



**Plan de negocios de Confección y Comercialización de Ropa
Masculina Plus Size**

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

Atoche Arnao Arturo Manuel _____

Caballero Huarcaya Carlos Alberto _____

Durand Rodríguez Christian Charles _____

Miranda Pozo Wendy Lorena _____

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 63

Lima, 12 de setiembre del 2019

Esta tesis

**Plan de negocios de Confección y Comercialización de Ropa
Masculina Plus Size**

ha sido aprobada.

.....
Rosa Nancy Matos Reyes (Jurado)

.....
Cesar Edward Neves Catter (Jurado)

.....
Maria Christina Saksanian (Asesora)

Universidad ESAN

2019

A Dios, a mis padres Javier y Gloria, mis hermanos
Javier y David; y a mi enamorada Fiorella por
todo el apoyo incondicional que me brindan
para poder alcanzar mis objetivos y metas

Arturo Manuel Atoche Arnao

A mis padres Saturnino y Felicita; mis hermanos Christian y Lisbeth
por recordarme constantemente lo que es realmente importante
en la vida, por su apoyo, ejemplo de integridad y
perseverancia, indispensables para superar
cualquier obstáculo en la vida.

Carlos Alberto Caballero Huarcaya

A ti por tu respaldo sin el cual no lo hubiera logrado
A mi madre por haberme impulsado a superarme
A todos aquellos que me apoyaron en cumplir este objetivo

Christian Charles Durand Rodríguez

A Dios, por darme la fortaleza necesaria ante los momentos de dificultad
A mis padres Lino y Kela, por su apoyo incondicional y palabras de aliento
A mis pequeños Scot y Bobby, por ser mi compañía y alegría durante
muchas noches de sueño y cansancio
y especialmente a mi esposo Víctor por su comprensión,
dedicación, amor y confianza.

Wendy Lorena Miranda Pozo

AGRADECIMIENTO

A nuestra asesora de tesis,
Christina Saksanian,
profesora de la universidad ESAN,
por su dedicación incondicional,
el cual hizo posible la elaboración
del presente plan de negocios.

A Jacinto que vive en nuestros
corazones.

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN EJECUTIVO	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Introducción	13
1.2. Antecedentes	13
1.3. Motivación y justificación	20
1.4. Objetivos	22
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	22
1.4.2. <i>Objetivo Especifico</i>	22
1.5. Alcance	22
1.6. Limitaciones.....	23
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO	24
2.1. Modelo de análisis y métodos: Macroentorno	24
2.1.1. <i>Análisis Septe</i>	24
2.2. Análisis de las Barreras de entrada: Porter	35
2.2.1. <i>Economía de escala por el lado de la oferta</i>	35
2.2.2. <i>Beneficios de escala por el lado de la demanda</i>	36
2.2.3. <i>Costos para los clientes por cambiar de proveedor</i>	37
2.2.4. <i>Requisitos de Capital</i>	38
2.2.5. <i>Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño</i>	40
2.2.6. <i>Acceso desigual a los canales de distribución</i>	40
2.2.7. <i>Políticas Gubernamentales restrictivas</i>	41
2.3. Análisis de los Competidores.....	42
CAPITULO III. ESTUDIO DE MERCADO	44
3.1. Definición de público objetivo.....	44
3.2. Análisis de la investigación de mercado	44
3.2.1. <i>Análisis cualitativo</i>	44
3.2.2. <i>Análisis cuantitativo</i>	52
3.3. Estimación de la demanda	67

3.3.1. Mercado potencial	67
3.3.2. Mercado objetivo	69
3.4. Análisis general de la oportunidad del negocio	70
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	74
4.1. Modelo de Negocio – CANVAS	74
4.1.1. Propuesta de Valor	75
4.1.2. Segmento de Mercado.....	76
4.1.3. Actividades Clave.....	76
4.1.4. Recursos claves.....	76
4.1.5. Canales	78
4.1.6. Relación con los clientes.....	78
4.1.7. Asociaciones clave	79
4.1.8. Fuentes de ingreso	80
4.1.9. Estructura de costos.....	80
4.2. Constitución de la Empresa	82
4.2.1. Registro de la empresa.....	82
4.2.2. Registro del nombre y logo comercial	83
4.3. Marco estratégico	83
4.3.1. Visión	83
4.3.2. Misión	83
4.3.3. Valores y principios	84
4.3.4. Factores Críticos de Éxito	84
4.4. Estrategias Competitivas del Negocio	85
4.4.1. Ventaja Competitiva.....	85
4.4.2. Actividades estratégicas.....	85
4.4.3. Estrategia de Crecimiento	87
4.5. Conclusiones	87
CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING.....	89
5.1. Introducción	89
5.2. Objetivos	89
5.2.1. Objetivo General.....	89
5.2.2. Objetivo específico 1.....	89
5.2.3. Objetivo específico 2.....	89
5.3. Estrategia de marketing.....	89

5.3.1. Segmentación	89
5.3.2. Estrategia de la marca.....	90
5.3.3. Posicionamiento.....	92
5.3.4. Diferenciación.....	92
5.3.5. Ventaja competitiva	92
5.4. Mix de marketing.....	93
5.4.1. Estrategia del producto y servicio	93
5.4.2. Estrategia de Precio	94
5.4.3. Estrategia de Promoción y publicidad	98
5.4.4. Estrategia de plaza	104
5.5. Estrategia de marketing directo y digital	109
5.5.1. Community Management	109
5.5.2. Redes sociales	110
5.6. Proyección de ventas.....	112
5.7. Presupuesto del Plan de Marketing.....	113
5.8. Conclusiones	115
CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES	117
6.1. Objetivo General	117
6.2. Objetivos Específicos.....	117
6.3. Ubicación y Diseño de las instalaciones	117
6.3.1. Selección del taller de confección en función a los costos de producción	117
6.3.2. Localización del showroom	118
6.4. Mapeo de Procesos	122
6.4.1. Descripción del proceso productivo	123
6.4.2. Descripción del proceso Comercial.....	125
6.5. Gestión de Calidad.....	127
6.6. Proceso de cambios y devoluciones.....	128
6.7. Gestión de Inventarios	129
6.8. Creación y Desarrollo de la página web	130
6.9. Facturación.....	130
6.10. Costos Operativos	130
6.11. Conclusiones	131
CAPÍTULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	132
7.1. Estructura Organizacional.....	132

7.1.1. <i>Organigrama estructural</i>	132
7.1.2. <i>Organigrama funcional</i>	132
7.2. Perfil de puestos	134
7.3. Reclutamiento y Selección.....	134
7.4. Gestión de Compensaciones y beneficios	136
7.5. Presupuesto de Recursos Humanos.....	137
7.6. Responsabilidad Social	139
7.7. Conclusiones	140
CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA	141
8.1. Supuestos iniciales	141
8.2. Inversión inicial	141
8.2.1. <i>Activo fijo</i>	142
8.2.2. <i>Capital de trabajo</i>	143
8.3. Proyección de Ingresos	144
8.4. Egresos	144
8.4.1. <i>Costos operativos</i>	144
8.4.2. <i>Gastos administrativos</i>	145
8.4.3. <i>Gastos de personal</i>	145
8.4.4. <i>Gastos de marketing</i>	146
8.4.5. <i>Proyección de egresos</i>	147
8.5. Evaluación del proyecto.....	147
8.5.1. <i>Cálculo de la tasa de descuento para el VAN</i>	147
8.6. Resultados de la evaluación del proyecto	147
8.7. Análisis de puntos críticos	148
8.8. Análisis de sensibilidad.....	149
8.9. Conclusiones	149
CAPITULO IX. CONCLUSIONES	150
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	152
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA.....	155

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1. IMC referencial.....	15
Tabla 2.1. Perú - Hogares en viviendas particulares con ocupantes presentes, según número de miembros del hogar 2007 y 2017.....	25
Tabla 2.2. Hogares según el sexo del jefe del hogar.....	26
Tabla 2.3. Comparación PBI per cápita 2007 y 2017.....	29
Tabla 2.4. Población económicamente activa según niveles de empleo.....	30
Tabla 3.1. Perfil personas entrevista a profundidad.....	45
Tabla 3.2. Perfiles expertos entrevistados.....	50
Tabla 3.3. Depuración de encuestas.....	53
Tabla 3.4. Talla de ropa declarada por hombres de 18 años a más.....	53
Tabla 3.5. Zonas donde viven las personas encuestadas.....	55
Tabla 3.6. Dificultades para comprar ropa casual.....	57
Tabla 3.7. Lugares de compra de ropa casual.....	58
Tabla 3.8. Frecuencia de compra promedio por año por prenda de vestir.....	58
Tabla 3.9. Frecuencia promedio de prendas compradas por ocasión.....	59
Tabla 3.10. Cantidad de prendas compradas por año en promedio.....	59
Tabla 3.11. Cuadro comparativo atributos satisfacción – importancia.....	60
Tabla 3.12. Intención de compra oferta masculina ropa casual plus size.....	61
Tabla 3.13. Lugar donde les gustaría comprar ropa.....	61
Tabla 3.14. Zonas donde viven los potenciales compradores de OzzO.....	63
Tabla 3.15. Frecuencia de compra promedio por año por prenda de vestir.....	65
Tabla 3.16. Frecuencia promedio de prendas compradas por ocasión.....	65
Tabla 3.17. Cantidad de prendas compradas por año en promedio.....	66
Tabla 3.18. Lugares adicionales de compra ropa casual.....	66
Tabla 3.19. Mercado potencial 2018.....	68
Tabla 3.20. Proyección mercado potencial 2019- 2024.....	68
Tabla 3.21. Proyección mercado potencial 2019 -2024 en soles.....	68
Tabla 3.22. Proyección del mercado objetivo.....	70

Tabla 5.1. Resultado a la pregunta: ¿Qué tipo de dificultades suele tener para encontrar ropa casual?.....	94
Tabla 5.2. Cuadro comparativo de precios de ropa casual masculina (Incluyen IGV).....	97
Tabla 5.3. Cuadro precios en prendas OzzO (Incluyen IGV).....	98
Tabla 5.4. Cuadro comparativo de costo/precios en prendas OzzO (Incluyen IGV).....	98
Tabla 5.5. Reporte de campaña Facebook Ropa Talla grande-Landing page.....	99
Tabla 5.6. Palabras clave en Google Adwords	110
Tabla 5.7. Resultados de búsqueda de palabras clave en Google Adwords	111
Tabla 5.8. Proyección de clientes que comprarían Ozzo	113
Tabla 5.9. Proyección de ventas por prendas de vestir	113
Tabla 5.10. Presupuesto en campañas publicitarias Facebook	114
Tabla 5.11. Presupuesto por año del Plan de Marketing.....	115
Tabla 6.1. Cotización de proveedores para la confección de las prendas de vestir (Sin IGV)	118
Tabla 6.2. Comparación de costos de producción de ambos proveedores.....	118
Tabla 6.3. Factores de terminantes de Localización	119
Tabla 6.4. Ponderación de factores de Macro localización	119
Tabla 6.5. Matriz de Macro Localización	120
Tabla 6.6. Factores de la micro localización.....	120
Tabla 6.7. Ponderación de factores de micro localización.....	121
Tabla 6.8. Alternativas de micro localización del showroom.....	121
Tabla 6.9. Alternativas de micro localización del showroom.....	121
Tabla 6.10. Costos por prendas de vestir del proveedor Adisur (Sin I.G.V.)	130
Tabla 6.11. Costos del material de empaque (Sin I.G.V.)	131
Tabla 6.12. Costos de almacenamiento y distribución por pedido (Sin IGV)	131
Tabla 7.1. Retribución monetaria.....	138
Tabla 7.2. Desarrollo y Capacitación de Personal	138
Tabla 7.3. Servicios de personal tercerizado.....	139
Tabla 8.1. Inversión inicial	141
Tabla 8.2. Inversión en activo fijo- cómputo	142
Tabla 8.3. Inversión en otros activos fijos	142

Tabla 8.4. Cálculo del capital de trabajo.....	143
Tabla 8.5. Proyección de ingresos	144
Tabla 8.6. Proyección de costos operativos	144
Tabla 8.7. Proyección de Gastos administrativos	145
Tabla 8.8. Sueldo del personal propio en planilla.....	145
Tabla 8.9. Proyección de gastos servicios proveedores	146
Tabla 8.10. Proyección de gastos de marketing.....	146
Tabla 8.11. Proyección de egresos.....	147
Tabla 8.12. Flujo económico del proyecto.....	148
Tabla 8.13. Puntos críticos de las variables precio, cantidad y costo de producción	148
Tabla 8.14. Sensibilidad de variación de precio, cantidad y costos de producción	149

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Clasificación del Índice de masa corporal – IMC	14
---	----

Figura 1.2. Perú - IMC promedio en personas de 15 y más años, por sexo y región natural, 2014-2018	16
Figura 1.3. Perú - Personas de 15 y más años con exceso de peso, según sexo y Región natural, 2014-2018	16
Figura 1.4. Perú - Personas de 15 y más años con obesidad, según sexo y región natural, 2014-2018	17
Figura 1.5. Tendencia del sobrepeso y obesidad en adultos de 30 a 59 años, Perú 2007-2014.....	18
Figura 1.6. Sobrepeso y obesidad en jóvenes de 20 a 29 años, según área de residencia. Perú 2011,2012-2013 y 2013-2014.....	19
Figura 2.1. Perú - Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940 -2017	25
Figura 2.2. Perú - Población censada de 15 y más años, según nivel de educación alcanzado.....	26
Figura 2.3. Evolución del crecimiento del PBI (en %)	27
Figura 2.4. Crecimiento del PBI 2010 -2018 (en millones de soles).....	28
Figura 2.5. Crecimiento del PBI: América Latina	28
Figura 2.6. Riesgo país en Latinoamérica.....	29
Figura 2.7. Perú - Tasa de empleo formal e informal. 2008- 2017.....	30
Figura 2.8. Apertura de Showroom de la marca Toro SW	36
Figura 3.1. Rango de edad	54
Figura 3.2. Talla de ropa	54
Figura 3.3. Tipo de ropa utilizado con mayor frecuencia	56
Figura 3.4. Tipo de usuario de ropa casual	56
Figura 3.5. Porcentaje de personas entrevistadas con dificultades para comprar ropa casual.....	57
Figura 3.6. Prendas de vestir referenciales	60
Figura 3.7. Rango de edad de las personas interesadas en comprar en internet	64
Figura 3.8. Talla de ropa	64
Figura 4.1. Business Model CANVAS: Diagrama General, 4 sectores, 9 piezas claves...74	74
Figura 4.2. La propuesta de Valor Canvas.....	75
Figura 4.3. Diagrama Business Model Canvas	81

Figura 5.1. Logotipo de OzzO	91
Figura 5.2. Expectativas de pago para polo piqué	95
Figura 5.3. Expectativas de pago para una camisa	95
Figura 5.4. Expectativas de pago para un pantalón.....	96
Figura 5.5. Expectativas de pago para una casaca	96
Figura 5.6. Distribución de tallas según Investigación de mercado y que compran por internet	97
Figura 5.7. Página de Facebook Ropa Talla grande-Landing page	99
Figura 5.8. Ejemplo de mailing de Tommy Hilfiger.....	101
Figura 5.9. Showroom de moda masculina.....	101
Figura 5.10. Feria plus size fashion showroom 2019	102
Figura 5.11. José Miguel Calderón (El Dios de los Autos)	102
Figura 5.12. Phillip Butters (Periodista)	103
Figura 5.13. Alfredo Benavides (comediante)	103
Figura 5.14. Modelo plus size de la marca Kiabi.....	104
Figura 5.15. Preferencia de canal de compra	104
Figura 5.16. Acceso a tienda virtual OzzO	107
Figura 5.17. Portada de tienda virtual	108
Figura 5.18. Elección de producto OzzO en tienda virtual.....	108
Figura 5.19. Carrito de compras Tienda virtual	109
Figura 5.20. Determinación de espacio geográfico para búsqueda en Google Adwords	111
Figura 6.1. Diseño interno del showroom.....	122
Figura 6.2. Flujograma del diseño del producto	124
Figura 6.3. Flujograma del proceso de confección	125
Figura 6.4. Diagrama de distribución del producto	126
Figura 7.1. Organigrama de OzzO	132

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

El presente plan de negocios se enfoca en la creación de una empresa dedicada al diseño, confección y comercialización de ropa casual para hombres de talla grande o plus size en Lima metropolitana.

De acuerdo con evidencias recogidas, que detallaremos en el desarrollo de esta propuesta, en el Perú y específicamente en Lima metropolitana el porcentaje de personas con sobrepeso y obesas está creciendo, y todavía la oferta de vestimenta Plus size dirigida a hombres es escasa. Las principales tiendas por departamento no cuentan con variedad de marcas que se atiendan las necesidades de las personas de tallas grandes (XL, 2XL, 3XL,4XL,5XL). En este escenario, los hombres peruanos buscarían satisfacer sus necesidades de vestimenta de diversas formas, en algunos casos importando prendas para quienes cuentan con los recursos económicos, en otros mandando a confeccionar a su medida o inclusive usando la ropa que el mercado le ofrece en galerías, como las ubicadas en el emporio textil de Gamarra.

1.2. Antecedentes

Cuando se aborda el tema de hombres de talla grande o plus size, nos referimos a personas que sufren de sobrepeso u obesidad. Es decir, personas que, por contextura y corpulencia, no encuentran una oferta de moda atractiva y diferenciada que cubra sus necesidades.

Internacionalmente, existen tiendas que han desarrollado una oferta para atender este sector de clientes plus size masculino, ese es el caso de El Corte inglés (España), Sears (Estados Unidos) y Extragrandes (Chile) quienes ofrecen distintas líneas de moda en tallas grandes para este mercado.

Por ello, es importante para el desarrollo de este plan de negocios contextualizar qué está sucediendo en el país con la población con características plus size y el potencial de la industria en la cual se desplegará, más aún que el Perú es el tercer país de Latinoamérica con más casos de sobrepeso y obesidad, y a pesar de ello la gran mayoría de personas con estas características no cuenta con una oferta que atienda su necesidad de vestimenta.

En ese sentido, la Organización Mundial de la Salud (OMS) explica el cálculo del sobrepeso a través del método del Índice de Masa Corporal (IMC). En la figura 1.1. de este plan se detalla la clasificación de IMC establecida por la OMS y se puede observar que si el IMC es menor a 25 es normal, en cambio entre 25 y 29 se considera sobrepeso y si este es igual o mayor a 30 ya es obesidad clase 1, siendo considerada a partir de 35 obesidad mórbida o clase 2 e inclusive obesidad clase 3 para IMC mayor o igual a 40 (Instituto Nacional de Estadística e informática, 2018).

Según Sofia Cuba, directora de promoción de la salud del Ministerio de Salud (MINSA), el 53.60% de la población peruana y el 64.2% de Lima Metropolitana sufriría de este problema crónico, posicionándonos por detrás de México y Chile, que son los países con mayor nivel de sobrepeso y obesidad en Latinoamérica (MINSA, 2017).

Figura 1.1. Clasificación del Índice de masa corporal – IMC



Fuente: Organización Mundial de la salud – OMS

La fórmula para el cálculo del Índice de masa corporal (IMC) es la siguiente:

$$IMC = \frac{\text{peso (Kg)}}{\text{altura}^2 (m)}$$

La fórmula se explica de la siguiente manera, el peso en kilos de la persona es dividido entre su altura en metros al cuadrado, con lo cual se obtiene el índice de masa corporal. Por

ejemplo, para un hombre con talla de 1.70 m y con peso de 90 kg, si dividimos su peso entre su talla al cuadrado ($90/170\text{cm}^2$) su IMC será de 31% con lo cual se le considera una persona con obesidad.

En la siguiente tabla 1.1. se detalla algunos ejemplos de la relación de peso y talla con sus respectivos índices de masa corporal.

Tabla 1.1. IMC referencial

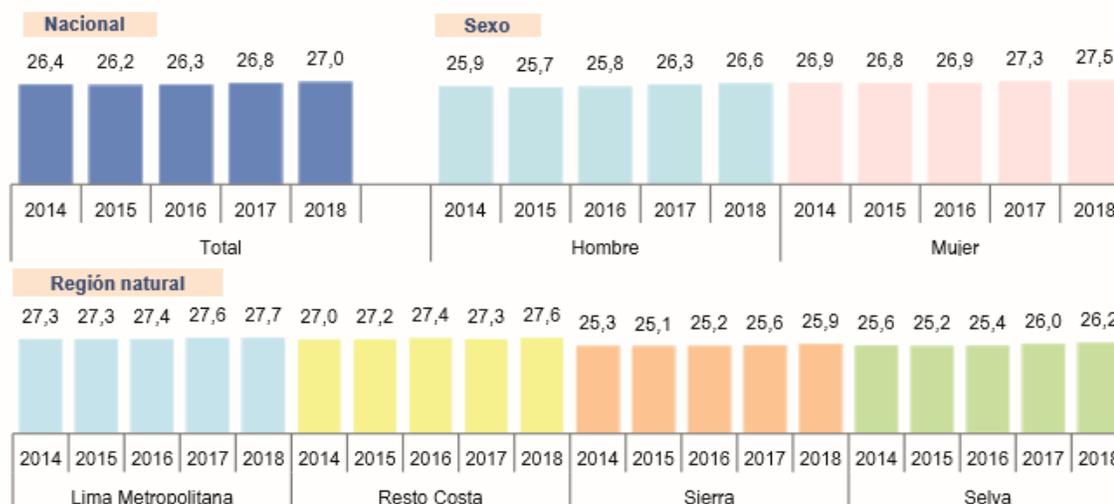
Talla (m2)	Peso (Kg)																		IMC	
	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145		150
160	23%	25%	27%	29%	31%	33%	35%	37%	39%	41%	43%	45%	47%	49%	51%	53%	55%	57%	59%	
165	22%	24%	26%	28%	29%	31%	33%	35%	37%	39%	40%	42%	44%	46%	48%	50%	51%	53%	55%	
170	21%	22%	24%	26%	28%	29%	31%	33%	35%	36%	38%	40%	42%	43%	45%	47%	48%	50%	52%	
175	20%	21%	23%	24%	26%	28%	29%	31%	33%	34%	36%	38%	39%	41%	42%	44%	46%	47%	49%	
180	19%	20%	22%	23%	25%	26%	28%	29%	31%	32%	34%	35%	37%	39%	40%	42%	43%	45%	46%	
185	18%	19%	20%	22%	23%	25%	26%	28%	29%	31%	32%	34%	35%	37%	38%	39%	41%	42%	44%	
190	17%	18%	19%	21%	22%	24%	25%	26%	28%	29%	30%	32%	33%	35%	36%	37%	39%	40%	42%	

	Normal
	Sobrepeso
	Obesidad

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la siguiente figura 1.2, se aprecian resultados expuestos en el informe Perú: Enfermedades transmisibles y no transmisibles 2018 elaborado en base a la última Encuesta Demográfica y Salud familiar (ENDES, 2018) respecto al IMC en el Perú para personas de 15 años a más. Este informe fue realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019). En este gráfico, los resultados se presentan por región natural (costa, sierra y selva) y Lima metropolitana, además por sexo masculino y femenino. Al respecto es importante revisar el crecimiento progresivo del IMC para hombres y también el aumento del IMC en Lima metropolitana desde el año 2014. En ambos casos, el crecimiento del indicador de IMC es sostenido pues los últimos cinco años crece en promedio a razón de 0.18% para el sexo masculino y en 0.13% para Lima metropolitana.

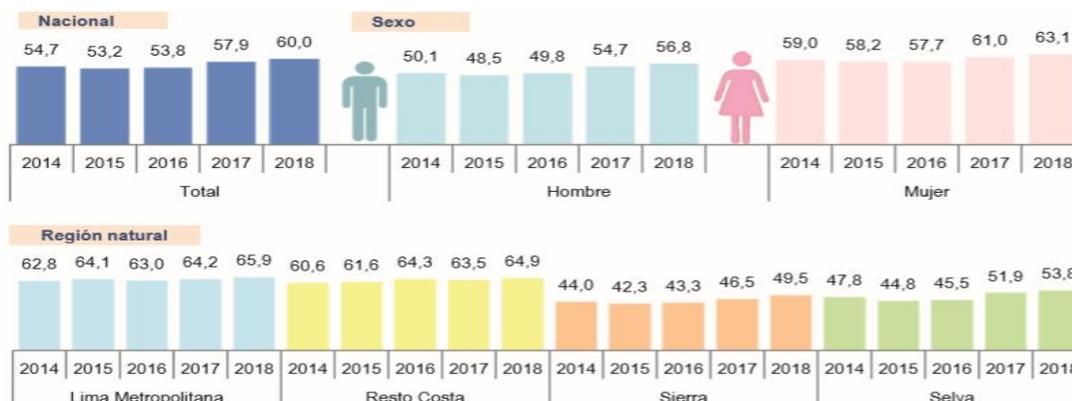
Figura 1.2. Perú - IMC promedio en personas de 15 y más años, por sexo y región natural, 2014-2018



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú: Enfermedades transmisibles y no transmisibles 2018

Por otro lado, según el mismo informe Perú: Enfermedades transmisibles y no transmisibles 2018, se aprecia en la figura 1.3 que el 56.80% de varones de 15 y más años sufre de exceso de peso, y si lo vemos por región el mayor porcentaje de exceso de peso se encuentra en Lima metropolitana con 65.9% (INEI, 2019)¹.

Figura 1.3. Perú - Personas de 15 y más años con exceso de peso, según sexo y Región natural, 2014-2018



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú: Enfermedades transmisibles y no transmisibles 2018

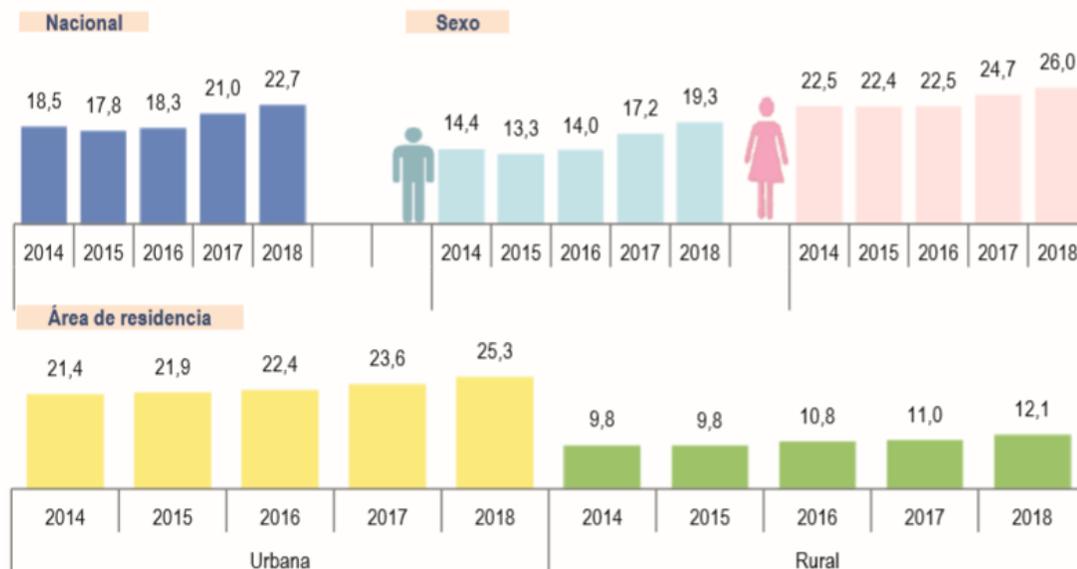
¹ La Organización Mundial de la Salud define el exceso de peso, incluyendo sobrepeso y obesidad, como la acumulación de grasa anormal o excesiva.

También se observa, que la obesidad en el Perú y en Lima metropolitana ha ido creciendo tanto para hombres como para mujeres como se aprecia en la Figura 1.3. En el caso del sexo masculino fue 19.30% en el 2018, es decir ha crecido en 2.10% respecto al año 2017, esta tasa es superior inclusive a la de crecimiento poblacional de 1.01% estimada por el Instituto Nacional de Estadística del Perú (INEI, 2019).

De los resultados expuestos, se puede interpretar que los hombres en el Perú y Lima metropolitana muestran una tendencia creciente hacia la obesidad y que por ende la oferta convencional y de tallas estándar de moda masculina, podría no ser suficiente para atender sus necesidades.

Además, los indicadores de exceso de peso presentados en la figura 1.3. y que contemplan a los hombres con sobrepeso y obesidad también crecen en los últimos años, lo cual podría indicar que pronto habría más hombres obesos en el Perú y en Lima metropolitana.

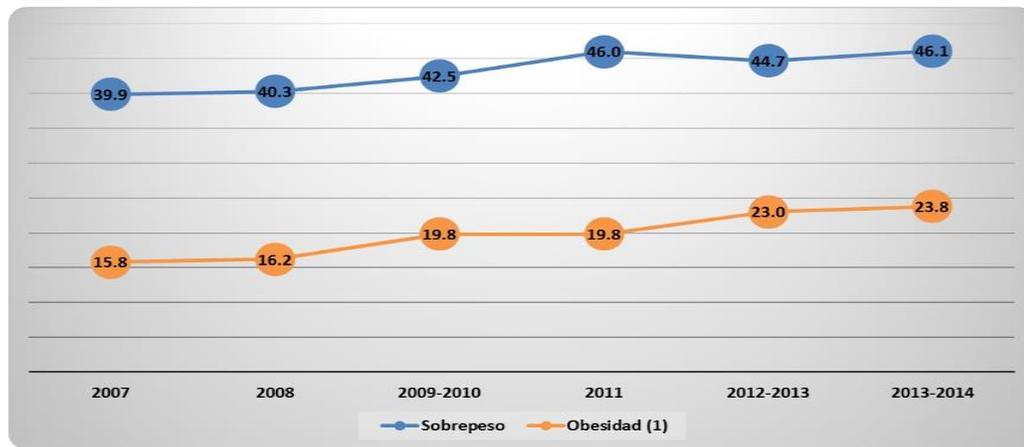
Figura 1.4. Perú - Personas de 15 y más años con obesidad, según sexo y región natural, 2014-2018



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú: Enfermedades transmisibles y no transmisibles 2018

Si se profundiza más sobre las tendencias de obesidad en el Perú, existen estudios previos que han realizado instituciones de salud pública y que arrojan datos interesantes acerca del crecimiento del exceso de peso. Este es el caso del informe técnico realizado por el Instituto Nacional de Salud llamado “Estado nutricional por Etapas de Vida en la Población peruana” (2013-2014). En este estudio apreciamos que los indicadores de exceso de peso evidencian una tendencia creciente año a año. De acuerdo con este documento, el sobrepeso y obesidad en adultos entre 30 y 59 años habría aumentado de 39.90% y 15.80% en el 2007 a 46.10% y 23.80% en el 2013-2014 (Instituto Nacional de Salud, 2014).

Figura 1.5. Tendencia del sobrepeso y obesidad en adultos de 30 a 59 años, Perú 2007-2014



Fuente: Instituto Nacional de Salud

Además, se observan los indicadores de exceso de peso en el rango de 20 a 29 años, el mismo informe técnico nutricional por Etapas del año 2013-2014 indica que el 32.70% y 13.80% de jóvenes adultos tienen sobrepeso y obesidad en el área urbana mientras que el 31.30% y el 6.20% sufren de estos males en el área rural (Instituto Nacional de Salud, 2014).

Figura 1.6. Sobrepeso y obesidad en jóvenes de 20 a 29 años, según área de residencia. Perú 2011,2012-2013 y 2013-2014



Fuente: Instituto Nacional de Salud

En conclusión, en el Perú el 56.80% de los hombres de 15 años a más sufren de exceso de peso y la tasa de crecimiento se sitúa en 2.10% en el último año 2018, mientras que la población en el Perú viene creciendo anualmente a un ritmo de 1.01%. Sin embargo, los hombres de talla grande o plus size no cuentan con suficiente oferta dentro de las tiendas por departamento, no existen tiendas especializadas, las grandes marcas de ropa masculina en su mayoría no toman en cuenta a este público masculino con necesidades diferenciadas y las iniciativas para atenderlos son muy reducidas hasta ahora.

Actualmente, para el sexo femenino si existe una oferta de ropa de talla grande a través de distintas tiendas o boutiques especializadas, esto a pesar de que la población con exceso de peso en hombres y mujeres son bastante similares (56.80% versus 63.10%). Esta realidad de la oferta de moda masculina plus size en el país, abre muchas oportunidades de atender las necesidades de vestimenta de las personas que sufren de sobrepeso y obesidad.

