidado al seleccionarlos, y luego tener un sistema de trabajo que permita que juntos puedan brindar la calidad de servicio y confiabilidad que las clientas requieren.

En materia de mercado se debe hacer una evaluación más profunda sobre el servicio de arreglo de vestidos de gala. Dentro del plan se ha considerado contar con costureras que puedan ajustar los vestidos en caso las clientas lo pidan, aunque también se ha considerado que debido a la posibilidad de devolución de dinero, muy pocas personas desearán este servicio. Sin embargo, este servicio se puede dar a las mujeres que ya tienen vestidos de gala que no les quedan, lo que puede constituir un ingreso adicional, que contaría con una red de costureras en Lima Norte y Lima Moderna.

El plan de marketing debería contemplar a futuro formas de conectarse con las clientas ubicadas en las provincias del interior del país. Si bien el mayor número de compradores por Internet se encuentran en Lima, las provincias pueden ser un excelente mercado pues no tienen acceso a muchas tiendas locales, muchas mujeres de provincias optan por comprar en Lima sus vestidos, así que un servicio como el que propone Dress Boutique puede ser de mucho interés para este mercado.

Elaborar un plan de promoción agresiva de los atributos de accesorios para vestidos a bajos precios y con asesoría especializada como un nuevo factor diferenciador y estrategia de posicionamiento.

Se debe invertir en planes de constante desarrollo del personal como recurso clave de la propuesta de negocios.

Se debe invertir en planes de capacitación en planeamiento financiero para monitorear la salud financiera de las operaciones.

ANEXOS

ANEXO 1. Guía de entrevista a expertos

1. Bajo su experiencia, ¿Cuál considera usted que son los factores psicológicos que deberían tomarse en cuenta en un retail online?
2. ¿Cuáles son los aspectos que influyen para que una persona compre un vestido de gala online?
3. Según su experiencia, ¿Cuáles considera usted que son los factores técnicos que envuelven a un retail online? ¿Cuáles son los más relevantes para un negocio online?
4. ¿Qué opina usted de la relación entre el mercado de la moda y el comercio electrónico? ¿En qué estado se encuentra actualmente en el Perú la venta de vestidos de gala online?
5. ¿Cuáles son los factores del soporte social que influyen en el e-fashion?
6. ¿Qué tan factible sería la instalación de una boutique virtual de venta de vestidos de gala que cuente con asesoría especializada, garantía y buenos precios? ¿Qué características debería tener?
7. ¿Cuán relevante piensa que es la lealtad, la actitud, el deseo de compra y la participación del consumidor en el e-fashion? ¿Cuál de estos factores considera más importante y por qué?
8. En su opinión, ¿Cuál es el rol que desempeñan los fashion bloggers al momento de la compra online y de qué manera influirían en los consumidores cuando realizan este tipo de compra?
9. Finalmente, ¿Cuáles considera usted que son los factores críticos que dificultan un tipo de negocio online?

ANEXO 2. Encuesta

ENCUESTA

Buenas tardes, a continuación, se presenta una encuesta que permitirá recoger información valiosa sobre sus hábitos de compra online de prendas de vestir, la cual será usada con fines estrictamente académicos y de investigación como parte de una maestría de Marketing de ESAN. La información tendrá un carácter confidencial y anónima. Muchas gracias por su tiempo.

Datos generales:

1. **Distrito de residencia:** _____
2. **Edad:** _____
3. **Ocupación principal**
 - Estudiante
 - Trabajadora dependiente
 - Trabajadora independiente
 - Ama de casa
4. **Grado de instrucción**
 - Primaria completa
 - Secundaria completa
 - Superior técnica completa
 - Superior universitaria completa
 - Postgrado
5. **A continuación, se presenta una serie de afirmaciones para medir el grado de acuerdo o desacuerdo sobre comprar prendas de vestir online. Para ello, marque la opción que más se ajuste a sus preferencias personales.**

Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
------	-----------------------	------------	-------------	---------------	--------------------------

Me siento confiada al dar mi información personal al momento de comprar en línea

Suelo aprovechar las promociones y ofertas online de prendas de vestir

Manejo bien las instrucciones para comprar online una prenda de vestir

Al comprar prendas de vestir online puedo escoger con

facilidad mi talla y acepto las condiciones de entrega.

Me gusta comprar online prendas de vestir porque ahorro tiempo y me da muchas opciones para escoger

Al comprar online prendas de vestir evito las molestias de las tiendas físicas (largas colas, falta de atención, estacionamiento, entre otros)

6. A continuación, se presenta una serie de afirmaciones para medir el grado de acuerdo o desacuerdo sobre los elementos técnicos al comprar en una página web. Marque la opción con la que más se identifique.

Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
------	-----------------------	------------	-------------	---------------	--------------------------

Es importante que la página web brinde referencias y recomendaciones de compra online de otros clientes

La información del sitio web debe brindar las características de la prenda de vestir, precio, así como las políticas de compra.

Me gustan los sitios web que tengan buenas fotos y/o videos de las prendas de vestir.

Me inclino por comprar prendas de vestir en sitios web que faciliten la búsqueda y el proceso de compra online.

7. A continuación, se presenta una serie de afirmaciones para medir el grado de acuerdo o desacuerdo sobre el soporte al momento de comprar una prenda de vestir. Marque la opción con la que más se identifique.

Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
------	-----------------------	------------	-------------	---------------	--------------------------

Me siento satisfecha al comprar prendas de vestir en un sitio web que se conecte con mis necesidades y preferencias.

Un sitio web que tenga un asesor virtual que me brinde ayuda y sugerencias influye mucho más en mi decisión de compra.

8. A continuación, se presenta una serie de afirmaciones para medir el grado de acuerdo o desacuerdo sobre la afinidad y preferencias hacia un sitio web. Marque la opción con la que más se identifique.

Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
------	-----------------------	------------	-------------	---------------	--------------------------

Los sitios web deben permitir la interacción con el cliente para captar sus preferencias y luego poder personalizar sus prendas de vestir.

Vuelvo a comprar en sitios web donde tuve una buena experiencia de compra.

Un sitio web confiable hace que vuelva a comprar y tenga una actitud positiva hacia el mismo.

9. ¿La información que brinda las fashion bloggers influye en su compra?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Las siguientes preguntas están relacionadas a los hábitos de compra de vestidos de gala online. Agradecemos sus respuestas.

10. A la hora de comprar un vestido online, ¿Qué es lo más influye en su compra? (pregunta múltiple)

- Modelos y colores

- Precio
- Talla
- Asesoría especializada
- Calidad de la prenda
- Sitio web confiable

11. ¿Con qué frecuencia adquiere un vestido de gala online?

- Una vez al mes
- Una vez cada dos meses
- Una vez cada tres meses
- Una vez cada seis meses
- Una vez al año
- Una vez cada dos años

12. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un vestido de gala online?

- S/.100 – S/.200
- S/. 201 - S/.300
- S/. 301 - S/.400
- S/. 401 - S/.500
- Más de S/.500

13. ¿Le gustaría adquirir un vestido de gala en una boutique virtual con garantía y asesoría especializada?

- Si
- No

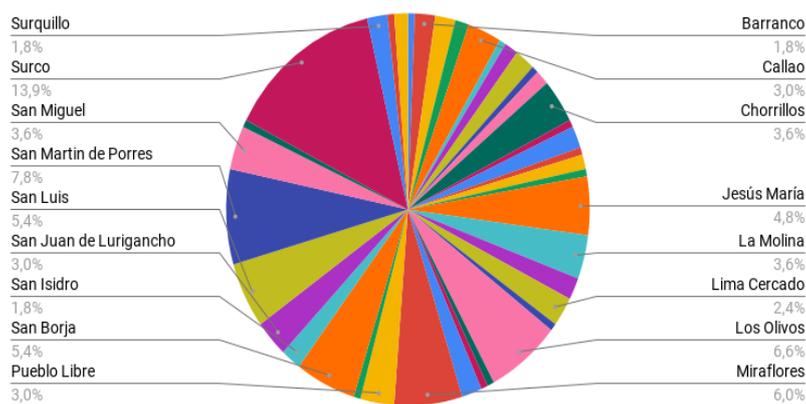
14. ¿Cómo te gustaría que se llamara esta boutique virtual de venta de vestidos de gala?

- Fantasy
- Fast dress
- Mi outfit online
- Vestidos fashion
- Pam's dress

ANEXO 3. Resultados de encuestas

Distrito de residencia

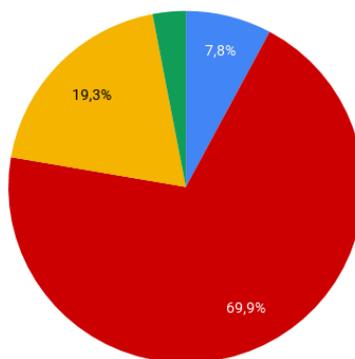
Distrito	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ate	1	,6	,6	,6
Barranco	3	1,8	1,8	2,4
Bellavista	3	1,8	1,8	4,2
Breña	2	1,2	1,2	5,4
Callao	5	3,0	3,0	8,4
Carabaylo	1	,6	,6	9,0
Carmen de la Legua	2	1,2	1,2	10,2
Cercado de Lima	3	1,8	1,8	12,0
Chaclacayo	1	,6	,6	12,7
Chimbote	2	1,2	1,2	13,9
Chorrillos	6	3,6	3,6	17,5
Cieneguilla	1	,6	,6	18,1
Comas	3	1,8	1,8	19,9
El Agustino	1	,6	,6	20,5
Huarmey	2	1,2	1,2	21,7
Independencia	1	,6	,6	22,3
Jesús María	8	4,8	4,8	27,1
La Molina	6	3,6	3,6	30,7
La Victoria	3	1,8	1,8	32,5
Lima Cercado	4	2,4	2,4	34,9
Lince	1	,6	,6	35,5
Los Olivos	11	6,6	6,6	42,2
Lurigancho	1	,6	,6	42,8
Madrid	1	,6	,6	43,4
Magdalena	3	1,8	1,8	45,2
Miraflores	10	6,0	6,0	51,2
Pueblo Libre	5	3,0	3,0	54,2
Puente Piedra	1	,6	,6	54,8
San Borja	9	5,4	5,4	60,2
San Isidro	3	1,8	1,8	62,0
San Juan de Lurigancho	5	3,0	3,0	65,1
San Luis	9	5,4	5,4	70,5
San Martín de Porres	13	7,8	7,8	78,3
San Miguel	6	3,6	3,6	81,9
Santa Anita	1	,6	,6	82,5
Surco	23	13,9	13,9	96,4
Surquillo	3	1,8	1,8	98,2
Ventanilla	1	,6	,6	98,8
Villa El Salvador	2	1,2	1,2	100,0
Total	166	100,0	100,0	



Edad

Intervalo de edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 18 a 24 años	13	7,8	7,8	7,8
De 25 a 34 años	116	69,9	69,9	77,7
De 35 a 45 años	32	19,3	19,3	97,0
De 45 a más años	5	3,0	3,0	100,0
Total	166	100,0	100,0	

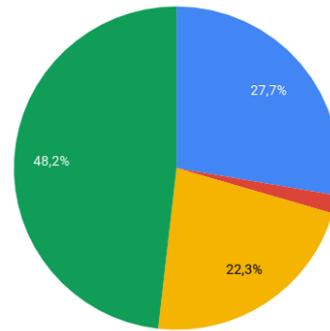
- De 18 a 24 años
- De 25 a 34 años
- De 35 a 45 años
- De 45 a más años



Grado de instrucción

Grado de instrucción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Posgrado	46	27,7	27,7	27,7
Secundaria completa	3	1,8	1,8	29,5
Superior técnica completa	37	22,3	22,3	51,8
Superior universitaria completa	80	48,2	48,2	100,0
Total	166	100,0	100,0	

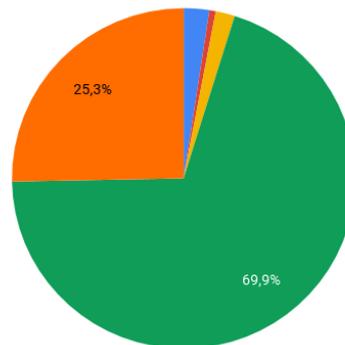
- Posgrado
- Secundaria completa
- Superior técnica completa
- Superior universitaria completa



Ocupación principal

Ocupación principal	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ama de casa	4	2,4	2,4	2,4
Desempleada	1	,6	0,6	3,0
Estudiante	3	1,8	1,8	4,8
Trabajo dependiente	116	69,9	69,9	74,7
Trabajo independiente	42	25,3	25,3	100,0
Total	166	100,0	100,0	

- Ama de casa
- Desempleada
- Estudiante
- Trabajo dependiente
- Trabajo independiente

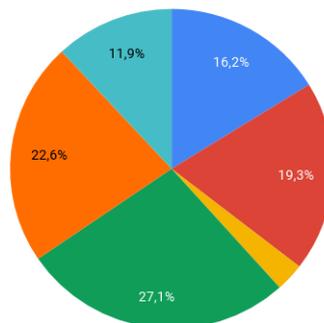


Factores de influencia a la hora de comprar

Factores	Recuento	% de respuestas de la columna
Calidad de la prenda	68	16%
Sitio confiable	81	19%
Asesoría especializada	12	3%
Modelos y colores	114	27%

Precio	95	23%
Tallas	50	12%
Total	166	100,0%

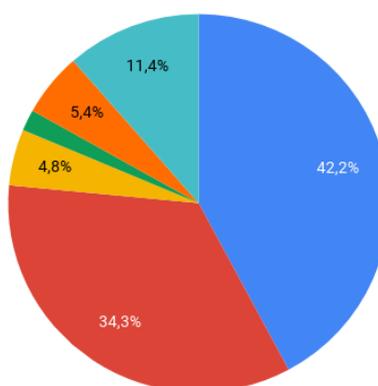
- Calidad de la prenda
- Sitio confiable
- Asesoría especializada
- Modelos y colores
- Precio
- Tallas



¿Con qué frecuencia adquiere un vestido de gala online?

Frecuencia de compra	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	70	42,2	42,2	42,2
Una vez al año	57	34,3	34,3	76,5
Una vez al mes	8	4,8	4,8	81,3
Una vez cada 2 meses	3	1,8	1,8	83,1
Una vez cada 3 meses	9	5,4	5,4	88,6
Una vez cada 6 meses	19	11,4	11,4	100,0
Total	166	100,0	100,0	

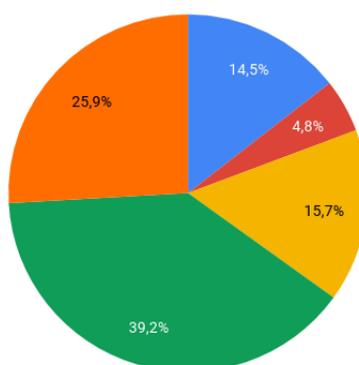
- Nunca
- Una vez al año
- Una vez al mes
- Una vez cada 2 meses
- Una vez cada 3 meses
- Una vez cada 6 meses



¿La información que brindan las fashion bloggers influye en su compra?

Elección	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Frecuentemente	24	14,5	14,5	14,5
Muy frecuentemente	8	4,8	4,8	19,3
Nunca	26	15,7	15,7	34,9
Ocasionalmente	65	39,2	39,2	74,1
Raramente	43	25,9	25,9	100,0
Total	166	100,0	100,0	

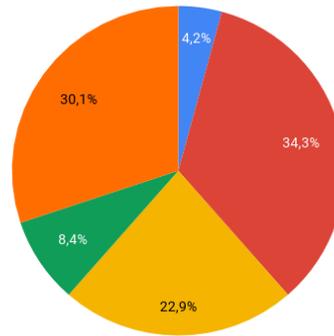
- Frecuentemente
- Muy frecuentemente
- Nunca
- Ocasionalmente
- Raramente



¿A qué precio estaría dispuesto a pagar por un vestido de gala online?

Intervalo de precio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Más de S/.500	7	4,2	4,2	4,2
S/. 201 - S/.300	57	34,3	34,3	38,6
S/. 301 - S/.400	38	22,9	22,9	61,4
S/. 401 - S/.500	14	8,4	8,4	69,9
S/.100 - S/.200	50	30,1	30,1	100,0
Total	166	100,0	100,0	

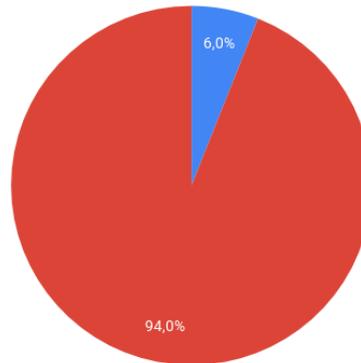
- Más de S/. 500
- S/. 201 - S/. 300
- S/. 301 - S/. 400
- S/. 401 - S/. 500
- S/. 100 - S/. 200



¿Le gustaría adquirir un vestido de gala en una boutique virtual con garantía y asesoría especializada?

Elección	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	10	6,0	6,0	6,0
Si	156	94,0	94,0	100,0
Total	166	100,0	100,0	

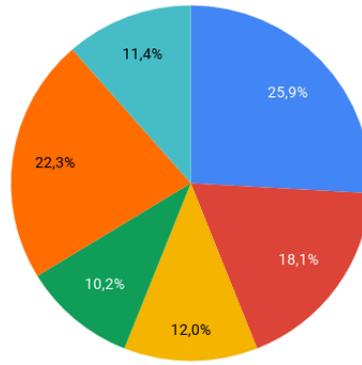
- No
- Si



¿Cómo le gustaría que se llamara esta boutique virtual de venta de vestidos de gala?