1.3. Motivación y justificación

El presente plan de negocios busca establecer las pautas necesarias para el lanzamiento de una oferta de ropa masculina plus size en Lima metropolitana, y de esa manera, llegar a un mercado que actualmente no está siendo atendido a satisfacción del público objetivo. Se contempla la creación de una marca propia, que se enfocará en el uso de materiales de calidad y diseños que sigan las tendencias de la moda para hombres.

En América existen países como Brasil o Estados Unidos que ya cuentan con un mercado consolidado que atiende la moda para hombres de talla grande.

La empresa de investigación Euromonitor realizó un informe sobre tendencias mundiales en el año 2017, en este documento se analiza cómo la obesidad ha ido creciendo en Norteamérica donde la población obesa representa el 42.70% de la población mayor de 15 años. Este escenario ha evidenciado la oportunidad para atender a un público con necesidades diferentes en distintas categorías tales como muebles, alojamientos, espacios en aerolíneas y en este caso el de la ropa de talla grande (Kasriel-Alexander, 2017).

Las personas que sufren de obesidad y demandan tallas XL a más necesitan, como cualquier otra, el uso de vestimenta y requieren lucir bien para el día a día, el trabajo, hacer deporte u ocasiones especiales y esta oportunidad ya ha sido identificada en muchas empresas transnacionales y marcas importantes en distintos países.

En Brasil, por ejemplo, el mercado de ropa de plus size tuvo una facturación anual de alrededor de unos 2,2 millones de dólares en el año 2013, lo que representó un 5 % del total de las ventas de la industria según cifras publicadas por la Asociación Brasileña de Prendas de Vestir. (BBC News Mundo,2013).

En Estados Unidos las ventas de prendas de la talla 44 a más (equivalente a XL a más) ascendieron a 17,250 millones de euros en el año 2017 (20,700 millones de dólares), tal lo indica un estudio de la asesoría The NPD Group, la cual es una compañía de investigación de mercado estadounidense (El País, 2018).

En los últimos años la marca Paulo Maldini ha facturado 30% más con respecto a los años anteriores. Esta empresa sólo fabrica ropa den las tallas 42 a la 54 (equivalente a L a más). El crecimiento que refleja este sector también impacta en internet, como lo demuestra

la línea Flaminga, una tienda virtual que se especializa en moda plus size, explorando inclusive un nicho de mercado con necesidades de moda más refinadas. Inclusive, en este tipo de negocios para personas de talla grande están apareciendo otros nichos de mercado como es el caso de ropa para hacer ejercicios, ropa de baño, etc. (BBC News mundo, 2013).

Si se observa el mercado de Estados Unidos, existen muchas marcas populares como Banana Republic, Gap, Walmart, Target, Kohl, Kmart, Old Navy, pero también marcas no tan conocidas como King Size Direct o Plusman que atienden exclusivamente el mercado plus size masculino.

En el Perú, en cambio, existe carencia de moda para hombres de talla plus size en las principales tiendas por departamento, pero también existen algunas marcas que han identificado la necesidad de sus clientes como por ejemplo Brooks Brothers, representada por la empresa Fashion Company, quienes ya en el año 2014 identificaron oportunidades para una mayor demanda de productos de talla grande y por ello empezaron a manejar stocks de tallas hasta 44, XXL y cuello de camisas hasta 18. Del total de su portafolio, un 20% representaba la oferta para estos clientes, los cuales podían pagar hasta S/ 1,500 por prendas en promedio (Gestión, 2014).

Sin embargo, a pesar de que este mercado potencial está cobrando relevancia y cada vez más retails en países vecinos lo ven con mayor interés, en el Perú aún no se identifica una oferta clara hacia los hombres plus size observándose apenas algunas iniciativas incipientes. Un ejemplo claro de esta carencia de oferta para hombres de talla grande fue el último festival Plus size fashion showroom 2019, realizado en el Colegio Nuestra señora de Guadalupe del Cercado de Lima, el cual contó con la presencia de 45 marcas nacionales esencialmente para damas y donde sólo una de las marcas se dirigía hacia hombres plus size (Comercio, Plus Size Fashion Showroom, 2019). Se puede concluir entonces que esta proporción de stands (44 de moda femenina versus 1 de moda masculina) en la principal - y única a la fecha- feria especializada en moda plus size de Lima no guardaría relación con los indicadores revisados en hombres y mujeres, ni con las tendencias de crecimiento de sobrepeso y obesidad antes mencionadas (INEI, 2019).

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Evaluar la viabilidad del lanzamiento de una línea de moda casual orientada a hombres de tallas grandes.

1.4.2. Objetivo Especifico

- Realizar un análisis a profundidad de la demanda, haciendo un análisis cualitativo y cuantitativo del público objetivo mediante un estudio de mercado, para determinar con ello las necesidades, frustraciones, penas, preferencias y hábitos de compra de hombres de tallas grandes.
- Analizar la oferta actual para este segmento, para poder determinar posibles competidores y las barreras existentes en este mercado mediante la realización de análisis del entorno.
- Desarrollar una estrategia de plan de negocio, formulando la propuesta de valor en base a los resultados obtenidos del estudio de mercado, y el desarrollo de una metodología que permita de forma visual, directa y clara poder diseñar una idea de negocio que funcione.
- Definir una estrategia de comercialización del plan de negocio, derivados del plan de marketing, el plan de operaciones y el plan de recursos humanos.
- Establecer la viabilidad económica de la propuesta mediante el desarrollo del flujo económico, contemplando una estimación de la demanda enfocada en un mercado potencial y un mercado específico.

1.5. Alcance

Este Plan de negocio tiene como alcance Lima metropolitana, y se enfoca en la confección y comercialización de ropa masculina plus size, cuya propuesta es direccionada al segmento del nivel socioeconómico B, C1 y con rango de edad 18 a más años.

Asimismo, los procesos operativos abarcarán desde el diseño de la colección, confección, almacenamiento y distribución de la ropa casual masculina plus size, considerando como estrategia tercerizar las compras, confección, almacenamiento y distribución; donde la comercialización será a través del canal online y showroom, contando el negocio con página web y un espacio físico para exponer sus productos.

Finalmente, el proyecto abarca el cálculo de la rentabilidad para validar la viabilidad del presente plan de negocio.

1.6. Limitaciones

Al realizar un análisis del negocio se identifican las siguientes limitaciones:

- No se cuenta con una base de datos de los lugares específicos donde viven las personas del sexo masculino que son plus size y las tallas específicas que estos usan, por lo cual se tienen que usar técnicas de muestreo que normalmente tienden a un error asociado.
- No se conoce la demanda real de este público objetivo en cuanto a ropa casual, lo cual dificulta la proyección o forecast de la demanda.
- No se cuentan con empresas dedicadas a la comercialización de ropa casual masculina plus size, excepto una marca pero que ofrece ropa hasta la talla 3XL, motivo por el cual es difícil poder conocer el funcionamiento de este negocio y por consiguiente adoptar buenas prácticas.

La demanda real de la ropa casual masculina plus size es la mayor limitación y el aspecto más crítico del análisis financiero, dado que es difícil estimar las cantidades a comercializar por tipo y talla de ropa casual masculina plus size.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Modelo de análisis y métodos: Macroentorno

A continuación, se desarrollan con profundidad aspectos del macroentorno y microentorno, los cuales servirán de base para la elaboración de un análisis que a su vez servirá para el planteamiento de estrategias. Para ello se ha realizado el análisis SEPTe y de las siete barreras de Porter con el fin de identificar los factores que pueden afectar a la moda masculina casual plus size, el crecimiento o declive del mercado y por consiguiente las oportunidades que brinda el mercado peruano. Es importante analizar estos dos elementos con profundidad, puesto que de ello se derivan oportunidades y amenazas que la empresa podría beneficiarse o en todo caso buscar que contrarrestar.

2.1.1. Análisis Septe

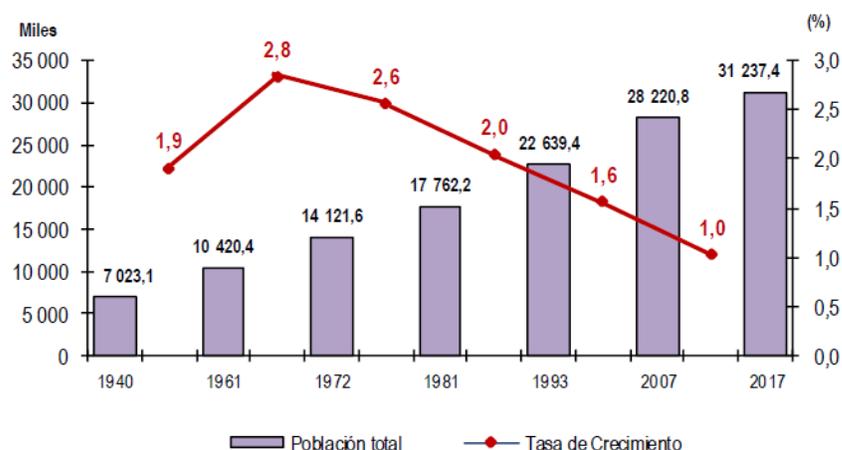
Se realiza un análisis de los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos-ambientales, para identificar como pueden afectar positiva o negativamente a la industria.

- **Factores Sociales:**

En relación con la evolución de la población, tomando como referencia los censos del año 2007 y 2017, se puede evidenciar que la población ha crecido en 3 millones 16 mil 621 habitantes, lo cual representa un 10.7% de crecimiento en comparación al 2007, siendo la población peruana de 31 millones 237 mil 385 habitantes (INEI, 2017).

En cuanto a la evolución de la tasa de crecimiento poblacional, se puede apreciar una disminución que se detalla en la figura 2.1, donde la principal causa es la reducción de la fecundidad (INEI, 2017).

Figura 2.1. Perú - Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940 -2017



Fuente: INEI

Revisando la variación de los miembros del hogar entre el 2007 y 2017, se evidencia un crecimiento de los hogares unipersonales, un leve decrecimiento de los hogares de 5 a 6 personas y un decrecimiento de los hogares de 7 a más personas, lo cual se puede observar en la tabla 2.1 (INEI, 2017).

Tabla 2.1. Perú - Hogares en viviendas particulares con ocupantes presentes, según número de miembros del hogar 2007 y 2017

Número de miembros / Área de residencia	Total de hogares			
	Censo 2007	%	Censo 2017	%
Total	6 754 074	100,0	8 252 284	100,0
1	794 661	11,8	1 384 143	16,8
2	943 300	14,0	1 472 190	17,8
3 a 4	2 623 352	38,8	3 267 983	39,6
5 a 6	1 586 321	23,5	1 659 192	20,1
7 y más	806 440	11,9	468 776	5,7

Fuente: INEI

En cuanto al sexo del jefe del hogar, se puede evidenciar que los hombres tienen mayor proporción poblacional en este indicador. No obstante, la tasa de crecimiento de las mujeres como jefe del hogar ha tenido una variación porcentual de 49.1%. El cuadro comparativo se puede apreciar en la tabla 2.2 (INEI, 2017).

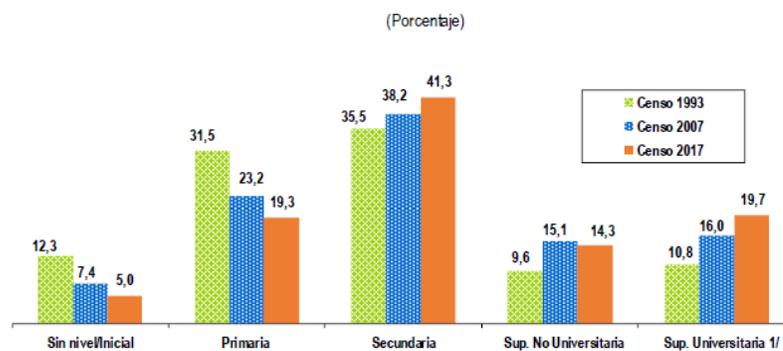
Tabla 2.2. Hogares según el sexo del jefe del hogar

Sexo del Jefe de hogar	Censo 1993		Censo 2007		Censo 2017		Variación intercensal 2007 - 2017		Incremento promedio anual	Tasa de crecimiento promedio anual
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%		
Total	4 762 779	100.0	6 754 074	100.0	8 252 284	100.0	1 498 210	22.2	149 821	2.0
Hombre	3 652 543	76.7	4 831 779	71.5	5 385 269	65.3	553 490	11.5	55 349	1.1
Mujer	1 110 236	23.3	1 922 295	28.5	2 867 015	34.7	944 720	49.1	94 472	4.1

Fuente: INEI

Tomando como base la población de 15 a más años de edad, se analiza el nivel educativo de la población, donde se identifica una disminución de las personas sin nivel educativo o nivel inicial y de las personas con nivel primario. Las personas que no tenían nivel educativo o nivel inicial se redujeron del 7.4% al 5% y las personas con nivel primario se redujeron de 23.2% al 19.3%, entre el 2007 y 2017 en ambos casos, lo cual se encuentra reflejado en la figura 2.2 (INEI, 2017).

Figura 2.2. Perú - Población censada de 15 y más años, según nivel de educación alcanzado



Fuente: INEI

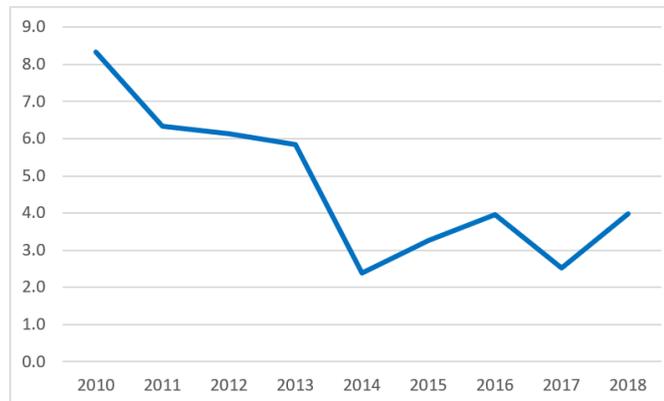
En cuanto a los indicadores de exceso de peso, se tiene que al 2018 el porcentaje de mujeres de 15 años a más con exceso de peso es del 63.1% y el de los hombres de 15 años a más es de 56.1%. En el caso de los hombres con exceso de peso, se identifica un crecimiento porcentual de 6.7%, en comparación del 2014, en el que la proporción era del 50.1%. Esto se evidencia en la figura 1.3 (INEI, 2019).

En el caso de los hombres con obesidad, ha habido un crecimiento porcentual de 4.9% en comparación al año 2014, en el que la proporción era de 14.4%, tal cual se evidencia en la figura 1.4 (INEI, 2019).

- **Factores Económicos**

La economía peruana sigue creciendo, aunque a niveles más bajos que en años anteriores. El producto bruto interno o PBI es el indicador utilizado para medir el crecimiento económico de un país. En el caso específico del Perú, los niveles más bajos de crecimiento han sido en el período 2014-2019, según se puede observar en la figura 2.3 (INEI, 2019).

Figura 2.3. Evolución del crecimiento del PBI (en %)



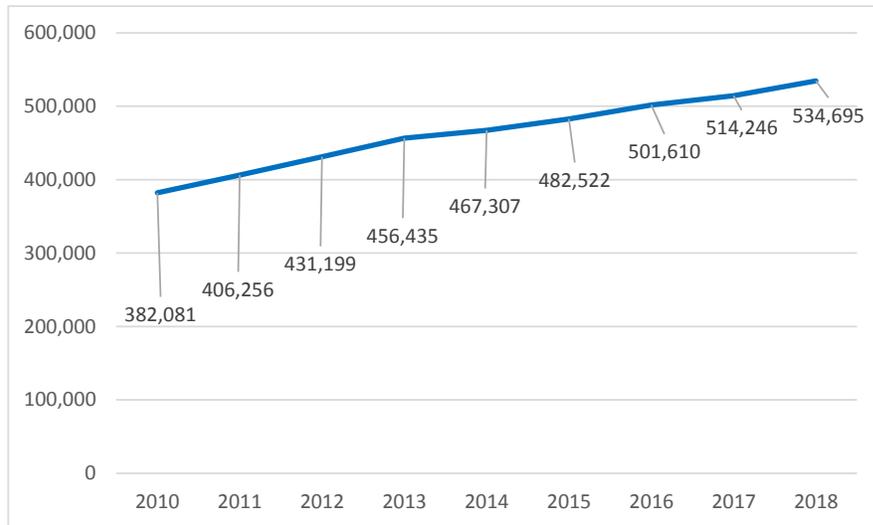
Fuente: INEI.

En relación con los principales factores para la reducción de los niveles de crecimiento destacan: la caída de los precios de los metales, decrecimiento de la inversión pública y privada, paralización de grandes proyectos de obras de infraestructura, el efecto del fenómeno del niño en el 2017 y de la inestabilidad política (AFP Habitat, 2019). Según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima, la proyección del crecimiento del PBI para el 2019 es de 3.2% (Gestión, 2019).

Revisando el PBI por año en millones de soles, se puede evidenciar que desde el 2010 hasta el 2018 este ha crecido de manera sostenida, aunque como se recalca en el cuadro

anterior, la tasa de crecimiento ha ido disminuyendo. Esto se puede observar en la figura 2.4 (INEI, 2019):

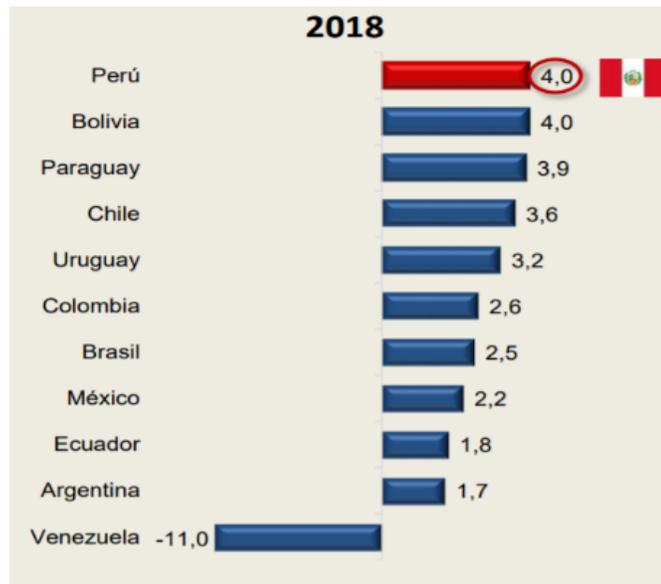
Figura 2.4. Crecimiento del PBI 2010 -2018 (en millones de soles)



Fuente: INEI.

Comparando el crecimiento del PBI de Perú en el 2018 con los otros países de América Latina, se puede apreciar que Perú es el país con mayor crecimiento de Latinoamérica, lo cual se puede corroborar en la figura 2.5 (BCRP, 2019).

Figura 2.5. Crecimiento del PBI: América Latina



Fuente: BCRP

En lo que respecta al PBI per cápita entre el 2007 al 2017 ha crecido en un 45%, la cual es mayor a la tasa de crecimiento poblacional en ese mismo período que fue del 11%. Esto se puede revisar en la tabla 2.3 (INEI, 2019).

Tabla 2.3. Comparación PBI per cápita 2007 y 2017

Año	PBI (Millones de Soles)	Población	PBI per cápita (Soles/hab)
2007	319,693	28,220,764	11,328
2017	514,246	31,237,385	16,463

Fuente: INEI

Respecto al riesgo país, según el Indicador de Bonos de Mercados Emergentes (Embi), medido por la entidad financiera JP Morgan, Chile, Perú, Uruguay, Colombia y Brasil se destacan por reportar los riesgos más bajos durante la última medición (Monterrosa, 2018), según se puede corroborar en la figura 2.6.

Figura 2.6. Riesgo país en Latinoamérica



Fuente: JP Morgan

En lo referente a la inflación en el Perú esta se ha mantenido en el rango de 2 % y 4 % en los últimos 10 años. En comparación con los países latinoamericanos, el Perú destaca por mantener una inflación baja y también debido a que mantiene su crecimiento económico (Banco Central de Reserva del Perú, 2018).

Según INEI, en el 2017 se tiene que el 95.9% de la población económica activa se encuentra laborando actualmente y el porcentaje restante (4.1%), corresponde a personas desempleadas, lo que equivale a 704 mil 800 personas. Cabe mencionar que el 46.6% de la

población que se encuentra laborando actualmente, lo realiza a través del sub-empleo. Realizando la comparación con el año 2007, se evidencia que el desempleo se ha reducido en un 0.1%, lo cual indica que se ha mantenido relativamente constante. En lo relacionado con la población empleada, esta ha crecido en un 1.5% y la sub- empleada ha decrecido en 1.9%, tal cual se puede apreciar en la tabla 2.4 (INEI, 2018):

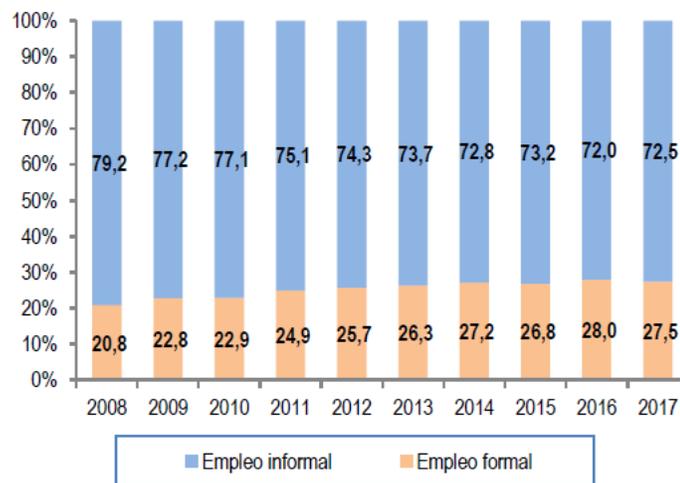
Tabla 2.4. Población económicamente activa según niveles de empleo

Niveles de empleo	2007	2016	2017	Incremento promedio anual 2007-2017 (Miles de personas)	Tasa de crecimiento promedio anual (%) 2007-2017	Variación porcentual (%) 2017/2016
Total PEA	14 907,2	16 903,7	17 215,7	230,9	1,5	1,9
-Población Ocupada	14 197,9	16 197,1	16 511,0	231,3	1,5	1,9
Empleo adecuado	4 860,7	8 601,4	8 815,9	395,5	6,1	2,5
Subempleada	9 337,2	7 595,7	7 695,1	- 164,2	-1,9	1,3
Por horas	1 248,2	492,6	461,7	- 78,6	-9,5	-6,3
Por ingresos	8 089,0	7 103,1	7 233,4	- 85,6	-1,1	1,8
-Población Desocupada	709,3	706,6	704,8	-0,5	-0,1	-0,3

Fuente: INEI

En cuanto a la tasa de empleo informal, la tasa al 2017 es del 72.5%; habiendo decrecido levemente en comparación del 2007, que era 79.2%, tal cual se puede observar, en la Figura 2.7 (INEI, 2018):

Figura 2.7. Perú - Tasa de empleo formal e informal. 2008- 2017



Fuente: INEI

La población sub-empleada es aquella que labora menos de 35 horas semanales o la que recibe un sueldo menor al mínimo referencial, siendo el promedio del mismo de S./968.85. Esto representa un problema debido a que está relacionado con la falta de productividad de la economía, ya que las micro y pequeñas empresas no tienen suficiente capacidad contratación y poco capital físico. La informalidad está directamente relacionada a la falta de beneficios laborales (El Comercio, 2018).

- **Factores Políticos**

En los últimos años, Perú ha vivido un clima de inestabilidad, en el que el enfrentamiento entre los poderes del Estado genera incertidumbre, y frena las inversiones en el país (Andina, 2019). Dentro de los hechos más importantes para poder explicar la crisis política, destaca el escándalo de corrupción por parte de la empresa Odebrecht, en el que estuvieron implicados los líderes políticos del país, la vacancia del presidente Pedro Pablo Kuczynski, y por ende un cambio presidencial. Asimismo, en junio del 2018, se descubrió que jueces y fiscales aceptaban sobornos con tal de favorecer a personas implicadas en casos delincuenciales, lo cual generó que el presidente Vizcarra ejecute un referéndum para la implementación de reformas políticas (Gestión, 2019).

El 28 de julio del 2019, el actual presidente del Perú, Martín Vizcarra, incluyó en su discurso por Fiestas Patrias un pedido de reforma constitucional mediante referéndum para el adelanto de las elecciones generales (Perú 21, 2019), la misma que de prosperar tanto el mandato presidencial como el de los congresistas terminarían el 2020 en vez del 2021. Según la Cámara de Comercio de Lima, esta decisión generará incertidumbre, lo cual disminuirá las inversiones y por ende impactará negativamente en la tasa de crecimiento económico del Perú (Gestión, 2019).

En lo que respecta a las políticas nacionales, se aprobó en el 2016, el decreto legislativo N° 1269 estableciendo un nuevo régimen tributario llamado MYPE TRIBUTARIO (El Peruano, 2016), diseñado para las micro y pequeñas empresas buscando impulsar su crecimiento otorgándoles mejores condiciones y así puedan honrar sus respectivas obligaciones tributarias. Gracias a este decreto, se han logrado reducir las tasas de interés para beneficiar, contribuir, garantizar y mantener el servicio y comercio de las pequeñas

empresas. Además, existen asesorías que ofrece el gobierno con la finalidad de brindar orientación y continuar un proceso de formalización simplificado (Sunat, 2018).

Por lo antes expuesto, el apoyo que viene realizando el gobierno hacia las pequeñas y mediana empresas, es de vital importancia no solo para su creación, sino también para su sostenibilidad.

- **Factores Tecnológicos**

Según el INEI, en el Perú al 2017, un 48.7% de la población mayor de 6 años a más hace uso del internet, lo cual evidencia un crecimiento de 17.6% en comparación del año 2007, en el que este porcentaje era del 31.1%. Con relación a Lima metropolitana, también se evidencia un crecimiento del 23.5%, de 45.8% en el 2007 al 69.3% al 2017 (INEI, 2017). En cuanto al medio de uso de internet, el 79.6% lo realiza a través de su teléfono celular a nivel Perú y el 84% a nivel de Lima metropolitana (Gestión, 2018).

Con respecto al uso del internet para las transacciones comerciales, según el Interactive Advertising Bureau Perú, quien realizó un estudio en el 2018, el 31% de la población con acceso a internet ha comprado en internet durante los últimos 12 meses. Como parte del estudio, ha definido 4 formas de comprar por internet, según se menciona a continuación:

- El que identifica lo que desea comprar en el establecimiento físico y el pago lo realiza por internet (21% de la población)
- El que realiza la búsqueda y el pago por internet (18% de la población)
- El que observa el producto en físico compra en línea, pero paga en el establecimiento (11% de la población)
- El que observa y compra en línea, pero decide pagar en el establecimiento (4% de la población) (El Comercio, 2018).

Cabe mencionar que una persona específica, podría optar por realizar uno o más tipos de compra de algún producto o servicio.

- **Factores Ecológicos-Ambientales**

En el 2018, el Perú aprobó la Ley Marco del cambio climático cuyo objetivo principal es reducir las emisiones de gases que originan el efecto invernadero en un 30%, siendo la

causa principal de la generación de estos gases, la deforestación de la Amazonía. Se debe tomar en cuenta que Perú, es el tercer país más vulnerable al cambio climático en el mundo; donde una de las evidencias de estos efectos es el derretimiento de los glaciares de los andes (Gestión, 2018).

Asimismo, en septiembre del 2018, se promulgó la ley del plástico, la cual entra en vigor en agosto del 2019, y consiste principalmente en gravar el impuesto generado por el uso de bolsas de plástico para el traslado de los bienes, lo cual implica que los negocios apliquen un cobro a los usuarios que requieran dichas bolsas. Cabe mencionar que se tienen expectativas de reducir su consumo en un 30% (El Comercio, 2019).

Por el lado de las empresas, el ámbito ecológico es un aspecto que genera preocupación. Por este motivo, 300 empresas se han comprometido a eliminar la contaminación del plástico para el 2025, a través de la firma del Acuerdo Global de la Nueva Economía de Plástico. Cabe mencionar que este cambio, está alineado a un cambio de paradigmas, donde la sostenibilidad juega un rol importante en la búsqueda de la eficiencia en la utilización de los recursos, mediante la reducción, reutilización y reciclaje (Inforegión, 2019).

En relación a las industrias más contaminantes, después del petróleo, la industria de la moda es la que origina mayor impacto. Dependiendo del tipo de tela fabricada, el impacto es mayor o menor. Por ejemplo, para la fabricación de poliéster, se utiliza petróleo. Para la fabricación de celulosa, la cual sirve para elaborar telas como el rayón y la viscosa, se requieren de los árboles y para los cultivos de algodón, se utilizan plaguicidas (El Comercio, 2017).

Del análisis SEPTTE, se tienen las siguientes conclusiones:

- El crecimiento poblacional, y el incremento del número de hogares se pueden traducir en oportunidades al incrementarse las personas que podrían requerir un producto o servicio. De la misma manera con el crecimiento de los hombres con exceso de peso. En relación, a la mejora del nivel educativo, puede representar una oportunidad de encontrar personal que pueda cumplir con determinados perfiles de puestos y, además, posibles clientes que podrían adquirir los productos ofrecidos por la empresa.

- El incremento de la población sub-empleada y de la informalidad, son factores de riesgo que pueden perjudicar a las empresas que quieren competir a nivel de costos. La falta de capital restringe las capacidades de las empresas para contratar personal más especializado y lograr una mayor productividad, lo cual representaría una oportunidad para aquellos competidores con mayores recursos y que quieran fabricar productos de calidad.
- El crecimiento del PBI y el crecimiento del ingreso per cápita promedio, reflejan un incremento del poder adquisitivo de la población, lo cual puede representar una oportunidad para que las empresas puedan comercializar sus productos y servicios.
- La inestabilidad política, representaría un riesgo, ya que afecta directamente la economía por la falta de proyectos de inversión pública, lo cual puede impactar negativamente en oportunidades para las empresas en brindar sus productos y servicios. Asimismo, la desconfianza en los poderes del estado representa un riesgo que frene a los inversionistas de concretar negocios en el Perú.
- El incremento de la población que tiene acceso a internet (de 31.1% en el 2007 a 45.8% en el 2017), y la cantidad de personas que compran a través de dicha herramienta (31% de los peruanos), representa una oportunidad para que las empresas puedan direccionar sus estrategias de marketing, y poder captar un mayor mercado a un menor costo.
- El compromiso de las empresas para que sean más eficientes en el uso de sus recursos y gestión de los costos representa una oportunidad para que las empresas logren la sostenibilidad. Las políticas de gobierno orientadas a la reducción del plástico son una oportunidad para que las empresas puedan identificar otras alternativas de empaque, y posicionar una imagen socialmente responsable ante sus clientes.

Por tal, estos hallazgos indican una fuerte oportunidad para el negocio propuesto.

2.2. Análisis de las Barreras de entrada: Porter

Las barreras de entrada son obstáculos que dificultan el ingreso de nuevas empresas o negocios al mercado y, por consiguiente, competir con otros negocios ya establecidos (Porter, 2008). Por lo tanto, para poder ingresar al mercado de confecciones de ropa masculina plus size, se debe identificar las potenciales barreras y establecer acciones que van a contrarrestar dichas barreras y por consiguiente lograr el buen funcionamiento del negocio.

A continuación, se analizarán las siete barreras de entrada que permitirá saber, qué acciones se debe de tener en consideración para enfrentar con éxito a los competidores y de esta manera prosperar en el mercado al cual se está dirigiendo.

2.2.1. Economía de escala por el lado de la oferta

La economía de escala hace referencia al poder que posee una empresa, que hacen que el costo total promedio disminuya a medida que se incrementa la producción (Parkin, 2015) y es importante en el sector de confecciones porque permite asegurar en el mercado precios competitivos.

La economía de escala desde la perspectiva de la oferta desalienta la entrada de nuevas empresas ya que obligan al nuevo entrante a invertir sumas importantes de dinero y así producir a gran escala, esto implica desplazar a los competidores establecidos o por el contrario padecer dificultades en sus costos en función de su menor tamaño (Porter, 2008).

Entre las empresas establecidas en este sector que comercializan prendas de vestir para varones plus size, tenemos a Big Panda, Toro SW y Pierre Cardin. Big Panda y Toro SW ofrecen prendas de vestir sport para varones de tallas grandes y estas empresas son nuevas en este sector, cuentan con aproximadamente 2 años en el mercado y sus ventas se realizan vía online a través de sus cuentas de Facebook e Instagram. Sin embargo, Pierre Cardin ofrecen prendas de vestir casual desde la talla XL hasta la talla XXL.

Toro SW cuenta con 1968 seguidores en Instagram mientras que Big Panda con 5362 seguidores. En junio del presente año Toro SW abrió un showroom para la exposición de sus prendas (Toro, 2019).

Figura 2.8. Apertura de Showroom de la marca Toro SW



Fuente: Instagram toro.streetwear

En la economía de escala la finalidad es poder tener el menor costo posible, brindando con ello mayor rentabilidad al negocio; motivo por el cual muchas empresas que se dedican a la industria textil mantienen un alto poder de negociación con sus proveedores abaratando los insumos al menor costo posible, por el contrario, otras empresas prefieren tercerizar la operación de confección debido al bajo poder de negociación en cuanto a costos se refiere por la adquisición de materias primas.

2.2.2. Beneficios de escala por el lado de la demanda

Las empresas que ya se encuentran establecidas en un sector y poseen identificación de marca y lealtad por parte de los clientes van a dificultar el posicionamiento de nuevas empresas; constituyéndose ello como una barrera de entrada para empresas que quieran ingresar a una determinada industria.

Los beneficios de escala, desde el punto de vista de la demanda, desalientan la entrada de nuevas empresas, al restringir la posibilidad de los clientes en comprar a una empresa nueva hasta que se genere una gran base de datos de clientes.

Sin embargo, en el sector de confecciones de ropa masculina plus size, los competidores como Big Panda y Toro SW, están en proceso de expansión gracias a los esfuerzos de publicidad que realizan a través de redes sociales como Facebook, Instagram y presentaciones en eventos de moda de tallas grandes (El Comercio, 2019). Sin embargo, Pierre Cardin una marca ya establecida que cuenta con más de 30 años y es uno de los líderes en ropa masculina.

En ese sentido aún no hay una fuerte imagen de marca posicionada, ni fidelidad de los clientes lo cual implica que no hay variedad de opciones para los compradores, tal como se evidenció en la entrevista que se realizó a 4 hombres plus size como parte de la investigación de mercado, en el cual, según el entrevistado 1 (E1) menciona lo siguiente:

“hace poco descubrí una marca llamada Toro que ese dedica a hacer ropa que está de moda, pero todas son tallas grandes, allí hay tallas de XL a 5 XL para gente que de verdad no encuentra ropa en ningún lado. Entonces yo sí creo que hay un nicho allí para gente que usa tallas muchos más grandes No tienen una tienda física, pero tienen Instagram” (anexo II)

Por lo tanto, la barrera de los beneficios de escala por el lado de la demanda para aquellas empresas que deseen incursionar en el sector de moda masculina plus size es baja, debido a que solo se cuenta con dos empresas que ofrecen moda masculina plus size: Big Panda y Toro SW, ambas están enfocadas en moda masculina deportiva plus size, existiendo una empresa como Pierre Cardin que ofrecen ropa masculina casual plus size.

2.2.3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor

Se conoce como costos de cambio al conjunto de limitaciones o barreras que dificultan y hacen costoso que un cliente decida olvidar a su proveedor habitual y elegir a otro distinto. Es decir, el cliente tiene que confrontar barreras económicas, físicas, emocionales que hacen más difícil que tome una decisión (Barroso, 2004).

Por lo tanto, el costo en el que tiene que incurrir el comprador para cambiar su hábito de compra de un producto, pasando de un fabricante a otro, es una barrera de entrada bastante retadora (Porter, 2008).

Es importante considerar, dentro del sector textil y confecciones, el grado atractivo que pueda generar en el cliente la variedad de alternativas de ropas de vestir que pueda presentar un vendedor, ya sea en diseño, calidad, colores, tallas, etc. como una variable determinante que hay que tener en cuenta al momento de medir los costos de cambio de vendedor por parte del cliente y su posible influencia sobre su comportamiento posterior. Es decir, aunque el cliente perciba costos bajos, en otros vendedores, ante la falta de variedad de alternativas o ante el bajo atractivo de las mismas, no considerará el cambio.

Asimismo, es importante tener presente otras variables como la calidad, la comodidad, el valor percibido por el cliente, seguridad, el compromiso, la confianza, la satisfacción, etc.

En la entrevista que se realizó a clientes potenciales como parte de la investigación de mercado, se evidenció que el entrevistado 1 (E1) menciona lo siguiente:

“Para mí, lo principal es la comodidad, que yo la siento cómoda” (anexo II)

En cualquier caso, la creación de barreras u obstáculos al cambio debe basarse en aspectos positivos, como es la entrega de un valor superior para el cliente y la satisfacción del mismo.

2.2.4. Requisitos de Capital

La necesidad de invertir importantes recursos financieros en la industria de confección es muy alta. Por lo tanto, genera una barrera alta para el ingreso de nuevas empresas en este sector.

En nuestros días, existe una variedad de opciones para el financiamiento de las pequeñas y micro empresas a través de los bancos comerciales quienes han impulsado una competencia saludable en el otorgamiento de créditos, en forma rápida y eficiente.

Según Díaz et al. (2019), señala que, entre las instituciones especializadas en atender los requerimientos de los pequeños negocios, tenemos a las cajas rurales de ahorro y crédito, y las empresas de desarrollo de las pequeñas y Micro empresas. (EDPYMES). Asimismo, las empresas afianzadoras y de garantía, como la fundación Fondo de Garantía para préstamos a la Pequeña industria (FOGAPI), la cual tiene como objetivo garantizar los créditos otorgados a las Medianas y Pequeñas empresas, ayudando a que estas incurran en menores costos financieros. (Fondo de Garantías para Préstamos a la Pequeña Industria [FOGAPI], 2018).

Por otro lado, la Corporación Financiera de desarrollo (COFIDE) es la institución encargada de adoptar las medidas técnicas legales administrativas dirigidas a impulsar el crecimiento de las Medianas y Pequeñas empresas. (Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE], 2018).

Las entidades financieras también otorgan líneas de crédito, sin embargo, las empresas nuevas tienen limitaciones para acceder a estos créditos siendo la principal dificultad la falta de garantías, ya que los bancos exigen garantías reales o personales tanto a la pequeña, mediana o gran empresa para que estas tengan acceso a facilidades crediticias (Rodríguez, 2018).

Otro de los obstáculos para el otorgamiento de créditos a los pequeños y medianos empresarios, es la falta de antecedentes que permitan al intermediario financiero al menos, inferir el flujo real de recursos que genere la empresa o negocio (Salcedo, 2012).

Sabiendo que los obstáculos para calificar a un financiamiento por parte de las entidades antes descritas son altos, es importante evaluar otras formas de financiamiento. Hoy en día el estado apoya en materia de inversión (dinero en soles) a proyectos innovadores, mediante concursos de capital semilla para emprendimientos en los programas Start Up Perú e Innóvate Perú, otorgando como premio hasta S/ 150,000.

Otra forma de obtención de capital, es mediante la inscripción del proyecto innovador en el portal Indiegogo, cuyo sitio web se encarga de encontrar financiación a proyectos creativos, mediante la donación de dinero a proyectos, empresas y organizaciones sin fines

de lucro por un tiempo limitado. En función de la cantidad aportada, el donante puede recibir a cambio una recompensa del impulsor.

2.2.5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño

Los actores establecidos en la industria textil de ropa masculina Plus size, como Big Panda y Toro SW, representan una amenaza media baja, puesto que, se enfocan en ropa sport para varones de tallas plus size y están en proceso de expansión, realizando publicidad a través de redes sociales con Facebook, Instagram, y presentaciones en eventos de moda. (El Comercio, 2019).

Tanto Big Panda como Toro SW son empresas que no tienen mucho tiempo en el mercado de moda para tallas grandes, sin embargo, llevan ventajas con respecto a las nuevas empresas que deseen ingresar como por ejemplo acceso a los proveedores de materias primas, la experiencia acumulada en producir de manera más eficaz.

La experiencia que tienen estas dos empresas frente a empresas nuevas es un factor que solo se puede ganar con el pasar del tiempo, por otra parte, la capacidad de negociación es un factor determinante en las relaciones con los proveedores y en efecto la experiencia es muy importante para la obtención de habilidades en ciertos ámbitos concernientes al proceso de negociación.

2.2.6. Acceso desigual a los canales de distribución

Mientras menor difusión tenga los nuevos entrantes, mayor será su dificultad para captar clientes.

El internet no es una barrera de entrada para el modelo de negocio empleado, sin embargo, la penetración del internet y la confiabilidad de la página web, para los clientes si lo son.

Big Panda y Toro SW emplean redes sociales como Facebook, Instagram y otros medios de comunicación que son visitados frecuentemente por el público objetivo.

Recientemente Toro SW abrió un showroom para la exhibición de sus prendas de vestir que son generalmente Ropas Sport para varones plus size.

Hoy en día existen temores por parte de las personas para comprar online, es por ello, que uno de los desafíos empresariales más importantes está en brindar las condiciones de seguridad necesarias para contrarrestar estos temores, lo cual genera una barrera al ofrecer productos que se deben de comprar vía online.

Entre estos temores de la gente tenemos: miedo al robo de datos bancarios, temor a la suplantación de la identidad y riesgo al fraude, estos tres puntos son considerados como barreras de confianza más complicadas de enfrentar por parte de empresas que buscan incentivar las compras a través de internet. Entre otros factores que afecta el consumo online podemos mencionar la desconfianza que genera la interacción comercial sin la presencia de un vendedor y la brecha tecnológica según el rango de edad, es decir los consumidores de más edad prefieren continuar comprando de manera presencial, en comparación con las generaciones que nacieron vinculadas al mundo del internet (Piñeiro, 2018).

Asimismo, El Instituto Peruano de Economía menciona que: "Una de las principales limitantes al e-commerce es la baja penetración del internet. Si bien la conexión en los hogares aumentó significativamente en los últimos años, solo el 30 % de los hogares tienen acceso a Internet" (RPP Noticias, 2019).

2.2.7. Políticas Gubernamentales restrictivas

Las políticas Gubernamentales restrictivas en el sector de la confección es media baja, debido a que el Gobierno peruano viene desarrollando importantes herramientas para la industria textil que buscan ayudar a las empresas peruanas, como el Fondo de Garantía empresarial (Fogem), que viabiliza los financiamientos a favor de las micro y pequeñas empresas y es importante para incentivar el capital de trabajo.

También se realiza un nuevo programa “**Compras a mi Perú**” con la finalidad de apoyar a las micro y pequeñas empresas en la implementación y mantenimiento de sus horizontes de producción y empleabilidad a través de la eficiencia en la gestión de compras y distribución a nivel nacional (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, s.f.).

Sin embargo existirían dificultades para ingresar en el mercado de confecciones de ropa masculina plus size si se llegara a implementar la ley que en el año 2016 venía solicitando el Centro de Comercio Exterior (CECEX) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), quienes plantearon la elaboración de un reglamento de ley donde los fabricantes, importadores y comercializadores de marcas internacionales que ingresan en nuestro mercado, deberían obligatoriamente presentar una variedad de tallas, se estima que por ley deberían existir ocho tallas como mínimo, (XS,S,M,L,XL,2XL,3XL y 4XL) de esa manera capturar un nicho de mercado desatendido (El Comercio, 2016). Si se implementa esta ley existiría una barrera para poder ingresar y competir con empresas ya establecidas y con mayor experiencia en el sector de confecciones.

2.3. Análisis de los Competidores

En la actualidad existen dos empresas en el mercado (Big Panda y Toro SW); que se dedican a la fabricación y comercialización de prendas de vestir de tallas grandes, sin embargo, estas empresas fabrican prendas de tipo sport. No obstante, estas empresas recién se encuentran en el mercado dos años, por lo que aún están buscando un mayor posicionamiento de su marca estableciendo publicidad por redes sociales como Instagram y Facebook.

Pierre Cardin, es otra marca que ofrece prendas de vestir de talla grande tipo casual, sin embargo, las tallas que ofrecen son hasta 3XL.

Asimismo, en la calle los hornos en la urbanización Vulcano en Ate Lima-Perú, se encuentra los outlets de Vulcano en donde se encuentran tiendas que ofrecen ropa de talla grandes pero la gran mayoría no son de buena calidad excepto la tienda Creditex que ofrecen prendas de tallas grandes pero que son marcas desconocidas tal como lo menciona el entrevistado 3 (E3).

“Yo compraba en Vulcano, en Vulcano hay ropa de mi talla, pero la gran mayoría son de marcas conocidas, pero no son de buena calidad por eso te venden a casi la mitad del precio muchas veces, hay una tienda llamada creditex que, si son de buena calidad, pero las marcas que ofrecen son desconocidas, como te digo es muy variable pero generalmente en Saga o en Ripley no encuentro” (Anexo IV).

Por lo tanto, cada uno de ellas operan bajo un modelo de negocio definido y se encuentran entre sí en plena competencia, El nivel de rivalidad de los competidores es bajo

debido a que no hay muchas empresas que se dediquen a la fabricación y comercialización de prendas de calidad de tallas grandes. Sin embargo, la rivalidad puede ser alta si es que se considera la posibilidad de que las grandes empresas del sector textil adopten esta medida de ofrecer prendas de vestir para este segmento del mercado.

En conclusión, de acuerdo con el análisis de las siete barreras de entrada planteadas por Porter y del análisis de los competidores, se puede considerar que el ambiente interno o microentorno es favorable para la puesta en marcha de la implementación del plan de negocios de confección y comercialización de ropa masculina plus size, puesto que las barreras identificadas pueden ser superadas a través de una buena planificación y puesta en marcha del negocio; sin embargo la grande restricción de OzzO radica en sus requisitos de capital. Por lo tanto, el plan inicial deberá considerar la opción de entrada al mercado que presente la mejor ecuación en términos de requerimientos de capital inicial. Se tienen barreras accesibles que favorecen el desarrollo del negocio, a excepción de los requisitos de capital. Asimismo, cabe indicar que en la implementación del plan de negocios se presentarán retos debido a la competencia que se encuentran establecidos en el sector, como Big Panda y Toro SW y a la importancia al posicionamiento de la marca en el mercado.

Por otro lado, la industria de confecciones se caracteriza por la alta competitividad y es una de las más protegidas de las industrias en la economía nacional, promovidas por el Gobierno, quien toma las decisiones requeridas para apoyar la competitividad del sector textil en el Perú dando facilidades de líneas de crédito a favor de las micro y pequeñas empresas.

CAPITULO III. ESTUDIO DE MERCADO

En el presente capítulo se expondrán los resultados del estudio de mercado en el que inicialmente, se definió el perfil del público objetivo al cual se le ofrecerá la línea de moda. Posteriormente, se realizó un análisis cualitativo, para entender el comportamiento, necesidades, frustraciones, gustos y preferencias del público objetivo. Luego, se realizó un estudio cuantitativo para validar los hallazgos obtenidos en el análisis cualitativo y obtener información más detallada, en cuanto a canales, frecuencia de compra y tipo de prenda a comprar. Finalmente, se realizaron los cálculos para estimar la demanda potencial que se buscará satisfacer.

3.1. Definición de público objetivo

En esta etapa se define el perfil y las características de los clientes potenciales a quienes estará dirigida la línea de moda. Se detalla a continuación:

- Sexo: Masculino
- Lugar de residencia: Lima Metropolitana
- Rango de edad: Entre 18 y 65 años
- Talla de ropa: De XL a 5XL
- Intereses: Requieren o desean vestir ropa casual
- Nivel socioeconómico: B y C1

Este perfil se considerará como base para la investigación de mercado.

3.2. Análisis de la investigación de mercado

Se plantea una investigación de corte transversal en 2 etapas las cuales se mencionan a continuación:

3.2.1. Análisis cualitativo

El objetivo del análisis cualitativo es entender el comportamiento, necesidades, dificultades y percepciones del público objetivo en relación a la oferta actual del mercado.

En esta etapa se realizó una investigación de naturaleza exploratoria a través de entrevistas a profundidad y de entrevista a expertos quienes aportaron información valiosa para el desarrollo del presente plan de negocios.

- **Entrevistas a profundidad**

En Perú, las personas con exceso de peso son objeto de discriminación y burlas, por parte de sus compañeros. Esto es reforzado, por los medios de comunicación quienes tienden a presentar una imagen negativa de las personas con este perfil. (Lucidez, 2018)

Se eligió la entrevista a profundidad, en vez de focus group debido a que se busca ofrecer un ambiente donde el entrevistado pueda expresar sus ideas con la mayor libertad posible, contemplando que el exceso de peso es un tema sensible que en el focus group, podría causar inhibición de las personas, al verse forzadas a expresar sus ideas en un entorno público.

En esta etapa se busca entender y describir además de las costumbres, hábitos, acciones y preferencias del segmento de hombres plus size, sus dificultades para encontrar ropa de vestir acorde a sus necesidades, sus expectativas, las opciones que se presentan en el mercado, las alternativas que les gustaría que existieran y cómo evalúan cada una de ellas. Se realizaron 5 entrevistas a profundidad según los siguientes perfiles:

- 4 personas que cumplen con el perfil requerido, según se muestra en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1. Perfil personas entrevista a profundidad

Código	Edad	Estado Civil	Profesión	Altura(m)	Peso (Kg)
ENTREVISTADO 1 – E1	30 años	Soltero	Médico	1.77	120
ENTREVISTADO 2 – E2	28 años	Soltero	Ingeniero electrónico	1.85	105.9
ENTREVISTADO 3 – E3	31 años	Soltero	Químico farmacéutico	1.92	128
ENTREVISTADO 4 – E4	69 años	Casado	No detalla	1.73	90

Fuente: Elaboración propia

- 1 vendedor de tienda de ropa masculina. Se ha seleccionado este perfil debido a que interactúa con el público objetivo y puede brindar una retroalimentación de sus comportamientos y necesidades.

Las entrevistas se realizaron acorde a una guía elaborada por los autores de la tesis, la cual se puede mostrar en el anexo I. Las entrevistas se pueden apreciar en los anexos II al VI.

Como resultado de las entrevistas realizadas a las personas de tallas grandes, se identificó lo siguiente:

a) Gustos y preferencias

Las personas tienen preferencia por diseños sencillos, que no contengan estampados. En relación a los colores, tienen preferencia por el color azul, marrón y negro, los cuales no suelen ser colores muy llamativos. Asimismo, buscan que las prendas de vestir que usan sean las más cómodas posibles.

Según Entrevistado 1 (E1)

“Para mí, lo principal es la comodidad, que yo la siento cómoda” “Me gusta aparte del negro, el marrón, me gusta el azul, esos son mis 3 colores” (anexo II)

b) Dificultades para conseguir ropa

La principal dificultad que identifican es en relación a la talla. Manifiestan que cuando encuentran una ropa que les gusta, la talla es la principal limitación. Identifican que las tiendas de ropa aún no contemplan atender el mercado de ropa de talla grande. Según Entrevistado 2 (E2), quien afirma que “...la talla, básicamente es la talla...”, en referencia a la dificultad para conseguir ropa. (anexo III).

c) Sentimientos que le genera el no encontrar ropa de su talla

Los entrevistados han evidenciado sentir incomodidad y frustración en un inicio; actualmente sienten resignación por no tener todas las alternativas para conseguir ropa en comparación a una persona de talla estándar.

Según Entrevistado 3 (E3):

“Al inicio incomodaba un poco o sea te molestaba un poco ir y buscar algo que te guste que no había, la gente decía sabes que no tengo esta talla y a veces los mismos vendedores ni siquiera te atienden porque sabes que no vas a poder comprarles, pero después ya te acostumbras” (anexo IV)

d) Alternativas que utilizan para comprar ropa

Manifiestan que cuando eventualmente tienen la oportunidad de viajar a Estados Unidos, logran comprar ropa en los centros comerciales, ya que en dicha zona existe un mercado consolidado para personas de tallas grandes.

Según Entrevistado 1 (E1)

“No sé si me voy por ejemplo de viaje a Estados Unidos aprovecho y me compro bastante ropa” (anexo II)

e) Alternativas que les gustaría que existiese

Les gustaría que se desarrolle el canal de compra de ropa por internet, en el cual podrían adquirir sus prendas de vestir, sin necesidad de salir de casa. Las personas entrevistadas indican que no les gusta salir a comprar, y lo hacen por necesidad.

Según Entrevistado 1 (E1)

“Estoy demasiado a favor de eso creo que últimamente he comprado más ropa por internet que físicamente” (anexo II)

f) Importancia de vestir adecuadamente

Consideran que vestir adecuadamente ayuda a mejorar la imagen personal y a la percepción positiva o negativa que podrían tener de la persona.

Según Entrevistado 3 (E3)

“Sí, claro si tienes una ropa vieja vas a parecer una persona descuidada. Si tienes ropa nueva vas a parecer una persona que constantemente está preocupada de su imagen” (anexo IV)

g) Percepción sobre una oferta especializada en tallas grandes

Los entrevistados mencionaron que si existiera un servicio especializado que ofreciera tallas grandes, diseños que les guste a precios acorde al mercado, si optarían por comprar en ese local. Según el Entrevistado 3 (E3), quien afirma que “...sería un golazo, en mi caso si...”, en relación a una propuesta de tallas grandes.(anexo IV).

A fin de complementar los aprendizajes con relación a la moda masculina plus size, se ha entrevistado a un vendedor de tienda por departamento, para que nos indique desde su punto de vista sus percepciones en relación a las personas plus size que buscan comprar ropa. Se identificó lo siguiente, con relación a sus comentarios:

a) Gustos y preferencias

Las personas de talla grande, tendrían preferencia por colores y diseños sencillos, ya que no les gusta llamar mucho la atención. Al respecto el vendedor (V1) señala “...yo te recomendaría colores claros y en color negro derivados del azul que siempre son los que la gente siempre considera” (anexo VI).

b) Dificultades para conseguir ropa

El vendedor confirma que hay poca oferta para personas plus size, siendo la principal limitante la talla. Las prendas de vestir ofrecidas en el lugar donde labora están orientada mayormente a las personas de talla estándar. Asimismo, señala que “...Lo que ellos me dicen es porque no agregan tallas más grandes están perdiendo clientes.”(anexo VI).

c) Actitud de los clientes potenciales al no encontrar ropa de su talla

Los clientes de tallas grandes han evidenciado malestar, incomodidad y molestia al no encontrar su talla en la prenda de vestir que les gusta. El vendedor (V1) señala: “Aparte de yo notar su mal animo o la disconformidad” (anexo VI)

d) Importancia de vestir adecuadamente

Ha identificado que la vestimenta adecuada ayuda a mejorar la autoestima de las personas y ayuda a relacionarse mejor con otras personas. El vendedor menciona (V1) que “el tema de sentirte bien contigo mismo y como te decía desde el principio si tú te sientes bien el grupo de personas que está contigo también se siente bien”. (anexo VI)

e) Consejo que suele brindar a los clientes varones

Como parte de la asesoría, el principal consejo que suele brindar es en relación a la combinación de colores adecuada entre camisas y pantalones.

Según el vendedor (V1):

“si es el área formal siempre lo que me pides es a ver tal camisa combina con tal corbata joven o tal pantalón como ve que me queda”. “El principal es el tema de la combinación de los colores porque que te digo una persona simplemente por querer cumplir un compromiso compra lo que sea con tal de ir a su compromiso y ha pasado” (anexo VI)

f) Percepción de las personas de talla grande

Considera a nivel general que este grupo de personas tiene problemas de autoestima, la cual se evidencia en su forma de vestir al momento de ir a la tienda, la cual suele ser descuidada. Al respecto el vendedor (V1) señala que *“todos me imagino que deben sentirse con la autoestima no tan elevado”* (anexo VI)

g) Percepción sobre una oferta para personas de tallas grandes

Considera que existe una demanda insatisfecha y que si se ofreciera un servicio acorde a sus necesidades, los clientes de tallas grandes, podrían fidelizarse con la marca y ya dejar de buscar prendas de vestir en lugares no especializados.

Según el vendedor (V1):

“Yo creo que debería haber una tienda propia para ellos, para ese grupo de personas”
“y si hay una tienda que me ofrece eso ya prácticamente dejaría de ir a otras tiendas porque ya es una tienda exclusivamente para ese grupo de personas” (anexo VI)

De las entrevistas a profundidad, se puede concluir que las personas con sobrepeso tienen dificultades para encontrar ropa de su talla, gustos por colores no llamativos, diseños sencillos, dando importancia a la comodidad, y buscando el precio justo. Asimismo, que si existiera una marca especializada en tallas grandes, si optarían por comprar en ella.

Adicionalmente, indican que les gustaría que existiera un canal de compra por internet, ya que implicaría que puedan adquirir sus prendas de vestir de la comodidad del hogar. Con la entrevista al vendedor, se validan las necesidades y requerimientos de las personas de talla grande. Asimismo, hace hincapié en la importancia de una asesoría personalizada para impulsar las ventas, tomando en cuenta que muchos clientes no tienen conocimientos sobre la moda.

- **Entrevista a expertos**

Con el objetivo de conocer las perspectivas de personas que tienen experiencia en el negocio de las confecciones e información relevante en función al canal e-commerce, se entrevistaron a 3 personas especialistas cuya información se detalla en la tabla 3.2:

Tabla 3.2. Perfiles expertos entrevistados

Nombre	Perfil	Empresa	Puesto	Detalle entrevista
Robert Gonzales	Empresario exportador confecciones	GOBAC SAC	Gerente General	Anexo VIII
Oscar Arévalo	Especialista en e-commerce	Juntoz	Gerente General	Anexo IX
Iván Chávez	Experto en venta de ropa	Cámara de Comercio de Lima	Especialista en marketing y ventas	Anexo X

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan los principales aportes que brindaron los entrevistados, en referencia al plan de negocios:

El Sr. Gonzales, dueño de la empresa GOBAC S.A.C., a quien se realizó una entrevista, el cual está en el anexo VIII, donde se concluye en función a sus aportes lo siguiente:

- Recomienda que un nuevo empresario debería especializarse en el proceso de la cadena de valor en el que se podría tener mejor resultado y optar por tercerizar los otros procesos. Existen empresas especializadas en fabricación, las cuales pueden lograr costos de producción más económicos en comparación al de una empresa; ya que cuentan con las maquinarias adecuadas. Asimismo, se debe contemplar que los costos de planilla son elevados si se tuviera personal dedicado exclusivamente a la confección. Dichas empresas especializadas se podrían encontrar en Gamarra.
- El entrevistado considera que uno de los factores más importantes es la calidad de la tela, lo cual contempla el gramaje, la densidad y el tipo de acabado, vayan acorde a los requerimientos del cliente. Siendo este factor necesario para lograr el éxito del negocio.

- El entrevistado considera que los peruanos suelen tener un estilo conservador al momento de seleccionar sus vestimentas. Siendo los colores más utilizados el azul y el negro.
- En la determinación de los costos de las prendas de vestir, se debe contemplar que las tallas grandes pueden tener un costo mayor al de las tallas más chicas, ya que dicho incremento se debe al consumo de tela utilizado.
- Tener una página web es importante para un negocio de confecciones, siendo uno de los requisitos para poder participar en ferias. En relación a la venta online, considera que permite reducir los costos fijos, como por ejemplo los relacionados a las tiendas físicas.

El Sr. Arévalo, especialista en e-commerce de Juntoz, a quien se realizó una entrevista, el cual está en el anexo IX, donde se concluye en función a sus aportes lo siguiente:

- Una estrategia de marketing utilizada por los e-commerce es la de incentivar que los clientes sigan comprando a través de ofertas y promociones.
- Para un canal de e-commerce recomienda iniciar con redes sociales e influencers a través de Instagram, y beneficiarlos mediante la modalidad de canje de productos. Asimismo, recomienda participar en congresos, ferias y levantar información de los clientes potenciales.
- Recomienda seleccionar cuidadosamente qué tipo de palabras claves deberían pagarse para lograr un mayor posicionamiento web por ellas, ya que el retorno de la inversión de una palabra clave ya posicionada, será menor que el de una palabra clave no posicionada. Por ejemplo, en el caso de la palabra televisor, existe una gran cantidad de empresas que pagan por tener la prioridad, cuando un usuario busque esa palabra en internet. Asimismo, recomienda que, para posicionar una palabra en la web, deberá aparecer en varias partes de la misma.

El Sr. Chávez, experto en negocios, marketing y ventas de la Cámara de Comercio de Lima, a quien se realizó una entrevista, el cual está en el anexo X, donde se concluye en función a sus aportes lo siguiente:

- Las redes sociales son un canal que facilita la captación de clientes. En el caso específico del Whatsapp, es el canal con el que se logran concretar las ventas de los clientes.
- Recomienda no invertir en infraestructura, por los costos fijos que implica. Asimismo, en lo que respecta al stock, definir políticas para minimizarlo, por el gasto que implica el almacenamiento.
- A fin de generar confianza en los clientes potenciales al realizar la venta online es importante contar con un showroom, ya que es un lugar físico donde el cliente sabe que podría ubicar al personal de la empresa, en caso de que exista un reclamo o inconveniente.
- El showroom debe tener una buena ubicación, donde puedan acceder los proveedores, y los clientes. Asimismo, debe haber una buena asesoría de ventas que brinden constante comunicación. El marketing digital no solo debe resaltar las tallas, sino los colores y diseños.

Se concluye que la reducción de requerimientos de capital inicial podría ser significativo debido a la tercerización, dado que se reducen costos fijos por infraestructura, maquinaria y planilla. Se debe buscar especializarse en e-commerce y marketing digital el cual traería mayor beneficio al negocio mediante el uso principalmente de las redes sociales como Instagram, Facebook y whatsapp para la captación y conversión de ventas de clientes.

Asimismo, para el e-commerce en ropa, es importante implementar de manera complementaria un showroom donde los clientes potenciales puedan conocer y experimentar los productos y así poder reducir su desconfianza de los canales virtuales.

3.2.2. Análisis cuantitativo

El objetivo del análisis cuantitativo es confirmar los hallazgos del estudio cualitativo y evaluar la receptividad a la idea de negocio de la ropa masculina plus size. En relación a ello, se elaboró un estudio a través de encuestas, que fueron elaboradas en Survey Monkey y difundidas a través de correos electrónicos, redes sociales y mensajes de whatsapp, lográndose recopilar 641 encuestas, que pasaron por un proceso de depuración, tomando en cuenta aquellos casos que no correspondían al público objetivo o que no llegaron a completar la encuesta, según se evidencia en la Tabla 3.3., que se muestra a continuación:

Tabla 3.3. Depuración de encuestas

Encuestas respondidas		641
Criterio de depuración	Respuesta	Cantidad
Sexo	Femenino	104
Edad	Menor a 18	3
Talla	S/M/L	212
Status encuesta	Inconclusa	57
Encuestas efectivas		265
Usan ropa casual		261
No usan ropa casual		4

Fuente: Elaboración propia.

Las encuestas efectivas recopiladas fueron 265, las cuales se encuentran dentro de los rangos recomendados por Malhotra, para una investigación confirmatoria y con el objetivo de conocer el mercado (Malhotra, 2008). Dentro de las encuestas efectivas, 261 casos corresponden a aquellas personas que usan ropa casual.

En lo que respecta a la distribución de las tallas de los hombres de 18 años a más, se realizó un levantamiento de información, teniendo como resultado lo siguiente:

Tabla 3.4. Talla de ropa declarada por hombres de 18 años a más

Talla	Cantidad	%
Small	17	3.6%
Medium	85	17.8%
Large	110	23.1%
Extra Large a más(*)	265	55.6%
Total	477	100.0%

(*): Objeto del estudio

Fuente: Elaboración propia.