Nombres	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Dress boutique	43	25,9	25,9	25,9
Dress online	30	18,1	18,1	44,0
Fantasy	20	12,0	12,0	56,0
Fast dress	17	10,2	10,2	66,3
Mi outfit online	37	22,3	22,3	88,6
Pame's dress	19	11,4	11,4	100,0
Total	166	100,0	100,0	

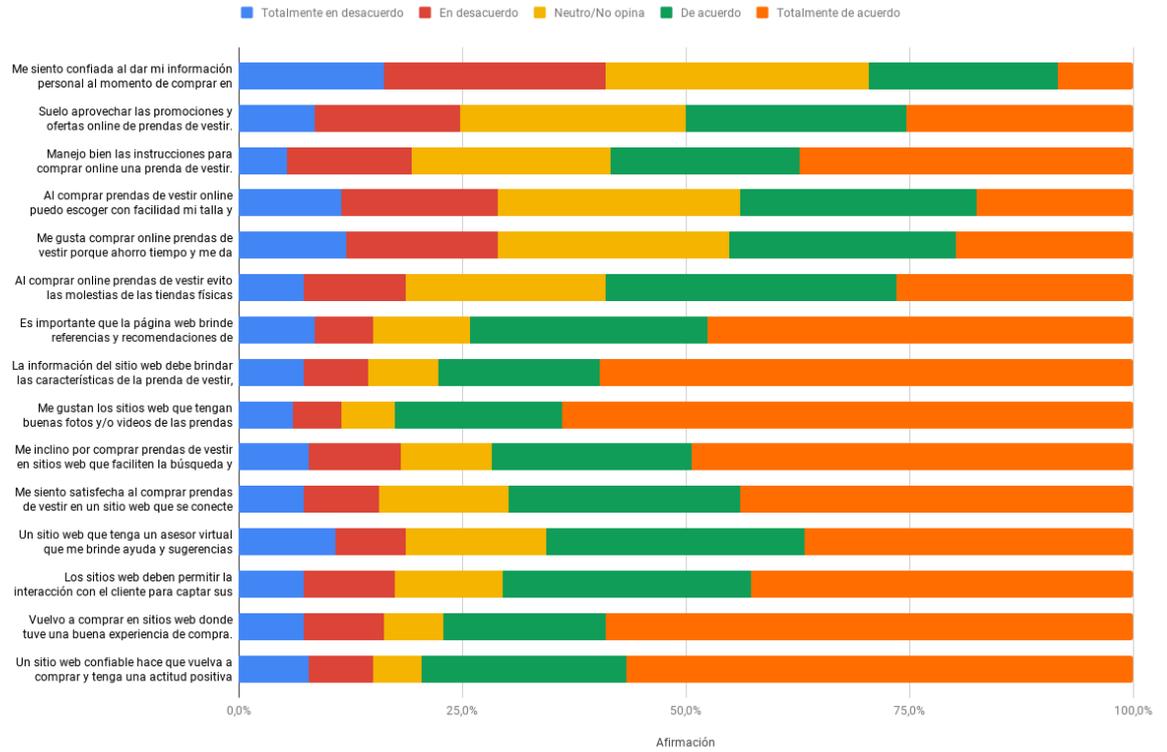
- Dress boutique
- Dress online
- Fantasy
- Fast dress
- Mi outfit online
- Pame's dress



Afirmaciones

Afirmación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro/No opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me siento confiada al dar mi información personal al momento de comprar en línea.	16,3%	24,7%	29,5%	21,1%	8,4%
Suelo aprovechar las promociones y ofertas online de prendas de vestir.	8,4%	16,3%	25,3%	24,7%	25,3%
Manejo bien las instrucciones para comprar online una prenda de vestir.	5,4%	13,9%	22,3%	21,1%	37,3%
Al comprar prendas de vestir online puedo escoger con facilidad mi talla y acepto las condiciones de entrega.	11,4%	17,5%	27,1%	26,5%	17,5%
Me gusta comprar online prendas de vestir porque ahorro tiempo y me da muchas opciones para escoger.	12,0%	16,9%	25,9%	25,3%	19,9%
Al comprar online prendas de vestir evito las molestias de las tiendas físicas (largas colas, falta de atención, estacionamiento, entre otros).	7,2%	11,4%	22,3%	32,5%	26,5%
Es importante que la página web brinde referencias y recomendaciones de compra online de otros clientes.	8,4%	6,6%	10,8%	26,5%	47,6%
La información del sitio web debe brindar las características de la prenda de vestir, precio, así como las políticas de compra.	7,2%	7,2%	7,8%	18,1%	59,6%
Me gustan los sitios web que tengan buenas fotos y/o videos de las prendas de vestir.	6,0%	5,4%	6,0%	18,7%	63,9%
Me inclino por comprar prendas de vestir en sitios web que faciliten la búsqueda y el proceso de compra online.	7,8%	10,2%	10,2%	22,3%	49,4%
Me siento satisfecha al comprar prendas de vestir en un sitio web que se conecte con mis necesidades y preferencias.	7,2%	8,4%	14,5%	25,9%	44,0%
Un sitio web que tenga un asesor virtual que me brinde ayuda y sugerencias influye mucho más en mi decisión de compra.	10,8%	7,8%	15,7%	28,9%	36,7%
Los sitios web deben permitir la interacción con el cliente para captar sus preferencias y luego poder personalizar sus prendas de	7,2%	10,2%	12,0%	27,7%	42,8%

vestir.					
Vuelvo a comprar en sitios web donde tuve una buena experiencia de compra.	7,2%	9,0%	6,6%	18,1%	59,0%
Un sitio web confiable hace que vuelva a comprar y tenga una actitud positiva hacia el mismo.	7,8%	7,2%	5,4%	22,9%	56,6%



ANEXO 4. Análisis de investigación cuantitativa SPSS

Tabla de frecuencia

		Distrito de residencia			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
álido	Ate	1	,6	,6	,6
	Barranco	3	1,8	1,8	2,4
	Bellavista	3	1,8	1,8	4,2
	Breña	2	1,2	1,2	5,4
	Callao	5	3,0	3,0	8,4
	Carabayllo	1	,6	,6	9,0
	Carmen de la Legua	2	1,2	1,2	10,2
	Cercado de Lima	3	1,8	1,8	12,0
	Chaclacayo	1	,6	,6	12,7
	Chimbote	2	1,2	1,2	13,9
	Chorrillos	6	3,6	3,6	17,5
	Cieneguilla	1	,6	,6	18,1
	Comas	3	1,8	1,8	19,9
	El Agustino	1	,6	,6	20,5
	Huarmey	2	1,2	1,2	21,7
	Independencia	1	,6	,6	22,3
	Jesús María	8	4,8	4,8	27,1
	La Molina	6	3,6	3,6	30,7
	La Victoria	3	1,8	1,8	32,5
	Lima Cercado	4	2,4	2,4	34,9
	Lince	1	,6	,6	35,5
	Los Olivos	11	6,6	6,6	42,2
	Lurigancho	1	,6	,6	42,8
	Madrid	1	,6	,6	43,4
	Magdalena	3	1,8	1,8	45,2
	Miraflores	10	6,0	6,0	51,2
	Pueblo Libre	5	3,0	3,0	54,2
	Puente Piedra	1	,6	,6	54,8
	San Borja	9	5,4	5,4	60,2
	San Isidro	3	1,8	1,8	62,0
	San Juan de Lurigancho	5	3,0	3,0	65,1
	San Luis	9	5,4	5,4	70,5
	San Martín de Porres	13	7,8	7,8	78,3
	San Miguel	6	3,6	3,6	81,9
Santa Anita	1	,6	,6	82,5	
Surco	23	13,9	13,9	96,4	
Surquillo	3	1,8	1,8	98,2	
Ventanilla	1	,6	,6	98,8	
Villa El Salvador	2	1,2	1,2	100,0	
Total		166	100,0	100,0	

		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
álido	De 18 a 24 años	13	7,8	7,8	7,8
	De 25 a 34 años	116	69,9	69,9	77,7
	De 35 a 45 años	32	19,3	19,3	97,0
	De 45 a más años	5	3,0	3,0	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

Grado de Instrucción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
álido	Posgrado	46	27,7	27,7	27,7
	Secundaria completa	3	1,8	1,8	29,5
	Superior técnica completa	37	22,3	22,3	51,8
	Superior universitaria completa	80	48,2	48,2	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

Ocupación principal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
álido	Ama de casa	4	2,4	2,4	2,4
	Desempleada	1	,6	,6	3,0
	Estudiante	3	1,8	1,8	4,8
	Trabajo dependiente	116	69,9	69,9	74,7
	Trabajo independiente	42	25,3	25,3	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

		Recuento	% de respuestas de la columna
Factores de influencia a la hora de comprar	Calidad de la prenda	68	16,2%
	Sitio confiable	81	19,3%
	Asesoría especializada	12	2,9%
	Modelos y colores	114	27,1%
	Precio	95	22,6%
	Tallas	50	11,9%
	Total	166	100,0%

¿Con qué frecuencia adquiere un vestido de gala online?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
álido	Nunca	70	42,2	42,2	42,2
	Una vez al año	57	34,3	34,3	76,5
	Una vez al mes	8	4,8	4,8	81,3
	Una vez cada 2 meses	3	1,8	1,8	83,1
	Una vez cada 3 meses	9	5,4	5,4	88,6
	Una vez cada 6 meses	19	11,4	11,4	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

¿La información que brindan las fashion bloggers influye en su compra?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
álido	Frecuentemente	24	14,5	14,5	14,5
	Muy frecuentemente	8	4,8	4,8	19,3
	Nunca	26	15,7	15,7	34,9
	Ocasionalmente	65	39,2	39,2	74,1
	Raramente	43	25,9	25,9	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

¿ A qué precio estaría dispuesto a pagar por un vestido de gala online?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Más de S/.500	7	4,2	4,2	4,2
S/. 201 - S/.300	57	34,3	34,3	38,6
S/. 301 - S/.400	38	22,9	22,9	61,4
S/. 401 - S/.500	14	8,4	8,4	69,9
S/.100 - S/.200	50	30,1	30,1	100,0
Total	166	100,0	100,0	

¿Le gustaría adquirir un vestido de gala en una boutique virtual con garantía y asesoría especializada?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	10	6,0	6,0	6,0
Si	156	94,0	94,0	100,0
Total	166	100,0	100,0	

¿Cómo le gustaría que se llamara esta boutique virtual de venta de vestidos de gala?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Dress boutique	43	25,9	25,9	25,9
Dress online	30	18,1	18,1	44,0
Fantasy	20	12,0	12,0	56,0
Fast dress	17	10,2	10,2	66,3
Mi outfit online	37	22,3	22,3	88,6
Pame's dress	19	11,4	11,4	100,0
Total	166	100,0	100,0	

		Recuento	% del N válido de columna
Me siento confiada al dar mi información personal al momento de comprar en línea.	Totalmente en desacuerdo	27	16,3%
	En desacuerdo	41	24,7%
	Neutro/No opina	49	29,5%
	De acuerdo	35	21,1%
Suelo aprovechar las promociones y ofertas online de prendas de vestir.	Totalmente de acuerdo	14	8,4%
	Totalmente en desacuerdo	14	8,4%
	En desacuerdo	27	16,3%
	Neutro/No opina	42	25,3%
Manejo bien las instrucciones para comprar online una prenda de vestir.	De acuerdo	41	24,7%
	Totalmente de acuerdo	42	25,3%
	Totalmente en desacuerdo	9	5,4%
	En desacuerdo	23	13,9%
Al comprar prendas de vestir online puedo escoger con facilidad mi talla y acepto las condiciones de entrega.	Neutro/No opina	37	22,3%
	De acuerdo	35	21,1%
	Totalmente de acuerdo	62	37,3%
	Totalmente en desacuerdo	19	11,4%
Me gusta comprar online prendas de vestir porque ahorro tiempo y me da muchas opciones para escoger.	En desacuerdo	29	17,5%
	Neutro/No opina	45	27,1%
	De acuerdo	44	26,5%
	Totalmente de acuerdo	29	17,5%
Al comprar online prendas de vestir evito las molestias de las tiendas físicas (largas colas, falta de atención, estacionamiento, entre otros).	Totalmente en desacuerdo	20	12,0%
	En desacuerdo	28	16,9%
	Neutro/No opina	43	25,9%
	De acuerdo	42	25,3%
Es importante que la página web brinde referencias y recomendaciones de compra online de otros clientes.	Totalmente de acuerdo	33	19,9%
	Totalmente en desacuerdo	12	7,2%
	En desacuerdo	19	11,4%
	Neutro/No opina	37	22,3%
La información del sitio web debe brindar las características de la prenda de vestir, precio, así como las políticas de compra.	De acuerdo	54	32,5%
	Totalmente de acuerdo	44	26,5%
	Totalmente en desacuerdo	14	8,4%
	En desacuerdo	11	6,6%
Me gustan los sitios web que tengan buenas fotos y/o videos de las prendas de vestir.	Neutro/No opina	18	10,8%
	De acuerdo	44	26,5%
	Totalmente de acuerdo	79	47,6%
	Totalmente en desacuerdo	12	7,2%
Me inclino por comprar prendas de vestir en sitios web que faciliten la búsqueda y el proceso de compra online.	En desacuerdo	12	7,2%
	Neutro/No opina	13	7,8%
	De acuerdo	30	18,1%
	Totalmente de acuerdo	99	59,6%
Me siento satisfecha al comprar prendas de vestir en un sitio web que se conecte con mis necesidades y preferencias.	Totalmente en desacuerdo	10	6,0%
	En desacuerdo	9	5,4%
	Neutro/No opina	10	6,0%
	De acuerdo	31	18,7%
Un sitio web que tenga un asesor virtual que me brinde ayuda y sugerencias influye mucho más en mi decisión de compra.	Totalmente de acuerdo	106	63,9%
	Totalmente en desacuerdo	13	7,8%
	En desacuerdo	17	10,2%
	Neutro/No opina	17	10,2%
Los sitios web deben permitir la interacción con el cliente para captar sus preferencias y luego poder personalizar sus prendas de vestir.	De acuerdo	37	22,3%
	Totalmente de acuerdo	82	49,4%
	Totalmente en desacuerdo	12	7,2%
	En desacuerdo	14	8,4%
Vuelvo a comprar en sitios web donde tuve una buena experiencia de compra.	Neutro/No opina	24	14,5%
	De acuerdo	43	25,9%
	Totalmente de acuerdo	73	44,0%
	Totalmente en desacuerdo	18	10,8%
Un sitio web confiable hace que vuelva a comprar y tenga una actitud positiva hacia el mismo.	En desacuerdo	13	7,8%
	Neutro/No opina	26	15,7%
	De acuerdo	48	28,9%
	Totalmente de acuerdo	61	36,7%
	Totalmente en desacuerdo	12	7,2%
	En desacuerdo	17	10,2%
	Neutro/No opina	20	12,0%
	De acuerdo	46	27,7%
	Totalmente de acuerdo	71	42,8%
	Totalmente en desacuerdo	12	7,2%
	En desacuerdo	15	9,0%
	Neutro/No opina	11	6,6%
	De acuerdo	30	18,1%
	Totalmente de acuerdo	98	59,0%
	Totalmente en desacuerdo	13	7,8%
	En desacuerdo	12	7,2%
	Neutro/No opina	9	5,4%
	De acuerdo	38	22,9%
	Totalmente de acuerdo	94	56,6%

ANEXO 5. Análisis de relevancia de variables según expertos

Factor	Variables	Frecuencia	% Codes	Cases	% Cases
Fact_Psicologicos	Facilidad logística	19	15.40%	6	100.00%
Fact_Psicologicos	Desconfianza	17	13.80%	6	100.00%
Fact_Psicologicos	Conveniencia	14	11.40%	6	100.00%
Fact_influencia_blogger	Decisión de compra	12	9.80%	5	83.30%
Fact_tecnologicos	Información en web	10	8.10%	5	83.30%
Fact_Soporte_Social	Soporte informativo	10	8.10%	5	83.30%
Fact_tecnologicos	Facilidad navegación y búsqueda	8	6.50%	3	50.00%
Fact_tecnologicos	interacción en web	7	5.70%	3	50.00%
Fact_Psicologicos	Creencias negativas	5	4.10%	3	50.00%
Fact_tecnologicos	Enganche visual	4	3.30%	3	50.00%
Fact_engagement	Experiencia co-creativa	4	3.30%	3	50.00%
Fact_Soporte_Social	Soporte emocional	3	2.40%	3	50.00%
Fact_engagement	Deseo de compra	3	2.40%	3	50.00%
Fact_engagement	Actitud ante la compra	3	2.40%	3	50.00%
Fact_Psicologicos	Disfrute	2	1.60%	2	33.30%
Fact_engagement	Lealtad	2	1.60%	1	16.70%
Fact_Psicologicos	Autoeficacia				

Elaboración: QDA Miner

ANEXO 6. Entrevistas a expertos

Experto N° 1

Nombre: Brenda Durand

Cargo: Diseñadora de moda de vestidos de gala

Experiencia: Cuenta con un master en Europa sobre diseño de modas y se dedica exclusivamente a la confección de vestidos de gala. Cuenta con un atelier con un equipo de diseñadoras con más de 10 años en el mundo de la moda.

Bajo su experiencia, ¿Cuál considera usted que son los factores psicológicos que deberían tomarse en cuenta en un retail online?

Pienso que la confianza en cuanto a las tallas, ya que este factor es muy importante si es que le queda o no. Muchas personas tienen miedo o desconfían si es que le va a quedar o una prenda que se vende por Internet. Además, se sienten felices o satisfechas cuando compran y les queda. Así que pienso que la confianza es un factor psicológico muy importante en este tipo de negocio online. No es lo mismo un cliente que vino a mi atelier buscando una prenda que le quede perfecto, a uno que llegue y no encuentre el vestido que le entalle, Por eso aquí trabajamos con confecciones a medida, para satisfacción de los clientes.