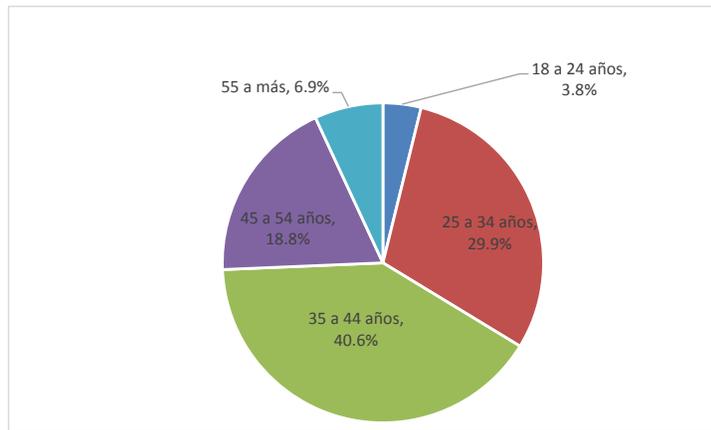
Se puede apreciar que la proporción de personas que usan tallas grandes (55.6%) es muy cercana a la proporción de hombres con exceso de peso en Perú, la cual es 56.8%, y el cual es obtenido mediante el cálculo del IMC (INEI, 2019). A fin de aproximar la talla de ropa que usa la población, se consideró el IMC. Según Sindicich & Black (2011), a las personas con niveles de IMC más altos se les puede clasificar en la categoría de tallas grandes.

En el Anexo VII se podrá apreciar las preguntas de la encuesta. Los principales resultados se muestran a continuación:

a) Calificación de la muestra:

De acuerdo a la figura XX, del total de las encuestas el rango de edad mayoritario es de las personas que tienen entre 25 y 44 años, lo cual representa el 70.2% de las personas entrevistadas.

Figura 3.1. Rango de edad

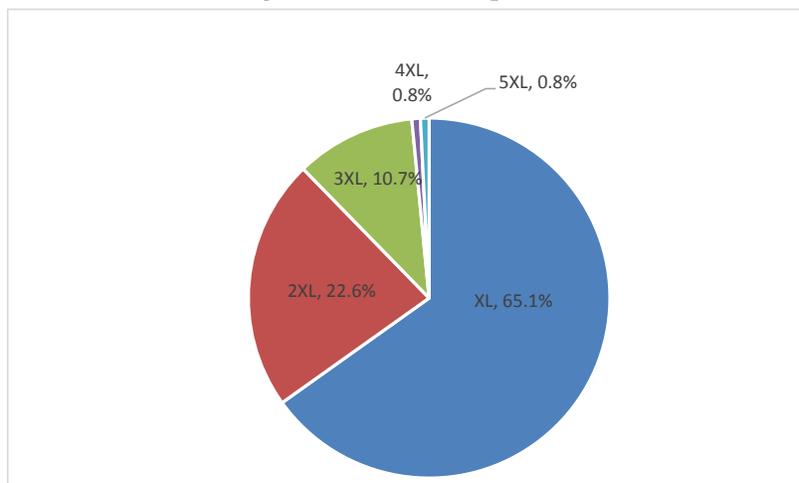


Fuente: Elaboración propia

b) Talla de ropa

Acorde a la figura 3.2., el 87.7% de la muestra usa talla XL o 2XL, siendo el porcentaje restante (12.3%), correspondiente a tallas mayores.

Figura 3.2. Talla de ropa



Fuente: Elaboración propia

c) Lugar de residencia

De acuerdo a la tabla 3.5, se puede identificar la distribución de la muestra a nivel de lugar de residencia, donde el 68.2% de la muestra, está conformada por personas que viven en la zona 7, zona 6, zona 10 y zona 8.

Tabla 3.5. Zonas donde viven las personas encuestadas

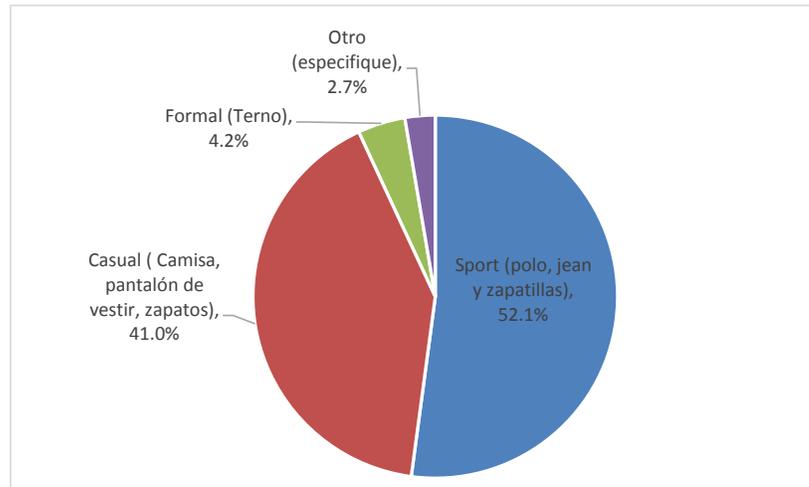
Zona	Total	%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	74	28.4%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	49	18.8%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	28	10.7%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú)	27	10.3%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	22	8.4%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	18	6.9%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	18	6.9%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	8	3.1%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	7	2.7%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	6	2.3%
No detalla	4	1.5%
Total	261	100.0%

Fuente: Elaboración propia

d) Tipo de ropa utilizado con mayor frecuencia

De los encuestados, se pudo identificar que el 52.1% utiliza la ropa sport con mayor frecuencia, seguido de la ropa casual que representa el 41.0%. La distribución se puede visualizar en la Figura 3.3:

Figura 3.3. Tipo de ropa utilizado con mayor frecuencia

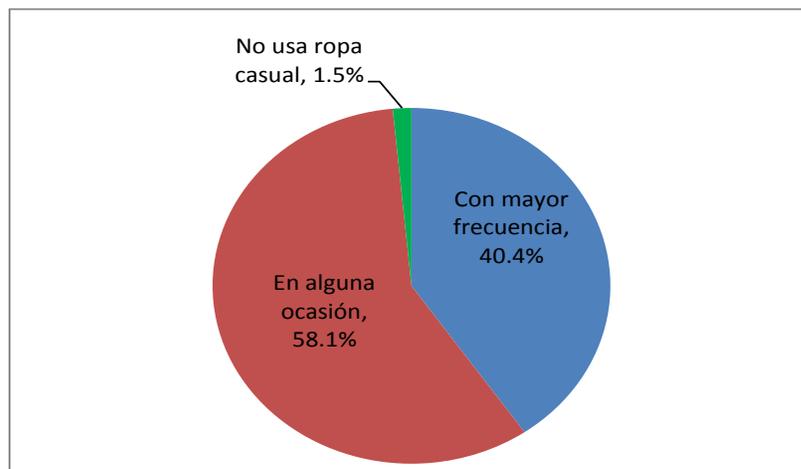


Fuente: Elaboración propia

e) Uso de ropa casual

Dentro de los usuarios de ropa casual, se logran identificar 3 perfiles, el primero de aquellos que lo usan con mayor frecuencia, en comparación de otros tipos de prenda de vestir. Este grupo conforma el 40.4%. El segundo grupo está compuesto por aquellas personas que usan ropa casual en alguna ocasión, no siendo el tipo de prenda que más usa. Este grupo es representado por el 58.1% de los encuestados y el tercer grupo está conformado por los que no usan ropa casual en ninguna ocasión, el cual representa el 1.5% de los encuestados. En la figura 3.4, se puede apreciar la comparación respectiva:

Figura 3.4. Tipo de usuario de ropa casual

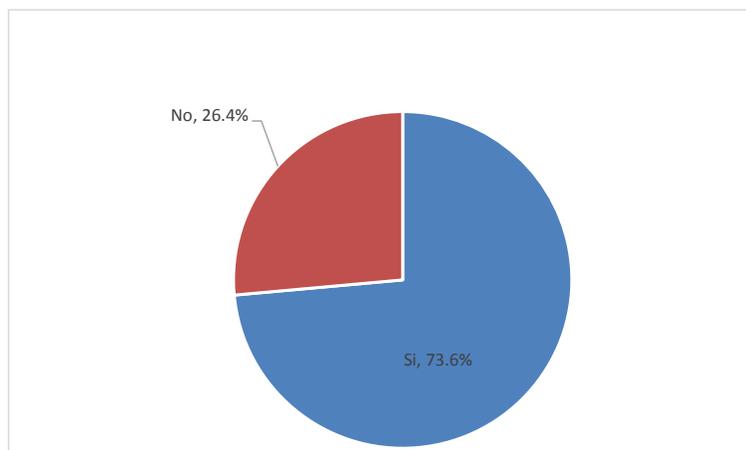


Fuente: Elaboración propia

f) Personas que tienen dificultades para comprar ropa casual

Dentro de los usuarios entrevistados se identifica que un 73.6%, encuentra actualmente dificultades para comprar ropa casual, tal cual se puede evidenciar en la figura 3.5:

Figura 3.5. Porcentaje de personas entrevistadas con dificultades para comprar ropa casual



Fuente: Elaboración propia

g) Tipo de dificultades para comprar ropa casual

La gran mayoría de hombres de talla grande (88%) declara que no encuentran ropa casual de talla grande, dificultándoles usarla con frecuencia. Adicionalmente, el 54% de los encuestados, declaran que los diseños de la ropa que encuentran no son de su agrado. En relación con los colores, un 22% declaran que los colores no son de su agrado y un 21% declaran que las telas no son de calidad, conforme su muestra en la tabla 3.6:

Tabla 3.6. Dificultades para comprar ropa casual

Dificultades	Q	%
No encuentro ropa de mi talla	169	88%
Los diseños no son de mi agrado	104	54%
Los colores no son de mi agrado	43	22%
Las telas no son de calidad	40	21%
El precio no es accesible	34	18%
Otros	11	6%
Total	192	100%
No respondieron	69	

Fuente: Elaboración propia

h) Lugares de compra de ropa casual

Las tiendas por departamento son los locales más buscados cuando las personas de talla grande necesitan comprar ropa casual (59%), seguido de las galerías y tiendas particulares (38%). Es importante tomar en cuenta la proporción de las personas encuestadas que buscan comprar ropa en el extranjero (32%), tal cual se puede visualizar en la tabla 3.7.

Tabla 3.7. Lugares de compra de ropa casual

Alternativas	Respuestas	%
Tiendas por departamento	113	59%
Galerías/tiendas particulares	73	38%
En el extranjero	61	32%
Gamarra	53	28%
Internet	28	15%
Sastre	19	10%
Otro (especifique)	7	4%
Total de personas	192	100%
No respondieron	69	

Fuente: Elaboración propia

i) Frecuencia de compra

La frecuencia de compra por cada tipo de prenda de vestir se evidencia en la tabla 3.8, donde se puede apreciar que ésta varía entre 1.2 hasta 4.4, siendo las prendas de vestir con mayor frecuencia de compra, las camisas, los polos pique y pantalones de drill, respectivamente.

Tabla 3.8. Frecuencia de compra promedio por año por prenda de vestir

Frecuencia	Nunca	Una vez al mes	Cada tres meses	Cada seis meses	Una vez al año	Frecuencia compra promedio por año
Núm compras por Año	0	12	4	2	1	
Camisa	4	37	66	54	31	4.4
Polo pique	32	35	54	46	25	3.9
Pantalón de drill	11	15	61	61	44	3.1
Casaca	13	8	13	53	105	1.9
Chompa	42	4	16	50	80	1.5
Blazer	76	5	12	16	83	1.2

Fuente: Elaboración propia

j) Cantidad de ropa comprada por cada vez

En la tabla 3.9, se detalla la cantidad de prendas de vestir que se compran por cada ocasión. Se puede apreciar que las camisas, polos pique y pantalones de drill tienen una mayor frecuencia promedio.

Tabla 3.9. Frecuencia promedio de prendas compradas por ocasión

Cantidad de prendas de vestir compradas	0	1	2	3	4	5	Frecuencia promedio de prendas compradas por vez
Camisa	1	31	83	46	21	10	2.4
Polo pique	26	35	61	48	12	10	2.1
Pantalón de drill	7	53	102	25	4	1	1.8
Casaca	19	116	49	6	1	1	1.3
Chompa	46	82	51	12	1	0	1.2
Blazer	73	88	24	4	2	1	0.8

Fuente: Elaboración propia

k) Prendas de vestir compradas por año

De la multiplicación de la frecuencia promedio de compra por prenda de vestir por la frecuencia promedio de prendas compradas por ocasión, se obtiene la estimación de la cantidad promedio de prendas al año compradas por tipo de prenda de vestir, lo cual se puede observar en la tabla 3.10.

Tabla 3.10. Cantidad de prendas compradas por año en promedio

Tipo de prenda	Cantidad de prendas promedio por año
Camisa	10.8
Polo pique	8.2
Pantalón de drill	5.6
Casaca	2.3
Chompa	1.8
Blazer	1.0

Fuente: Elaboración propia

l) Análisis de atributos importancia – satisfacción

De manera general, los hombres están insatisfechos con la oferta de ropa casual plus size. El motivo principal se debe a que estas personas no encuentran prendas de vestir que sean cómodas o confortables para ellos. Otro motivo es la percepción del precio, en el cual consideran que lo ofrecido en el mercado no es el precio justo. Asimismo, las personas de tallas grandes quisieran que encontrar una oferta de ropa que tenga variedad de colores y que las telas ofrecidas sean hechas de calidad, conforme se puede revisar en la tabla 3.11.

Tabla 3.11. Cuadro comparativo atributos satisfacción – importancia

Categoría	Satisfacción	Importancia	GAP
Sea cómoda/confortable para vestir	31.0%	78.6%	-47.5%
Tenga precio justo	28.7%	51.0%	-22.2%
Tenga variedad de colores	28.0%	47.5%	-19.5%
Sea hecha con tela de calidad	38.7%	51.7%	-13.0%
Ayude a mejorar su imagen personal	66.3%	65.1%	1.2%
Tenga diseño a la moda	34.1%	29.1%	5.0%

Fuente: Elaboración propia

m) Prueba de concepto

En la encuesta se presentó el concepto de una oferta de ropa casual talla grande para hombres, a fin de evaluar la intención de compra de los clientes potenciales. Dicha evaluación, fue a través de imágenes referenciales encontradas en internet sobre modelos usando ropa casual, las cuales se pueden apreciar en la Figura 3.6.

Figura 3.6. Prendas de vestir referenciales



Fuente: Imágenes encontradas en internet

Se evaluó la intención de compra de los encuestados, donde se obtuvo que el grupo de personas que decididamente comprarían y posiblemente comprarían conforman un 85.1% del total, lo cual es un indicador positivo y tal cual se puede apreciar en la Tabla 3.12.

Tabla 3.12. Intención de compra oferta masculina ropa casual plus size

Intención de compra	Cantidad	%
Decididamente compraría	53	20.3%
Posiblemente compraría	169	64.8%
No sé si compraría	22	8.4%
Posiblemente no compraría	11	4.2%
Decididamente no compraría	6	2.3%
Total	261	100.0%

Fuente: Elaboración propia

n) Lugar donde les gustaría comprar ropa casual

A las personas interesadas en comprar ropa casual, se les preguntó en qué lugar les gustaría adquirir las prendas de vestir. Como resultado, el cual se puede apreciar en la tabla 3.13, los encuestados seleccionaron principalmente a las tiendas por departamento, las tiendas propias y el internet. Al sumar los porcentajes se obtiene el valor de 194.5%, lo que significa que aproximadamente los encuestados optarían en promedio por acudir a 2 lugares de compra.

Tabla 3.13. Lugar donde les gustaría comprar ropa

Lugar de compra	Cantidad	%
Tiendas por departamento	145	65.9%
Tiendas particulares	130	59.1%
Internet	105	47.7%
Showroom	44	20.0%
Otro	4	1.8%
Total	220	100.0%
Personas que no contestaron	41	

Fuente: Elaboración propia

o) Análisis de las personas encuestadas por zona de residencia

Considerando la zona de residencia según la clasificación del APEIM, se expondrán los principales hallazgos, en función a las 4 zonas que tienen mayor porcentaje de intención de compra.

- La zona 7, cuyo nivel socioeconómico predominante es el B, es la que tiene mayor porcentaje de intención de compra (26.6%). Asimismo, de los encuestados pertenecientes a esta zona, el 79.7% declararon estar interesados en realizar la compra.
- La zona 6, cuyo nivel socioeconómico predominante es el B, tiene como intención de compra 19.4%. En relación a los encuestados pertenecientes a esta zona, el 87.8% declararon estar interesados en realizar la compra.
- La zona 8, tiene nivel socioeconómico predominante el C, y su intención de compra representa el 11.3% del total. Asimismo, de los encuestados pertenecientes a la zona el 89.3% estaría interesado en realizar la compra.
- La zona 10, tiene el nivel C como el nivel socioeconómico predominante. Asimismo, su intención de compra representa el 11.3% del total. En lo que respecta a los encuestados el 92.6% estaría interesado en realizar la compra.

Tabla 3.14. Zonas donde viven los potenciales compradores de OzzO

Zona	Nivel socioeconómico predominante	Muestra	%Muestra	Intención compra	%IC	%IC por Zona
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	B	74	28.4%	59	26.6%	79.7%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	B	49	18.8%	43	19.4%	87.8%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	C	28	10.7%	25	11.3%	89.3%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú)	C	27	10.3%	25	11.3%	92.6%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	C	22	8.4%	18	8.1%	81.8%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	C	18	6.9%	16	7.2%	88.9%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	C	18	6.9%	14	6.3%	77.8%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	D	8	3.1%	8	3.6%	100.0%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	C	7	2.7%	6	2.7%	85.7%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	C	6	2.3%	5	2.3%	83.3%
No detalla		4	1.5%	3	1.4%	75.0%
Total		261	100.0%	222	100.0%	85.1%

Fuente: Elaboración propia

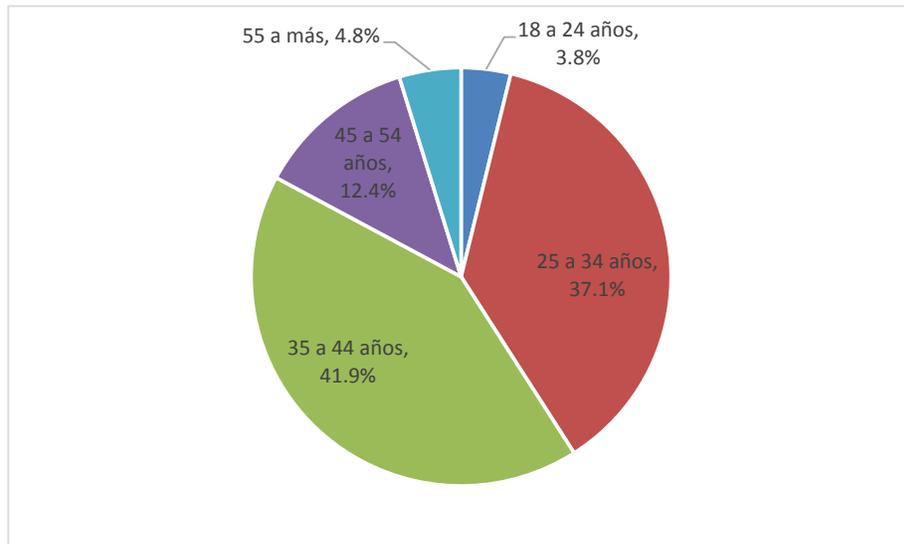
p) Análisis del canal de internet

Se analizó el rango de edad, las tallas, frecuencia de compra y los que comprarían por internet y otros canales de compra, según se detalla a continuación:

- Calificación de la muestra

De acuerdo con la figura 3.7., del total de las personas que estarían interesadas en comprar por internet el rango de edad mayoritario es de las personas entre 25 y 44 años de edad, quienes representan el 79.0% de las personas entrevistadas.

Figura 3.7. Rango de edad de las personas interesadas en comprar en internet

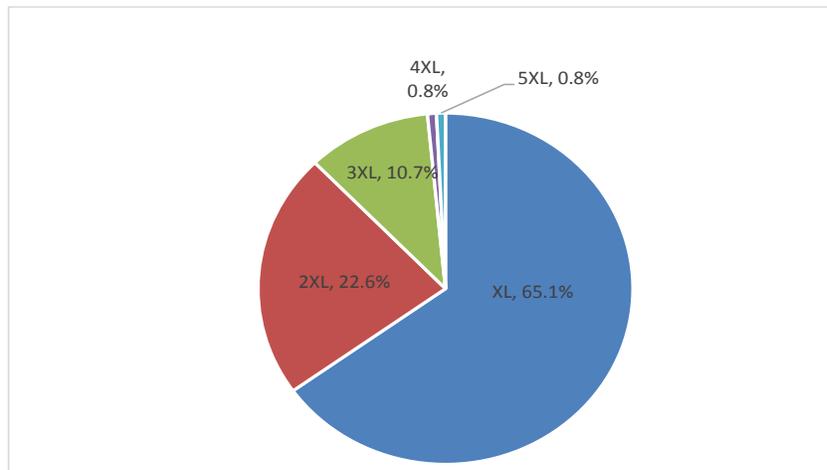


Fuente: Elaboración propia

- Talla de ropa

Acorde a la figura 3.8., el 83.8% de los encuestados interesados en comprar en internet usa talla XL o 2XL, siendo el porcentaje restante (16.2%), correspondiente a tallas mayores.

Figura 3.8. Talla de ropa



Fuente: Elaboración propia

- Frecuencia de compra

La frecuencia de compra por cada tipo de prenda de vestir se evidencia en la tabla 3.15, donde se puede apreciar que ésta varía entre 1.6 hasta 4.2, siendo las prendas de

vestir con mayor frecuencia de compra, las camisas, los polos pique y pantalones de drill, respectivamente.

Tabla 3.15. Frecuencia de compra promedio por año por prenda de vestir

Frecuencia	Nunca	Una vez al mes	Cada tres meses	Cada seis meses	Una vez al año	Frecuencia compra promedio por año
Núm compras por Año	0	12	4	2	1	
Camisa	3	17	21	25	17	4.3
Polo pique	16	15	25	15	12	3.9
Pantalón de drill	5	10	24	20	24	3.4
Blazer	6	4	30	40	3	3.0
Casaca	4	2	6	23	48	1.7
Chompa	19	2	9	18	35	1.6

Fuente: Elaboración propia

- Cantidad de ropa comprada por cada vez

En la tabla 3.16, se detalla la cantidad de prendas de vestir que se compran por cada ocasión. Se puede apreciar que las camisas, polos pique y pantalones de drill tienen una mayor frecuencia promedio.

Tabla 3.16. Frecuencia promedio de prendas compradas por ocasión

Cantidad de prendas de vestir compradas	0	1	2	3	4	5	Frecuencia promedio de prendas compradas por vez
Camisa		11	39	21	7	5	2.5
Polo pique	10	17	29	19	3	5	2.0
Pantalón de drill	4	20	44	14	1		1.9
Blazer	26	44	11	2			0.9
Casaca	6	49	26	1		1	1.3
Chompa	20	31	27	5			1.2

Fuente: Elaboración propia

- Prendas de vestir compradas por año

De la multiplicación de la frecuencia promedio de compra por prenda de vestir por la frecuencia promedio de prendas compradas por ocasión, se obtiene la estimación de la cantidad promedio de prendas al año compradas por tipo de prenda de vestir, lo cual se

puede apreciar en la tabla 3.17, siendo las prendas más compradas por los que les gustaría utilizar el canal de internet, las camisas, polos piques y pantalones de drill.

Tabla 3.17. Cantidad de prendas compradas por año en promedio

Tipo de prenda de vestir	Prendas compradas por año
Camisa	10.56
Polo pique	7.90
Pantalón de drill	6.26
Blazer	2.62
Casaca	2.25
Chompa	1.90

Fuente: Elaboración propia

- Lugares adicionales donde les gustaría comprar ropa casual

A las personas que les gustaría comprar a través del internet (105 personas), también les gustaría comprar en otros canales, dentro de lo que destacan las tiendas por departamento y las tiendas particulares, según se corrobora en la Tabla 3.18:

Tabla 3.18. Lugares adicionales de compra ropa casual

Lugar de compra	Cantidad	%
Tienda por Departamento	65	62%
Tienda propia	63	60%
ShowRoom	31	30%
Total	105	100%

Fuente: Elaboración propia

Del análisis cuantitativo se desprenden las siguientes conclusiones:

- Los hombres de talla grande tienen dificultades para encontrar ropa casual de su talla, y se identifican otros motivos por los cuales tienen dificultades para encontrar ropa, entre los que destacan los diseños, colores y calidad de las telas.
- Actualmente, los lugares donde los hombres de talla grande buscan ropa son las tiendas por departamento, tiendas propias/galerías y en el extranjero. No obstante, cuando se les pregunta sobre los nuevos canales de compra, a un 48% de los que comprarían la marca OzzO, les gustaría que se pudiera comprar por internet. Esto refuerza, los

hallazgos encontrados en la entrevista a profundidad donde a los entrevistados les gustaría que existiera un canal web especializado.

- La comparación de atributos importancia – satisfacción evidencia que existe una necesidad insatisfecha en relación a la oferta actual de ropa casual de tallas grandes. Asimismo, se evidencia que hay oportunidades para elaborar una oferta que ofrezca comodidad en las prendas, a un precio justo, con variedad de colores y tela hecha de calidad.
- La prueba de concepto, brinda resultados inicialmente favorables, donde el 85.1% de los entrevistados declaran que estarían interesados en comprar ropa casual de tallas grandes, dentro de los cuales un 20.3% decididamente compraría y un 64.8% posiblemente compraría.
- Las zonas de residencia donde hay una mayor intención de compra son: La zona 7 (26.6%), la zona 6 (19.4%), la zona 8 (11.3%) y la zona 10 (11.3%). Asimismo, los niveles socioeconómicos predominantes de dichas zonas son B y C principalmente.
- En lo que respecta a los que les gustaría comprar por internet, el 79% está conformado por el rango de edad de 25 a 44 años, el 83.8% corresponde a las tallas XL y 2XL, las prendas que más les gustaría comprar serían camisa, polo piqué y pantalón de drill, y también les gustaría comprar de forma paralela en otros canales como tienda por departamento y tienda propia.

3.3. Estimación de la demanda

3.3.1. Mercado potencial

Para estimar el mercado potencial se va a considerar lo siguiente:

- Población de Lima metropolitana (Inc. Callao): 11,063,092 personas (MINSa, 2019).
- Población de personas cuyo rango de edad es de 18 a más años: 7,598,592 personas (MINSa, 2019), lo cual representa un 60% de la población de Lima metropolitana
- Población de hombres en Lima Metropolitana (Inc. Callao): 5,121,834 personas (MINSa, 2019), lo cual representa un 46% de la población de Lima metropolitana.

- Porcentaje de la población de Lima que pertenece a los sectores B, C1: 51.1% (APEIM, 2018) –Donde (B=23.4% y C1=27.9%)
- Porcentaje de personas con exceso de peso en el Perú mayores a 15 años: 56.8% (INEI, 2019).
- Tasa de crecimiento promedio personas con exceso de peso: 3.3% (INEI, 2019).

Tomando en cuenta los datos mencionados, se realizan los cálculos para estimar la demanda respetiva, la cual se puede apreciar en la tabla 3.19:

Tabla 3.19. Mercado potencial 2018

Categoría	Cantidad	%
Población Lima	11,063,092	100%
Población Hombres Lima	5,121,834	46.3%
Hombres de 18 a más	3,698,412	72.2%
Población B y C+	1,889,888	51.1%
Exceso de Peso	1,073,457	56.8%

Fuente: Elaboración propia

Una vez, definido el mercado potencial, se realiza la proyección del mismo para el período 2019 – 2024, contemplando la tasa de crecimiento de las personas con exceso de peso, lo cual se evidencia en la tabla 3.20:

Tabla 3.20. Proyección mercado potencial 2019- 2024

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mercado potencial(personas)	1,073,457	1,108,787	1,145,281	1,182,976	1,221,912	1,262,129	1,303,669

Fuente: Elaboración propia

Al mercado potencial a nivel de personas se le multiplica por el gasto promedio anual en ropa casual por persona, el cual ha sido estimado a partir del gasto promedio mensual familiar del informe del APEIM. Dicho monto calculado por persona es de: S/ 384.48, lo cual se multiplica por el número de personas para tener el mercado potencial en soles y que se evidencia en la tabla 3.21.

Tabla 3.21. Proyección mercado potencial 2019 -2024 en soles

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mercado potencial(personas)	1,108,787	1,145,281	1,182,976	1,221,912	1,262,129	1,303,669
Mercado potencial (S./)	426,307,872	440,339,028	454,831,994	469,801,970	485,264,655	501,236,268

Fuente: Elaboración propia

La estimación del monto promedio anual gastado por persona del sector B y C+, se realizó considerando lo siguiente:

- Gasto promedio mensual familiar en vestimenta: S/ 214.5 (APEIM, 2018) – Donde se contempla el gasto promedio del sector B y del sector C1 de Lima metropolitana.
- Cantidad de personas en promedio que conforman la familia: 4 (APEIM, 2018) – El cual se obtiene dividiendo la cantidad de personas que pertenecen al sector B y C1 de Lima y dividiéndolo entre el número de hogares B y C1.
- Gasto promedio anual por persona en vestimenta: S/ 643.50 el cual se obtiene dividiendo el gasto mensual entre el número de personas promedio por familia y multiplicándolo por 12.
- Gasto promedio anual por persona en ropa casual: S/ 384.48 el cual se obtiene multiplicando el gasto promedio anual por el porcentaje ponderado de las personas que usan ropa casual.

3.3.2. Mercado objetivo

Para estimar el mercado objetivo se va a considerar lo siguiente:

- Población peruana que potencialmente podría comprar en e-commerce: 16,608,775 personas. Según el Interactive Advertising Bureau Perú (El Comercio, 2018).
- Población peruana que compra en e-commerce: 5,100,000 personas. Según el Interactive Advertising Bureau Perú (El Comercio, 2018).
- Población de Lima que potencialmente podría comprar en e-commerce: 9,600,000. Según reporte de Google, el cual se puede visualizar en el anexo XV (Google Adwords, 2019).
- Porcentaje de la población de Lima que es potencial comprador de e-commerce: 87%. Se obtiene dividiendo la población que potencialmente podría comprar en e-commerce de la población de Lima.
- Porcentaje de compra e-commerce: 30.7% del total de potenciales compradores. Según el Interactive Advertising Bureau Perú (El Comercio, 2018).

- Porcentaje de potenciales compradores de e-commerce que pertenecen a Lima: 57.8%.
- Porcentaje de la población de Lima que compra ropa casual: 98.5%. Resultados obtenidos de la encuesta.

En función al porcentaje de la población total de Lima que potencialmente podría comprar en e-commerce (86.8%), el porcentaje de compra en e-commerce (30.7%) y al porcentaje de la población de Lima que compra ropa casual (98.5%), se proyecta el mercado objetivo hasta el 2024, según se muestra en la tabla 3.22.

Tabla 3.22. Proyección del mercado objetivo

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mercado potencial (personas)	1,073,457	1,108,787	1,145,281	1,182,976	1,221,912	1,262,129	1,303,669
Potenciales compradores en internet Lima	931,492	962,151	993,818	1,026,528	1,060,314	1,095,212	1,131,259
Compra en Internet Lima	286,030	295,444	305,168	315,212	325,587	336,303	347,372
Compra en Internet Lima ropa casual	281,713	290,985	300,562	310,454	320,673	331,227	342,129

Fuente: Elaboración propia

3.4. Análisis general de la oportunidad del negocio

Del análisis realizado en el macroentorno, las barreras de Porter y la investigación de mercado se valida y confirma la oportunidad en implementar un negocio de confección y comercialización de ropa masculina casual plus size, dado que existe un nicho de mercado desatendido al no existir oferta para este público objetivo.

Es importante saber cómo afecta el entorno, mediante el análisis SEPTE, al modelo de negocio en estudio, dado que estos factores externos condicionarán el funcionamiento del negocio y ayudarán a conocer tendencias futuras, así como los cambios en el entorno macro, y con ello poder definir las estrategias a seguir. Como parte de este análisis se identifica lo siguiente:

- Existe un evidente crecimiento poblacional y de personas con exceso de peso lo cual hará al negocio sostenible en el tiempo debido a que la ropa es una necesidad básica y fundamental.
- Ha habido un crecimiento del PBI del 45% durante el periodo 2007 – 2017, lo cual ha permitido una mayor producción de bienes de demanda final, haciendo este hecho atractivo en el mercado de comercialización de ropa donde el consumo por el mismo se va dando de manera incremental.

- La inestabilidad política del Perú a la fecha de hoy genera cierta incertidumbre, debido a que los inversionistas extranjeros podrían ser más cautelosos, dejando un espacio de oportunidad para el negocio de ropa masculina plus size.
- En lo relacionado a tecnología, hoy en día la venta online ha dado un gran avance a nivel global, en Perú 3,000,000 de usuarios compran por internet de los cuales el 58% compra ropa (El Comercio, 2017).
- La ley general de medioambiente en Perú ha impactado en las empresas en relación a la contaminación ambiental, si bien es cierto la industria de moda es una de las más contaminantes, es importante para el negocio estar atentos a los planteamientos de mejora para este sector como el uso de empaques biodegradables y el fomento de una economía circular.

Todos estos enunciados del análisis SEPTTE permite corroborar como todas las variables en estudio relacionados con el entorno macro favorecen y contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio propuesto, no habiéndose identificado limitaciones.

Es necesario realizar un análisis de los obstáculos y/o impedimentos para el ingreso del negocio al mercado, y así poder mitigar algunos riesgos mediante el establecimiento de acciones oportunas.

- En lo referido al ahorro en costos, al tratarse de una empresa nueva y no existir poder de negociación con los proveedores, resulta conveniente la tercerización de la confección de ropa masculina plus size, debido a las mejores economías de escala que estos proveedores manejan.
- Al no contar con una competencia sólida que ofrezca ropa masculina plus size, el posicionamiento de la marca no será una gran dificultad en el mercado peruano.
- En cuanto a oferta de proveedores en cuanto a ropa masculina tallas grandes, los clientes estarían dispuestos a pagar el precio ofrecido por los productos debido a que no existe una oferta actual.
- La falta de capital no debería ser un obstáculo para ingresar un nuevo producto al mercado, existen actualmente entidades que financian emprendimientos, desde programas que son promovidas por el estado peruano hasta programas a nivel

internacional como la plataforma Indiegogo que permite donar dinero a proyectos innovadores a cambio de una recompensa.

- En el mercado existe una marca que es Pierre Cardin que ofrece ropa masculina hasta la talla 2XL, y dos marcas de ropa masculina deportiva, motivo por el cual el modelo de negocio planteado se ve fortalecida al no contar con una competencia directa.

No se identifican barreras sustanciales y las identificadas pueden ser superadas por medio de una adecuada administración del negocio.

Finalmente, luego de haber analizado debidamente el entorno macro, las posibles barreras para el negocio y tomando los resultados obtenidos de la encuesta realizado a 261 hombres tallas grandes donde se identificaron las principales actividades e intereses de este público objetivo, así como sus dolencias, frustraciones y angustias al no encontrar ropa de su talla y agrado, se identifican estrategias y oportunidades para el negocio:

- Los potenciales clientes señalan que según la oferta actual en ropa masculina plus size, los modelos no son de su agrado y no encuentran ropa de su talla ni ropa de calidad, motivo por el cual existe la necesidad de ofrecer ropa masculina casual de calidad con diseño de moda.
- Los potenciales clientes valoran la ropa cómoda y confortable, hecho con tela de calidad y que ayuden a mejorar su imagen. Por ello como parte de la propuesta de valor es brindar comodidad y buen vestir a hombres de tallas grandes, mediante la calidad, diseño y valor del producto.
- Existen potenciales clientes dispuesto a comprar por el canal web, sabiendo que existe un crecimiento de compras de ropa online y que el 48% de los encuestados estarían dispuesto a comprar por internet.
- Existe un 20% de clientes cuyo lugar de interés para comprar ropa es un showroom por ello se analizará la posibilidad de aperturar uno, y de esa manera contribuir a una mejor experiencia al cliente respecto a los productos ofrecidos.
- Se sabe que el nivel socioeconómico predominante según los resultados de la encuesta y las zonas donde viven potenciales compradores son los segmentos B y C, teniendo

además que de este segmento identificado, el 87% en promedio tiene intención de compra. Por tal, se identifica un nicho de mercado que estaría dispuesto a pagar por la marca, y sobre esto se abordarán estrategias de posicionamiento de marca.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

4.1. Modelo de Negocio – CANVAS

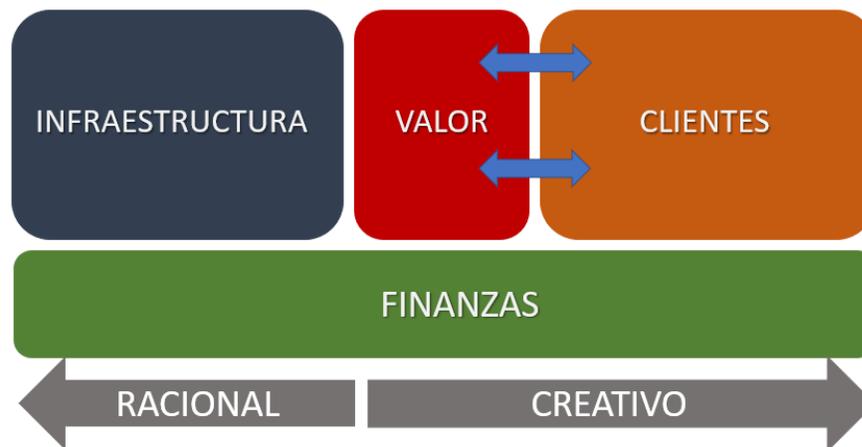
Para estructurar el modelo del negocio emplearemos la metodología Business Model Canvas, cuya herramienta nos permitirá describir, analizar y diseñar el modelo de negocio de confección y comercialización de ropa masculina plus size.

Pigneur y Osterwalder (2010) escriben que “un modelo de negocio describe la justificación de cómo la empresa crea, entrega y captura valor” (p.20).

Es Modelo CANVAS es un concepto de modelo de negocio entendible que facilita la descripción y la discusión. Este concepto debe ser simple, relevante e intuitivamente comprensible, sin simplificar las complejidades de cómo funciona la empresa (Pigneur y Osterwalder, 2010).

Este modelo de negocio puede explicarse de forma más efectiva a través de nueve bloques de construcción básicos que describen la lógica de cómo una empresa busca ganar dinero, estos nueve bloques cubren las cuatro áreas fundamentales de un negocio: clientes, oferta o valor, infraestructura, y viabilidad financiera según Terrones (2019) tal como se describe en la figura 4.1. Dicho modelo de negocio es como un mapa para una estrategia.

Figura 4.1. Business Model CANVAS: Diagrama General, 4 sectores, 9 piezas claves

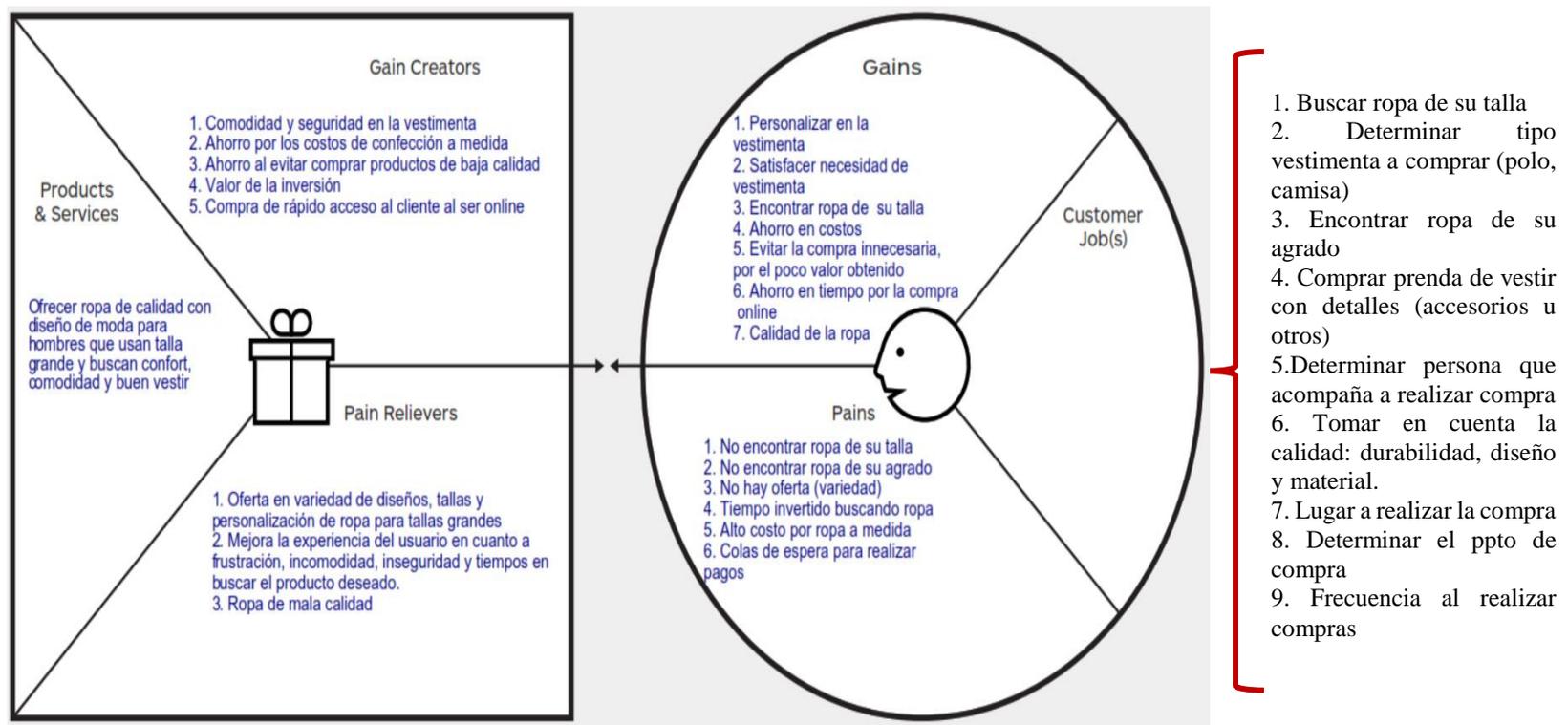


Fuente: Especialización ESAN - Curso de Ecosistema de Emprendimiento e Innovación

4.1.1. Propuesta de Valor

Luego de haber realizado un análisis del macroentorno, las barreras según Porter y el estudio de mercado; se formuló en el numeral 3.4 un análisis de la oportunidad del negocio, y tomando como referencia los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 261 hombres plus size, se plantea como propuesta de valor: **“Ofrecer ropa de calidad con diseño de moda para hombres que usan talla grande y buscan confort, comodidad y buen vestir”**.

Figura 4.2. La propuesta de Valor Canvas



Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Segmento de Mercado

El público objetivo es solo para sexo masculino, comprendido entre 18 años a más, que pertenecen al nivel socioeconómico (NSE): B y C1 según se explica en las tablas 3.4 y 3.13 de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 261 hombres plus size.

La zona geográfica a la cual llegará la marca será a todo Lima Metropolitana; y las tallas a ofrecer van desde la XL hasta la 5XL.

Este modelo enfocado a hombres que trabajan de manera dependiente e independiente y que además le gusta sentirse cómodo (confortable) al vestir, muy interesado en vestir ropa de calidad y tener una buena imagen personal, según el análisis explicado en la tabla 3.10 de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 261 hombres plus size.

4.1.3. Actividades Clave

Se cuentan con varias actividades a ser desarrolladas en el presente modelo de negocio, y al tratarse del rubro de confección y comercialización de ropa abarca todas las etapas de la cadena de suministros, desde el diseño, adquisición, confección, almacenamiento y distribución. Para el diseño de las colecciones creadas para hombres plus size se contará con un patrón de modelos que vaya acorde a la contextura de estos hombres, y a la moda impuesta de acuerdo a la estación, estos diseños serán elaborados por un personal de la empresa; respecto a las compras y/o adquisiciones de insumos serán realizadas por un proveedor, el mismo que se encargará de la confección de las prendas como empresa denominada tercerizada debido a la experiencia y especialidad en dicho rubro. Asimismo, esta empresa tercerizada estará a cargo del almacenamiento del producto terminado, esto con la finalidad de ahorrar costos de almacenamiento dado que la empresa no cuenta con espacio físico propio, este análisis se detalla en el Capítulo 6: Plan de Operaciones. Finalmente, la distribución será por medio de los canales: uber eats, glovo, rappi u otros, existiendo una gran oferta en el mercado a precios competitivos.

4.1.4. Recursos claves

El plan de negocio requerirá lo siguiente:

Recursos tangibles:

- Un local que será alquilado en un distrito estratégico, según lo definido y explicado en el capítulo 6: plan de operaciones, numeral 6.3.2. Dicho espacio físico servirá como:
 - Showroom, espacio donde se exhibirán los modelos de ropa y además donde los clientes podrán ir a probarse los productos. y,
 - Oficina, espacio donde se administrará todo el negocio.

Este local a su vez deberá contar con estacionamiento para los clientes.

Recursos Intangibles

- La marca debidamente registrada ante Indecopi, tal como se precisa en el numeral 4.2.2) de este capítulo.
- El nombre de la empresa registrada ante Sunat, según lo explicado en el numeral 4.2.1) de este capítulo.

Recursos tecnológicos:

- Infraestructura IT, permitirá la venta online de las prendas casual masculino plus size, donde se exhibirán sus más recientes modelos y promociones que pudieran existir, y con la lista de precios debidamente actualizada.

Recursos humanos:

- Varios actores son partícipes de este modelo de negocio, dentro de los cuales tenemos: directorio (accionistas), diseñador de modas, confeccionista (que será contratado bajo modalidad tercero), asistente de ventas, responsable de toda la infraestructura tecnológica en especial del diseño de la página web junto con el mantenimiento de las redes sociales, el staff gerencial comprendido por los fundadores del negocio, el contador bajo la modalidad de contrato por servicios al igual que el asesor legal, oficial de seguridad y finalmente, las empresas contratadas a cargo de la distribución de la mercadería.

Recursos Financieros:

- Capital propio (ahorro de los fundadores), las 3F (friends, family and fools) a quienes solicitaremos préstamos personales, y préstamo de los bancos para la puesta en marcha del negocio.

4.1.5. Canales

Los canales de comunicación, de producción y de distribución a emplear serán:

- Página Web/Online, donde se creará una página web para exhibir y vender por vía web los modelos de la marca. Será además en este canal web/online, donde se pueda recibir feedback de parte del cliente para instaurar mejoras oportunas en el negocio.
- Redes sociales, en cuanto a publicidad, la finalidad es captar potenciales consumidores, tenemos algunas páginas web como Facebook, Instagram, YouTube y otros medios de comunicación que son visitados de manera recurrente por el público en general.
- Contaremos con un showroom donde se exhibirán de manera física la ropa masculina plus size, en esta tienda se podrán probar las prendas ofrecidas, dándose a conocer de esta manera la marca por medio de un canal directo.
- Canal de producción, donde la empresa tercerizada se encargará de las compras de insumos, confección y almacenamiento del producto terminado.
- Canales de distribución como uber eats, rappi, glovo u otros con quienes se contratará dicho servicio para la entrega del producto al consumidor final.

4.1.6. Relación con los clientes

El modelo de negocio contemplado es B2C, enfocándonos primordialmente en la captación del cliente para posteriormente buscar la fidelización del mismo. El vínculo y/o primer paso para entablar conexión será:

- Otorgamiento de descuentos y promociones, las mismas que serán publicadas en la web y los descuentos serán aplicados a productos de acuerdo a la temporada.
- El primer mes de lanzamiento de la marca, el transporte será gratuito por delivery.
- Recibir feedback del cliente respecto al servicio ofrecido por la marca y la calidad de sus productos por medio de la página web.

- Atención personalizada por medio de la plataforma virtual, de tal modo que los clientes puedan realizar preguntas por este medio y sean respondidas de inmediato.
- Showroom, espacio físico para una atención y asesoría personalizada y presencial.
- Política de cambios y/o devoluciones. Para el caso de cambio de prenda será totalmente gratuito, debiendo realizarse en un plazo máximo a 7 días calendario siempre y cuando se encuentre el producto sin muestra de uso y en empaque original. Para el caso de devolución de dinero será dentro de los 7 días calendario luego de haber realizado la compra, debiéndose haber conservado el producto y sin rastro de uso. La devolución de dinero será a la tarjeta de débito o crédito registrada, cuyo tiempo permitido para el extorno del dinero dependerá del banco emisor.

Para los cambios y/o devoluciones de prendas, se verificará que no presenten mal uso o daño por parte del cliente, o si estos se encuentran fuera del plazo indicado.

- Servicio delivery para la entrega del producto, siendo de mayor comodidad para el cliente realizar la entrega en el punto destino que él proponga y con cobertura a Lima y Callao.

4.1.7. Asociaciones clave

Se entablarán alianzas con asociaciones claves quienes formarán parte del modelo de negocio.

- Escuelas de moda reconocidas para reclutar diseñadores de moda.
- Confección, empresa tercerizada que se encargará no solo de producir el producto, sino que a su vez realizará las compras de los insumos necesarios para la confección de este, y el almacenamiento del producto terminado, bajo la modalidad de tercero; debiéndose contar por lo menos con dos proveedores, tal como se precisa en el capítulo 6: plan de operaciones, numeral 6.1.
- Sociedad con influencers quienes referenciarán la marca.
- Distribución, que hará posible la entrega de productos al cliente final, mediante un operador logístico contratado.

4.1.8. Fuentes de ingreso

- Las fuentes de ingreso serán provenientes de las ventas de prendas de ropa masculina plus size, por medio de los canales web y showroom, estos precios variarán de acuerdo con el modelo y talla adquirida, disponible a todo público.
- Respecto a la modalidad de pago, será en efectivo, tarjeta de crédito y tarjeta de débito, donde:
- Efectivo, con posibilidad a usar este medio únicamente en el showroom
- Tarjeta de crédito y tarjeta de débito, será permitido este medio de pago en el showroom, y canal de ventas web online.

4.1.9. Estructura de costos

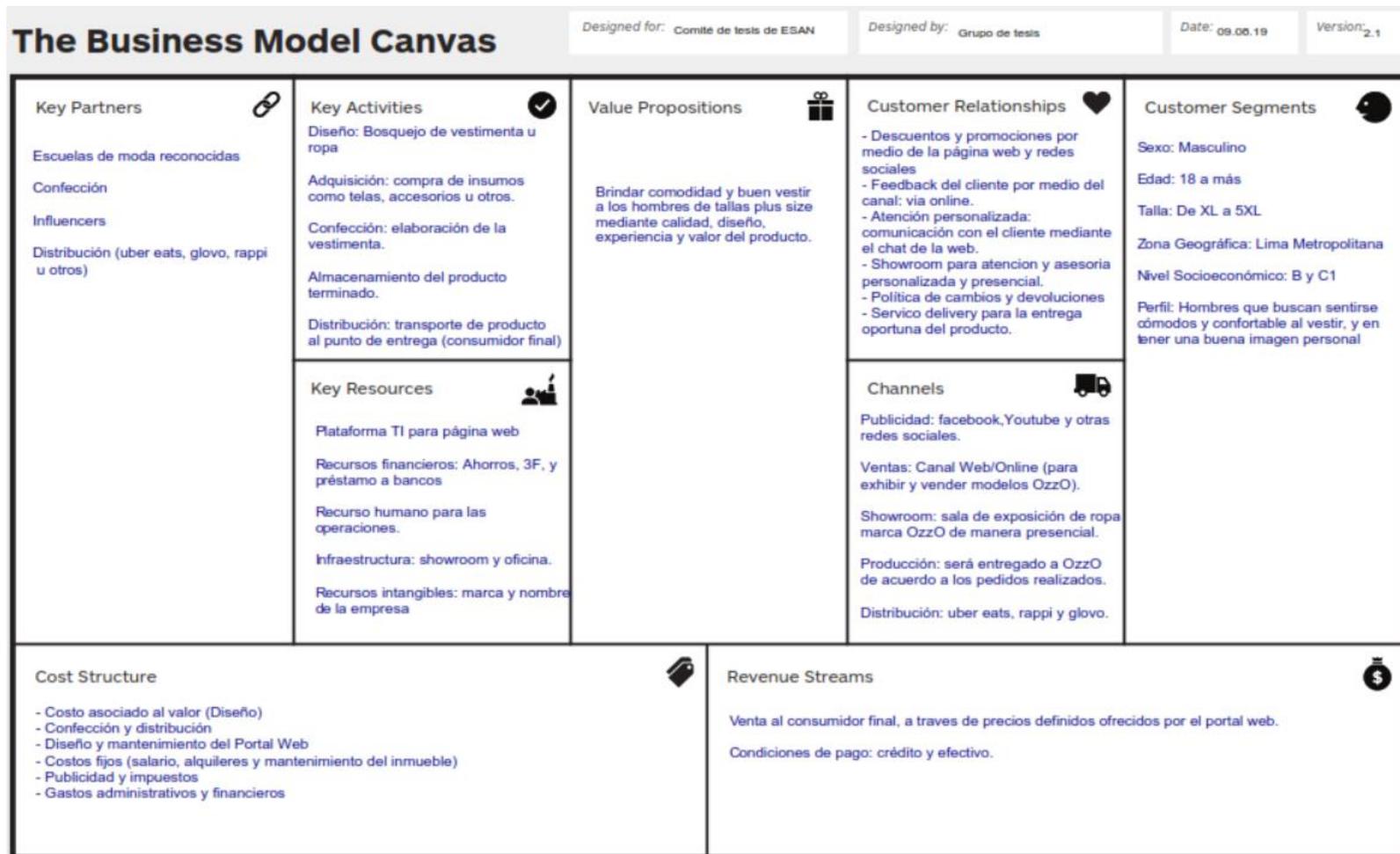
Este módulo describe los costos implicados en la puesta en marcha del negocio. Se clasifican en:

- Los costos operativos, que abarca los costos de producción, de empaque, de distribución, de almacenamiento y de las transacciones bancarias, por los pagos realizados a través de tarjetas de débito o de crédito.
- Los gastos administrativos, que abarca el alquiler del showroom, los útiles de oficina, agua, luz, internet, teléfono, y otros.
- Gastos de personal, corresponde los gastos de todo el personal que se encuentra en planilla.
- Gastos de marketing, abarca todo lo relacionado a publicidad.

Todos estos costos se detallan en cada plan según corresponda, siendo los planes de: marketing, operaciones y recursos humanos; los cuales se reflejan en el plan financiero.

Finalmente, todos los puntos detallados y referidos a los nueve bloques que cubren las áreas principales de un negocio se presentan en el Business Model Canvas, según figura 4.3.

Figura 4.3. Diagrama Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la metodología del Business Model Canvas sirve para poder describir y diseñar todo el modelo del negocio de confección y comercialización de ropa masculina plus size, explicando 9 bloques básicos que muestra la lógica de como una empresa pretende ganar dinero. Estos bloques cubren las cuatro áreas principales de una empresa: clientes, terceros, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo de negocio es como un plan para implementar una estrategia a través de estructuras organizativas, procesos y sistemas.

Los 9 bloques explicados en esta sección, pretenden describir de manera simple y detallada los componentes a tener en cuenta al momento de aperturar un negocio, estos bloques son: **segmento de clientes**, donde la empresa determinará el perfil del cliente a atender; **propuestas de valor**, que busca resolver las dificultades de los clientes y satisfacer sus necesidades; **canal**, las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de los canales de comunicación, distribución y ventas; **relación con los clientes**, las relaciones se instalan y mantienen con cada segmento de clientes; **los flujos de ingresos**, son el resultado de propuestas de valor que se envían con éxito a los clientes; **los recursos clave**, son los activos necesarios para ofrecer y entregar los elementos descritos en la propuesta de valor; **actividades clave**, mediante la realización de una serie de actividades clave; **asociaciones clave**, algunas actividades se subcontratan y algunos recursos se obtienen fuera de la empresa; y **estructura de costos**, donde los elementos del modelo de negocio dan como resultado la estructura de costos.

4.2. Constitución de la Empresa

4.2.1. Registro de la empresa

Se ha determinado que la empresa Inversiones WACC sea constituida bajo el régimen de Sociedad Anónima Cerrada S.A.C., debidamente conformada por 4 accionistas, quienes aportarán de manera económica y equitativa para la constitución del negocio: “Confección y Comercialización de Ropa Masculina Plus Size”. La denominación S.A.C. se determina de acuerdo al tipo de empresa y régimen tributario (Elevación Digital, 2019) (Gobierno Perú, s.f.), la misma que será validada por la oficina de asesoría legal del negocio, quien formará parte del staff administrativo, según se detalla en el capítulo 7: plan de recursos humanos, numeral 7.1.2.

Se constituirá un Comité de Junta General una vez puesto en marcha el negocio, a su vez se sostendrán comités gerenciales con periodicidad semanal, y dependiendo del

desarrollo y crecimiento del negocio se llevará a cabo quincenal y mensualmente, para tomar decisiones estratégicas en base a los resultados del negocio.

Asimismo, para inscribir a la empresa es necesario registrar la Razón Social y tramitar el RUC (registro único del contribuyente) ante Sunat para realizar los tributos que este administra e impone, luego deberán obtenerse autorizaciones complementarias (permisos especiales, licencia de funcionamiento, entre otros) y la obtención de los comprobantes de pago y libros contables que corresponda; todo esto según los requisitos brindados por Sunat, los cuales están descritos en su página web. (Sunat, 2019)

4.2.2. Registro del nombre y logo comercial

Luego de haber realizado la constitución formal de la empresa se registrará el nombre comercial del negocio en El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (**INDECOPI**) órgano encargado de “resguardar todas las formas de propiedad intelectual: desde los signos distintivos y los derechos de autor hasta las patentes y la biotecnología.” (Indecopi, s.f., párr. 2). Este trámite es recomendable, pero no obligatorio, así como tampoco es un prerrequisito para iniciar actividades comerciales en el mercado, este registro en un acto completamente voluntario. Respecto a los requisitos y pasos a seguir para el registro de marca y logo, se deberá descargar el formato de solicitud de registro de marca y otros signos de la página web de INDECOPI, y así iniciar todo el trámite correspondiente tal como lo detalla su página web (Indecopi, s.f.).

4.3. Marco estratégico

4.3.1. Visión

Ser la marca de ropa preferida por las personas con exceso de peso en el Perú.

4.3.2. Misión

Ofrecer a sus clientes, confort (comodidad), calidad y estilo en el buen vestir; mediante el diseño, experiencia y valor ofrecido en sus productos a un precio justo.

4.3.3. Valores y principios

- **Ética;** actuar bajo los principios morales de justicia, respeto, responsabilidad, integridad, confianza, cooperación, calidad y prudencia, el cual es regido en base a un código de reglas o normas instauradas en la empresa, demostrando una conducta honesta, transparente e intachable en el desempeño laboral y personal, forjado por los valores.
- **Excelencia;** brindar productos de perfección, con características sobresalientes y de calidad e innovación, haciendo productos fuera de lo común. Ofrecer una atención personalizada y de calidad al momento de hacer contacto con el cliente.
- **Compromiso;** actuar con firmeza y determinación para cumplir dentro del plazo estipulado, algo que se ha propuesto o que se debe realizar, en beneficio de la sociedad.
- **Responsabilidad Social;** brindar oportunidad laboral a personas obesas a fin de que estas no se sientan discriminadas, asimismo garantizar que en la contratación a proveedores no exista abuso laboral principalmente en los talleres de confección.

4.3.4. Factores Críticos de Éxito

- Capital humano; contar con diseñador experto en ropa masculina plus size, y de contar con uno, mantener la fidelización de este. Además, estar siempre a la vanguardia de la moda masculina.
- Tecnología; contar con una página web interactiva, de fácil uso, dinámica, diseño adaptado a todos los dispositivos electrónicos, diseño intuitivo y estético, enlaces bien ejecutados, títulos y descripciones precisas para los motores de búsqueda, botones de acción bien definidos, buenas imágenes, conexión con redes sociales, y constante mantenimiento al catálogo y precios de los productos.
- Tiempos; entrega oportuna de los productos requeridos tanto por el proveedor de confección y de distribución al cliente final.
- Competitividad; actualmente en el mercado existen muy pocas empresas que ofrecen ropa masculina plus size, siendo algunas de las marcas: Pierre Cardin, Big Panda y Toro; las dos últimas ofrecen ropa deportiva y sport, mientras que Pierre Cardin ofrece hasta la talla 2XL; no obstante, debemos estar alertas a

estos posibles competidores dado que podrían mostrar interés en producir la línea de ropa casual para este segmento.

- Socios estratégicos; se deberá garantizar el cumplimiento de los acuerdos establecidos con ellos, a fin de que no impacte en el valor del producto. Asimismo, los proveedores deberán ser confiables y respetuosos de las normas y reglas establecidas.

4.4. Estrategias Competitivas del Negocio

4.4.1. Ventaja Competitiva

Se encarga del diseño y comercialización de ropa masculina plus size, cuya ventaja competitiva es la *comodidad, calidad y buen vestir* de la ropa casual mediante la *diferenciación* en los modelos diseñados, y disponible en todas las tallas que mejor se ajuste a su cuerpo, esto según el interés del usuario tal lo descrito en la tabla 3.10 de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 261 hombres plus size y del análisis realizado en este capítulo, numeral 4.1.1.

4.4.2. Actividades estratégicas

- Ofrecer las ventas online

A pesar de que los resultados de la encuesta realizada a los 261 hombres plus size, indicaron que un 66% compraría en tiendas por departamento, tal como lo precisa la tabla 3.12, sin embargo, hombres que comprarían por internet tienen un promedio de 48% de intención de compra según los resultados anteriormente descritos. Cabe destacar que entrevistas sostenidas a Robert Gonzáles (Gonzáles) y Iván Chávez (Chávez), ambos con experiencia en ventas de ropa, coinciden en lo siguiente respecto a las ventas online:

Según Gonzáles:

“entrar a esas tiendas por departamento si es complicado, yo conozco quien le hace los polos a saga. Si nosotros quisiéramos poner nuestra marca siempre vamos a tener esa limitación y nos va a condicionar en todo momento. Lo que pasa es que para que te compren tu marca deben tener un córner, no te compran la marca”.
(anexo VIII)

Según Chávez:

“Saga y Ripley invitan a terceros para aprender del negocio y luego van creando sus propias marcas que lo van armando barato y van arrimando a la marca de terceros. Hacer la venta por el canal web es lo más barato y seguro.

Recomiendo comenzar con las redes sociales para ser capturados a través del WhatsApp y todo el negocio es puro WhatsApp, y yo le recomiendo a ustedes, no es necesario poner tiendas”. (anexo X)

- Contar con un showroom para la exhibición y venta de los modelos resulta fundamental tener un espacio físico donde los clientes se probarán las prendas, cabe mencionar que en la tabla 3.12 de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 261 hombres plus size, se tiene un 59% de personas interesadas en comprar en tienda propia, un 48% comprar por internet y un 20% que desea se cuente con un showroom. Hay que destacar, que la compra de ropa es susceptible a la verificación de la calidad de la tela.
- Tercerizar las compras, confección y almacenamiento
Como parte de la optimización de la cadena de valor, la tercerización consiste en contratar a otra entidad para que preste un servicio determinado. Para nuestro modelo de negocio este proveedor estará a cargo de las compras de materias primas, confección y almacenamiento de los productos terminados. Respecto a las adquisiciones, se debe tener en cuenta que dicho proveedor deberá contar con experiencia y economías de escala para poder negociar costos de los insumos a ser requeridos, de igual modo la confección estará a cargo de un experto que permita ahorrar a la empresa costos de panilla, espacio, maquinarias u otros. Y finalmente el almacenamiento permitirá ahorrar los gastos de arrendamiento operativo de inmueble debido a que no se cuenta con un local propio y más conveniente resulta que el proveedor almacene el producto terminado en su local, hasta que sea solicitado por el canal de ventas online.
- Realizar la entrega a los clientes mediante un operador logístico.
Hoy en día existe una gran oferta de transporte motorizado, inclusive existen empresas que transportan los productos en bicicleta, contando con varias alternativas de transporte y a precios competitivos.
- Ofrecer ropa de confort y calidad.
Según los resultados mostrados en la tabla 3.10, los usuarios encuestados consideran importante que la ropa casual *Sea cómoda/confortable para vestir, Ayude a mejorar su imagen personal y Sea hecha con tela de calidad*, es por ello que se tendrá en cuenta la calidad de los insumos a emplear, así como los patrones, acabados, costura y la composición de las prendas.