¿Cuáles son los aspectos que influyen para que una persona compre un vestido de gala online?

Las tallas y el precio son dos de los factores decisivos para que una persona compre un vestido online. Tiene que haber una variedad de tallas y sobre todo modelos para poder escoger. Hay muchos competidores y el precio a la hora de comprar un vestido es un factor decisivo.

Según su experiencia, ¿Cuáles considera usted que son los factores técnicos que envuelven a un retail online? ¿Cuáles son los más relevantes para un negocio online?

Que tenga buenas fotos para mostrar las prendas. Cuando uno muestra las prendas debe ser lo más real posible para mostrar la calidad de la misma. Muchas personas buscan encontrar en un negocio online que la prenda que ven en la página sea tal cual la que compre, así que las fotos deben mostrar la prenda tal cual como es, no engañar al consumidor, ya que se puede sentir frustrado al no encontrar lo que vio. Creo que las fotos y la manera que se muestra la prenda son dos factores técnicos importantes que se deben de tomar en cuenta.

¿Qué opina usted de la relación entre el mercado de la moda y el comercio electrónico? ¿En qué estado se encuentra actualmente en el Perú la venta de vestidos de gala online?

Ha cambiado muchísimo, por ejemplo, antes no había redes sociales, si no tu negocio no está en redes sociales, estás con un paso atrás, ya que es un medio para mostrar tus prendas, el mercado de la moda ha evolucionado mucho a eso. Ahora mis pedidos o citas llegan a través de las redes sociales y esto es parte del comercio electrónico. Actualmente hay un boom de vestidos de novias, o los vestidos alquilados que también ha crecido mucho más. Ya no solo lo compran directamente, sino que lo alquilan para ahorrarse en el costo. Ambos tipos de negocios se encuentran en Internet, puedes comprar y también alquilar.

¿Cuáles son los factores del soporte social que influyen en el e-fashion?

Las influencers, son un soporte social bastante fuerte en este tipo de moda online. Son ellas un factor decisivo en el momento de la compra.

¿Cuán relevante piensa que es la lealtad, la actitud, el deseo de compra y la participación del consumidor en el e-fashion? ¿Cuál de estos factores considera más importante y por qué?

Pienso que los 4 son importantes, ya que ahora hay mucha participación del consumidor en la moda online, ahora ellos generan su propio contenido, cosa que antes no pasaba. Son más activos que antes gracias al Internet que les permite estar más conectados y ver más tendencias. El deseo de compra surge por este tipo de contenido que generan, ya que uno ve una recomendación de algún portal o una prenda bonita y la quieren comprar.

En su opinión, ¿Cuál es el rol que desempeñan los fashion bloggers al momento de la compra online y de qué manera influirían en los consumidores cuando realizan este tipo de compra?

Juegan un papel importante al momento de la compra, ya que muchos consumidores se dejan influenciar por comentarios que ellas hacen, si le queda bien o no, entonces quieren lo mismo que ellas usan, a pesar que al consumidor final no le quede bien. Por ejemplo, si Natalia Merino usa un vestido, ellas buscan donde lo compró y quieren tener el mismo.

Experto N° 2

Nombre: Patricia Arata

Cargo: Fashion Blogger

Experiencia: Cuenta con su propio blog de moda y tendencias. Estudio Marketing y también es fotógrafa de profesión. Tiene 7 años de experiencia.

Bajo su experiencia, ¿Cuál considera usted que son los factores psicológicos que deberían tomarse en cuenta en un retail online?

Seguridad en la compra, seguridad en el cambio de la mercadería de no ser de mi satisfacción, asesoría adecuada sobre que vestido escoger de acuerdo a tallas, peso, cuál me quedará mejor a pesar que no me lo estoy probando aún en físico que me haga sentir esa seguridad que cuando llegue a casa estaré satisfecha con mi elección gracias a la ayuda, asesoría etc que brindo la tienda on line.

¿Cuáles son los aspectos que influyen para que una persona compre un vestido de gala online?

Seguridad en la compra, disposición de cambio del producto, asesoría adecuada sobre que vestido escoger, tallas completas, stock permanente, proceso fácil y sin complicaciones, precios.

Según su experiencia, ¿Cuáles considera usted que son los factores técnicos que envuelven a un retail online? ¿Cuáles son los más relevantes para un negocio online?

Una web atractiva, amistosa, optimizada, rápida, fácil de navegar, fácil de encontrar lo que buscamos, un proceso rápido de inscripción de datos en la web, el uso del color adecuado en la web, herramientas disponibles para la compra rápida del producto, evitar ventanas pop up todo el tiempo. Hacer la compra lo más fácil posible para el usuario. Modalidad de pago varias, no solo tarjeta de crédito sino depósitos en cuenta, pago contra entrega etc

¿Qué opina usted de la relación entre el mercado de la moda y el comercio electrónico?

¿En qué estado se encuentra actualmente en el Perú la venta de vestidos de gala online?

El comercio electrónico en el Perú aún está en desarrollo, las personas si bien están comprando más on line y se animan a usar más esta forma de comprar aún tienen dudas y no sienten confianza. Muchas solo usan el internet para buscar el producto o servicio, ver tendencias, ver la oferta y demanda, comparar precios y prefieren acercarse a la tienda porque sienten que probándose las opciones que la tienda en físico les puede brindar se sienten más seguras de salir con una compra exitosa que pedirla on line y tener que hacer varios cambios o estar insatisfechas con el producto. Para vestidos de Gala on line siento que aún falta bastante para poder generar

esa confianza y disposición de compra en el cliente. Cuando vas a comprar un vestido en tienda, generalmente te pruebas varios, quieres comparar colores, modelos, como te ves en ellos etc Si el servicio ofrece la opción de probarte más vestidos o te brinda la información adecuada de medidas, asesoría de imagen según tu peso talla etc cuál podría quedarte mejor, eso ayudaría a la confianza en la compra de saber que estas eligiendo correctamente un producto que te va a generar satisfacción al llegar a tu casa y probártelo. El proceso de cambio debe ser fácil y adecuado, sin hacer sentir al cliente que es un problema cambiar el modelo elegido.

¿Cuáles son los factores del soporte social que influyen en el e-fashion? ¿Me explicas un poco más sobre esto?

Estos 2 para mí van de la mano, porque el soporte emocional te va a dar toda esa confianza, seguridad, futura satisfacción de tu cliente cuando entra a tu web, hacer un lazo con él, ayudarla etc es importante para que ella se sienta lo más cómoda y segura en tu espacio. Y el tema informativo es muy importante igual, ya que, mediante esta información comunicas a tu cliente, asumo esto incluye las asesorías, lo cual son vitales me parece, también incluye alguna duda, problema etc que se presenta, si el cliente fideliza emocionalmente y te quiere, se va a decepcionar si tu soporte informativo no cumple sus expectativas.

¿Qué tan factible sería la instalación de una boutique virtual de venta de vestidos de gala que cuente con asesoría especializada, garantía y buenos precios? ¿Qué características debería tener?

Para vestidos de Gala on line siento que aún falta bastante para poder generar esa confianza y disposición de compra en el cliente. Cuando vas a comprar un vestido en una tienda, generalmente te pruebas varios, quieres comparar colores, modelos, como te ves en ellos etc Si el servicio ofrece la opción de probarte más vestidos o te brinda la información adecuada de medidas, asesoría de imagen según tu peso talla etc cuál podría quedarte mejor, eso ayudaría a la confianza en la compra de saber que estas eligiendo correctamente un producto que te va a generar satisfacción al llegar a tu casa y probártelo. El proceso de cambio debe ser fácil y adecuado, sin hacer sentir al cliente que es un problema cambiar el modelo elegido. Debe haber todas las tallas y tallas completas.

¿Cuán relevante piensa que es la lealtad, la actitud, el deseo de compra y la participación del consumidor en el e-fashion? ¿Cuál de estos factores considera más importante y por qué?

Creo para el e-fashion la participación del consumidor es muy importante pues mediante esta interacción le vas a generar esa confianza, seguridad de tu marca, producto que derivará en la compra. El deseo de compra es importante porque si me da flojera ir a tienda o no tienda el tiempo, cuanto más fácil, indoloro, satisfactorio me lo hagan, más me incentivan a comprar.

En su opinión, ¿Cuál es el rol que desempeñan los fashion bloggers al momento de la compra online y de qué manera influirían en los consumidores cuando realizan este tipo de compra?

Lo que los fashion bloggers mostrarían en este caso, es el proceso que a todo cliente le es incierto, desde que entro a la web, me asesoran, comparo precios, enseño las sugerencias de la tienda, me llega a casa (presentación), me lo pruebo, me queda y estoy satisfecha. Enseñar que el cambio de producto puede ser sencillo y rápido también es importante. El cliente quiere siempre saber cómo nos fue, que pensamos del servicio de la calidad de los productos, si lo recomendamos honestamente desde un punto de vista más real, pues nos asociación como una recomendación más humana no tanto una publicidad en revista o tv, sino un referente más real.

Finalmente, ¿Cuáles considera usted que son los factores críticos que dificultan un tipo de negocio online?

La satisfacción final que lo que estás comprando, que sea como se ve en la web, que, si en tu foto parece de tal o cual calidad, pues cuando llega a casa sea esa misma y no sientas que te vendieron una buena foto. Que si la asesoría que te dieron falla, no habrá satisfacción o debes hacer todo lo posible para ofrecer alternativas al cliente que lleguen a esa satisfacción.

Calidad-Precio: Que la calidad vaya de acuerdo al precio, si estoy comprando algo de mediana calidad, alta calidad etc pues debe ser proporcionalmente al precio de mercado y hasta menor pues un comercio on line no tiene una tienda en físico, alquileres, cantidad de personal etc es así como se percibe

Tiempos de entrega, procesos de devolución del producto.

Experto N° 3

Nombre: Carla Tenorio

Cargo: Diseñadora de moda peruana de reconocidas marcas y retailers.

Experiencia: Estudió su carrera en el la escuela de moda Nina Design y es diseñadora de moda para mujer de reconocidas marcas y retailers como Topi Top, Tayssir, Saga Falabella, entre otras. Además cuenta con su propia marca de ropa. Cuenta con más de 23 años de experiencia.

Bajo tu experiencia, ¿Cuáles son los factores técnicos y psicológicos que se deben tomar en cuenta en un retail online?

En cuanto a los factores psicológicos saber lo que hace el cliente en cuanto a sus actitudes de compra y a qué mercado está dirigido, a qué tipo de clase pertenece, alta, media para ver que le puedes ofrecer. Los factores técnicos son los que van detrás del negocio online, es importante como se va a distribuir las prendas y si va a contar con un servicio de delivery y que funcione muy bien para que no haya reclamos de demora o entrega de las prendas.

¿Qué relación crees que hay actualmente en el mercado de la moda y el comercio electrónico?

La venta online por referencias que tengo ha funcionado bien, han comenzado a vender las prendas que ofrecen. Ahora el mercado de la moda está muy relacionado al comercio electrónico porque se ofrecen prendas online diversos tipos. Además, se toma referencias de moda a través de Internet y algunas veces trasladan estas referencias a la venta física. Los consumidores buscan referencias online para comprar por Internet, es por eso que ambos aspectos están estrechamente relacionados.

Existen unos aspectos que tienen que ver con la compra online, por ejemplo, la lealtad, la actitud y la participación del consumidor en este ámbito. ¿Cuál crees que estos factores son más importantes en el proceso de compra?

Lo que uno mayormente se basa en ver lo que se lanza afuera a través de Internet, vas chequeando las tendencias que influyen en todos estos factores, los cuales son importantes en el proceso de compra, cada uno por indistinto. Ahora se presentan las colecciones más abiertas al público y puedes presentar los diseños en base a las referencias que viste en el extranjero. Puede crear nuevas prendas y saber a qué mercado te vas. Estos factores son importantes porque están inmersos en lo que realiza el diseñador o el dueño del negocio online. El consumidor participa activamente en la creación de las prendas, ya que los diseñadores se basan en sus gustos y preferencias. Y son estos consumidores los que son fieles a la marca que toman en cuenta sus gustos, teniendo una actitud positiva hacia las marcas online.

Según tu opinión, ¿Qué rol desempeñan las fashions bloggers o los influenciadores en el proceso de compra?

He visto que varias marcas se ayudan con eso, ya estamos hablando de personas que están activas en la farándula o son muy conocidas. Aliarse a ellas depende también de los costos que ofrezcas. Ellas influyen en el proceso de compra, ya que los consumidores toman la opinión de ellas al momento de comprar, buscan referencias y estas referencias son los que brindan las fashion bloggers. Compran prendas o se las prueban y luego dicen como les queda o la calidad de la misma, entonces los consumidores antes de comprar recuerdan lo que escucharon o leyeron y antes de comprar piensan si esa prenda que están comprando es de calidad o no.

¿Qué crees que debería tener una boutique virtual con asesoría especializada y buenos precios para poder vender? ¿O qué características debería tener?

Lo que busca realmente el público es exclusividad y precios, ya que todo va por lo ojos. Tiene que tener buenos diseños y sobre todo buenos precios ayuda bastante a la venta. Tu puedes tener buenos materiales, pero se fijan mucho en el precio, nosotros luchamos bastante con la competitividad en precio. Pienso que un precio accesible ayudaría mucho a la venta, ya que tu boutique contaría con una asesoría especializada. Además, debe contar con diversos tipos de tallas, ya que hay personas de todo tipo de cuerpo, gorditas, de contextura gruesa y no se debería excluir a estas no tenerlas en cuenta en el negocio.

Según tu experiencia, ¿Cuáles son los aspectos que pueden influir para que una persona compre una prenda online?

El detalle está en la duda que le quede bien o no, a veces usan modelos súper regias y a veces las prendas no la hacen igual. O a veces toman fotos y no las venden de la misma manera. Hay que presentar las prendas con modelos reales para que los consumidores puedan confiar y exactamente ver si les puede quedar o no.

Y para finalizar esta entrevista, ¿Cuáles son las barreras que pudiera tener este tipo de negocio online?

Muy aparte de las tallas, tienen que sí o sí vender productos reales, porque a veces maquillan demasiado las prendas y cuando las compras no son como las presentan. Tienen que tener buena calidad y sobre todo que queden bien. Los materiales deben ser de calidad y no en corto tiempo deteriorarse, por ejemplo lo que hacen con las prendas chinas, que al toque se malogran. Tienes que quedar bien con el cliente, ya que que si lo estás captando y le gustó tus prendas, darle una prenda de calidad para que pueda comprarte nuevamente. Si no le vendes una prenda de calidad no vuelve a comprar. La calidad de súper importante ya que luego te refieren con otros consumidores y aumentar las ventas. Así que prendas de calidad, precio y tallas variadas son las barreras que el negociante debe resolver.

Experto N° 4

Nombre: Edward Venero

Cargo: Diseñador de moda peruano

Experiencia: Reconocido diseñador peruano que participa activamente en eventos de moda como LIF Week, además es docente de la PUCP en la especialidad de arte, moda y diseño textil. Tiene amplio conocimiento en el mundo de la moda y la cultura peruana. Cuenta con 12 años de experiencia.

Bajo tu experiencia, ¿Cuál considera usted que son los factores psicológicos que deberían tomarse en cuenta en un retail online?

Va depender mucho del público en verdad no hay... a ver si bien sigue siendo uno de los principales factores en el momento de realizar una compra online el tema de la relación con la marca o el diseño del producto va a depender de la naturaleza de éste y del público que esta porque en verdad es muy complejo el tema el comercio electrónico no te puedo decir como

“Aya, todos van a tener, van a responder al precio”, en parte sí pero no necesariamente por eso te digo depende del público el cual tú te estás dirigiendo.

Este caso estamos dirigidos a mujeres de veinticinco a cuarenta y cinco años que son netamente los potenciales compradores que podían comprar un vestido de gala por internet, entonces en base a este tipo de segmentación.

¿Cuáles cree que son los aspectos que influyen para que una persona una mujer compre un vestido online?

Definitivamente las referencias no él pues para la compra. Hay un tema bien importante con el producto que tú tienes es tema y cómo me queda.

Ósea entonces creo que si va a hacer una compra online el precio tendría que intervenir mucho en la decisión de compra también. Es que me pongo a pensar la situación... el usuario frente la computadora evaluando los modelos, evaluando los diseños y preguntándose cómo me va a quedar, más aún porque es un tipo de producto que lo compras para una ocasión específica.

En el Perú todavía la mayor cantidad de ventas online se da sobre estilos o productos que no son muy complejos de imaginarse uno con ellos puestos polos poleras, camisas, suechers, vestidos de algodón muy sencillos muy simples cosas que el error no vaya a ser muy grande, incluso en el precio “es un riesgo que voy a tomar”. Pero con un vestido es diferente porque el precio y el talle y la manera en la que yo me voy a ver con él también es diferente y varía. Uno de los aspectos psicológicos que tendría desde mi punto experiencia creo que sería el tema de referencia donde lo ha visto, a quien se lo ha visto que va a serlo más cercano a como yo me vería con ese tipo de vestido

Y viendo los factores técnicos, yendo más un poco más técnica de este retail que se podría hacer online, ¿Cuáles serían los más relevantes para este tipo de negocio?

Las tallas, ósea el público con este tipo de producto necesita saber realmente cual es la talla que está comprando, cuál es la talla que le debe quedar. Que la página web te muestre claramente que el modelo utiliza tal talla y mide tanto para que se pueda hacer una referencia. Y otro tema técnico que tendría que ser... los materiales no son muy importantes en un vestido de noche o ropa muy elegante o de gala no es decisivo en el tipo de compra más todo lo contrario, porque un producto de mucha calidad o muy natural como seda se arruga muy fácil o algo sintético, la gente no tiene la capacidad de diferenciar el tacto entonces creo que el que el tema de tallajes o de tallas es muy importante así como el registro fotográfico de la prenda que haga atención sobre los detalles, sobre la estructura que tiene para que el usuario se puede hacer mucha idea de lo de cuán cercano podría estar del producto lo que ya tiene en mente.