- Ofrecer ropa casual de mayor demanda al público objetivo

Como parte de los resultados obtenidos en la encuesta, según la tabla 3.7 se ofrecerán los productos con mayor frecuencia de compra promedio por año, siendo estos productos: *camisa, polo piqué, pantalón drill y casaca*.

4.4.3. Estrategia de Crecimiento

Inicialmente las ventas serán realizadas por el canal online donde se va a contar con página web propia, y el showroom cuyo espacio físico servirá para que los clientes puedan probarse las prendas que se exponen, para sentir la seguridad y confort (comodidad) del producto, asociados a la calidad del mismo, y de esta forma experimentar el producto. Según los resultados que se obtengan por este canal de venta, se decidirá en un corto o mediano plazo si se aperturará tiendas físicas propias, tal lo solicitado por los usuarios según se precisa en la tabla 3.12 de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 261 hombres plus size.

La marca buscará consolidarse en el Perú tratando de incursionar en el mundo no solo virtual sino real, a través de penetración de mercado mediante tiendas propias o tiendas por departamento, construir una marca sólida, y contar con un público consolidado.

Se proyecta una expansión de mercado a nivel Latinoamérica en un largo plazo, contando con socios partner en cada país, quien nos ayudará a conocer su problemática, necesidad y desarrollo de la propuesta de valor en cada ciudad.

Al cuarto año de la puesta en marcha del negocio se evaluará todo el modelo para determinar si continuar con la tercerización de la producción y almacenamiento, o que estos procesos sean la actividad principal del negocio.

4.5. Conclusiones

En conclusión, se define todo el marco estratégico del negocio, teniendo clara la visión y misión de la empresa, a donde se pretende llegar y como aportamos a la sociedad. Se plantean valores sólidos y bien definidos de: justicia, respeto, responsabilidad, integridad, confianza, cooperación, calidad, prudencia, excelencia, compromiso y de responsabilidad social. Se lista algunos factores críticos de éxito que podrían originar dificultad al momento de emprender en el negocio, como por ejemplo el contar con un diseñador experto en modas es el core del negocio para mantener la

diferenciación en los productos ofrecidos. En este capítulo se define además estrategias competitivas del negocio, adoptando como ventaja competitiva la *comodidad, calidad y buen vestir de la ropa casual mediante la diferenciación en los modelos diseñados*. Finalmente se plantean algunas estrategias de crecimiento a fin de poder abarcar no solo Lima metropolitana sino llegar a todo Perú y en un futuro a otros países.

CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

5.1. Introducción

En este capítulo se desarrollará el plan de marketing con el objeto de lanzar una línea de vestimenta casual orientada a hombres de talla grande o plus size. Este plan incluye estrategias de segmentación, diferenciación y posicionamiento, así como la operatividad del mix de marketing tomando como base los resultados de la investigación de mercado realizada.

El público objetivo al cual se dirige este Plan son hombres a partir de 18 años, que visten o les interesa vestir ropa casual y que demandan tallas desde XL a más y los productos a comercializar se enfocan en un outfit casual como son polos piqué, camisas, pantalones y casacas de drill. Con estos productos se busca atender la necesidad de vestimenta masculina casual, cómoda y a un precio justo.

5.2. Objetivos

5.2.1. Objetivo General

Este Plan de marketing tiene como objetivo general el lanzamiento de un producto nuevo de vestimenta masculina casual plus size para lo cual se definirán las acciones que permitan atraer clientes, que nos recuerden y adquieran los productos.

5.2.2. Objetivo específico 1

Dar a conocer la marca en el público objetivo alcanzando un 16% de visitas a la tienda virtual sobre el mercado potencial al cual se quiere llegar el primer año.

5.2.3. Objetivo específico 2

La captación de nuevo clientes para lo cual se busca lograr una conversión inicial del 1.00% sobre el público objetivo que visita la tienda virtual para el primer año.

5.3. Estrategia de marketing

Con el fin de crear valor para los clientes que componen el mercado objetivo, el presente plan de marketing detalla las estrategias que se ejecutaran.

5.3.1. Segmentación

Un Plan de marketing debe responder dos preguntas básicas, ¿a quién está dirigido el producto o servicio? y ¿Como atenderemos este producto o servicio? Para responder estas preguntas es importante dividir el mercado en grupos más pequeños (Kotler, 2017).

- **Segmentación demográfica:** Hombres con 18 años a más.
- **Segmentación geográfica:** Lima metropolitana.
- **Segmentación socioeconómica:** Niveles socio económicos B y C1 donde también se concentran ingresos mayores a S/ 5,000. El NSE B concentraría el 23.40% de la población y se determina por un conjunto de variables como nivel educativo, sistema de salud, bienes y servicios y equipamiento del hogar entre otras (APEIM, Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2018).
- **Segmentación conductual:** La propuesta de valor presentada se enfoca en hombres de talla XL a más que desean vestir ropa casual a la moda, con comodidad, calidad y a precio justo tabla 3.10.

5.3.2. Estrategia de la marca

La propuesta de negocio de moda masculina casual plus size contará con una marca sobre la cual se realizarán distintas estrategias de posicionamiento en el mercado y así lograr captar más clientes. OzzO es la marca elegida para el lanzamiento de los productos y ha sido elegida tomando en cuenta las siguientes cualidades (Kotler, 2017).

a) Debe sugerir algo acerca de los beneficios y cualidades del producto

Los productos OzzO están orientados a hombres de talla grande por lo que se relaciona

con la palabra Oso el cual es un mamífero grande y fuerte.

b) Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar

La pronunciación de la marca OzzO es sencilla, la palabra es corta y tratándose de un palíndromo (RAE, s.f.)² existen alternativas para construir logotipos, etiquetas y publicidad en general.

c) Tiene que ser distintivo

En el rubro textil la marca OzzO se distingue claramente pues no existe en el mercado de la moda masculina.

² La Real Academia Española (RAE) define Palíndromo como palabra o frase cuyas letras están dispuestas de tal manera que resulta la misma leída de izquierda a derecha que de derecha a izquierda.

d) Que el nombre pueda ampliarse

El nombre puede ampliarse a otras líneas de negocios, por ejemplo, calzado OzzO o ropa deportiva OzzO o Correas OzzO.

La marca OzzO será posicionada en redes sociales con los siguientes atributos:

- Marca moderna e innovadora que comprende las necesidades de hombres de talla grande.
- Vestimenta de calidad.
- Cómoda para hombres grandes (fuertes).
- Hombres que desean proyectar una imagen de distinción.
- Variedad en colores y diseño a precio justo.
- Marca peruana para peruanos.

Se trabajará con influencers quienes vestirán y promocionará de la marca OzzO en sus redes sociales.

El programa Club OzzO reforzará la marca buscando capturar clientes que se conviertan en fans.

Figura 5.1. Logotipo de OzzO



Slogan: Calidad de talla grande

5.3.3. Posicionamiento

Para lograr el posicionamiento de Ozzo será necesario que el producto sea conocido para el consumidor, que el producto llegue al público objetivo es fundamental para que este logre percibir los atributos que forman parte de la ventaja competitiva a plantear.

Kotler (2017) afirma:

La posición del producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en atributos importantes; es decir la posición de un producto es el lugar que ocupa en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia (p. 124).

Con la propuesta de valor se buscará que OzzO sea percibida como una marca que ofrece vestimenta casual de calidad para hombres de talla grande.

La marca OzzO también busca que su oferta de valor sea percibida como moderna pues se plantea iniciar a través de una tienda virtual y showroom y además cuenta con distribución a través de nuevas aplicaciones logísticas como Glovo, Uber eats, Rappi y Olva Courier.

Las estrategias de posicionamiento a utilizar serán principalmente digitales, pero también utilizaremos estrategias BTL (Below the line), es decir una forma de comunicación dirigida a un segmento específica por ejemplo tener alianza con tiendas especializadas en vestimenta plus size femenina y la presencia de la marca en ferias.

5.3.4. Diferenciación

Según el resultado de la investigación de mercado, el 73.6% de encuestados tiene dificultades para comprar vestimenta casual y el 88.02% de ellos indica que esto se debe a que no encuentran su talla. Estas cifras nos indican que no existe una oferta especializada que atienda a los hombres que buscan vestir bien con ropa casual figura 3.5.

Por otro lado, a través de los resultados de la investigación de mercado se destacan necesidades aún no atendidas como la comodidad (78.55%) y la calidad (51.73%) que son considerados muy importantes para nuestro público objetivo. Además, esto se relaciona con el beneficio obtenido de mejorar la imagen personal pues el 65.13% lo considera muy importante también.

5.3.5. Ventaja competitiva

Producto: Por los resultados antes expuestos y ante esta carencia en la oferta de vestimenta casual para hombres de talla grande, la marca OzzO establecerá su estrategia

de diferenciación a nivel de producto en la calidad de sus prendas, las cuales brindarán la comodidad que requieren los potenciales clientes en Lima metropolitana.

Canal y Servicio: Asimismo, la propuesta contempla brindar acceso a comprar a través de una tienda virtual, asesoría especializada y también la opción de conocer el producto de cerca con un showroom a su alcance. Complementándose la oferta con un servicio de delivery a través de empresas tecnológicas como Glovo, Uber, Rappi y Olva Courier, este servicio será gratuito el primer mes de lanzamiento para atraer la mayor cantidad de compras.

5.4. Mix de marketing

El mix de marketing es la combinación de acciones tácticas que permitirán que la aplicación de las estrategias

5.4.1. Estrategia del producto y servicio

Los productos que se producirán y comercializarán serán inicialmente pantalones, camisas, polos piqué y casacas. La elección de estos productos se sustenta en los resultados de la investigación de mercado tabla 3.7.

Se contratará un diseñador que también sea de talla grande, se construirán las colecciones que contarán con los requerimientos de comodidad y calidad requeridos por el público objetivo siguiendo las tendencias internacionales en moda masculina.

Con OzzO se busca brindar al cliente una oferta de valor que cubra las necesidades de moda masculina plus size y tenga un impacto directo en la imagen del consumidor. Según Kotler y Armstrong (2017), los productos en general se clasifican como de consumo o industriales y dentro de los productos de consumo, los productos OzzO se clasifican como de compra, puesto que el consumidor no los adquirirá con alta frecuencia ya que buscará información y comparará la oferta actual a nivel de calidad, precio, diseño.

Asimismo, se busca cubrir tres dimensiones de productos: Básico al tratarse de prendas de vestir, esperado porque estas cumplirán las especificaciones y agregado porque se ofrecerán materiales de calidad que diferencien el producto (Kotler y Armstrong, 2017).

El empaque en el cual se entregará el producto será elaborado a partir de productos reciclados y contará con el logo de la marca OzzO. Las bolsas serán mandadas a fabricar en notex o tocuyo y serán reutilizables con lo cual la marca cobrará visibilidad en el mercado.

Además, cada producto será etiquetado con el logo de la marca de manera que OzzO se distinga ante el consumidor.

5.4.2. Estrategia de Precio

La variable de Precio es de suma importancia para la propuesta de negocios, especialmente porque se trata de una marca nueva en el mercado y dirigida a un público objetivo con necesidades muy especializadas que esperan un producto a precio justo. Según la investigación de mercado realizada presentada en tabla 5.1, el 18% de los encuestados encuentra que los precios de vestimenta actual no son accesibles.

Tabla 5.1. Resultado a la pregunta: ¿Qué tipo de dificultades suele tener para encontrar ropa casual?

Dificultades	Q	%
No encuentro ropa de mi talla	169	88%
Los diseños no son de mi agrado	104	54%
Los colores no son de mi agrado	43	22%
Las telas no son de calidad	40	21%
El precio no es accesible	34	18%
Otros	11	6%
Total	192	100%
No respondieron	69	

Fuente: Investigación de mercado. Elaboración propia

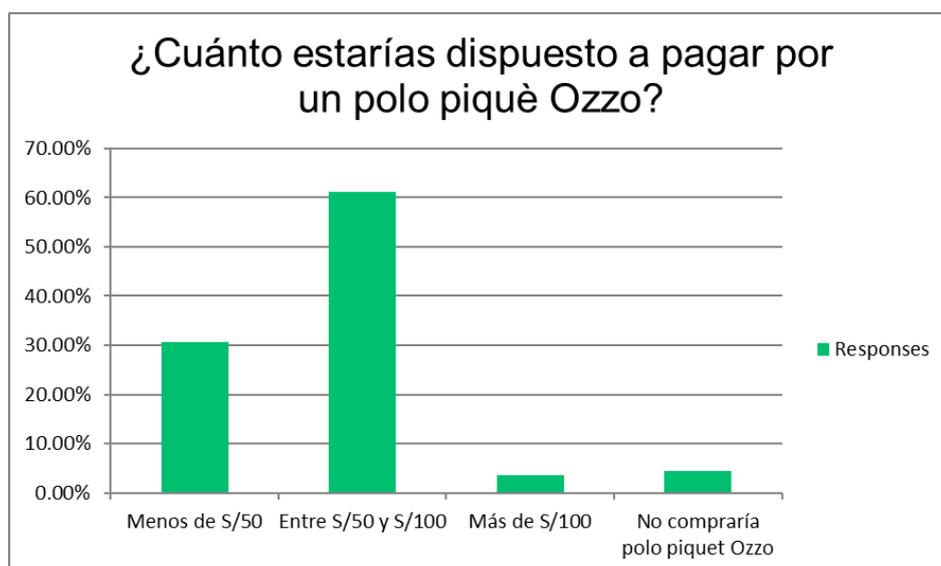
Con la definición de precios de las prendas de vestir se busca alcanzar dos objetivos principales: Generación de utilidades y crecimiento en ventas.

La estrategia de precios a aplicar es el valor basado en diferenciación ya que OzzO presentará a su público objetivo vestimenta masculina de calidad que ofrecerá a sus clientes comodidad y diseños de acuerdo con las últimas tendencias de la moda.

En la estrategia de buen valor es fundamental ofrecer una combinación adecuada entre calidad y servicio brindados ambos a un precio justo (Kotler y Armstrong, 2017).

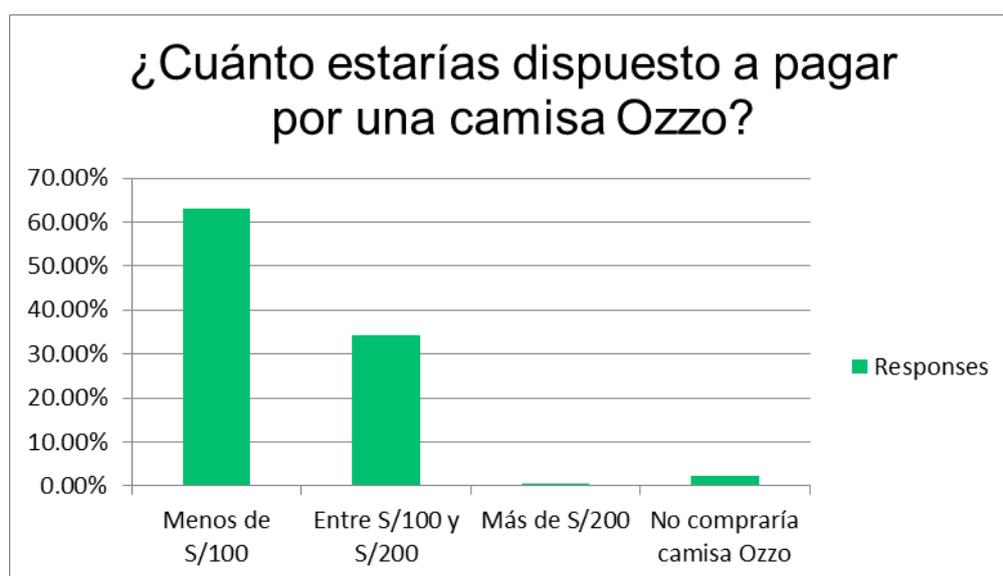
Con el fin de establecer precios adecuados para los productos OzzO se ha realizado la pregunta en la investigación de mercado: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por_____? Las respuestas obtenidas a esta pregunta brindaron valiosa información acerca de las expectativas del público objetivo respecto a los precios de mercado en vestimenta masculina casual plus size. En este caso, Se empezará lanzando el outfit o conjunto completo con cuatro tipos de prendas OzzO: polos piqué, camisas manga larga, pantalones y casacas de drill.

Figura 5.2. Expectativas de pago para polo piqué



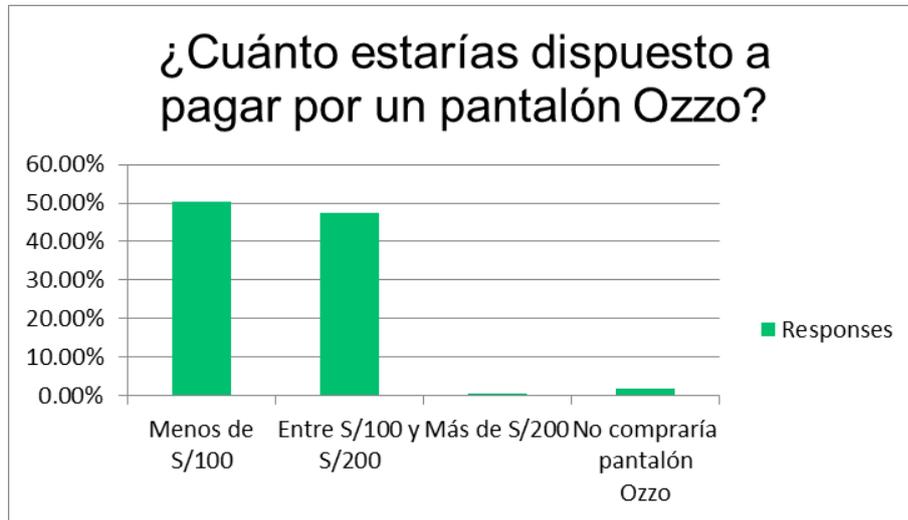
Fuente: Investigación de mercado, elaboración propia

Figura 5.3. Expectativas de pago para una camisa



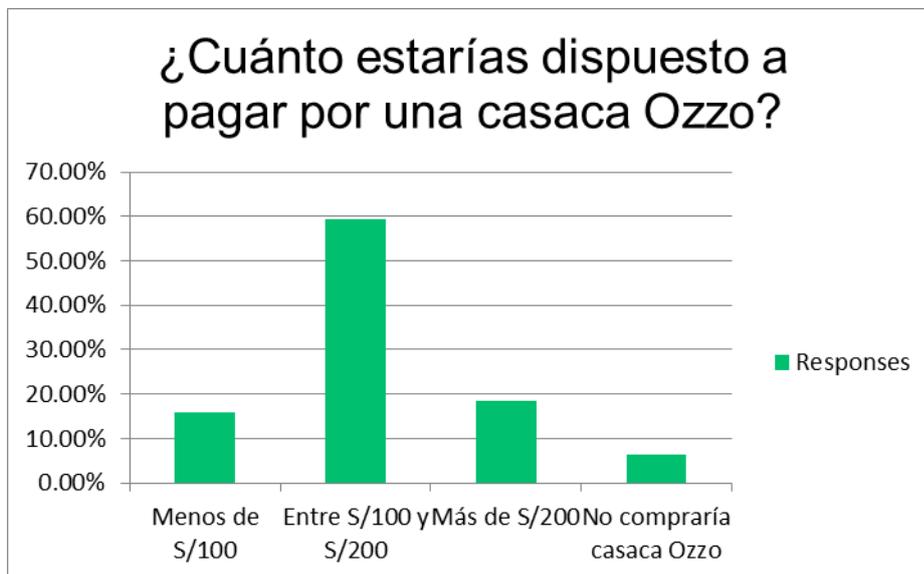
Fuente: Investigación de mercado, elaboración propia

Figura 5.4. Expectativas de pago para un pantalón



Fuente: Investigación de mercado, elaboración propia

Figura 5.5. Expectativas de pago para una casaca

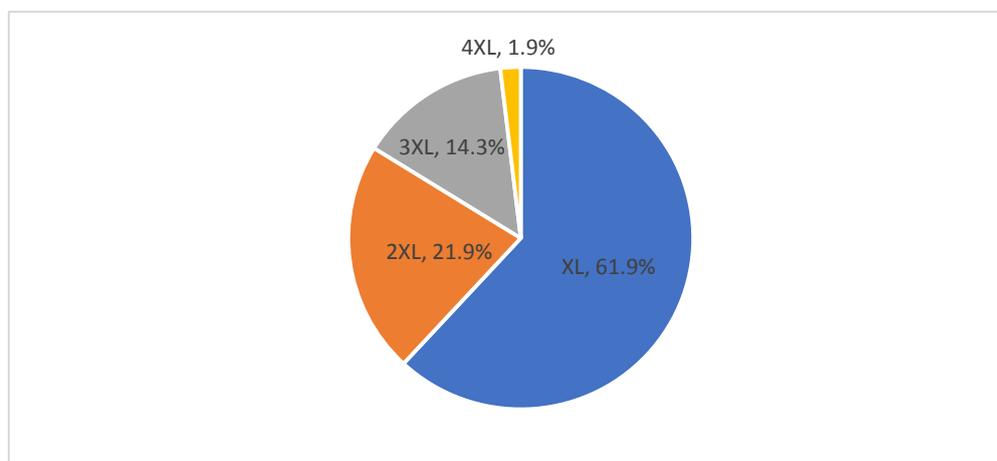


Fuente: Investigación de mercado, elaboración propia

También, dentro de la investigación de mercado se indagó acerca de las tallas que prevalecían en las personas encuestadas y que además mostraban disposición a comprar online. En la figura 5.6, se observa que el 61.90% de los encuestados se identifica con

la talla XL, el 21.90% lo hacía con la talla 2XL, el 14.30% con la talla 3XL y solo el 1.90% con la talla 4XL. Esta información permite definir las tallas sobre las cuales se enfocará la marca OzzO, determinar los costos asociados a la producción y empaques.

Figura 5.6. Distribución de tallas según Investigación de mercado y que compran por internet



Fuente: Investigación de mercado, elaboración propia

Además, en la tabla 5.2, se presentan resultados de precios actuales de marcas competidoras en ropa casual masculina que permitirá tener una perspectiva de los precios de mercado en las prendas a comercializar.

Se puede apreciar que, tomando como referencia las cuatro prendas que comercializará OzzO, la marca University Club es la marca con menor precio promedio (S/119.23), también se puede verificar que la marca Coterfiel es la que tiene precio promedio más alto (S/ 286.50), seguido por La Martina (S/ 241.50).

Asimismo, en la tabla también podemos observar los precios promedios por prenda, así el polo pique tiene un precio promedio en el mercado de S/ 137.28, la camisa manga larga de S/ 175.54, el pantalón de drill S/ 198.35 y la casaca de drill S/ 309.25.

Tabla 5.2. Cuadro comparativo de precios de ropa casual masculina (Incluyen IGV)

Expresado en moneda nacional	University Club	Christian Lacroix	Coterfiel	Mango	Navigata	La Dolfina	La Martina	Dockers	Pierre Cardin	Jhon Holden	Precio promedio
Polo piqué	49.90	59.00	129.00	129.00	79.95	149.95	179.00	129.00	169.00	NA	137.28
Camisa manga larga	99.00	99.00	219.00	159.00	139.05	149.95	229.00	189.00	189.00	159.90	177.10
Pantalón drill	109.00	99.00	399.00	199.00	129.95	149.95	229.00	219.00	189.00	159.95	202.19
Casaca drill	219.00	229.00	399.00	349.00	249.95	249.95	329.00	279.00	299.00	199.90	320.19
Talla máxima a la venta	XL	XL	XL	XL	XL	XL	XL	XL	3XL	XL	-

Fuente: Precios de lista Saga, Ripley, Juntoz, Linio Perú

Luego de evaluar las variables expuestas en relación con las expectativas de precios del público objetivo, de comparar los precios que ofrece el mercado de vestimenta casual masculina y por supuesto analizar la estructura de costos de la fabricación de los productos, se plantea un esquema de precios que permitirá introducir la marca OzzO y sus atributos de calidad, comodidad y diseño para el público masculino plus size y lograr alcanzar los objetivos de rentabilidad y crecimiento en ventas.

En la tabla 5.3 podemos apreciar también la aplicación de la estrategia de .99 que permite tener un efecto en el cual la mente del consumidor se enfoca en el número más lejano a la izquierda que el más cercano a la derecha. Por ejemplo, si un precio esta S/ 599.99, la mente del comprador registra el 5 (inicio de la cifra) antes que el 9 (inicio de la siguiente cifra que sería S/ 600.00) (Harford, 2005).

Tabla 5.3. Cuadro precios en prendas OzzO (Incluyen IGV)

<i>Expresado en moneda nacional</i>	XL	2XL	3XL a más
Polo piqué	79.99	79.99	84.99
Camisa manga larga	119.99	119.99	124.99
Pantalón drill	149.99	149.99	154.99
Casaca drill	249.99	249.99	254.99

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.4. Cuadro comparativo de costo/precios en prendas OzzO (Incluyen IGV)

<i>Expresado en moneda nacional</i>	Costo de prendas	Precio de venta XL	% del precio de venta	Costos de prendas	Precio de venta 2XL	% del precio de venta	Costo de prendas	Precio de venta 3XL a más	% del precio de venta
Polo piqué	22.50	79.99	28%	24.50	79.99	31%	29.00	84.99	34%
Camisa manga larga	30.00	119.99	25%	33.00	119.99	28%	39.00	124.99	31%
Pantalón drill	33.00	149.99	22%	36.00	149.99	24%	39.00	154.99	25%
Casaca drill	64.00	249.99	26%	68.00	249.99	27%	76.00	254.99	30%

Fuente: Elaboración propia

5.4.3. Estrategia de Promoción y publicidad

- **Estrategia Landing Page**

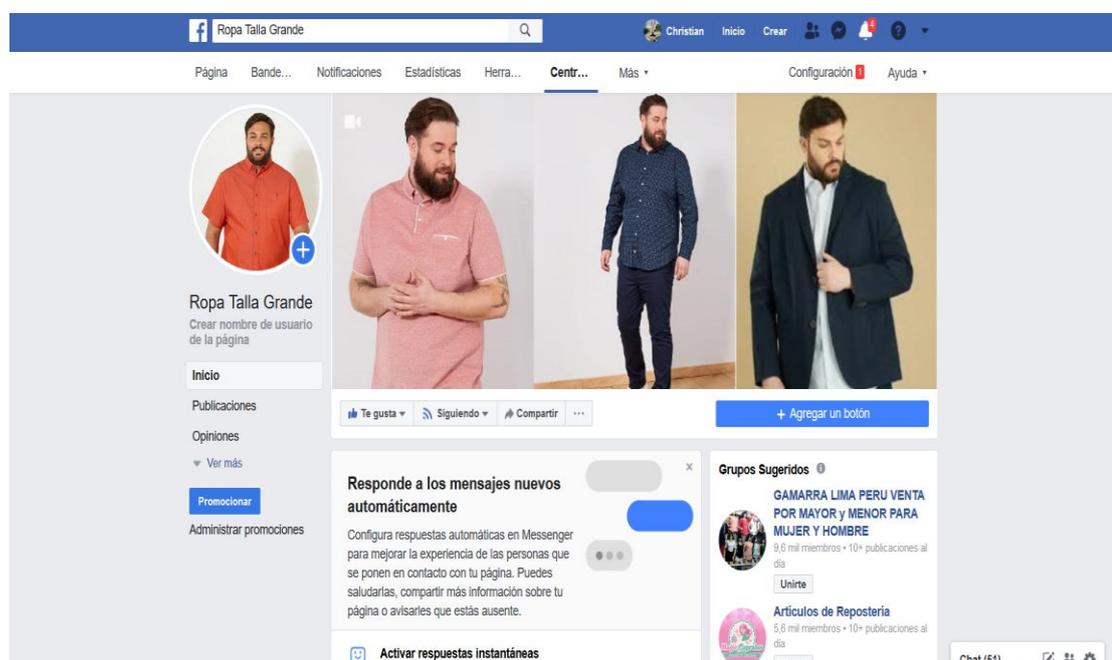
Una Landing page, también llamada página de entrada o página de aterrizaje es una web creada con el objetivo de atraer visitas y que estas terminen por convertirse en leads. También son descritas como herramientas que impulsan a un usuario a realizar una acción en la página web, estas pueden estar dentro o fuera de la página web administrada (Page, Ginty y Ash, 2012).

Como parte del conocimiento del público objetivo masculino plus size se creó una página en Facebook con el perfil de Ropa Talla grande donde se lanzó campaña pagada que estuvo vigente por nueve días y tenía como objetivos difundir la encuesta de investigación de mercado e identificar el interés en la ropa de talla grande masculina. Los resultados nos mostraron que el alcance fue de 15,067 persona de las cuales 457 dieron clic en el enlace arrojando un costo por clic de S/ 0.66 como se muestra en la tabla 5.5.

De esta manera, con esta herramienta se pudo comprobar que existía un real interés en la ropa de talla grande masculina y que el canal online resultaba eficiente pues otorgaba alcance a más personas interesadas en este tipo de moda, Asimismo, la landing page nos generó una conversión de visitas de 3.03 % de personas que ven la página y dan clic en el enlace difundido.

Por otro lado, la campana difundida a través de Facebook ayudo a identificar el costo por cada clic en S/ 0.66, dato que será utilizado para definir el presupuesto que se aplicaría en marketing digital, específicamente en campaña de Facebook.

Figura 5.7. Página de Facebook Ropa Talla grande-Landing page



Fuente: Facebook

Tabla 5.5. Reporte de campaña Facebook Ropa Talla grande-Landing page

Inicio del informe	Fin del informe	Nombre de la campaña	Resultados	Indicador de resultado	Alcance	Costo por resultados	Importe gastado (PEN)	Finalización	Frecuencia	Clics en el enlace
2019-04-10	2019-08-12	Moda Masculina de Talla Grande	103	actions:link_click	5742	0.626699	64.55	2019-04-14	1.897423	103
2019-04-10	2019-08-12	Moda Masculina Talla Grande	167	actions:link_click	8861	0.691737	115.52	2019-04-21	2.757364	167
2019-04-10	2019-08-12	Moda Masculina Talla Grande	187	actions:link_click	7228	0.649144	121.39	2019-04-28	3.736718	187
2019-04-10	2019-08-12	Resumen	457		15067	0.655860	301.46		4.13732	457

Fuente: Elaboración propia

- **Publicidad online**

El principal canal de ventas será online, esto sumado a la necesidad de posicionar la marca OzzO en el público objetivo, la publicidad se dará a través de las distintas redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y Youtube. Estas redes sociales permitirán difundir la oferta de valor y estar en contacto con el público objetivo.

En el portal web se contarán con catálogos de los productos en venta y estos también serán enviados a los usuarios registrados en el Club OzzO.

Adicionalmente, se utilizarán estrategias SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing) a través de Google.

- **Programa de fidelidad**

Club OzzO, es el programa de fidelidad con que se busca que los potenciales compradores se registren y brinden información sobre sus intereses en moda, tallas, oportunidades de mejora, ideas para nuevos productos y a cambio OzzO les brindará un polo de bienvenida con el logo de la marca a recoger en el showroom, acceso a cierrapuertas, oportunidades especiales 2x1, acceso a la nueva colección antes de su lanzamiento.

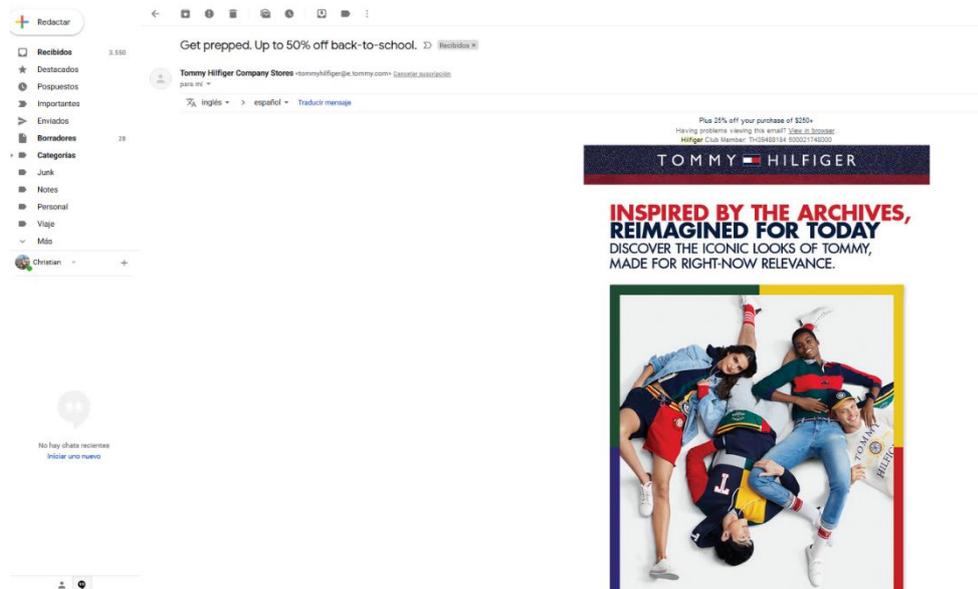
Con esta información recogida, se busca procesar la data y así establecer estrategias que se alineen con las necesidades de moda del público objetivo. Esto permitirá evaluar el lanzamiento no solo de nuevas colecciones, sino también nuevas líneas de negocios como por ejemplo zapatos y accesorios

- **Mailings**

Envío de mailings con catálogos, ofertas, avances de temporada y tips de moda para hombres de talla grande. Con esto se busca llegar masivamente al público potencial, generar boca a boca y posicionamiento de marca en correos electrónicos.

En la figura 5.8 podemos observar un ejemplo de mailing de tommy Hilfiger.

Figura 5.8. Ejemplo de mailing de Tommy Hilfiger



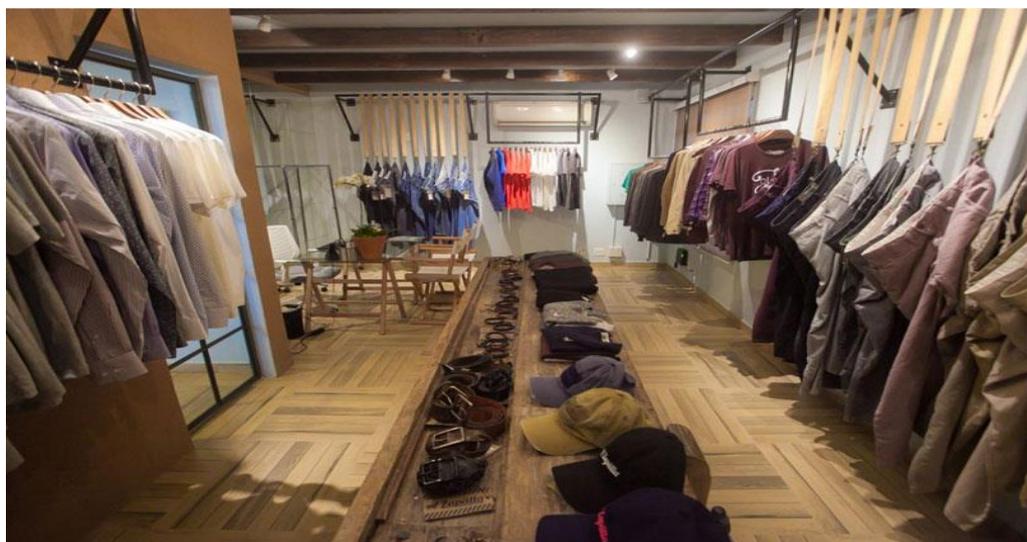
Fuente: Mailing de Tommy Hilfiger

- **Lanzamiento Showroom**

El Showroom tiene como objetivo primordial que los clientes puedan conocer el producto, observara la calidad del mismo y probárselo para que pueda sentir la comodidad de las prendas. Este será inaugurado un mes después del lanzamiento de la marca y se realizara un evento de inauguración al cual se invitará a todas aquellas personas que hayan realizado compras online o que se hayan inscrito en el Club OzzO.

Asimismo, luego de su inauguración se difundirá invitación a todos los seguidores en redes sociales para que visiten el showroom y conozcan a OzzO. En la figura 5.9 se observa un modelo de showroom de ropa masculina.

Figura 5.9. Showroom de moda masculina



Fuente: Zapalla Brasil

• Ferias de moda

La marca OzzO participará en la Feria de moda Plus Size de Lima. Esta feria se realiza dos veces al año y en su última edición en julio del 2019 tuvo 45 stands de los cuales 44 fueron de moda femenina y sólo uno de moda masculina (Comercio, 2019).

Figura 5.10. Feria plus size fashion showroom 2019



Fuente: <https://www.facebook.com/plussizefashionshowroom>

• Influencers

La estrategia será mixta. Por un lado, se trabajará con dos influencers masculinos que sean talla grande y que tengan acceso al público objetivo mayor de 18 años, uno de ellos deberá estar catalogado como Amplifier o viral. Por otro lado, se trabajará una estrategia con los Brand lovers que recomienden la marca y que estén en una etapa de Beginners. La moda es uno de los sectores más desarrollados en el marketing de influencers y también con mayor proyección a futuro. Además, el 84% de anunciantes que los utilizan opinan que es efectivo y el 90% piensan continuar invirtiendo o incrementar la inversión en este tipo de marketing (SocialPubli.com, 2019).

Ejemplos de influencers masculinos en talla plus size

Figura 5.11. José Miguel Calderón (El Dios de los Autos)



Fuente: El Dios de los autos (272,529 seguidores en Facebook)

Figura 5.12. Phillip Butters (Periodista)



Fuente: Phillip Butters Oficial

Figura 5.13. Alfredo Benavides (comediante)



Fuente: Alfredo Benavides

- **Modelos plus size masculinos**

Las campañas en redes y página web tendrán a modelos masculinos plus size peruanos vistiendo las colecciones de OzzO. Con ellos se realizarán acuerdos de vestimenta a cambio de exclusividad con la marca.

Figura 5.14. Modelo plus size de la marca Kiabi



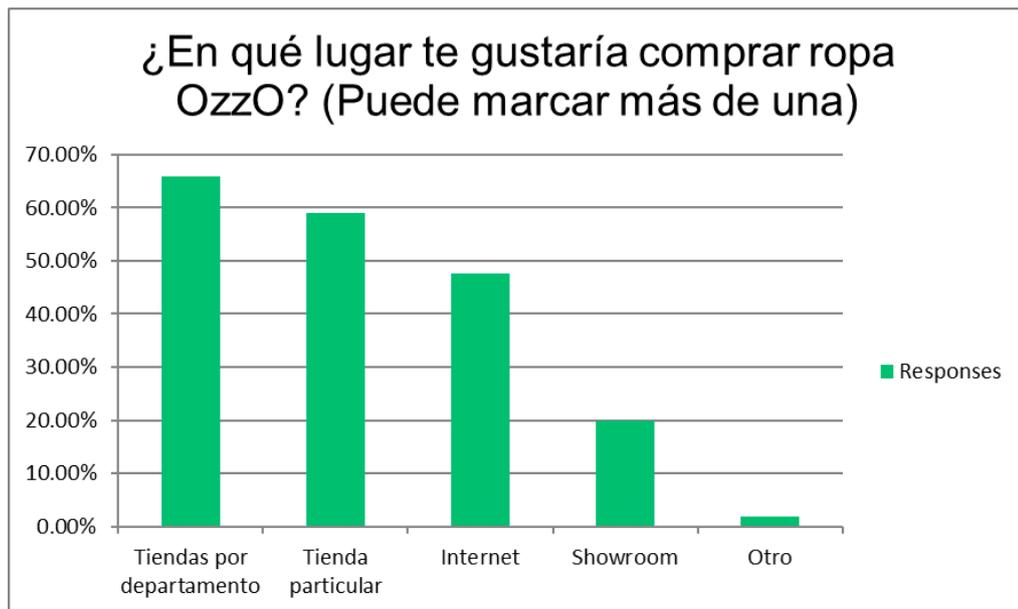
Fuente: Bolaboo.com

5.4.4. Estrategia de plaza

La venta de los productos se realizará a través una tienda virtual más un showroom enfocándose en Lima metropolitana. Mediante la página web de OzzO el consumidor tendrá acceso a los catálogos de prendas, el cliente podrá crear un usuario para hacer seguimiento a sus compras, podrá contactar con un asesor para consultas, reclamaciones y devoluciones.

Según los resultados de la investigación de mercado apreciados en la figura 5.15, los potenciales clientes de la marza OzzO comprarían en tiendas por departamento en un 65.91%, tienda propia en un 59.09%, internet 47.73% y showroom 20%.

Figura 5.15. Preferencia de canal de compra



Fuente: Investigación de mercado, elaboración propia

Sin embargo, se han elegido dos canales iniciales que son tienda virtual y showroom debido a que actualmente el ingreso a tiendas por departamento tiene una serie de barreras. En la opinión de expertos en el negocio textil, el Sr. Robert González - dueño de Gobac Sac (anexo VIII) y el Sr. Iván Chávez (anexo X) -especialista en negocios de la cámara de comercio, con quienes se sostuvieron entrevistas para conocer sus conocimientos y opinión sobre la venta a través de tiendas por departamento. Ambos cuentan con experiencia en el sector retail y de las entrevistas se rescataron las siguientes conclusiones:

- Las tiendas por departamento actualmente impulsan las marcas propias por encima de terceros. Esto implica la prioridad de asignación de m² a marcas propias.
- Para que una marca ingrese a una tienda por departamento debe contar con tiempo en el mercado, experiencia, tienda propia y un producto que complemente su oferta de valor que le permita competir con otra tienda por departamento.
- Los pagos se realizan 90 días para compras y 30+30 días en consignación.
- Las tiendas por departamento rotan continuamente las marcas nacionales de acuerdo con la rentabilidad obtenida.

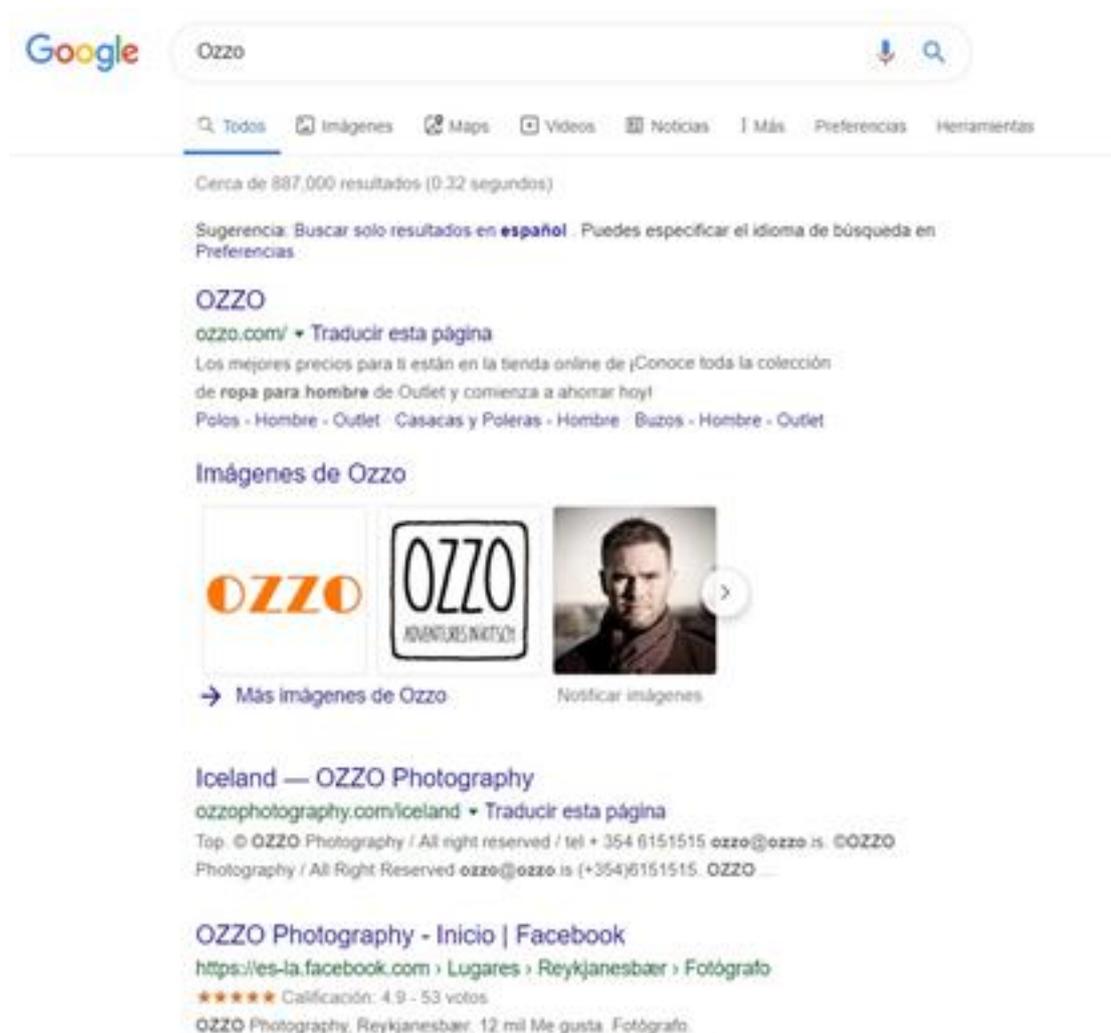
- Las marcas propias de las tiendas por departamento son en su mayoría fabricadas en China lo cual complica la competencia que puedan proponer las marcas nacionales.

La plataforma virtual será desarrollada por la empresa Juntoz, líder en comercio online en el Perú siendo el primer mall online que se estableció en el país. Si bien Juntoz tiene como principal línea de negocios el ecommerce, también brindan servicios de creación de páginas web, atendiendo a distintas marcas como Passarella, Hush Puppies o Samsung.

La tienda virtual tendrá características especiales pues se buscará un desarrollo de posicionamiento orgánico de la marca OzzO, esto además de las estrategias SEO y SEM que se utilizarán. Además, el diseño de la página contará con responsive permitiendo que la experiencia del usuario sea customizada de acuerdo con el dispositivo que utilice para ingresar en la página. Esto quiere decir que, si utiliza una desktop, lap top, smartphone o tablet el usuario tendrá a disposición los mismos contenidos y accesos para que pueda visualizar los productos y realizar sus compras con normalidad.

Como se aprecia en la figura 5.16 parte de la estrategia de posicionamiento es tener prioridad en los buscadores como Google y cuando el usuario busque con la marca OzzO o utilice palabras clave la tienda virtual aparezca al alcance de un clic.

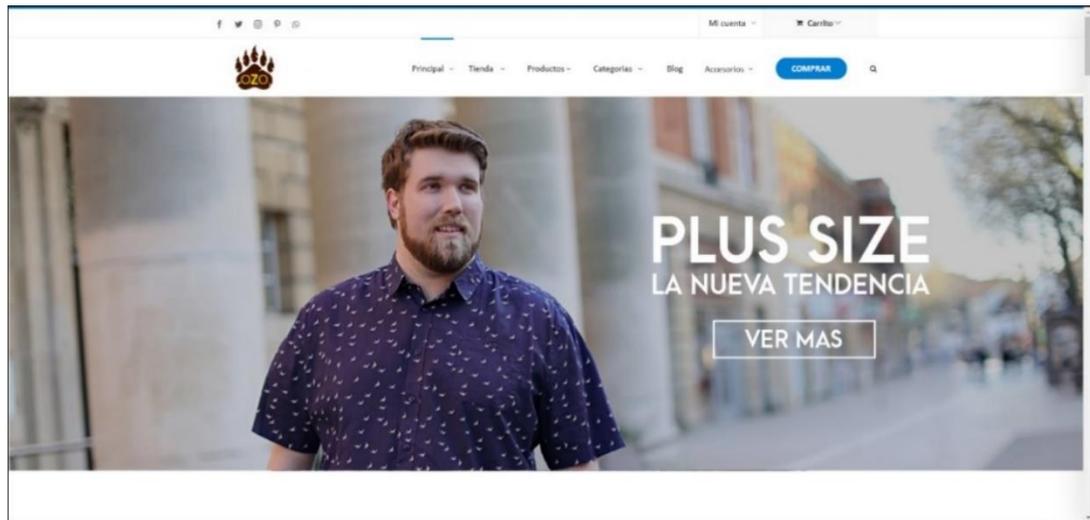
Figura 5.16. Acceso a tienda virtual Ozzo



Fuente: Elaboración propia

Además, la portada de la tienda virtual contará con imágenes del catálogo de las prendas de temporada como se aprecia en la figura 5.17 con el plus de contar con modelos masculinos peruanos plus size.

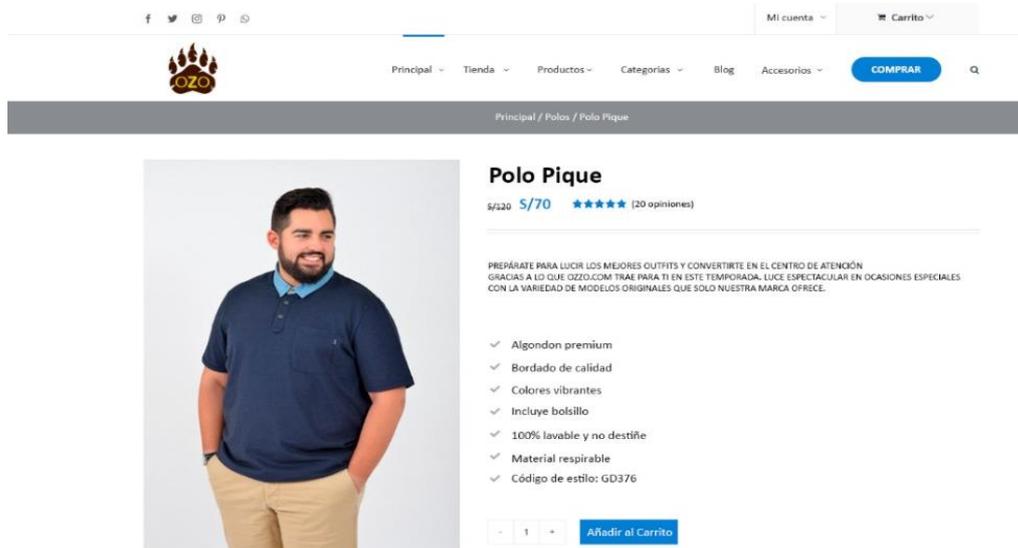
Figura 5.17. Portada de tienda virtual



Fuente: Elaboración propia

Una vez que el cliente navega en la tienda virtual y explora el catálogo online podrá revisar las especificaciones de las prendas que le interesan y escoger aquella de su agrado como se aprecia en la figura 5.18.

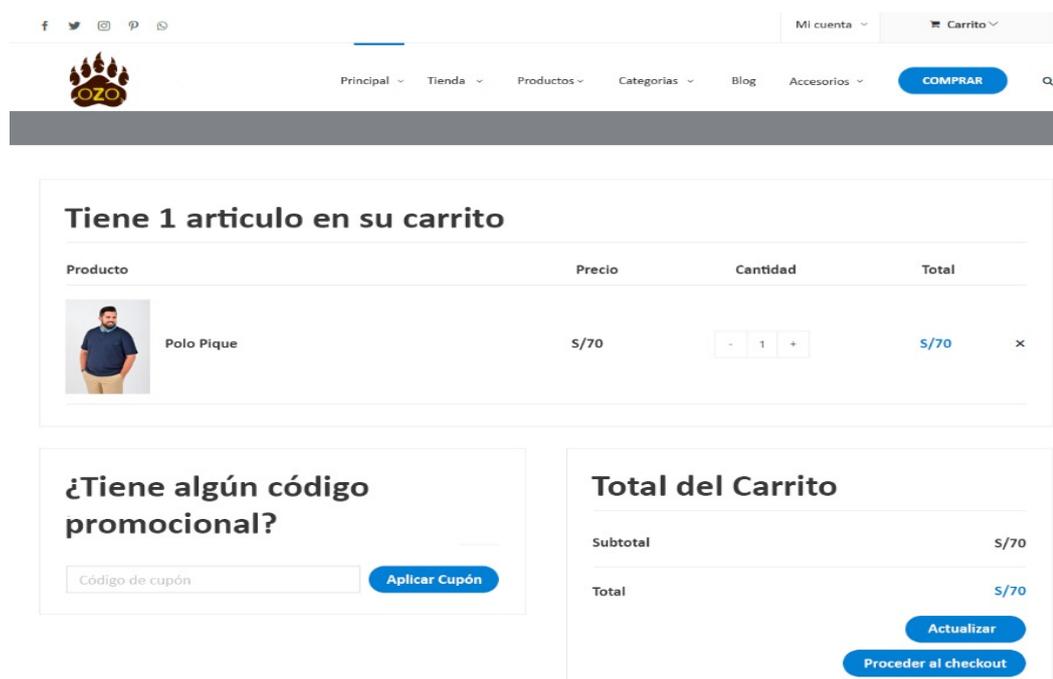
Figura 5.18. Elección de producto OzzO en tienda virtual



Fuente: Elaboración propia

El usuario, una vez que elige la prenda de su agrado, la podrá agregar al carrito de compras para culminar el proceso utilizando su tarjeta de crédito o débito como se aprecia en la figura 5.19.

Figura 5.19. Carrito de compras Tienda virtual



Fuente: Elaboración propia

El showroom estará ubicado en la zona de influencia de las zonas donde se encuentra mayoritariamente nuestro público objetivo, en ese sentido el distrito más adecuado sería el de Lince, de acuerdo con el análisis de micro localización tal como lo muestra la tabla 6.7. El local elegido atenderá a puerta cerrada y contará con estacionamiento para comodidad de los clientes ya que el 37.10% de las personas que pertenecen al NSE B, forman parte del público objetivo y cuentan con auto (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2018).

El canal de distribución de las prendas será selectivo, esta se realizará mediante alianza con empresas logísticas tecnológicas especializadas en delivery como Glovo, Uber eats, Rappi y Olva Courier.

5.5. Estrategia de marketing directo y digital

5.5.1. Community Management

El Gerente general tendrá a cargo la responsabilidad de Community manager (CM) y se encargará de gestionar la marca OzzO en redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube inicialmente), interactuando con los fans de la marca, revisando los comentarios que se dan en la web, revisará las estadísticas de las páginas de la marca sobre tráfico, usuarios, recomendaciones, etc. Además, el CM tendrá a su cargo la

difusión de los productos de la marca en las distintas plataformas de social media y también estará al tanto de la presencia de la competencia en la web (Martínez, 2010).

Inicialmente se contratará la consultoría de un especialista en Community management que orientará las estrategias en redes y los planes de acción a seguir durante la etapa de lanzamiento de la marca.

5.5.2. Redes sociales

Las redes sociales más utilizadas en el Perú son Facebook (95%), YouTube (86%), WhatsApp (46%), Instagram (40%) (Ipsos Apoyo, 2017). A través de Facebook, Instagram, Youtube y Twitter se buscará posicionamiento de la marca y difusión de la propuesta de valor a través de las siguientes estrategias.

- **Search Engine Optimization (SEO)**

El SEO es una estrategia para posicionamiento de la marca online (López, 2008) y para lograrlo será fundamental que la estrategia contenga:

- **Palabras Clave**

El SEO se sustenta en palabras clave que se utilizan en las búsquedas de información, es por ello que las palabras que se utilizaran con la marca OzzO son primordiales para el posicionamiento.

Por ejemplo, al utilizar Google Adwords se identifican palabras clave que generan búsquedas en Google en Lima metropolitana tomando como referencia a 9,660,000 usuarios activos con Google como buscador. Revisando las palabras clave detalladas en tabla 5.6 verificamos que el resultado obtenido es de 3,090 búsquedas en los últimos 12 meses (agosto 2018-julio 2019).

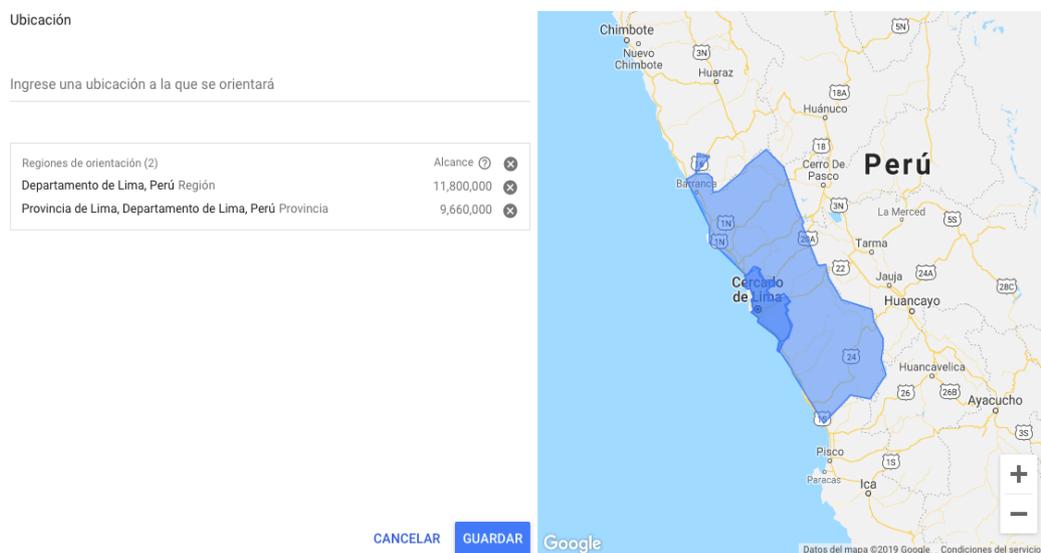
Tabla 5.6. Palabras clave en Google Adwords

Ropa	Talla	Grande	Hombre
Tiendas	Tallas	Grandes	Hombres
Camisas	Talla	Grande	Hombres

Fuente: Elaboración propia

Figura 5.20. Determinación de espacio geográfico para búsqueda en Google

Adwords



Fuente: Google Adwords

Tabla 5.7. Resultados de búsqueda de palabras clave en Google Adwords

Keyword	agosto 2018-julio 2019
ropa tallas grandes hombre lima	340
ropa tallas grandes hombre	170
tallas grandes hombre	150
tiendas de ropa para hombre tallas grandes	150
ropa de hombre tallas grandes	130
camisas tallas grandes hombre	130
pantalones tallas grandes hombre	130
ropa tallas grandes hombre de marca	130
ropa para hombre tallas grandes	110
tallas grandes para hombre	100
Siguen.....	3090

Fuente: Google Adwords

- **Link Bulding**

Enlaces dentro de la página web, también el intercambio de enlaces de la marca OzzO de seguidores a potenciales seguidores.

- **Viralización de contenidos**

La sinergia que se generará entre redes sociales de la marca OzzO y quienes compartan los contenidos.

- **Search Engine Marketing (SEM)**

El SEM es una estrategia de búsquedas pagadas. Hoy esta estrategia es la que capta mayor publicidad online. A diferencia del SEO no solo busca posicionamiento sino también actividades de promoción y publicidad (Torres, 2015).

- **Cyber days**

Según un estudio de la empresa de investigación de mercados GFK, en el 2019 las ventas online crecieron 44.2% con respecto al mismo periodo del año 2018, por encima de Argentina (43%), Chile (25.3%) y Brasil (7%) países con una mayor presencia de e-commerce (Gestión, 2019). Por ello, es importante tener una presencia agresiva en los Cyberdays, esto no solo permitirá captar más clientes masculinos plus size sino también posicionar cada vez mejor la marca y llegar al mayor mercado potencial.

5.6. Proyección de ventas

Para la proyección de ventas se considera lo siguiente:

- Estimación de las visitas de la página web y crecimiento de visitas. Se contempla que la inversión en las campañas de Facebook, será la estrategia principal que impactará directamente en incrementar la cantidad anual de visitantes a la página web. Se realizó un piloto, explicado en el punto 5.2 donde se obtuvo que se debe invertir S/ 0.66, por cada click en un enlace web. En el presupuesto de marketing, se detalla el monto que deberá ser invertido para obtener el número de visitas web proyectado.
- Tasa de conversión. La tasa de conversión refleja el porcentaje de visitas al canal de compra online, en este caso la página web, que se concreta en clientes que compran. El porcentaje inicial considerado es del 1.0%, creciendo progresivamente hasta llegar a 2.0% en el año 5. Para ello, se consideró la información que brindó el especialista de e-commerce de Juntos, Oscar Arévalo, según se puede apreciar en el Anexo IX. Asimismo, se debe contemplar la implementación de un showroom para favorecer el crecimiento de la tasa de conversión.

Tomando en cuenta las consideraciones, se realizó la proyección de clientes que comprarían Ozzo del 2020 al 2024, tal cual se puede corroborar en la tabla 5.8.

Tabla 5.8. Proyección de clientes que comprarían Ozzo

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Visitas Página Web	180,000	207,000	238,050	273,758	314,821
Crecimiento Visitas Web		15%	15%	15%	15%
Tasa de conversión	1.0%	1.2%	1.5%	1.8%	2.0%
Clientes	1,800	2,484	3,571	4,791	6,296
% clientes mercado objetivo	0.6%	0.8%	1.1%	1.4%	1.8%
% crecimiento clientes		38%	44%	34%	31%

Fuente: Elaboración propia

Posterior a la estimación de cantidad de clientes, se calcula la cantidad de prendas de vestir que comprarían los clientes. Para ello, se utiliza como fuente para el cálculo la información obtenida en la investigación de mercado, en relación a la cantidad de prendas de vestir promedio de ropa casual que comprarían los clientes. Los resultados, se pueden apreciar en la tabla 5.9.

Tabla 5.9. Proyección de ventas por prendas de vestir

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Camisa	3,233	4,461	6,413	8,604	11,308
Polo piqué	2,445	3,374	4,850	6,508	8,553
Pantalón de drill	1,695	2,339	3,362	4,511	5,929
Casaca	704	972	1,397	1,874	2,463
Total	8,077	11,146	16,022	21,497	28,253

Fuente: Elaboración propia

5.7. Presupuesto del Plan de Marketing

Este presupuesto respalda las estrategias y tácticas planteadas en el Plan de Marketing propuesto y componen una inversión que ayudará a cumplir los objetivos específicos inicialmente planteados: Posicionamiento de la marca y crecimiento en ventas.

El presupuesto del Plan de marketing se realiza partiendo de la identificación del mercado potencial, mercado objetivo y cuánto de este público comprará en OzzO.

Para el desarrollo de imagen y posicionamiento de OzzO se plantea una inversión inicial de S/ 12,200 para la creación del logo, material de apoyo, la elaboración de videos promocionales de las colecciones de ropa casual y merchandising para obsequiar a los clientes.

El desarrollo y diseño de la tienda virtual estará a cargo de un proveedor quien a su vez brindará servicios de SEO y SEM, manejo de Adwords, reportería, optimización y

mantenimiento de la cuenta. Además, se contará con el soporte de un community manager durante la etapa de lanzamiento con el cual se establecerán las estrategias en redes sociales, que se complementará con la contratación de influencers para viralización de contenido de OzzO.

Todas estas acciones en su conjunto más el envío de mailings y la elaboración de catálogos online comprenden una inversión total inicial de s/60,300.

Para lograr fomentar el crecimiento de las personas que ingresan a la página web, la principal estrategia es invertir en campañas publicitarias en Facebook, tomando como dato referencial el costo de S/0.66 por click, obtenido en una investigación piloto. El presupuesto por año se detalla en la tabla 5.10.

Tabla 5.10. Presupuesto en campañas publicitarias Facebook

Año	Alcance requerido (personas)	Inversión Anual(S/)	Inversión mensual (S/)
2019	45,000	29,700	9,900
2020	180,000	118,800	9,900
2021	207,000	136,620	11,385
2022	238,050	157,113	13,093
2023	273,758	180,680	15,057
2024	314,821	207,782	17,315

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la inversión realizada en el año 2019 o año cero, es parte del plan de lanzamiento para generar expectativa entre los potenciales compradores, previo al inicio del negocio.

Adicionalmente, se realizará un casting buscando modelos plus size que deseen participar de las colecciones y lanzamiento de la marca con quienes se realizarán los videos respectivos y sesiones fotográficas para la elaboración de catálogos que se difundirán en la tienda virtual y redes sociales. También, se lanzará el Club OzzO con el cual se espera obtener registro de los compradores con información relevante para las estrategias comerciales a futuro, esto a cambio del obsequio de un polo con diseño del logo de OzzO. La inversión inicial en estos dos ítems representa S/ 8,000.

El total de inversión inicial para el lanzamiento de la marca es de S/ 80,500 y esta inversión va creciendo año a año según se evidencia en la tabla 5.11. Con esta inversión proyectada se espera alcanzar los objetivos de penetración y crecimiento en ventas, así

como posicionar a OzzO como una marca de calidad para hombres plus size y convertir en ventas las visitas a la tienda virtual, redes sociales y showroom.