Y hablando un poco de relación entre el mercado de la moda y el comercio electrónico, en tu experiencia, ¿En qué estado se encuentra actualmente en el Perú la venta de vestidos de gala online?

Lo de vestidos de gala no lo sé mucho. Lo que sé que como emprendimientos, como proyectos han ido creciendo y lo que ha ido ganando cada vez un poco más despacio es el alquiler de vestidos. Porque por su naturaleza como te dije el vestido es normalmente una ocasión y una persona, una chica que tiene la capacidad económica comprar un vestido de noche exclusivo de alguna manera no va a querer repetir el vestido. Entonces lo que está funcionando muy bien es alquilarlos, entonces mira una inversión de cuatrocientos soles trescientos cincuenta soles por una vez está bien a comprar un vestido de media gama o de alta gama que va a costar dos mil dos mil cien para una sola ocasión. No recuerdo ahorita los proyectos y los nombres específicos pero el tema de alquiler de vestidos cada vez va teniendo mayores seguidores mayores seguidores y mayores consumidores por esta naturaleza “para qué compro si lo puedo alquilar”.

Y actualmente, ¿Qué opinas del mercado de la moda y el comercio electrónico?

En el Perú es muy complejo todavía ósea si bien yo tuve la experiencia y lancé un proyecto hace tres años de hecho ha pasado ya ha cambiado mucho el tiempo, por el tipo de precio por el nivel

de precio de mi producto en este caso no era muy atractivo al público, era algo así como “no voy a comprar algo así por internet” “Quiero la experiencia completa, quiero conocer al diseñador, quiero el diseñador sea parte el proceso de compra”, lo cual dificultó bastante que tenga mucha atención. Voy a volver a lanzar este año con pero con un producto completamente diferente con un tipo de precio completamente diferente. Desde mi experiencia creo que prendas muy complejas que a veces un diseñador quiere proponer es muy difícil que un usuario se vea puesto, se vea representado con ella puesta “me va a quedar así”. Entonces era la parte más difícil, creo que se podría establecer en medida de un sistema logístico muy complejo como existe en otras partes del mundo. Te devuelve rápidamente la prenda y te la cambio por la siguiente o te envió la talla pruébatelo y si te gusta te lo quedas. Pero para eso necesitaremos un mayor nivel de inversión también. Estamos en eso, el mercado de la moda no tiene todavía ni siquiera la capacidad todavía de sostener una tienda física.

Si bien una tienda virtual implica menos gastos o costos fijos pero un tema logístico mucho más complejo y un tema de estandarización de un producto que también implica un sistema mucho más complejo, los vestidos a medida sobre todo se trabajan mucho sobre bases no para ir ajustando, entallando de alguna manera personalizado.

En ese sentido si tú vas a tener algo en línea implica que tengas varias tallas ya listas porque tienes que responder un tipo de inmediatez mucho mayor.

No tiene mucho éxito que compres y te digan “ya, pero en una semana te entrego”. Si me hace delivery en Perú al menos máximo dos días, que eso es otra percepción también del usuario de la compra por Internet. Si bien hay un público muy joven que ha generado este nivel de desapego al tema de la compra o sea de la espera por la compra pero sólo de productos de muy bajo costo no compro a base de algo que me va a llegar en tres meses y no hay ningún problema pero comprado diez cases de celular a un dólar, he comprado accesorios, he comprado una malla, he comprado un vestido ya pero me ha costado veintiocho dólares, siempre está en un tema muy vinculado a un tema de precio y desde la experiencia del mercado de la moda en el Perú no ha habido una aproximación mayor por tema de no tener una oferta competitiva con las propuestas en línea.

Y hablando del e-fashion, un poco de la moda online que se ofrece a través de Internet, ¿Cuáles crees que serían los factores de soporte social que aportan a este tipo de negocio?

Los influencers definitivamente funcionan y más en un ámbito local. Tienen un nivel de llegada muy bueno y un nivel de impacto, de poder decidir en la compra del consumidor, te hablo por experiencia propia. El nivel de llegada que puede tener un blogger a un usuario es muy alta. Para una experiencia que yo tuve con tres bloggers que utilice como representantes, como influenciadores de la marca, todas me generaron una cantidad de ventas superior a la que yo tenía esperada, logré vender ocho prendas por cada y he llegado hasta cuarenta de referencia por cada una, pero también se dio porque mi producto cambió y el valor de precio de mi producto cambió. Porque algo que si no se tiene muy claro es el nivel de consumo que puede generarte cada blogger, del perfil del consumidor de cada blogger, de seguidor del blogger.

Porque son muy complejos, como la secuencia lógica que puede tener este seguidor de las bloggers. Entonces, mi producto cuesta ciento sesenta y cinco soles promedio, entonces hace que no sea tan distante las diferentes realidades económicas de los seguidores que van a tener. No lo sé cómo va a ser con un vestido de noche. Trato de entender por ejemplo como se hace referencia Natalia Merino (blogger) utiliza a Noe Bernaceli o Noe Bernaceli utiliza a Natalia Merino cuando son productos super complejos. Un vestido de novia no bajar de los ocho mil dólares. De sus seguidores, de la experiencia que tengo quien va a poder pagar eso. Entonces estamos viendo que quizás en estos casos funciona más como como un posicionamiento de marca que como una estrategia de venta. De lograr posicionar el nombre del diseñador como reconocido que es un aspecto muy importante y de mucho valor al momento de vender una prenda de moda, refuerzas del concepto de posicionamiento, de nivel, de lujo al fin y al cabo no. A diferencia de las marcas internacionales que si utilizan influenciadores, por ejemplo, dentro los doce millones de seguidores que tiene Kiara Ferrani si va a haber al menos un diez por ciento de alguien que pueda acceder a una prenda de dos mil quinientos dólares sin ningún

problema. Pero en nuestro país no sé cuánto de los seguidores van a tener o tienen un nivel económico. No hay información muy clara que te cuenta de que te pueda alcanzar todavía un seguidor respecto al perfil de consumo de sus seguidores o de sus usuarios.

Y hablando un poco de la lealtad, la actitud, el deseo de compra y la participación del consumidor en el e-fashion, en la parte de la moda online, ¿Cuál estos actores consideras más importante y por qué?

Definitivamente en todo lo que es e-fashion y en todo lo que esté vinculado a un tema de de comunicación tan eficiente como lo puede ser el internet en el que tu generas y tienes un usuario que es participativo al cien por ciento, que tiene la posibilidad de compartir, comentar, opinar, incluso comprar. Todos los aspectos son muy importantes, desde como lo hiciste, a qué hora lo dices, con quién lo dices y para qué lo dices. Esto también implica por ejemplo que no muchos diseñadores en Perú apuestan por este tipo de plataforma porque implica un trabajo constante y muy ordenado. No todos tienen la capacidad de respuesta muy rápida porque implica tener más personas detrás del equipo. Que tengas un tema generar contenido muy rápido, las redes te exigen que cada vez generes mayor cantidad de contenido y mejor calidad de contenido. Ya no basta con la fotografía, “dime cómo se usa, dime dónde lo voy a poner, como se va a ver en la fiesta, cuáles son los beneficios que tengo frente a otra propuesta, dame más opciones”. Entonces el público exige bastante también y esto implica un gran trabajo por parte de la marca-usuario-diseñador lo que tengas, porque siempre te van a pedir más y necesitas estar al nivel y no puedes decir a ellos sólo respondo los martes a las tres de la tarde. Cuanto más serviciales van a ser mejor. Ósea cómo se está reemplazando el tema de la experiencia de compra en un espacio en el que es mucho más sencillo hacer sentir especial a alguien, la única manera de poder mantener esta imagen de marca es a través de tu relación con las redes sociales y que respondas rápido, el que le digas donde está, a que hora lo va a encontrar cuáles son las variantes, cómo se puede usar, a que hora lo puedes encontrar, toda información necesaria. Además, tienes como marca la obligación de construir este universo el cual estás proyectando sobre tu consumidor, quienes lo usan, porque lo usan, qué lugares frecuentes. El diseñador, justo lo leí un artículo el otro día, tiene que ser cada vez más influencer y personaje que diseñador en sí. Tiene que tener una capacidad creativa de producción y todo lo que complica su profesión. También tiene que ser un referente en las redes sociales para poder realmente acercarse al público. Todo el mundo quiere saber qué hace el diseñador, donde consume, en qué trabajar. Por eso hoy las grandes marcas de moda apuestan por un diseñador que tenga la capacidad de responder en las redes sociales también con un perfil claro. Pierre Paolo, Valentino no tenían redes sociales y ahora están obligados a tener un Instagram a contar qué está haciendo, qué está diciendo. La sociedad le está exigiendo, los consumidores le están exigiendo porque te voy a comprar a ti, necesito saber qué haces, quién eres, porque lo haces así. Entonces es un trabajo muy complejo y muy demandante.

Y hablando un poco de este tipo de negocio que estoy planteando que es la venta de vestidos de gala por internet, que cuente con una asesoría especializada, garantía y buenos precios, ¿Qué características debería tener esta boutique virtual para que tenga un factor diferencial frente a otras personas que vendan vestidos de gala por Internet?

La oferta ósea tiene que ser una oferta muy completa en todo sentido, diferentes tallas, diferentes opciones, diferentes diseñadores y diferentes precios. Algo que funciona también desde la experiencia que tengo con información en las redes sociales es la ocasión. Que me ayudes, ese tema de la asesoría es super importante, pero más allá de tener siempre a alguien todo el tiempo respondiendo que implica una gran demanda es que desde su construcción la boutique te ayude a identificarse, ya sea en etiquetas, las ocasiones y los usos que voy a tener para ese vestido. No sé que yo pueda entrar y seleccionar “el vestido de noche campo verano” te dan las opciones incluso que puedas marcar un poco tu personalidad. Desde tu selección inicial te ayude y te demuestra que hay una asesoría detrás. La construcción de un perfil por parte del usuario muy sencillo, todo tiene muy rápido, qué colores no te gustaba, muestras de frente y le vas mostrando otras opciones. Y este tema es según tu tipo de cuerpo que tienes que vestidos te podrían ayudar.

Pero que el usuario sienta que no tiene que esperar a que alguien me responda, sino que él mismo encuentre esta información en la web. Las bloggers quieren saber lo qué está usando, el outfit del día, cuando colocan post sobre importancia las marca, dónde, cómo se hizo, es lo que menos respuesta tiene. Todo el mundo quiere saber que utilizó para un matrimonio tal, que utilizo para ir a la oficina, como ha mezclado este look. Funciona como un tablero de ejemplo, que ella se equivoque yo y yo no. Es por eso que cada blogger ha encontrado un espacio en el cuál ubicarse y como ha marcado su personalidad que las seguidoras la buscan por eso.

Y finalmente bajo ese tipo de negocio que hemos planteado ¿Cuál crees que serían las barreras o de repente en las dificultades que podría tener actualmente si lo planteamos?

El precio, porque un producto de un vestido de gala, siempre va a tener ese tema del valor al tener bordado o mayor cantidad de tela y que todavía el consumidor peruano si busca un vestido de gala, si busca un vestido con mucho acabado con mucha información algo muy sencillo, muy plano.

No hay un público que consuma por ejemplo telas mucho más finas y modelos más sencillos, siempre quieren bordado o encaje, una falda que se note que tiene valor o un diseño diferente. Entonces allí el tema del precio y la distribución, como te llega un vestido, te va a llegar en una caja ya doblado, va a llegar arrugado, el tema de la presentación es un aspecto super importante también, como lo transportas. Siempre tenemos esta imagen recurrente que un producto de lujo llegue en una caja muy bonita y todo, pero puede llegar arrugado de todas maneras, para que el usuario lo planche y luego lo vaporice

Ese tema de logístico, de cómo llega el producto, como yo voy a vincularme a ella, a esta escena por ejemplo de la película “Pasante de moda”, en la que la dueña de todo esto ella misma se hacía pedidos para ver cómo está llegando. Cuando tú tienes una experiencia de una venta online más de un producto que de alguna manera es superior al promedio, el tema de cómo te llega es la única vinculación de recompensa que tu tienes, por ejemplo “manya me ha llegado como un regalo” o “me ha llegado como cualquier cosa” en una bolsa de plástico o en una caja de DHL, esos aspectos son súper importantes como barrera.

Experto N° 5

Nombre: Paola Gamero

Cargo: Diseñadora de moda.

Experiencia: Dueña de su propio atelier de vestidos de gala. Participa activamente en diversos eventos del rubro como el LIF Week con distintas colecciones. Con más de 5 años de experiencia en el rubro de la moda.

En tu experiencia, ¿Cuáles son los factores psicológicos que deben tomarse en cuenta en la venta de un retail online?

En mi experiencia, cuando yo compro online, tomo en cuenta que debe ser segura la página, es allí donde entra la desconfianza al momento de comprar online. Acá los peruanos no creen mucho en online, hay poca gente que compra online, ósea comparado con Estados Unidos u otro sitio. Para mí la página web tiene que tener algo que me llame, que me jale, porque como yo también trabajo en toda la parte de diseño, si la página web no es bonita, yo obviamente no le daría clic a una página que no me llame la atención. Que el diseño de la página debe ser atractivo, sea ordenado, se entienda y todo eso es importante. No que sea tan llamativa de cosas, sino que sean simples y sencillas de entender, que las fotos sean buenas, el diseño de la página en sí sea buena para que genere confianza.

En cuanto a los factores técnicos, ¿Cuáles deberían tener este negocio?

Que el delivery sea sencillo y fácil y que no demore tanto, porque por ejemplo cuando pides en ebay, se demora más de dos meses en que llegue algo, entonces le pierdes el interés, lo ideal es que lo tengas rápido en tu casa. Con vestidos, la idea es que cuando compres uno te llegue a

tiempo ya que tienes la fecha ya pactada de tu evento, no es que te compres vestidos de noche por comprarte, normalmente te compras un vestido de noche porque tienes un evento, porque ya tienes una fecha en la cual te lo vas a poner. Y la gente no lo busca con tanto tiempo de anticipación, por ejemplo, en mi atelier va con un mes, a menos que sea novia, y eso las organizadas, pero las que no, me llaman súper tarde y cuando tengo tiempo las puedo hacer, ya que las mías son a medida. Entonces piensa que van a buscarlo con dos semanas o tres semanas antes por Internet, por lo cual tendría que llegar lo más pronto.

Hablando de los vestidos de gala, ¿Cuáles crees que son los aspectos para que una persona compre un vestido de gala online?

Es un poco complicado comprar un vestido online, ya que quieres ver cómo te queda. Lo que yo haría es que tenga súper bien las medidas del busto, de la cintura, de la cadera, que tu puedas medirte en casa, y poder ver si te queda bien. No solamente poner el vestido en fotos, sino también poner una modelo, también me parece muy importante eso para que te muestre como es el vestido, como cae, el corte por atrás por la espalda, fotos de cada ángulo y aparte las medidas del busto, maso menos para saber si te puede quedar.

¿Cuál es la relación de la moda y el comercio electrónico actualmente?

En Lima es poco, actualmente que yo conozco a la diseñadoras de vestidos de gala no venden online, a no ser que hagan piezas por tallas, que creo que son muy pocas las que venden por Internet, que son las que exportan, las que exportan tipo cosas de alpaca, y cosas de algodón, esas si se pueden hacer en tallas, pero por ejemplo las que venden vestidos de gala en Lima, no he escuchado que venden online, en verdad el mercado es poco online.

¿Consideras que en el Perú la venta de vestidos de gala online es poca?

Sí es un nicho que aún no está cubierto, a diferencia de Estados Unidos que hay un montón de páginas que hay un montón de vestidos. Lo bueno de esas páginas es que tú los puedes devolver, porque normalmente lo que pasa en Perú es que no confían y entonces no te dejan devolverlo. Cosa que no pasa en Estados Unidos o Europa que incluso te devuelven el dinero si no te queda, acá no hacen eso. Acá tampoco hay el Courier que tienen allá, allá es mucho más grande. Acá en Perú es mucho más pequeño también, ya que me imagino que contratar FEDEX o algo que ya sea americano sale mucho más costoso. Por ejemplo, a mí me escriben mucho por el inbox de Facebook y me han comprado zapatos, vestidos que han visto y me han preguntado las tallas. La verdad me ha ido bien vender por ese medio, que sería también online. Si me ha funcionado, y lo he mandado con Olva Courier, es poco, no mando mucho, pero he mandado a provincia.

¿Y qué tal te ha funcionado?

La verdad que bien, Olva tú llamas y ellos te cobran por el peso del producto, por ejemplo, tus mandas unos zapatos, un vestido, lo que sea, te preguntan que hay dentro, que valor tiene, por si acaso se extravía o algo, de repente cuentan con algún seguro en caso se pierda. Ellos mismos llegan a tu casa o oficina y lo pesan, miden la caja, es barato la verdad, te cobran 20 o 30 soles dependiendo. Normalmente llega en 2 a 3 días, es súper rápido en verdad. Yo lo que he hecho en envíos a Arequipa o Trujillo, donde más me piden. Y como as chicas allá dicen que no hay muchas tiendas, o muchas cosas, las chicas revisan la página de Facebook y me preguntan varias cosas. Ahora yo tengo ropa en Trujillo, entonces a mí me ayuda tener un punto de venta allá y las chicas se acercan a la tienda, pero en caso no, igual me escriben por inbox y por allí coordinamos.

Y cuanto a este tipo de negocio, ¿Qué tan factible sería la instalación de una boutique virtual de venta de vestidos de gala que cuente con asesoría y buenos precios? ¿qué debería tener esta boutique?

Habría que tener una comunicación constante con la clienta, porque vender un vestido es complicado en sí, te tiene que quedar, no es como un polo que es algo más sport, encima es algo

más caro también, entonces no desembolsas tanta plata si no te va a quedar tan bien. Entonces yo sugeriría que tenga una asesoría que te diga las tallas y de repente hasta una asesora que te diga que vestido te queda bien, ya que mucha gente no sabe si ese modelo le va a quedar bien. Tal vez pueda tener un chat online que tenga una asesoría por allí es más fácil y le puedas recomendar un tipo de vestido.

Existen también nuevas tendencias de moda que se han trasladado de la moda de revistas a la moda online...

Nosotros enseñábamos nuestras colecciones en diversas revistas y ya no hay muchas. Solo están Cosas, Vogue y la revista J del Jockey Plaza que sí tienen buen material, pero no es una revista que llegue a todo el mundo por ejemplo.

Hablando un poco de este tema del e-fashion, ¿Cuán relevante crees que sea la actitud, la lealtad, el deseo de compra, la participación del consumidor del consumidor en las tendencias de moda en Internet? ¿Cuál crees que sea más relevante y porqué?

Lo que hacen ahora es cuando compran pedirles automáticamente el correo. Al momento de tener el email puedes mandarle lo nuevo, con lo cual crees una fidelización y lealtad con el cliente. Pienso que estos factores son importantes cada uno. Nosotros mandamos lo nuevo que tenemos en tienda, lo nuevo que vamos a lanzar para invitarlas a un evento. En el caso online, se puede manejar de esta manera enviando ofertas de lo nuevo que hay en la página y hasta tips, mantenerla actualizada de todo lo que tiene la página, es una buena manera de fidelizar. Las redes también son súper importantes, allí te das cuenta de cuantas personas te están siguiendo y cuantas personas están viendo tu perfil. Nosotros nos manejamos mucho por Instagram, los stories, y no solo publicar el vestido, sino tips de como usar el vestido, con qué zapatos, etc. Cuando más información tengas para la clienta, vas a estar más fidelizado con ella. Yo creo que puedes hacer esa lealtad con el consumidor.

En tu opinión, ¿Qué rol desempeñan las Fashions bloggers al momento de la compra online y de qué manera influirían en el proceso de compra?

En verdad ahora las influencers son súper importantes, ahora todas las chicas siguen a las influencers y bloggers. Si ellas se ponen algo, si hacen ruido para comprar lo que sea. Yo trabajo con influencers y sí influyen en la compra del consumidor. Por ejemplo, tengo chicas de fiestas de promoción y todas ellas me preguntan si alguna influencer uso alguno de mis vestidos. Ósea si están al tanto de todas estas chicas, qué usan, cómo se lo ponen, que peinados se hacen, a qué peluquería van, ósea están bien al corriente de todo. Para mí es importante que se mantengan una relación de marca con influencers o bloggers porque es lo que está de moda hoy día, ellas son las que rigen las tendencias, las que están al tanto de todos los eventos de moda, entonces todo el mundo las sigue. Y no solamente es acá sino en todo el mundo.

Y para terminar la entrevista, ¿Cuáles son los factores críticos o barreras que tendría este tipo de negocio de boutique de venta de vestidos de gala online?

Creo que sería que la clienta tenga miedo a que el vestido no le vaya a quedar por el tipo de cuerpo o porque no se lo prueba, ese es el más importante, porque no te devuelven la plata. Ya que no te compras algo caro para que no te quede bien o hay que arreglarlo, quien te lo arregla. Yo creo que eso es lo más importante a la hora que vendas un vestido, ya que no le va a quedar a todo el mundo. Por ejemplo, yo vendo muchos vestidos en tienda, y siempre vienen a mi atelier por algún arreglo, por eso el tema de las tallas es muy importante. El precio también es importante, debe tener precios accesibles para que no sea una barrera al momento de vender los vestidos online.

Experto N° 6

Nombre: Sandra Sevil

Cargo: Dueña de la marca Sophie Crown (Accesorios).

Experiencia: Estudio Administración, también es diseñadora y estudio una maestría de Luxury Brand Manager en Inglaterra para formar su empresa. Su empresa cuenta con ya 6 años en el mercado. Cuenta con 8 años de experiencia.

Según tu opinión, ¿Cuáles son los factores psicológicos que afectan un retail online?

Bueno la principal es la desconfianza, muchas personas no quieren comprar por Internet por temor a que no les quede bien las prendas, además pagar por Internet puede ocasionar un tipo de temor con los consumidores. La desconfianza es un factor psicológico muy presente en estos tipos de negocios.

Según tu experiencia, ¿Cuáles son los factores técnicos que envuelven aun negocio online y cuáles son los más relevantes?

La parte operativa, contar con un software que enganche con tu web, todo el back office que es software, el delivery y sobre todo el proceso de pago. Hay startups en Perú que ayudan con el proceso de pago, por ejemplo yo trabajo con un startup que trackea el proceso de delivery y el proceso de pago.

¿Cuál es la relación de la moda y el comercio electrónico actualmente?

El comercio electrónico se ha convertido en un canal de las personas que no tienen tiempo y que tienen que hacer mil cosas. Ahora compran por Internet y la moda se ha trasladado a este canal, que ayuda a la inmediatez y se adapta a nuestra vida de hoy. Es por eso que ahora se vende prendas por Internet para facilitar la vida de los que no tienen mucho tiempo de comprar en tiendas físicas. Es por esto que esta relación es muy estrecha, la moda y el comercio electrónico van de la mano actualmente.

Según tu experiencia, ¿Cuál serían los factores para que una persona compre un vestido de gala online?

Yo compro vestidos todo el tiempo por Internet y lo que hace que tome la decisión es que haya un video. El material audiovisual es súper importante, yo necesito ver el video de una chica caminando y ver cómo le queda. A mí me sirve mucho que se diga que talla está usando la chica del video para darme una idea. Porque a veces tu ves a la chica y puedes animarte a comprarlo.

Y hablando de este tema, ¿Qué características debería tener una boutique virtual de venta de vestidos de gala online?

Para mí debe contar, como te comento, con material audiovisual, por ejemplo, algún video donde se enseñe como queda el vestido, ya que me pasa que si no veo el video no lo compro. Por ejemplo, yo compro en una página del extranjero que cuenta con delivery y si no te queda te devuelven el dinero. Lo ideal es tener algo distinto que ofrecer, algo innovador, tener variedad, y prendas de buena calidad. Y así la gente pueda recomendar tu negocio.

¿Alguna vez has comprado algún vestido online en Perú?

No lo he comprado porque no he encontrado tiendas que vendan vestidos online en Perú, lo que sí he hecho es alquilar, ya que después lo puedes devolver, y actualmente aquí en el Perú no hay un negocio online en donde puedas comprar una prenda y puedas devolverlo si no te queda y que, sobre todo, te devuelvan el dinero.

¿Cuán relevante crees tú que es la lealtad, el deseo de compra, la actitud y la participación del consumidor en este e-fashion o moda online?

Influyen mucho. Ahora la moda está en las calles. Las personas esperan los desfiles de moda, los cuales se transmiten de forma online e influyen mucho en las tendencias. Y luego están tendencias se trasladan a toda la industria. Ahora más gente llega a ver las tendencias en Internet

y se animan a comprar, influyendo en su comportamiento de compra y participan activamente en las tendencias.

¿Cuál es el rol que desempeñan las fashion bloggers al momento de la compra online y de qué manera influirían en los consumidores?

Muchas veces las opiniones de las fashion bloggers o influenciadoras influyen el proceso de la compra, ya que muchas veces las clientas van a la tienda, se prueban la prenda y no se animan a llevarlo si no leyeron alguna referencia. Lo mismo pasa con la compra online. Yo sí creo que las fashion blogger influyen mucho porque muestran productos reales, ya que cuando yo muestro las prendas o los accesorios y los compran sea lo más parecido a lo que vieron. Es muy distinto verlo en un panel que verlo puesto en alguna persona, y si es una influencer conocida mucho más impacta en ti.

¿Cuáles son los factores críticos o las barreras que dificultan este tipo de negocio de boutique virtual de venta de vestidos de gala online o prendas online?

Toda la parte operativa. Los softwares no están preparados para hacer un join con las plataformas web. La facturación electrónica, que es todo un tema logístico. No hay un operador logístico de entrega maravilloso, no hay un DHL que funcione como en otros países. Hay muchas cosas operativas detrás que no enganchan con estos tipos de negocios. Y el miedo de los clientes, la desconfianza a pagar online también es una barrera importante, algunas quieren pagar cuando se entrega el producto. Poco a poco cuando la gente compra por primera vez y le va bien, vuelve a comprar, pero la desconfianza si es una barrera que hay que superar.

Consulta experta en Marketing Digital

Nombre: Licenciada María Graciela Gil Chumacero

Cargo: Media Specialist Senior en Havas Group (Central de medios digitales). Tiene más de 6 años de experiencia implementando campañas digitales en las diversas plataformas.

Se consultó sobre los costos de acciones en los diferentes medios así como los ratios de conversión y estas fueron sus respuestas.

En Facebook

a) CPC (costo por clic)

Esto varía mucho por diversos factores, primero el rubro, competencia, gráfica, segmentación, target, circunstancias (por ejemplo, día de la madre, mundial, etc). Con el cliente que manejo, ahora último he tenido un PPL que me ha costado \$0.10 el CPC. Por otro lado, para el producto de tienda virtual de mi cliente, el CPLC (Costo por link CLic) es de \$0.15 y el costo por registro fue de \$1.74.

Recuerdo que hace tiempo, en una campaña online de un supermercado, el rango de cpc era de \$0.30 a \$0.50.

b) CPL (costo por lead o interesado)

He tenido campañas que me ha costado \$0.50 un registro (usando un lead ad) y hasta \$3 usando un PPL con mi cliente. Pero en general un CPL puede ir mínimo \$0.50 dependiendo de los diversos factores que mencioné.

c) CPA (Costo por compra o Cliente)

Recuerdo que con mi cliente, que era una compra de un celular, el costo era mínimo entre \$5 a \$10 dólares. Habían equipos con un precio mucho mayor.

En Google Adwords

a) CPC (costo por clic)

Cada Kw tiene un costo diferente. Nosotros tenemos clics a \$0.50 así como a \$1 dolar. Ahí depende el anuncio, kw y página de destino, ya que Google es un medio de subasta en tiempo real y para que se muestre tu anuncio, solo necesitas pagar \$0.01 + por sobre tu competencia.

b) CPL (costo por lead o interesado)

He tenido casos donde a veces google resulta ser un medio más caro que Facebook, pero sus conversiones son de calidad, un ejemplo:

GOOGLE: 6 conversiones: Compran 4

Facebook: 10 conversiones: Compran 2

Facebook se caracteriza por volumen.

Ahorita, para tienda online, cada registro me cuesta \$85 dólares

Además:

- % de conversión de búsqueda a interesado o lead, (cuantos de los que ven nuestra publicidad visitan la página) y
- % de conversión de interesado (visitante) a compra (cuantos de los que visitan la página o se exponen a la información compran)

Uno estas dos preguntas porque se relacionan entre sí:

Sobre el punto 2, esto es muy relativo, pero Google es el se caracteriza por traer conversiones de calidad. No hay un % exacto porque varía en cada cliente. Por ejemplo, en una aseguradora, del 100% que hacía clic en mi anuncio, solo el 10% compraba un seguro vehicular y esto es por diversos factores, por ejemplo: tiempo de carga de la web, información, pasos para realizar la compra, método de pago, etc. Pero conforme haya más pasos previos, la caída entre una etapa y otra era notoria. Empezaban 100 en la web, luego del primer paso caían a 70, en la parte de pago, caían a 30 personas y solo 10 terminaban con todo el proceso.

Sobre el punto 1, por ejemplo, con una escuela de posgrado, habían programas donde el 60% de búsquedas terminaban en registros, pero habían otras que no, ya se por la información, la cantidad de datos /pasos que hay, etc.

Dicho esto, no hay un % establecido de búsquedas vs leads/compras

Y los % de conversión de interesados a compra por mailing, whatsapp y Messenger

En todo este tiempo, hasta ahora no he visto una campaña de conversión por email, ya que se usa más para informar. El % de open rate, del mailing tradicional es de 15 a 20%, pero LinkedIn, funciona bien. A mí, con autos, tuve un open rate del 50% y una tasa de clics del 25%

ANEXO 7. Clústers

Frecuencia de cada clúster

Clúster	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	62	37,3	37,3	37,3
2	80	48,2	48,2	85,5
3	24	14,5	14,5	100,0
Total	166	100,0	100,0	

Porcentaje de respuesta según clúster 1 de 3

Criterios		Clúster 1		Clúster 2		Clúster 3	
		Recuento	% del N válido de columna	Recuento	% del N válido de columna	Recuento	% del N válido de columna
Edad	De 18 a 24 años	5	8,1%	7	8,8%	1	4,2%
	De 25 a 34 años	42	67,7%	60	75,0%	14	58,3%
	De 35 a 45 años	13	21,0%	11	13,8%	8	33,3%
	De 45 a más años	2	3,2%	2	2,5%	1	4,2%
Grado escolar alcanzado	Secundaria completa	1	1,6%	1	1,3%	1	4,2%
	Superior Técnica completa	12	19,4%	17	21,3%	8	33,3%
	Superior universitaria	34	54,8%	35	43,8%	11	45,8%
	Postgrado	15	24,2%	27	33,8%	4	16,7%
Ocupación	Ama de casa	0	0,0%	3	3,8%	1	4,2%
	Estudiante	1	1,6%	2	2,5%	0	0,0%
	Trabajo independiente	13	21,0%	23	28,8%	6	25,0%
	Trabajo dependiente	48	77,4%	52	65,0%	16	66,7%
	Desempleada	0	0,0%	0	0,0%	1	4,2%
¿Con qué frecuencia adquiere un vestido de gala online?	Nunca	56	90,3%	0	0,0%	14	58,3%
	Una vez al mes	6	9,7%	0	0,0%	2	8,3%
	Una vez cada dos meses	0	0,0%	2	2,5%	1	4,2%
	Una vez cada tres meses	0	0,0%	8	10,0%	1	4,2%
	Una vez cada seis meses	0	0,0%	16	20,0%	3	12,5%
	Una vez al año	0	0,0%	54	67,5%	3	12,5%
¿A que precio estaría dispuesto a pagar por un vestido de gala online?	100-200	17	27,4%	19	23,8%	14	58,3%
	201-300	20	32,3%	29	36,3%	8	33,3%
	301-400	17	27,4%	19	23,8%	2	8,3%
	401-500	6	9,7%	8	10,0%	0	0,0%
	Más de 500	2	3,2%	5	6,3%	0	0,0%
¿Le gustaría adquirir un vestido de gala en una boutique virtual con garantía y asesoría especializada?	Si	58	93,5%	76	95,0%	22	91,7%
	No	4	6,5%	4	5,0%	2	8,3%

Porcentaje de respuesta según clúster 2 de 3

	R	Clúster 1		Clúster 2		Clúster 3	
		Recuento	% del N válido de columna	Recuento	% del N válido de columna	Recuento	% del N válido de columna
Me siento confiada al dar mi información personal al momento de comprar en línea.	1	7	11,3%	11	13,8%	9	37,5%
	2	14	22,6%	19	23,8%	8	33,3%
	3	18	29,0%	26	32,5%	5	20,8%
	4	15	24,2%	18	22,5%	2	8,3%
	5	8	12,9%	6	7,5%	0	0,0%
Suelo aprovechar las promociones y ofertas online de prendas de vestir.	1	2	3,2%	2	2,5%	10	41,7%
	2	12	19,4%	5	6,3%	10	41,7%
	3	18	29,0%	21	26,3%	3	12,5%
	4	15	24,2%	25	31,3%	1	4,2%
	5	15	24,2%	27	33,8%	0	0,0%
Manejo bien las instrucciones para comprar online una prenda de vestir.	1	1	1,6%	0	0,0%	8	33,3%
	2	7	11,3%	7	8,8%	9	37,5%
	3	16	25,8%	15	18,8%	6	25,0%
	4	17	27,4%	18	22,5%	0	0,0%
	5	21	33,9%	40	50,0%	1	4,2%
Al comprar prendas de vestir online puedo escoger con facilidad mi talla y acepto las condiciones de entrega.	1	7	11,3%	3	3,8%	9	37,5%
	2	13	21,0%	8	10,0%	8	33,3%
	3	14	22,6%	28	35,0%	3	12,5%
	4	19	30,6%	21	26,3%	4	16,7%
	5	9	14,5%	20	25,0%	0	0,0%
Me gusta comprar online prendas de vestir porque ahorro tiempo y me da muchas opciones para escoger.	1	6	9,7%	5	6,3%	9	37,5%
	2	9	14,5%	10	12,5%	9	37,5%
	3	21	33,9%	18	22,5%	4	16,7%
	4	17	27,4%	24	30,0%	1	4,2%
	5	9	14,5%	23	28,8%	1	4,2%
Al comprar online prendas de vestir evito las molestias de las tiendas físicas (largas colas, falta de atención, estacionamiento, entre otros).	1	2	3,2%	2	2,5%	8	33,3%
	2	1	1,6%	8	10,0%	10	41,7%
	3	13	21,0%	21	26,3%	3	12,5%
	4	31	50,0%	20	25,0%	3	12,5%
	5	15	24,2%	29	36,3%	0	0,0%
Es importante que la página web brinde referencias y recomendaciones de compra online de otros clientes.	1	0	0,0%	2	2,5%	12	50,0%
	2	1	1,6%	1	1,3%	9	37,5%
	3	5	8,1%	11	13,8%	2	8,3%
	4	22	35,5%	21	26,3%	1	4,2%
	5	34	54,8%	45	56,3%	0	0,0%
La información del sitio web debe brindar las características de la prenda de vestir, precio, así como las políticas de compra.	1	0	0,0%	0	0,0%	12	50,0%
	2	0	0,0%	1	1,3%	11	45,8%
	3	2	3,2%	10	12,5%	1	4,2%
	4	16	25,8%	14	17,5%	0	0,0%
	5	44	71,0%	55	68,8%	0	0,0%
Me gustan los sitios web que tengan buenas fotos y/o videos de las prendas de vestir.	1	0	0,0%	0	0,0%	10	41,7%
	2	0	0,0%	0	0,0%	9	37,5%
	3	1	1,6%	6	7,5%	3	12,5%
	4	14	22,6%	15	18,8%	2	8,3%
	5	47	75,8%	59	73,8%	0	0,0%
Me inclino por comprar prendas de vestir en sitios web que faciliten la búsqueda y el proceso de compra online.	1	2	3,2%	1	1,3%	10	41,7%
	2	2	3,2%	3	3,8%	12	50,0%
	3	5	8,1%	10	12,5%	2	8,3%
	4	18	29,0%	19	23,8%	0	0,0%
	5	35	56,5%	47	58,8%	0	0,0%
Me siento satisfecha al comprar prendas de vestir en un sitio web que se conecte con mis necesidades y preferencias.	1	0	0,0%	1	1,3%	11	45,8%
	2	0	0,0%	4	5,0%	10	41,7%
	3	10	16,1%	11	13,8%	3	12,5%
	4	25	40,3%	18	22,5%	0	0,0%
	5	27	43,5%	46	57,5%	0	0,0%

Nota: R: indica respuesta, 1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= No opina, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo.

Porcentaje de respuesta según clúster 3 de 3

	R	Clúster 1		Clúster 2		Clúster 3	
		% del N válido de columna	Recuento	% del N válido de columna	Recuento	% del N válido de columna	Recuento
Un sitio web que tenga un asesor virtual que me brinde ayuda y sugerencias influye mucho más en mi decisión de compra.	1	2	3,2%	3	3,8%	13	54,2%
	2	1	1,6%	2	2,5%	10	41,7%
	3	11	17,7%	14	17,5%	1	4,2%
	4	25	40,3%	23	28,8%	0	0,0%
	5	23	37,1%	38	47,5%	0	0,0%
Los sitios web deben permitir la interacción con el cliente para captar sus preferencias y luego poder personalizar sus prendas de vestir.	1	1	1,6%	0	0,0%	11	45,8%
	2	1	1,6%	4	5,0%	12	50,0%
	3	5	8,1%	14	17,5%	1	4,2%
	4	27	43,5%	19	23,8%	0	0,0%
	5	28	45,2%	43	53,8%	0	0,0%
Vuelvo a comprar en sitios web donde tuve una buena experiencia de compra.	1	1	1,6%	0	0,0%	11	45,8%
	2	2	3,2%	2	2,5%	11	45,8%
	3	2	3,2%	8	10,0%	1	4,2%
	4	15	24,2%	14	17,5%	1	4,2%
	5	42	67,7%	56	70,0%	0	0,0%
Un sitio web confiable hace que vuelva a comprar y tenga una actitud positiva hacia el mismo.	1	0	0,0%	0	0,0%	13	54,2%
	2	1	1,6%	2	2,5%	9	37,5%
	3	1	1,6%	8	10,0%	0	0,0%
	4	19	30,6%	17	21,3%	2	8,3%
	5	41	66,1%	53	66,3%	0	0,0%

Nota: R: indica respuesta, 1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= No opina, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo.

Intención de compra y frecuencia de compra según clúster

			Cluster						
			1		2		3		
			Casos	% del N columna	Casos	% del N columna	Casos	% del N columna	
¿Le gustaría adquirir un vestido de gala en una boutique virtual con garantía y asesoría especializada?	Si	¿Con qué frecuencia adquiere un vestido de gala online?	Nunca	52	89,7%	0	0,0%	8	36,3%
			Una vez al mes	6	10,3%	0	0,0%	4	18,1%
			Una vez cada dos meses	0	0,0%	2	2,6%	3	13,6%
			Una vez cada tres meses	0	0,0%	8	10,5%	1	4,5%
			Una vez cada seis meses	0	0,0%	16	21,1%	3	13,6%
			Una vez al año	0	0,0%	50	65,8%	3	13,6%
	No	¿Con qué frecuencia adquiere un vestido de gala online?	Nunca	4	100,0%	0	0,0%	2	100,0%
			Una vez al mes	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
			Una vez cada dos meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
			Una vez cada tres meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
			Una vez cada seis meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
			Una vez al año	0	0,0%	4	100,0%	0	0,0%

ANEXO 8. Gastos de Marketing del primer año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Buscadores	S/1.623											
Redes sociales	S/3.134											
Emailing Sendinblue (2019)	S/114											
Whatsapp EnvíaWhatsapps(2019)	S/271											
Messenger (Núñez,2019)	S/233											
Grupos compra venta Facebook (Shoppers y Lima Shoppers, 2019)	S/40											
Influenciadores		S/200										
Showrooms						S/3.000						S/3.000
TOTAL	S/5.415	S/5.615	S/5.415	S/5.615	S/5.415	S/8.615	S/5.415	S/5.615	S/5.415	S/5.615	S/5.415	S/8.615

ANEXO 9. Gastos de Marketing para periodo 2019 - 2023

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Buscadores	S/19.481	S/22.403	S/25.763	S/29.627	S/34.072	S/131.345
Redes sociales	S/37.602	S/43.242	S/49.729	S/57.188	S/65.766	S/253.527
Emailing Sendinblue (2019)	S/1.369	S/1.574	S/1.810	S/2.082	S/2.394	S/9.228
Whatsapp EnvíaWhatsapps(2019)	S/3.257	S/3.745	S/4.307	S/4.953	S/5.696	S/21.957
Messenger (Núñez,2019)	S/2.797	S/3.217	S/3.699	S/4.254	S/4.892	S/18.860
Grupos compra venta Facebook (Shoppers y Lima Shoppers, 2019)	S/480	S/552	S/635	S/730	S/840	S/3.236
Influenciadores	S/1.200	S/1.380	S/1.587	S/1.825	S/2.099	S/8.091
Showrooms	S/6.000	S/6.900	S/7.935	S/9.125	S/10.494	S/40.454
TOTAL	S/72.184,91	S/83.012,64	S/95.464,54	S/109.784,22	S/126.251,86	S/486.698,17

ANEXO 10. Gastos de recursos humanos periodo 2019 - 2023**Gastos de planilla**

Puestos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	S/.46.879,20	S/.46.879,20	S/.49.223,16	S/.51.684,32	S/.54.268,53
Jefe de Marketing	S/.39.326,44	S/.39.326,44	S/.41.292,76	S/.43.357,40	S/.45.525,27
Community Manager Senior	S/.39.066,00	S/.39.066,00	S/.41.019,30	S/.43.070,27	S/.45.223,78
Asesor 1	S/.38.219,57	S/.38.219,57	S/.40.130,55	S/.42.137,08	S/.44.243,93
Asesor 2	S/.34.378,08	S/.34.378,08	S/.36.096,98	S/.37.901,83	S/.39.796,92
Jefe de Operaciones	S/.38.219,57	S/.38.219,57	S/.40.130,55	S/.42.137,08	S/.44.243,93
TOTAL	S/236.088,86	S/236.088,86	S/247.893,30	S/260.287,97	S/273.302,37

Otros gastos de RRHH

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contador	S/4.550,00	S/4.550,00	S/4.550,00	S/4.550,00	S/4.550,00
Control de calidad	S/1.000,00	S/1.000,00	S/1.000,00	S/1.000,00	S/1.000,00
Capitaciones competencias	S/1.000,00	S/1.000,00	S/1.000,00	S/1.000,00	S/1.000,00
Capitaciones seguridad y salud	S/300,00	S/300,00	S/300,00	S/300,00	S/300,00
TOTAL	S/6.850,00	S/6.850,00	S/6.850,00	S/6.850,00	S/6.850,00

ANEXO 11. Proveedores

Servicios

Local Minerva cuenta con oficinas listas para usar que cuentan con cafetería, salas de reuniones, disponibilidad 24x7, Internet de alta velocidad, servicio de recepción de llamadas, correo postal y limpieza. Oficina de 48 m² ubicación en Magdalena, en avenida del Ejército. Precio (\$750). S/. 2528.00.



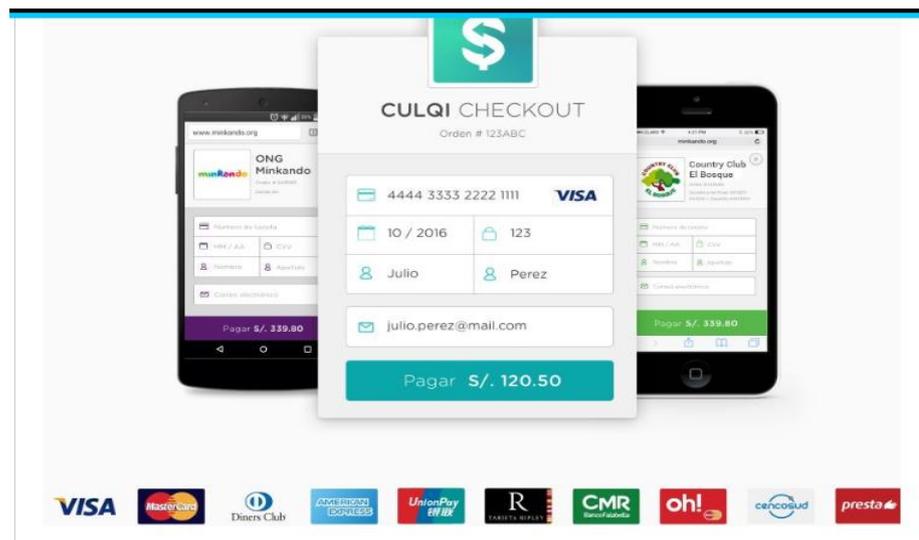
Servicio de telefonía celular, la oficina no contará con teléfono fijo, más bien cada miembro tendrá su propio celular. El proveedor elegido para el servicio de telefonía celular es Entel, y el plan de postpago de S/. 39,90 mensual.

Tienda virtual (página web). El proveedor elegido es MiTienda.com son peruanos y ofrecen un mantenimiento todo el tiempo por un pago anual. Se eligió el servicio Medium de S/ 1000 anuales. Cuenta con envíos de mensajes para celulares.

miTienda [Cómo funciona](#) [Porque elegirnos](#) [Ejemplos](#) [Precios](#) [Preguntas frecuentes](#) Perú [Ingresar](#) [¡Prueba gratis!](#)

MICRO	SMALL	MEDIUM	LARGE
S/ 348 _{.00}	S/ 599 _{.00}	S/ 999 _{.00}	S/ 1999 _{.00}
prepago anual ó S/ 49 al mes <small>[SIN COMISIONES]</small>	prepago anual ó S/ 99 al mes <small>[SIN COMISIONES]</small>	prepago anual ó S/ 149 al mes <small>[SIN COMISIONES]</small>	prepago anual ó S/ 299 al mes <small>[SIN COMISIONES]</small>
Vende productos o servicios	Vende productos o servicios	Vende productos y servicios	Vende productos y servicios
Catálogo para 100 items	Catálogo para 250 items	Catálogo para 1000 items	Catálogo ilimitado
Carrito de compras	Carrito de compras	Carrito de compras	Carrito de compras
Múltiples pasarelas de pago	Múltiples pasarelas de pago	Múltiples pasarelas de pago	Múltiples pasarelas de pago
Un usuario administrador	Un usuario administrador	Un usuario administrador	Múltiples perfiles de usuario
Sin comisiones	Sin comisiones	Sin comisiones	Sin comisiones
Libro de reclamaciones	Libro de reclamaciones	Libro de reclamaciones	Libro de reclamaciones
Certificado de Seguridad SSL ¹	Certificado de Seguridad SSL ¹	Certificado de Seguridad SSL ¹	Certificado de Seguridad SSL ¹
¡Contrátalo ahora!	¡Contrátalo ahora!	¡Contrátalo ahora!	¡Contrátalo ahora!
	Códigos de descuento	Códigos de descuento	Códigos de descuento
	Tienda en Facebook ²	Tienda en Facebook ²	Tienda en Facebook ²
	Usa tu propio dominio	Usa tu propio dominio	Usa tu propio dominio
	Tu propio Google Analytics	Tu propio Google Analytics	Tu propio Google Analytics
	Notificaciones SMS	Notificaciones SMS	Notificaciones SMS
	Módulo de promociones	Módulo de promociones	Módulo de pro Desconectado

Plataformas de pago en la actualidad hay varias opciones en nuestro país y una de las mejores opciones es Culqui, empresa peruana con excelente propuesta y que admite una amplia gama de tarjetas de crédito, además, cuenta con una plataforma de pago muy amigable y sencilla de usar. Cobra 3.99% + \$0.30.

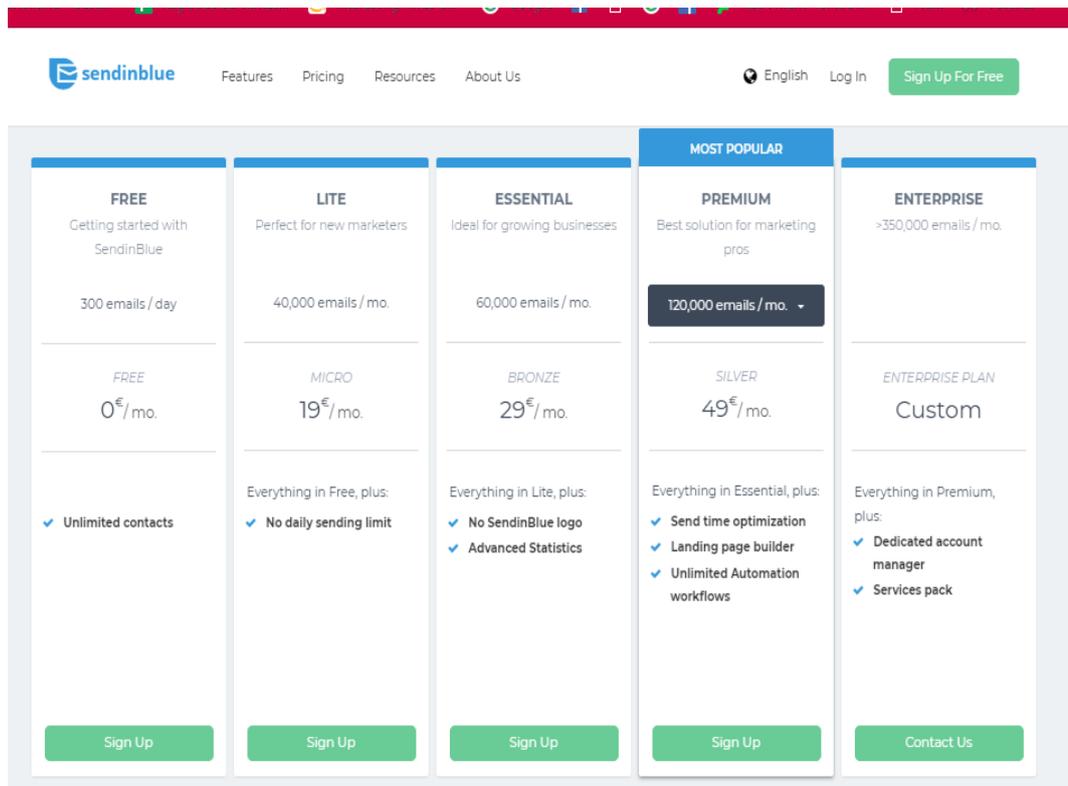


Marketing por Whatsapp. Se contará con el servicio mensual de un software de envío por whatsapp llamado “Envío Whatsapps”. Se trabajará con el plan de envío ilimitado por un mes de 69 euros lo que equivale a S/. 269.1.

https://enviawhatsapps.com/precios-whatsapp-masivos-marketing

Plan Envío ilimitado 15 días	Plan Envío ilimitado 1 mes	Whatsapp Business API	Licencia Anual
49€	69€	50€	
Contrate la cuenta demo de envío ilimitado de 15 días por 50\$ (40€)*	Contrate la cuenta demo de envío ilimitado de un mes por 79\$ (60€)*	Contrate el plan Whatsapp Business API por 57\$ (50€) al mes.*	Consulta precios personalizados según cuota o envíos, incluido envío ilimitado.
Sólo se podrá contratar una vez	Sólo se podrá contratar una vez	Solicita cuenta demo Whatsapp Business API gratis válida 30 primeros días con envío ilimitado.	Con la licencia anual se pueden contratar Licencias Múltiples, estas licencias permiten que cada cuenta tenga sus propios contactos, gestione sus envíos y administre las respuestas de manera independiente, y con sus propios números de whatsapp.
Un único número de envío para campañas de whatsapp	Un máximo de 3 números de envío activos simultáneamente. Hasta 10 números de whatsapp para utilizar durante el mes de prueba	Software para envío de whatsapp automáticos desde Webs, CRMS y ERPs.	Alta demanda en aplicaciones de call centers, helpdesks y agencias de publicidad.
Contratar Ahora	Contratar Ahora	Coste por número de whatsapp usado para hacer los envíos.	Números de envío activos simultáneamente 20 sesiones de whatsapp.
Pagar con Tarjeta	Pagar con Tarjeta	Hasta 30.000 whatsapps enviados al mes	Alta mensual de números asociados a la licencia de whatsapp con los que se envían las campañas hasta 500 números.
Pagar con Paypal	Pagar con Paypal	Para más cantidad de envíos solicitar precio.	Envío ilimitado de campañas de whatsapps.
Pagar con WesternUnion	Pagar con WesternUnion	Integración con cualquier lenguaje	Número ilimitado de contactos receptores de campañas de whatsapps.
Pagar con Moneygram	Pagar con Moneygram	Descargar manual de integración API	Teléfono de contacto (+34657680271)
		Contratar ahora	Contactar por Whatsapp
		Para Alta Gratuita contactar por Whatsapp (34657680271)	Contactar por Teléfono
			Consultar por Whatsapp

Marketing por Email. Se contará con el servicio mensual de un software de envío por Email llamado “Sendinblue”. Se trabajará con el plan de envío Esencial, lo que permite por un mes de 29 euros envíe 60 000 correos al mes.



Activos fijos

Celulares. Para los equipos celulares, de marca elegida es Huawei Y5 Lite 2018 8gb Ram 1gb Libre. Se comprarán 4 celulares en Mercado Libre a S/.345,00.

Laptops. Las laptops elegidas son Laptop HP 15.6" - 250 G6 Core i3-7007U se compran 4 en distribuidores HP con un precio aproximado de S/.1400,00

Otros equipos y herramientas. micrófono audio technica at2020 a un precio de S/.350,00 y protector micrófono de goma espuma x5 unidades a un precio de S/.138,6 ambos serán comprados en Mercado Libre.

Proveedores de vestidos

Los proveedores de vestido que contactaremos son los conocidos como DropDhippers, que son proveedores mayoristas que se encargan de la distribución de las prendas a cualquier parte del mundo. Si bien buscaremos muchos proveedores en el futuro por el momento comenzaremos por proveedores que tengan una gran variedad de vestidos a precios cómodos y que ofrezcan la garantía de devolución del dinero a pedido del cliente.

Sandy Zeng Dongguan Natural Touch Fashion Co., Ltd. Dongguan city, China Dongguan, Guangdong. Entre 11 y 16 dólares cada vestido mínimo 100 piezas.

<https://naturaltouch.en.china.cn/1917818-3,Evening-&Party-Dress>

Mayoristas de Gamarra precios entre S/.45 a S/. 125

<https://gamarramayoristas.com>

Resumen de proveedores

Proveedor	Producto	Precio Unit	Forma de pago	Garantía
Minerva	Alquiler de oficina 48m ²	S/. 2528.00	Pago mensual contrato a 6 meses	Siempre
Entel	Servicio de telefonía	S/. 39,90	Pago mensual contrato a 1 año	Siempre
MiTienda	Servicio web	S/. 999,00	Pago anual	Siempre
Culqui	Plataforma de pago online	3.99% + \$0.30	Por cada compra	Siempre
Distribuidos HP	Laptop HP 15.6" - 250 G6 Core i3- 7007U	S/. 1400,00	Pago contra entrega	1 año
Mercado Libre	Celulares Huawei Y5 Lite 2018 8gb Ram 1gb	S/.345,00.	Pago contra entrega	1 año
Mercado Libre	Microfono audio technica at2020	S/. 350,00	Pago contra entrega	1 año
Mercado Libre	Protector microfono de goma	S/. 138,60	Pago contra entrega	1 año
Sandy Zeng Dongguan Natural Touch Fashion Co	Proveedor mayorista de ropa en China	Entre \$11 y \$16 (dólares)	Pago por adelantado, contrato mínimo 100 vestidos, que entregan en	30 días
Mayorista de Gamarra	Proveedor mayorista de ropa en Perú	S/.45 a S/. 125 (soles)	Pago por adelantado, contrato mínimo 6 vestidos, que entregan en	7 días
Envío Whatsapps	Programa de envío de mensajes por whatsapp de pago mensual	S/. 269.1.	Pago contraentrega y vale por envío ilimitado durante el mes	Siempre
Sendinblue	Programa de envío de emails de pago mensual	S/. 29 Euros.	Pago contraentrega y vale por envío de 60000 emails	Siempre

ANEXO 12. Ventas periodo 2019 - 2023

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vestidos largos	1067	1334	1534	1764	2029
Vestidos cortos	1921	2401	2761	3176	3652
Asesorías	1494	1868	2148	2470	2840
Total Volumen de Ventas	4482	5603	6443	7410	8521
Vestidos largos	S/266.809,9	S/333.512,4	S/383.539,2	S/441.070,1	S/507.230,6
Vestidos cortos	S/345.785,6	S/432.232,0	S/497.066,8	S/571.626,8	S/657.370,9
Asesorías	S/29.882,7	S/37.353,4	S/42.956,4	S/49.399,8	S/56.809,8
Total Ventas	S/642.478,2	S/803.097,7	S/923.562,4	S/1.062.096,8	S/1.221.411,3

ANEXO 13. Punto de equilibrio

Descripción	Precio de venta	Participación del volumen de venta	Costo Variable	Margen de contribución	Margen Ponderado
Vestidos largos	250	41,53%	S/131,23	118,77	49,32
Vestidos cortos	180	53,82%	S/77,69	102,31	55,06
Asesorías	20	4,65%	S/1,44	18,56	0,86

Año	Descripción	Anuales
Año 1	Total de servicios	3986
	Vestidos largos	1237
	Vestidos cortos	1862
	Asesorías	887

ANEXO 14. Flujo de caja económico y financiero del primer año

		Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Total de Ingresos			26.769,92	26.769,92	53.539,85	53.539,85	53.539,85	53.539,85	53.539,85	53.539,85	53.539,85	53.539,85	53.539,85	107.079,70
Costo Variable Total			8940	8940	17880	17880	17880	17880	17880	17880	17880	17880	17880	35760
Total egrsros variables			8940	8940	17880	17880	17880	17880	17880	17880	17880	17880	17880	35760
Gastos Fijos			29631,05	28917,04	28717,04	29117,04	28717,04	32117,04	28717,04	29117,04	28717,04	29117,04	28717,04	32267,04
Gastos de ventas Variables			3203,68	3203,68	6407,35	6407,35	6407,35	6407,35	6407,35	6407,35	6407,35	6407,35	6407,35	12814,70
Total Egresos			41774,81	41060,80	53004,56	53404,56	53004,56	56404,56	53004,56	53404,56	53004,56	53404,56	53004,56	80842,09
EBIT			-15.004,88	-14.290,87	535,29	135,29	535,29	-2.864,71	535,29	135,29	535,29	135,29	535,29	26.237,61
(-)Impuesto a la Renta	29,50%		0,00	0,00	144,53	39,91	157,91	0,00	157,91	39,91	157,91	39,91	157,91	7.740,10
(+)Amortización de intangible			274,69	274,69	274,69	274,69	274,69	274,69	274,69	274,69	274,69	274,69	274,69	274,69
(+)Depreciación			195,90	195,90	195,90	195,90	195,90	195,90	195,90	195,90	195,90	195,90	195,90	195,90
Flujo Operativo			-14.534,30	-13.820,29	861,35	565,97	847,97	-2.394,13	847,97	565,97	847,97	565,97	847,97	18.968,10
Activos Fijos	-8.023,00													
Activos Intangibles	-1.600,00													
Capital de trabajo	-30.954,61													
Gastos Pre Operativos	-24.963,00													
Flujo de Caja de Libre Disponibilidad (FCLD)	-65.540,61		-14.534,30	-13.820,29	861,35	565,97	847,97	-2.394,13	847,97	565,97	847,97	565,97	847,97	18.968,10
Préstamo	19.662,18													
(-)Cuota mensual			-997,93	-997,93	-997,93	-997,93	-997,93	-997,93	-997,93	-997,93	-997,93	-997,93	-997,93	-997,93
(+)Escudo Fiscal			87,19	84,20	81,15	78,06	74,92	71,72	68,48	65,18	61,82	58,41	54,95	51,42
Flujo de Caja Neto Inversionista(FCNI)	-45.878,43		-15.445,03	-14.734,02	-55,42	-353,90	-75,04	-3.320,33	-81,48	-366,78	-88,14	-373,55	-95,01	18.021,60

ANEXO 15. Tasa de descuento

Tasa de Descuento	
<u>Datos de Mercado de EEUU</u>	
Beta desapalancada: Retail (online)	1,46
Tasa Libre de Riesgo: Rendimiento de los bonos del Tesoro a 5 años Rf	2,60%
Premio de mercado: Media aritmética de rendimientos desde 1928 (E(Rm) -Rf)	7,17%
Inflación EEUU - Noviembre 2018 φdólares	2,177%
<u>Datos de Mercado del Perú</u>	
Riesgo país Perú : Puntaje con el indicador EMBI+ de JPMorgan = 156 puntos por 1.5* RRP	2,43%
Tasa de inflación anual - Noviembre 2018(12 últimos meses) φsoles	2,50%
<u>Datos del Proyecto Empresarial :</u>	
Inversión Total inicial	S/. 65.540,61
Beta Apalancada $\beta_L = \beta_U [1 + (1 - t) \cdot (D / E)]$	1,91
Desembolso: préstamo bancario (D)	S/. 19.662,18
Aporte patrimonial (E)	S/. 45.878,43
Factor D / D + E	30,00%
Factor E / D + E	70,00%
Razón Deuda / Patrimonio	0,4286
Costo de la deuda (tasa de interés) Rd	21,59%
Tasa de Impuesto a la Renta t	29,5%
Cálculo del Costo de Oportunidad del accionista	
$COK \text{ ó } Re(US\$) = Rf + \beta (E(Rm) -Rf) + PRP$	18,71%
$COK \text{ o } Re(S/.) = (1+Rdólares)[(1+\phisoles) / (1+\phi dólares)] - 1$	19,08%
Costo promedio ponderado del Capital	
$WACC(S/.) = (D/D+E)(1-t) \cdot Rd + (E/D+E) \cdot Re$	17,92%
* el riesgo del país multiplicando con coeficiente de 1,5	

ANEXO 16. Capital de trabajo

Método déficit acumulado máximo

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Total de Ingresos		26.769,92	26.769,92	53.539,85	53.539,85	53.539,85	53.539,85	53.539,85	53.539,85	53.539,85	53.539,85	53.539,85	107.079,70
Costo Variable Total		8.940,09	8.940,09	17.880,18	17.880,18	17.880,18	17.880,18	17.880,18	17.880,18	17.880,18	17.880,18	17.880,18	35.760,35
Gastos Fijos		29.631,05	28.917,04	28.717,04	29.117,04	28.717,04	32.117,04	28.717,04	29.117,04	28.717,04	29.117,04	28.717,04	32.267,04
Gastos de ventas Variables		3.203,68	3.203,68	6.407,35	6.407,35	6.407,35	6.407,35	6.407,35	6.407,35	6.407,35	6.407,35	6.407,35	12.814,70
Total Egresos		41.774,81	41.060,80	53.004,56	53.404,56	53.004,56	56.404,56	53.004,56	53.404,56	53.004,56	53.404,56	53.004,56	80.842,09
Saldo		15.004,88	-14.290,87	535,29	135,29	535,29	-2.864,71	535,29	135,29	535,29	135,29	535,29	26.237,61
Saldo Acumulado		15.004,88	-29.295,76	28.760,47	28.625,18	28.089,90	30.954,61	30.419,32	30.284,04	-29.748,75	-29.613,46	29.078,17	-2.840,56

Capital de trabajo	-30.954,61
--------------------	------------

ANEXO 17. Financiamiento

Programa de Pago Bancario		
Monto del préstamo (S/.):	S/19.662,18	Soles
TEA	21,59%	Tasa Promedio para pequeña empresa
Tasa efectiva mensual:	1,64%	Mensual
Plazo de amortización:	2	Años
Período:	24	Meses
Período de gracia:	0	Meses

Año	Periodo	Deuda Inicial	Interés	Amortización	Cuota	Saldo de deuda	Escudo Fiscal
1	1	19.662,18	322,93	675,00	997,93	18.987,19	87,19
	2	18.987,19	311,84	686,08	997,93	18.301,10	84,20
	3	18.301,10	300,57	697,35	997,93	17.603,75	81,15
	4	17.603,75	289,12	708,81	997,93	16.894,94	78,06
	5	16.894,94	277,48	720,45	997,93	16.174,50	74,92
	6	16.174,50	265,65	732,28	997,93	15.442,22	71,72
	7	15.442,22	253,62	744,31	997,93	14.697,91	68,48
	8	14.697,91	241,40	756,53	997,93	13.941,38	65,18
	9	13.941,38	228,97	768,95	997,93	13.172,43	61,82
	10	13.172,43	216,34	781,58	997,93	12.390,85	58,41
	11	12.390,85	203,50	794,42	997,93	11.596,42	54,95
	12	11.596,42	190,46	807,47	997,93	10.788,96	51,42
2	13	10.788,96	177,20	820,73	997,93	9.968,23	47,84
	14	9.968,23	163,72	834,21	997,93	9.134,02	44,20
	15	9.134,02	150,02	847,91	997,93	8.286,11	40,50
	16	8.286,11	136,09	861,84	997,93	7.424,27	36,74
	17	7.424,27	121,93	875,99	997,93	6.548,28	32,92
	18	6.548,28	107,55	890,38	997,93	5.657,90	29,04
	19	5.657,90	92,92	905,00	997,93	4.752,90	25,09
	20	4.752,90	78,06	919,86	997,93	3.833,04	21,08
	21	3.833,04	62,95	934,97	997,93	2.898,06	17,00
	22	2.898,06	47,60	950,33	997,93	1.947,74	12,85
	23	1.947,74	31,99	965,94	997,93	981,80	8,64
	24	981,80	16,12	981,80	997,93	0,00	4,35

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, D. (2019). Danny Acosta. Recuperado de: <https://www.youtube.com/user/MakeupbyDania>
- Adpublis (2016). *Tarifas revistas somos del diarios El Comercio*. Recuperado de: <https://adpublis.com/Somos-Tarifas-AdPublis.xls>
- Albors Buitrón, M. V. (2015). *Estrategia de Marketing Digital en el Sector de la Moda*.
- Alonso Conde, A. B. (2004). *Comercio electrónico: Antecedentes, fundamentos y estado actual*. Madrid: Dykinson.
- Alonso, M. (2008). *El plan de marketing digital. Blended Marketing como integración de acciones On y Offline*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía*, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- American Apparel and Footwear Association (2014). *Publications and Statistics*. <https://www.wewear.org/industry-resources/publications-and-statistics/>
- Anderson, R. E., & Srinivasan, S. S. (2003). *E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework*. *Psychology & Marketing*, 20(2), 123–138.
- Anelli, Mima (2013). *Un atelier, el templo de la moda*. Recuperado de: <https://theoremabymimmanelli.wordpress.com/2013/02/28/un-atelier-el-templo-de-la-moda/> (28/02/2013).
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina* (Primera edición), México: Pearson Educación S.A.
- Arellano, R. (2017). *Los seis estilos de vida de las personas*. Arellano Marketing, Lima, Perú. Recuperado de: <https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 5ta. Caracas: Editorial Odón.
- Banco Central de Reserva del Perú BCRP (2018) *Gerencia General de Estudios Económicos. Inflación*. Recuperado de: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias>
- Barrientos, J., Portocarrero, A., Remón, M., Rosales, S. y Vásquez, N. (2017). *Asesoría de imagen personal. (Tesis de pregrado)*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2926/1/2017_Portocarrero_Asesoria-de-imagen-personal.pdf
- Barros, D. (2017). *Diseño de vestidos de gala con la utilización de drapeados, basados en la cultura Saraguro, para niñas de 7 a 11 años de la ciudad de Ambato (Tesis de pregrado)* Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Benites, M. (2018). Canal Mafer Benites. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=qVu_3BhHA9Q

- Blank, S. y Dorf, B (2013). *El manual del emprendedor. Guía paso a paso para crear una empresa*. Estados Unidos: Ediciones Gestión 2000
- Bloomberg (2018). *United States Rates & Bonds*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- Bolsalea (2017). *¿En qué consiste un showroom?.* Recuperado de: <https://www.bolsalea.com/blog/2013/10/en-que-consiste-un-showroom/> (19/12/2017)
- Brockmann, Helen (1965). *The Theory of fashion design*. John Wiley & Sons.
- Bruce, M. y Daly, L. (2006). *Buyer behaviour for fast fashion*. *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 10(3), 2006, págs. 329-344.
- Calderón, M., Fajardo, L., Gavonel, P. y Molero, I. (2018). *Plan de negocio para la creación de una marca de ropa business casual y su comercialización en el mercado femenino dentro del sector B*. (Tesis de maestría). Universidad ESAN, Lima, Perú. recuperado de: http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1227/2018_MATP_15-2_39_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CIO (2018) *El e-commerce global se incrementará un 60% en 2022 alcanzando los 150 mil millones de dólares*. Recuperado de: <http://www.ciospain.es/retail/el-ecommerce-global-se-incrementara-un-60-en-2022-alcanzando-los-150-mil-millones-de-dolares> (12/06/2018).
- Cohen, W. (2001). *El plan de Marketing: procedimientos, formularios, estrategia y técnica*. (Segunda edición). Ediciones Deusto, Nueva York, Estados Unidos.
- Cordero, J. (2016). *Cómo conseguir suscriptores en Facebook sin pasar más de 10 minutos en la plataforma*. Recuperado de: <https://www.javiercordero.com/como-conseguir-clientes-en-facebook/>
- Cuervo, García y Limo (2014). *Hábitos de consumo y comercio electrónico: el caso de la mujer moderna en Lima Metropolitana*. ESAN: Serie Gerencia para el Desarrollo.
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R. and Johnston, K. (2009). *Internet marketing: strategy, implimentation, and practice*, in Chaffey, D. (Ed.), *Internet Marketing*, 4th ed., Prentice Hall, Harlow.
- Chi, E. H. (2009). *Information seeking can be social*. *Computer*, 3, 42–46.
- Chiavenato, I (2002). *Gestión del talento humano*, Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Dabholkar, P. A., & Sheng, X. (2012). *Consumer participation in using online recommendation agents: Effects on satisfaction, trust, and purchase intentions*. *Service Industries Journal*, 32(9), 1433–1449.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico*, México, Pearson Educación.
- Darío, G.(2014). *Margen de error: BPO Centro de Comercio*. Recuperado de: <http://bpocentrodecomercio.blogspot.com/2014/09/margen-de-error.html>
- Dazzler (2019). *Hotel Dazzler*. Recuperado de: <https://www.wyndhamhotels.com/es-xl/dazzler/miraflores-peru/dazzler-hotel->

lima/overview?CID=PS:DZ:20180720:GGL:DAZZLER:NA:LIMA:51085:ES-XL&gclid=Cj0KCQiAnY_jBRDdARIsAIEqpJ3XO4anRRcgLZXISBxbrR8DtIFBnHIGL-UkovlJLPz2YIDIXKIEJY8aAiEkEALw_wcB

- Dennis, C., Fenech, T., & Merrilees, B. (2004;2002;). *e-retailing*. Florence: Routledge Ltd. doi:10.4324/9780203458525
- Días, A. & Badenes, I. (2007). *El Lenguaje del Vestido (Trabajo de pregrado)* España: Universidad para Mayores Universitat Jaume I.
- Domingo, G. (2013). *Las marcas de moda en un contexto digital: retos y oportunidades*.
- Dyhouse, C. (2010). *Glamour: Women, history, feminism*. England: United Kingdom. Zed Books.
- EcoMedia (2018). *Tarifario 2018 MediaKit*. Recuperado de: <http://ecomedia.pe/mediakit>
- El Comercio (2017). *5g: Características y claves del próximo Internet móvil*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/5g-ocho-claves-entender-noticia-468974> (26/10/2017; 17:37 h).
- El Comercio (2017). *70% de peruanos tiene acceso a redes sociales en su trabajo*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/70-peruanos-acceso-redes-sociales-noticia-484394> (26/12/2017; 15:32 h).
- El Comercio (2017). *Perú: La evolución del e-commerce, por Pamela Flores*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/peru-evolucion-e-commerce-pamela-flores-noticia-478969> (04/12/2017; 15:38 h).
- El Comercio (2018). *E-commerce: Mil empresas se suman al año al comercio electrónico*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/e-commerce-mil-empresas-suman-ano-comercio-electronico-noticia-516057> (30/04/2018; 10:40 h).
- El País (2013). *Los dueños de Chanel son cada vez más ricos y más invisibles*. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2013/09/30/gente/1380547784_872414.html (30/09/2013; 15:29 h).
- Envía Whatsapps (2019). *Software Whatsapp Marketing*. Recuperado de: <https://enviawhatsapps.com/precios-whatsapp-masivos-marketing>
- Escobar-Rodríguez, T., & Bonsón-Fernández, R. (2017). *Analysing online purchase intention in Spain: Fashion e-commerce*. Information Systems and e-Business Management, 15(3), 599-622. doi:10.1007/s10257-016-0319-6
- Fernández-Portillo, A., Sánchez-Escobedo, M. C., Jiménez-Naranjo, H. V., & Hernández-Mogollón, R. (2015). *The importance of innovation in e-commerce/La importancia de la innovación en el comercio electrónico*. Universia Business Review, (47), 106.
- Forbes (2016). *“Las 10 marcas de ropa más poderosas del 2016”*. Recuperado de: <http://forbes.es/listas/8847/las-diez-marcas-de-ropa-mas-poderosas-en-2016/7/> (04/06/2016).

- Forstater, M. (2010). *Sectoral Coverage of the Global Economic Crisis: Implications of the Global Financial and Economic Crisis on the Textile and Clothing Sector*. Ginebra: OIT, Departamento de Actividades Sectoriales.
- Gamarra, A. M. (2011). *Estudio de pre-factibilidad para la instalación de una empresa de confecciones de vestidos para dama en la Provincia de Chiclayo*.
- Garibaldi, F. (1999). *Comercio Electrónico: Conceptos y reflexiones básicas. Argentina: Banco Interamericano de Desarrollo*.
- Gestión (2014). *Lima Fashion Week: Once diseñadores, nuevo local y una inversión de medio millón de dólares*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/lima-fashion-week-once-disenadores-nuevo-local-inversion-medio-millon-dolares-151079> (13/10/2014; 16:02 h).
- Gestión (2014). *Solo el 1% de las búsquedas en tiendas online en Perú acaba en compra*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/1-busquedas-tiendas-online-peru-acaba-compra-1641> (17/01/2014; 08:56h).
- Gestión (2015) *Exportación mundial de ropa mueve al año más de US\$ 480.000 millones*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/mercados/exportacion-mundial-ropa-mueve-ano-us-480-000-millones-87526> (27/04/2015; 07:50 h).
- Gestión (2015). *Asesores de imagen: una ruta hacia su 'yo' soñado*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/asesores-imagen-ruta-sonado-105723> (24/11/2015; 06:00 h).
- Gestión (2018) *Día del Internet: ¿Quiénes compran más, los hombres o las mujeres*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tecnologia/dia-internet-quienes-compran-hombres-mujeres-233810> (17/05/2018; 17:12 h).
- Gestión (2018). *El 18% de cibernautas peruanos ya realiza compras por Internet*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/18-cibernautas-peruanos-realiza-compras-internet-228487> (04/03/2018; 05:45h)
- Gil (2019). *Entrevista sobre información de tasas de conversión*. Información brindada el 11.02.2019
- Global Rates (2018). *Inflación Estados Unidos - índice de precios al consumo (IPC)*. Recuperado de: <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>
- Groissbergera, T., Riedlb, R. (2017) *Do online shops support customers' decision strategies by interactive information management tools? Results of an empirical analysis*.
- Ha, S., & Stoel, L. (2009). *Consumer e-shopping acceptance: Antecedents in a technology acceptance model*. Journal of Business Research, 62(5), 565-571. doi:10.1016/j.jbusres.2008.06.016
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Hidalgo, Oscar (2003). *SmartDesk: Un Plan de Negocios (Tesis de pregrado)*. México: Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla.

- Hinman, R. (2012). *The Mobile Frontier: A Guide for Designing Mobile Experience*. Rosenfeld Media, Brooklyn.
- Humphreys A, Grayson K (2008). *The intersecting roles of consumer and producer: a critical perspective on coproduction, cocreation and prosumption*. *Sociology Compass*.
- IEEE Explore (2002) *The virtual boutique: a synergic approach to virtualization, content-base management of 3D information, 3D data mining an virtual reality for ecommerce*. Recuperado de: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/1024071/> (21/06/2002).
- INEI (2016, 5 de mayo). *Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) – 2016*, Lima, Perú: INEI. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/mas-del-60-de-las-madres-del-pais-trabajan-9714/>
- INEI (2017). *Nota de Prensa. Más del 60% de las madres del país trabajan*. Primeros resultados. Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf
- INEI (2018). *Informe técnico. Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. Trimestre enero-febrero-marzo 2018, Lima, Perú. Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_mercado-laboral-ene-feb-mar2018.pdf
- INEI (2018). *Mujeres y hombres que usan Internet según ámbito geográfico*. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/buscador/?tbusqueda=Mujeres+y+hombres+que+usan+Internet%2C+seg%C3%BAn+%C3%A1mbito+geogr%C3%A1fico+>
- Ipsos Apoyo (2016a) *Perfil del Smartphonero 2016*. Recuperado de: https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-smartphonero-2016?language_content_entity=es-pe
- Ipsos Apoyo (2016b) *Perfil del usuario de redes sociales 2016*. Recuperado de: https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-usuario-de-redes-sociales-2016?language_content_entity=es-pe
- Ipsos Apoyo (2016c) *Hábitos y actitudes hacia el Internet 2016*. Recuperado de: https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-y-actitudes-hacia-el-internet-2016?language_content_entity=es-pe
- IPSOS Marketing (2012). *Perfiles Zonales de la Gran Lima 2012*. Lima, Perú: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A.
- IPSOS Marketing (2014). *Estadística Poblacional 2014, Lima, Perú*. Ipsos Perú.
- Kim, H.-S. (2006). *Using hedonic and utilitarian shopping motivations to profile inner city consumers*. *Journal of Shopping Center Research*, Vol. 13 No. 1, pp. 57-79.
- Klaus, P. (2013). *The case of Amazon.com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique*. *Journal of Services Marketing*, Vol. 27 No. 6, pp. 443-457.

- Kotler, P, y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Decimoprimer edición). México: Pearson Education.
- La República (2018) *Retail, E-commerce, E-tail: Retos y oportunidades*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/marketing/1237243-retail-e-commerce-e-tail-retos-oportunidades> (04/05/2018; 15:06 h).
- Lando, L. (2009). *Diseño de Modas*. Canadá: CBH Books.
- Lee, E., Hahn, K. (2015). *Tone of Writing on Fashion Retail Websites, Social Support, e-Shopping Satisfaction, and Category Knowledge*. Clothing and Textiles Research Journal.
- Logística Profesional (2015). *La moda es un negocio global y el mundo es un mercado en auge*. Recuperado de: <http://www.logisticaprofesional.com/es/notices/2015/07/-la-moda-es-un-negocio-global-y-el-mundo-es-un-mercado-en-auge-51561.php#.WxnL8FOFORs> (17/07/2015).
- López, M. (2014). *Fashion Bloggers: Influencia 2.0 en la industria de la moda*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE.
- Llorca, G. (2012). *Exclusión digital y límites de la comunicación mediada*, en Tripodos, nº31. Págs.111-123.
- Martínez, G., López-Rúa, M. (2016). *La influencia de los blogs de moda en el comportamiento del consumidor: Un enfoque exploratorio*. España: Universidad Complutense de Madrid.
- Martínez, N. (2014). *Situación y Evolución del Mercado de la Moda: Análisis de la Percepción del Consumidor de E-fashion* (Tesis de pregrado). Universidad de León, León. Recuperado de: https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/3845/71453105V_GMIM_julio2014.pdf?sequence=1
- Mckay, J. and Marshall, P. (2004). *Strategic Management of E-Business*. John Wiley & Sons, Brisbane.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo MINTRA (2012). *Información sobre REMYPE*. Recuperado de: <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=831&tip=541>
- Musso, F., Druica, E. (2014). *Handbook of Research on Retailer-Consumer Relationship Development*. Brazil: Scopus.
- Nadeem, W., Andreini, D., Salo, J., & Laukkanen, T. (2015). *Engaging consumers online through websites and social media: A gender study of italian generation Y clothing consumers*. International Journal of Information Management, 35(4), 432-442. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2015.04.008
- Ngai, E.W.T., Li, C.-L., Cheng, T.C.E., Lun, Y.H.V., Lai, K.-H., Cao, J. and Lee, M.C.M. (2011). *Design and development of an intelligent context-aware decision support system for realtime monitoring of container terminal operations*. International Journal of Production Research, Vol. 49 No. 12, pp. 3501-3526.
- Núñez, V. (2019) *¿Cuánto cuesta lanzar una campaña en Facebook Ads? Guía de precios*. Recuperado de: <https://vilmanunez.com/cuando-cuesta-anuncio->

facebook-ads-guia-precios/#Mapa_con_el_coste_medio_de_CPC_CPL_y_coste_por_instalacion_de_app

- Organización Internacional del Trabajo (2014). *Salarios y tiempo de trabajo en los sectores de los textiles, el vestido, el cuero y el calzado*. Suiza: Departamento de Actividades Sensoriales.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011) *Generación de modelos de negocio*. México: Deusto
- Palbin (2017, 16 de julio). Cómo crear una tienda online. *Blog de E-commerce*. Recuperado de: <https://www.palbin.com/es/blog/p915-%E2%80%8Bcomo-crear-una-tienda-online-de-ropa.html#vender-ropa-a-trav-s-del-dropshipping>
- Pandey, S., & Chawla, D. (2018). *Online customer experience (OCE) in clothing e-retail: Exploring OCE dimensions and their impact on satisfaction and loyalty – does gender matter?*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(3), 323-346. doi:10.1108/IJRDM-01-2017-0005
- Perú 21 (2013). *La gente perdió el miedo y se preocupa por su imagen*. Recuperado de: <https://peru21.pe/emprendimiento/gente-perdio-miedo-preocupa-imagen-100877> (07/04/2013; 08:55 h).
- Perú Retail (2016). *La evolución del retail a dos siglos de su existencia*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/evolucion-retail-dos-siglos-existencia/> (14/11/2016).
- Perú Retail (2017) *Uso de smartphones alcanzan los 12,7 millones en el Perú*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/usuarios-smartphones-peru/> (12/07/2017).
- Perú Retail (2018). *¿Cómo se encuentra el comercio electrónico en América Latina?*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/comercio-electronico-america-latina/> (12/06/2018).
- Perú Retail (2018). *Comercio minorista en el Perú creció 4.3% en el 2017, según Produce*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/comercio-minorista-peru-crecio-2017-segun-produce/> (07/05/2018).
- Perú Retail (2018). *En el Perú hay una intención de mirar más allá y transformar el sector retail*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/entrevista/peru-hay-una-intencion-de-mirar-mas-alla-y-transformar-el-sector-retail/> (21/05/2018).
- Petkova, I. (2016). *Between high-tech and high-fashion: How E-Commerce fashion organizations gain moral and pragmatic legitimacy in the fashion field*. Department of Sociology, Davidson College, Box 7139, Davidson, NC 28035-7011, United States
- Pezderka, N., & Sinkovics, R. R. (2011). *A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firm active online internationalization*. *International Business Review*, 20(4), 409422.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*, Edición actualizada y aumentada. (Sexta edición), España: Deusto.

- Quito, F. (2013). *La utilización de materiales y herramientas del área de corte y confección, ayudan y propician aprendizajes significativos para los estudiantes (Tesis de pregrado)*. Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Ramón, J. (2011). *Plan de marketing del negocio de ropa Glam*. (Tesis de pregrado). Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1852/1/08448.pdf>
- Rattinger, A. (2016). *Cómo hacer un plan de medios digital. Merca2.0*. Recuperado de: <https://www.merca20.com/como-hacer-un-plan-de-medios-digital/> (04/08/2016)
- Roig, L. (2009). *Cómo hacer un plan de ventas*. Recuperado de: http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R02713_planventas.pdf
- Rowe, P. (1987). *Design Thinking*, Massachusetts, Estados Unidos: Massachusetts Institute of Technology MIT
- Ruch, M., & Sackmann, S. (2012). *Integrating management of customer value and risk in e-commerce*. Information Systems and e-Business Management, 10(1), 101-116. doi:10.1007/s10257-010-0152-2
- Ruiz, E. (2012). *La moda en la red: análisis semiótico de los blogs de moda*. Sabadell: ed. Fundit.
- Saleh, K. (2018). The Average Website Conversion Rate by Industry (updated November 2018). Recuperado de: <https://www.invespcro.com/blog/the-average-website-conversion-rate-by-industry/>
- Schiffirin, H., Edelman, A., Falkenstern, M., & Stewart, C. (2010). *The associations among computer-mediated communication, relationships, and well-being*. Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 13, 299–306.
- Seivewright, S. (2013). *Diseño e Investigación*. Barcelona: Gustavo i S.L.
- Sendinblue (2019). *Your Email Marketing Solution*. Recuperado de: https://www.sendinblue.com/lp/email-marketing/?utm_source=adwords&utm_medium=cpc&utm_content=Email_Marketing&utm_extension=&utm_term=email%20marketing%20software&utm_matchtype=e&utm_campaign=700424159&utm_network=g&km_adid=206875930262&km_adposition=1t3&km_device=c&utm_adgroupid=36366742479&gclid=Cj0KCQiAnY_jBRDdARIsAIEqpJ0xcjqY4jFxCyD4gIC7HH8CJiI93-TVesDxRHLrv-upKvg46NPbuoIaAgLvEALw_wcB
- Shim, S. I., Kwon, W.-S., Chattaraman, V., & bert, J. E. (2012). *Virtual sales associates for mature consumers: Technical and social support in e-retail service interactions*. Clothing and Textiles Research Journal, 30, 232–248.
- Somalo, N. (2017). *Marketing Digital que funciona: Planifica tu estrategia e invierte con cabeza*. España: LID Editorial.
- Springsteel, L. (2013). *Becoming a fashion designer*. US: John Wiley & Sons Inc.
- Stern, L. (2018). *Betas by sector*. Recuperado de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

- Strähle, J. (2016;2017). *Green fashion retail*. Singapore: Springer Singapore. doi:10.1007/978-981-10-2440-5
- SUNAT (2018). *Tasas para la determinación del Impuesto a la Renta Anual*. Recuperado de: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual>
- Technorati (2013). *Digital Influence Report*. Recuperado de: <http://www.technorati.com/business/advertising> (14/02/2013)
- Tendencias Digitales (2017). *Internet y los medios sociales en el Perú*. Recuperado de: <https://tendenciasdigitales.com/internet-y-los-medios-sociales-en-peru/>
- Tiwari, R. S. (2008). *Retail management, retail concepts and practices*. Mumbai: Global Media.
- Trade Map: *Internacional Trade Statistics* (2017). Recuperado de: https://www.trademap.org/tradestat/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||TOTAL|||2|1|1|2|2|1|1|1|
- Valerio, E.D (2015). *El impacto de la tecnología 2.0 sobre la experiencia de compra offline*.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*, Lima, Perú: USAID Perú
- Zocchi, A., Catena, M., & Niemeier, S. (2013). *Reshaping retail: Why technology is transforming the industry and how to win in the new consumer driven world*. John Wiley & Sons.