Tabla 5.11. Presupuesto por año del Plan de Marketing

Concepto	Presupuesto anual					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Desarrollo de imagen y posicionamiento						
Creación de logo y línea gráfica	1,400	-	-	-	-	-
Material de apoyo (Impresiones, Maquetas, Diseños)	3,000	-	-	-	-	-
Videos por colección de OzzO	5,400	-	-	-	-	-
Mechandising	2,400	-	-	-	-	-
Manejo redes sociales y tienda virtual	-					
Consultor en Community Management	5,500	-	-	-	-	-
Manejo Ad words	500	6,000	6,180	6,365	6,556	6,753
Reporte mensual de rendimiento de campana	200	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Google my business	500	6,000	6,180	6,365	6,556	6,753
Optimización de la cuenta	400	4,800	4,944	5,092	5,245	5,402
Campanas en redes (Facebook, Instagram)	39,600	118,800	140,719	161,826	186,100	214,015
Influencer 1	8,000	12,360	12,731	13,113	13,506	13,911
Influencer 2	4,000	5,250	5,408	5,570	5,737	5,909
Mailing	-	2,040	2,101	2,164	2,229	2,296
Catalogos de prendas online (Fotografo, estudio, etc)	1,600	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Eventos	-					
Feria de moda Plus size	-	7,000	7,210	7,426	7,649	7,879
Lanzamiento Showroom/Aniversario	3,000	3,000	3,090	3,183	3,278	3,377
Modelos de prendas OzzO	3,000	4,500	4,635	4,774	4,917	5,065
Participación en Cyberdays	-	9,900	10,197	10,503	10,818	11,143
Concursos en redes sociales	-					
Premios (prendas)	-	600	618	637	656	675
Programa de lealtad	-					
Regalo de polo por registro en Club Ozzo	2,000	8,700	8,998	8,288	6,781	4,334
Comisión de ventas (4%)		34,635	47,766	68,628	92,048	120,953
Total	80,500	228,385	265,720	309,027	357,323	413,867

Fuente: Elaboración propia

5.8. Conclusiones

- El presente plan de marketing ha sido elaborado teniendo como objetivos clave la penetración, posicionamiento y crecimiento en ventas para la marca de ropa masculina casual OzzO en el mercado de Lima metropolitana.
- El Mix de marketing se enfocará en las 4Ps (producto, precio, plaza y promoción) buscando que OzzO sea reconocida como una marca de ropa masculina casual plus size de calidad, comfortable y accesible para su público objetivo.
- Se plantea una estrategia a través en redes sociales para lo cual se contará inicialmente con el soporte de un community manager y se generarán alianzas con influencers que ayudarán a viralizar contenidos de OzzO.
- El manejo de marketing digital será mixto puesto que por un lado se contratarán servicios de terceros para el manejo de SEO y SEM y por otro la administración

de redes sociales y campañas o promociones serán administradas por los dueños de la marca.

- La propuesta de venta online es complementada con el lanzamiento de un showroom. A su vez, con la estrategia de fidelización a través de Club OzzO se espera generar sinergias que impulsen las visitas del público objetivo al showroom y así puedan comprobar la calidad del producto y probar las tallas.

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES

En esta sección se desarrollan los procesos más relevantes para lograr la fabricación del producto terminado y la distribución al cliente final. Se contemplan principalmente los procesos de diseño, confección de las prendas de vestir, almacenamiento, distribución y la venta de los mismos, estableciendo una cultura enfocada en la satisfacción del cliente con productos de calidad. Asimismo, se describen los recursos necesarios para llevar a cabo esta actividad, así como también una adecuada política de compras y control de calidad de los insumos y de todo el proceso de confección.

6.1. Objetivo General

- Desarrollar los procesos clave de operaciones para lograr introducir en el mercado textil de Lima Metropolitana, prendas de vestir casual para hombres de tallas grandes.

6.2. Objetivos Específicos

- Determinar los costos de fabricación, almacenamiento y distribución para cada una de las prendas de vestir.
- Definir el lugar donde se va a ubicar el showroom
- Identificar las actividades a realizar para cada uno de los procesos clave de operaciones.

6.3. Ubicación y Diseño de las instalaciones

6.3.1. Selección del taller de confección en función a los costos de producción

Se realizaron cotizaciones a dos empresas (Adisur S.A.C. y CORCSAC), para que realicen la confección y el almacenamiento de las prendas de vestir casual para varones plus size. Cabe mencionar que dichas cotizaciones se realizaron en función a las fichas técnicas de las prendas de vestir, las cuales se detallan en los anexos XVII, XVIII, IXX y XX.

En la tabla 6.1 se observa la comparación de costos por prendas de vestir y tallas de ambos proveedores.

Tabla 6.1. Cotización de proveedores para la confección de las prendas de vestir (Sin IGV)

Proveedor	Tipo de prenda	Tallas y costo en soles (S/)		
		XL	2XL	3XL a más
Adisur S.A.C.	Polo piqué	22.50	24.50	29.00
	Pantalón Drill	33.00	36.00	39.00
	Camisa	30.00	33.00	39.00
	Casaca	64.00	68.00	76.00
CORCSAC Corporación creativa Perú Sac	Polo Piqué	37.90	37.90	37.90
	Pantalón Drill	49.90	49.90	49.90
	Camisa	39.90	39.90	39.90
	Casaca	96.90	96.90	96.90

Fuente: Elaboración propia

La comparación a nivel de costos de producción de ambos proveedores da como resultado que el costo de Adisur S.A.C es más barato que CORCSAC, lo cual se puede apreciar en la tabla 6.2.

Tabla 6.2. Comparación de costos de producción de ambos proveedores

Tipo de prenda	Porcentaje de costo de CORCSAC con respecto a Adisur		
	XL	2XL	3XL a más
Polo piqué	59.4%	64.6%	76.5%
Pantalón Drill	66.1%	72.1%	78.2%
Camisa	75.2%	82.7%	97.7%
Casaca	66.0%	70.2%	78.4%

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia todos los precios de Adisur S.A.C. son menores a los de CORCSAC, por lo cual se selecciona el taller de confección Adisur S.A.C, el cual se encuentra ubicado en calle Gamarra nro. 780 del Centro comercial de Gamarra, cuenta con un área de 90 m² dedicados a la confección de prendas de vestir y un área de 40 m² para el almacenamiento.

6.3.2. Localización del showroom

a) Macro-Localización del Showroom:

Para la selección de la zona más adecuada para la implementación del showroom, se consideran cuatro zonas en Lima metropolitana: Lima Norte, Lima Sur, Lima Este y Lima Centro.

La estrategia de ubicación del showroom se determinó a través de una matriz de localización en el cual se evaluarán factores determinantes para los posibles lugares de ubicación.

En la tabla 6.3 se muestran los factores determinantes para seleccionar el lugar de ubicación del showroom.

Tabla 6.3. Factores de terminantes de Localización

Nro	Factores determinantes para la ubicación del showroom
1	Distancia al público objetivo
2	Disponibilidad de transporte y fácil acceso
3	Disponibilidad del terreno
4	Costo del Local
5	Distancia al Taller de confección
6	Mano de obra disponible

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6.4 se evaluó la importancia de cada uno de los factores, donde 0 es menos importante, 1 es igual de importante y 2 es más importante, con lo cual se realiza una ponderación cuantitativa.

Tabla 6.4. Ponderación de factores de Macro localización

Factores	1	2	3	4	5	6	Total	Peso
1		1	2	1	1	2	7	19.4%
2	1		1	1	1	1	5	13.9%
3	2	2		1	2	1	7	19.4%
4	1	1	1		2	1	6	16.7%
5	2	1	1	1		2	7	19.4%
6	0	1	1	1	1		4	11.1%
								100.0%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6.5 se observa el análisis realizado para determinar la ubicación de la zona adecuada del showroom. Para la evaluación de cada zona se calificó cada uno de los factores de 0 a 5 y posteriormente se le multiplicó por su importancia.

Tabla 6.5. Matriz de Macro Localización

Factores	Peso	Lima norte		Lima Sur		Lima centro		Lima Este	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Distancia al público objetivo	19.4%	2	0.39	2	0.39	5	0.97	4	0.78
Disponibilidad de transporte y fácil acceso	13.9%	1	0.14	2	0.28	3	0.42	1	0.14
Disponibilidad del terreno	19.4%	2	0.39	3	0.58	5	0.97	2	0.39
Costo del Local	16.7%	2	0.33	2	0.33	2	0.33	3	0.50
Distancia al Taller de confección	19.4%	3	0.58	4	0.78	5	0.97	4	0.78
Mano de obra disponible	11.1%	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22
	100.0%		2.17		2.58		3.89		2.81

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la matriz de ponderación; la ubicación del showroom deberá ser en Lima centro; el cual comprende los siguientes distritos: Barranco, Breña, Jesús maría, Lince, La Victoria, Pueblo Libre, Rímac, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.

b) Micro localización del showroom

Posterior a la definición de la zona de Lima donde se ubicará el showroom, se realizó un análisis para identificar el distrito y el lugar específico en el que va a funcionar el showroom. Respecto a la ubicación del showroom se considera locales de 75 m².

Los factores a evaluar para determinar el distrito de ubicación del showroom se pueden observar en la tabla 6.6.

Tabla 6.6. Factores de la micro localización

Nro	Factores
1	Distancia al taller de confección
2	Precio de alquiler del local
3	Accesibilidad
4	Seguridad

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 6.7 se evaluó la importancia de cada uno de los factores, donde 0 es menos importante 1 es igual de importante y 2 es más importante y se realizó la ponderación cuantitativa.

Tabla 6.7. Ponderación de factores de micro localización

Factores	1	2	3	4	Total	Peso
1		2	2	1	5	31.3%
2	2		1	1	4	25.0%
3	1	1		1	3	18.8%
4	2	1	1		4	25.0%
						100.0%

Fuente: Elaboración propia

Se evaluó tres locales que se detalla en la tabla 6.8.

Tabla 6.8. Alternativas de micro localización del showroom

	Alternativas de micro-localización		
	Local Nro 1	Local Nro 2	Local Nro 3
Ubicación	Ignacio merino (Lince)	Avenida República de Chile 324 (Jesús María)	Av. Santa Catalina Nro 083 La Victoria
Tamaño	75.00 m2	90 m2	100 m2
Alquiler	S/5,000	S/3,600.00	S/3,370.00

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6.9 se observa el análisis realizado para determinar la ubicación adecuada del showroom. Se asigna un valor de 0 a 5 en base a su importancia para la calificación de cada factor en cada alternativa.

Tabla 6.9. Alternativas de micro localización del showroom

FACTORES	PESO	Local Nro 1		Local Nro 2		Local Nro 3	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Distancia al taller de confección	31.3%	5	1.56	4	1.25	6	1.88
Precio de alquiler del local	25.0%	5	1.25	4	1.00	3	0.75
Accesibilidad	18.8%	6	1.13	6	1.13	4	0.75
Seguridad	25.0%	5	1.25	4	1.00	2	0.50
	100.0%		5.19		4.38		3.88

Fuente: Elaboración propia

El lugar más adecuado para la ubicación del showroom es en el distrito de Lince, en Jirón Ignacio Merino, Lima. El local comercial cuenta con un espacio de 72 m² de los cuales 18 m² se implementará el área de oficina y el área de diseño. El costo de

6.4.1. Descripción del proceso productivo

a) Proceso de diseño

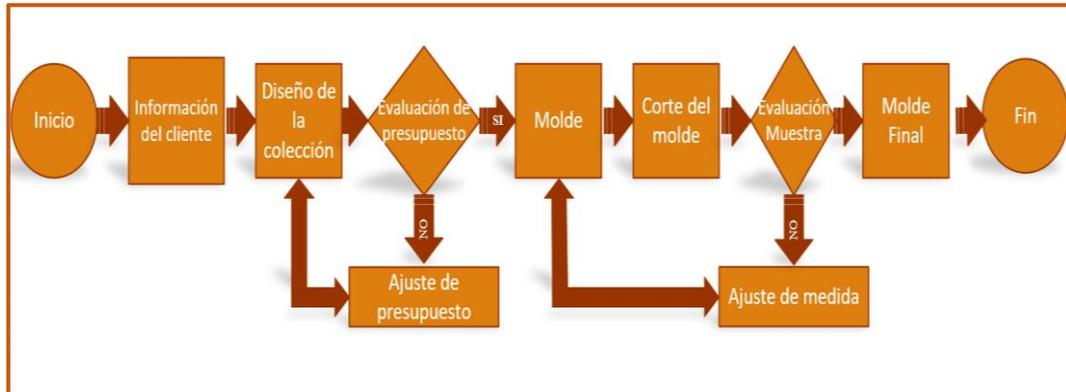
Comprende la elaboración del diseño del polo piqué, pantalones drill, camisas, casacas en una amplia variedad de telas exclusivamente para varones en tallas XL, 2XL, 3XL, 4XL y 5XL.

En la primera etapa se identifican las oportunidades de los clientes, es decir se obtiene información a través de las redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, etc.) y la página web sobre las necesidades y exigencias del mercado, los movimientos y reacciones de los competidores. Toda esta información se combina para establecer el diseño de una nueva prenda de vestir.

El responsable básicamente de este proceso es el diseñador de moda. Sus propuestas de diseño de colección, en base a la información de las expectativas del cliente pasarán por una fase de evaluación a cargo de la Gerencia General y en conjunto validarán la viabilidad de los mismos, principalmente los requerimientos de materias primas y si el diseño está alineado con la propuesta del negocio. Si no es viable se volverá a la etapa de diseño de la colección; de lo contrario se continuará con la siguiente etapa que es la obtención del molde, y el envío al taller de confección para la obtención de una muestra piloto, con lo que posteriormente se verificará la muestra piloto para asegurarse que las medidas son las correctas. En dicho caso, se continúa hasta obtener el molde final que será utilizado en la fabricación. Como etapa final del proceso se elaboran las fichas técnicas de cada producto en donde se especifican los requisitos necesarios para la elaboración de la prenda de ropa masculina plus size.

La ficha técnica deberá ser revisada y aprobada por Gerencia General y posteriormente será enviado al taller de confección para el inicio de la producción. El proceso es graficado en la figura 6.2.

Figura 6.2. Flujoograma del diseño del producto



Fuente: Elaboración propia

Las fichas técnicas son documentos que contienen información necesaria para la todas las actividades dentro del proceso productivos.

a) Proceso de adquisición de insumos:

El responsable del taller de confección (empresa tercerizada) en coordinación con la Gerencia general de la empresa, se encargarán de las compras de todos los insumos necesarios para el proceso de confección, y verificarán que los materiales tengan la calidad esperada.

El responsable del taller de confección es responsable de tener su propia cartera de proveedores de insumos, los cuales deberán cumplir con los estándares de calidad establecidos por la empresa. Para asegurarse de ello, la Gerente General, auditará el proceso de selección de proveedores del confeccionista. Asimismo, realizará una evaluación de la cartera de proveedores donde se contemplará la revisión de variables como tiempo de entrega, calidad de la entrega, costos y disponibilidad de los insumos.

c) Proceso de Confección:

Una vez que se tienen las fichas técnicas de los productos en el proceso del diseño, se procede a la ejecución del proceso de confección cuyas etapas se muestran, en la figura 6.3. La primera etapa es el corte y pre-costura de la tela, donde se realiza el tendido de la misma, el cual consiste en extender la tela encima de la mesa de trabajo para que pueda ser cortada en forma simultánea. Posteriormente, se inicia con el proceso de costura, en el cual se unen las piezas previamente acondicionadas de acuerdo al diseño original y las especificaciones técnicas determinadas en la etapa del diseño. Luego se realiza el proceso de acabado que consiste en darles a las prendas los últimos detalles, como colocar ojales, botones, entre otros, dependiendo del tipo de prenda de

vestir. Finalmente, se realiza el control de calidad, planchado, doblado y embolsado del producto final quedando listo para su posterior comercialización.

Figura 6.3. Flujograma del proceso de confección



Fuente: Elaboración propia

6.4.2. Descripción del proceso Comercial

a) Proceso de Almacén

El taller de confección de las prendas de vestir de ropa masculina plus size, cuenta con un área de almacenaje donde se colocan las prendas terminadas hasta la distribución al cliente final.

El costo de alquiler mensual del local es de S/1000.

b) Proceso de Comercialización

En cuanto a la gestión de comercialización, se enfocará básicamente en la distribución del producto final a los clientes a través de la venta directa, por medio del showroom y ventas on-line como se puede observar en la figura 6.4.

Figura 6.4. Diagrama de distribución del producto



Fuente: Elaboración propia

El proceso de comercialización consta de tres etapas las cuales se describen a continuación:

- **Atención del cliente**

Es el momento en que se da el contacto inicial del cliente potencial con el asistente de ventas, ya sea a través de la página web, redes sociales o a través del showroom. Si es a través de la página web o redes sociales, el asistente de ventas se encargará de solucionar todas las dudas que tenga el cliente en cuanto a modelos, color, talla y brindarle asesoramiento respectivo. Si es a través del showroom el asistente de ventas brindará las facilidades para que el cliente se sienta cómodo en el local y solucionará todas las inquietudes del cliente en cuanto a moda de ropa masculina plus size se refiere. Posteriormente se registra el pedido del cliente.

- **Preparación del pedido del cliente**

Luego del recibido el registro del pedido del cliente a través de la página web, el asistente de ventas se comunicará con un personal del taller de confecciones para coordinar la separación del producto para su posterior distribución, en la dirección consignada por el cliente al momento del pedido.

Cuando la venta se realice en el showroom, el asistente de ventas le ayudará al cliente a seleccionar el producto y lo acondicionará en bolsas tocuyo o notex. Estas bolsas serán elaboradas por la empresa Bolsiplast S.A.C. el cual contará con el logo de la marca OZZO.

- **Despacho final del producto al cliente**

Si la distribución es por delivery, se coordina con el operador logístico seleccionada para realizar la distribución del producto al cliente final ya sea con Glovo, Rappi o Uber eats, los cuales no sólo se caracterizan por el bajo costo sino también por el tiempo de entrega más rápidos que los couriers tradicionales.

En el caso, que el pedido se realice en un distrito en los cuales los operadores logísticos no tienen cobertura se trabajará con Olva Courier S.A.C.

El tiempo estimado de entrega del producto en Lima Metropolitana es de 24 horas desde que se realiza su pedido. Finalmente se envía un mensaje al cliente para la confirmación de recepción del producto y satisfacción del mismo.

6.5. Gestión de Calidad

La política de calidad de la ropa para varones de talla grande se enfocará en tres puntos principales: La calidad de los insumos y diseño del producto, la calidad en el proceso de confección y la calidad en el proceso de distribución.

- **Calidad de los insumos y diseño del producto**

El proceso de control de calidad se inicia desde la selección de los insumos necesarios para la fabricación. El Gerente General, con el encargado del taller de confección validarán la calidad de la materia prima (tela, botones, cierres, etc.), verificando si cumplen con las características solicitadas en las fichas técnicas y en la orden de producción.

Asimismo, el Gerente General debe verificar la calidad del molde del diseño en coordinación con el diseñador de moda verificando que el dibujo de las partes cumpla con las órdenes de producción y las fichas técnicas.

- **Calidad en el proceso de confección**

El proceso de confección se va a tercerizar con una empresa calificada, que va permitir un acabado adecuado de las prendas de vestir para varones de talla grande o plus size.

El control de calidad en el proceso de confección será realizado por el Gerente General quien visitará al taller y junto con el encargado de cada proceso revisarán la ejecución del proceso de confección. Antes de proceder a cortar la tela se debe verificar el número de capas de telas tendidas y posterior al corte se verifica la cantidad y enumeración de tallas en cada pieza cortada.

Un tema muy importante es la exclusividad de los diseños, el stock limitado y el servicio de entalle de acuerdo a la morfología de este segmento masculino, ello va permitir tener características diferenciadoras en relación a la competencia.

Por otro lado, la constante renovación de diseño, permitirá estar a la vanguardia de los gustos y tendencias del público objetivo.

Es importante mencionar que para las tallas de XL a 2XL se van a fabricar de acuerdo a la estimación de la demanda durante los primeros seis meses, luego de los seis meses se tendrá información estadística del movimiento de los inventarios, por lo tanto, a partir del sexto mes se proyectará los requerimientos de los clientes tanto en diferente tipo de prendas, colores tallas, etc. Sin embargo, para las tallas 3XL a 5XL se confeccionarán a pedido del cliente debido a que existe menos demanda de prendas en dichas tallas, de acuerdo a la investigación de mercado realizado, teniendo para ellos unos catálogos con tres opciones de sub-tallas para cada talla de prenda de vestir, para que el cliente pueda elegir de acuerdo a sus medidas, no obstante, si no encuentra las medidas que le acomoden a su cuerpo se registrarán los datos para que pueda confeccionarse con las medidas que requiera. (Confección personalizada).

- **Calidad en el proceso de distribución**

Está enfocada en satisfacer las necesidades del público objetivo y ayudar a que su compra sea más fácil y cómoda. Por lo tanto, la calidad de servicio va desde que se recibe una consulta hasta el servicio postventa.

Se coordinan con el cliente (fecha, hora y lugar de entrega) y se agendan los datos del cliente (nombre, teléfono, modelo, color y talla). Asimismo, se le hace recordar al cliente por mensaje un día antes de la entrega y se le llama una hora antes de hacer el reparto. Después de 24 horas de hacer el reparto se le enviará un mensaje para saber si el producto cumple con sus expectativas.

6.6. Proceso de cambios y devoluciones

Para el caso de cambio de prenda será totalmente gratuito, debiendo realizarse en un plazo máximo a 7 días calendario desde que la prenda fue recibida, siempre y cuando el producto se encuentre en su estado original sin muestra de uso, lavado, mancha o daño. Cuando el cliente quiera cambiar de producto podrá cambiar la misma prenda pero en otra talla.

Para el caso de devolución de efectivo será dentro de los 7 días calendario luego de haber realizado la compra, debiéndose haber conservado el producto y sin rastro de uso. La devolución de dinero será a la tarjeta de débito o crédito registrada, cuyo tiempo permitido para el extorno del dinero dependerá del banco emisor. Asimismo, para proceder a las devoluciones como requisito indispensable deberá adjuntarse la boleta de venta.

Los cambios y/o devoluciones de prendas no son aplicables si las prendas presentan mal uso o daño por parte del cliente, o si se encuentra fuera del plazo indicado. Asimismo, es importante considerar que todo cambio y/o devoluciones se realizarán principalmente por medio de la empresa Courier, teniendo el cliente la posibilidad de acudir al showroom para realizar un cambio.

Asimismo se considerará un 2 % de las ventas para las devoluciones y un 3 % de las ventas para el caso de cambios de prenda de vestir.

6.7. Gestión de Inventarios

Se llevará a cabo una gestión de inventarios con el fin de mantener un sistema de abastecimiento eficiente al cliente.

a) Política de Inventarios

La confección de prendas de vestir casual para hombres plus size se realizará cada treinta días, por lo tanto, los requerimientos de los insumos se efectuarán cada mes ya que las compras de las materias primas se van efectuar para cubrir periodos mensuales con el fin de minimizar en el gasto de almacenamiento.

b) Control de Inventarios

Durante los primeros 6 meses de iniciada su actividad OzzO, tendrá stock para las tallas XL y 2XL de ropa masculina plus size, con la finalidad de cubrir la demanda del mercado. Sin embargo, para las tallas 3XL a 5XL se confeccionará a pedido del cliente, debido a que existe menor demanda de prendas en dichas tallas. Luego de los 6 meses, se tendrá información estadística del movimiento de los inventarios, por lo tanto, a partir del sexto mes se proyectará los requerimientos de los clientes tanto en los diferentes tipos de prendas, colores, tallas haciendo la reposición de ellos de manera más dinámica y fluida.

6.8. Creación y Desarrollo de la página web

La página web, es el principal canal en donde se desarrolla el principal punto de venta de ropa masculina plus size, asimismo esta plataforma permite recibir y almacenar datos e información de los clientes o usuarios a través de los contenidos de la plataforma web como promociones, moda, servicios, etc.

El desarrollo de la plataforma web será tercerizado al igual que el mantenimiento y el servidor web. La empresa encargada del diseño de la plataforma será Juntoz. El cual desarrollará la página web proporcionando los siguientes servicios: Reporte mensual del rendimiento de la campaña, Google My Bussines, es decir el posicionamiento en Google Maps y optimización de la cuenta.

Asimismo, se considera las siguientes características que debe cumplir la plataforma web para mantener una experiencia agradable en el usuario. La disponibilidad de la página web, es decir que esté disponible las 24 horas del día, el fácil uso para el cliente y que sea amigable.

6.9. Facturación

Una vez que el cliente ha decidido la compra de alguna prenda de vestir a través de la página web, procederá a pagar mediante una de las opciones que tiene en la página web, el cual estará integrado al sistema VisaNet Perú para el pago online por cada transacción que realice. El cliente puede cancelar con tarjeta de crédito o débito. El cobro por cada transacción que realice con tarjeta de crédito es de 4 % y de 3 % si lo realiza con tarjeta de débito.

6.10. Costos Operativos

En la tabla 6.10 se muestra los costos unitarios por prendas de vestir del proveedor Adisur S.A.C. quienes serán los encargados de la confección por prendas de vestir.

Tabla 6.10. Costos por prendas de vestir del proveedor Adisur (Sin I.G.V.)

Costos de prendas de vestir del proveedor Adisur S.A.C.			
Ropa	XL	2XL	3XL a más
Camisa	S/30.00	S/33.00	S/39.00
Polo pique	S/22.50	S/24.50	S/29.00
Pantalón drill	S/33.00	S/36.00	S/39.00
Casaca	S/64.00	S/68.00	S/76.00

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se detalla en la tabla 6.11 el costo del material de empaque.

Tabla 6.11. Costos del material de empaque (Sin I.G.V.)

Costo Unitario			
Denominación	Cantidad	Precio por Cantidad	Precio Unitario
Bolsas	1000	2500	S/ 2.50

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se detalla el costo del almacén y el costo por transporte de las prendas de vestir por pedido hasta el cliente final a través de los operadores logísticos. Tal cual se detalla en la tabla 6.12.

Tabla 6.12. Costos de almacenamiento y distribución por pedido (Sin IGV)

Almacenamiento y distribución	Precio
Costo de almacén mensual	S/1,000.00
Costo de distribución por pedido	S/9.00

Fuente: Elaboración propia

6.11. Conclusiones

- Para asegurar la calidad de la ropa y la eficiencia del servicio de confección contratado, se contará con un riguroso control de calidad en toda la cadena logística que abarca desde el diseño de la prenda, confección, comercialización y servicio postventa
- El local seleccionado para el showroom cuenta principalmente con una ubicación adecuada, tanto para los confeccionistas de Gamarra y para los clientes potenciales.
- Entre los operadores logísticos que se va utilizar para realizar el proceso de distribución se utilizarán a Glovo, Uber Eats, Rappi y Olva Courier, debido a que hoy en día no solo se caracterizan por el bajo costo sino por la rapidez de la entrega.
- Con la finalidad de que todo el proceso logístico sea exitoso, es necesario contar con personal clave en todo el proceso operativo como contar con un especialista en diseño de moda, personal de ventas con experiencia y que estén involucrados en las estrategias del negocio.
- La creación y desarrollo de la página web es un facilitador para que la experiencia de compra del cliente sea amigable, y a su vez pueda proveer información estadística sobre las tendencias de compra o intención de compra por parte de los clientes.

CAPÍTULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

7.1. Estructura Organizacional

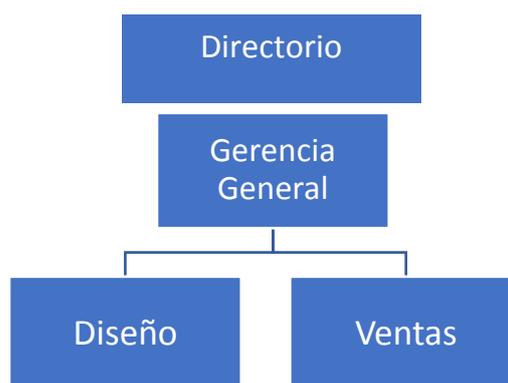
7.1.1. Organigrama estructural

Inversiones WACC SAC, cuyo modelo de organigrama es jerárquico y vertical, debido a su conformación de unidades orgánicas de acuerdo con la relación que hay entre los rangos. Este tipo de organigrama establece la relación de mando-subordinado (Louffat, 2018).

Cada unidad orgánica facilita la aplicación del principio de unidad de mando, por el cual todo subordinado obedece solo a un jefe.

En el organigrama propuesto, que muestra la figura 7.1., el primer nivel jerárquico corresponde al directorio; el segundo nivel a la gerencia general; el tercer nivel a la gestión comercial.

Figura 7.1. Organigrama de OzzO



Fuente: Elaboración propia

7.1.2. Organigrama funcional

Directorio – Accionistas

Es el órgano de la Alta Dirección de la empresa inversiones WACC S.A.C., le corresponde establecer la política institucional y supervisar la aplicación de la misma. Su objetivo es brindar calidad y sostenibilidad al negocio, garantizando que el servicio brindado sea de calidad y asegurando la rentabilidad económica del mismo. Lo integran cuatro representantes quienes son los 4 accionistas del negocio, quienes participarán de las asambleas generales de accionistas y votar en ella para la toma de las decisiones de acuerdo con propuestas planteadas por el gerente general para el buen funcionamiento del negocio. Asimismo, en cada convocatoria los accionistas participarán “gratis” (ad honorem), ya que estos no cobrarán la contraprestación salarial por los servicios

brindados dado que no demandará al ciento por ciento de su tiempo disponible, y además esto se realizará hasta garantizar la sostenibilidad económica del negocio.

Gerencia General

Gestiona y controla todas las actividades y operaciones de la empresa Inversiones WACC S.A.C. Este órgano constituye la máxima autoridad administrativa de la empresa, propiciando el logro oportuno, eficaz y eficiente de los objetivos y metas de la institución.

Esta unidad estará a cargo de toda la gestión del negocio, que incluye:

- Marketing, diseño y desarrollo de la página web; este servicio será tercerizado, el cual incluye la administración del sistema de información y equipamiento en cuanto a infraestructura tecnológica se refiere, que harán posible las ventas online mediante una eficiente gestión de compras, confección, almacenamiento y distribución, manteniendo la información actualizada y en línea para una óptima gestión de resultados en la toma de decisiones de la organización. Asimismo, se contratará el servicio de un consultor experto en Community management que orientará las estrategias en redes y planes de acción para el lanzamiento de la marca.
- Gestión de personal; esta unidad tendrá a su cargo el desarrollo de personal, desarrollando políticas de dirección y desarrollo, incentivando el crecimiento laboral bajo competencias laborales; está a cargo también de la seguridad del negocio, cuyo servicio será tercerizado, el cual se encargará del showroom que será visitado por clientes.
- Gestión financiera, contable y legal; ambos servicios serán tercerizados, y se llevará un análisis y control financiero, estableciendo políticas de cobranza y entablando relaciones con los diversos agentes financieros. Respecto al sistema contable de inversiones WACC, en cumplimiento de los principios, normas y procedimientos técnicos establecidos por el órgano supervisor competente, el cual permita la autorización legal para su funcionamiento y operación. Y velar además por las obligaciones legales como procesos jurídicos y derecho tributario relativas al negocio.

- Operaciones; este servicio tercerizado concentra 3 actividades principales del negocio que es la confección, almacenamiento y distribución. Estas áreas abarcan el flujo logístico del negocio que se encargará de gestionar eficientemente las compras, producción o confección, almacenamiento mediante una gestión óptima de inventarios y la distribución haciendo posible la entrega oportuna al cliente final, teniendo en cuenta el control de calidad, empaques y reutilización de recursos terminados contribuyendo a una economía circular con responsabilidad social.

Cabe mencionar que, de acuerdo con los resultados esperados, se contará con un gerente comercial a partir del año 3.

Diseño

Enfocado principalmente en estructurar y diseñar las colecciones de moda masculina, de acuerdo con la temporada y perfil del cliente.

Ventas

Encargado en cumplir con los objetivos de volumen de ventas, asimismo, establece estrategias para persuadir al cliente en la compra de sus productos. Además, tiene como responsabilidad gestionar las herramientas y técnicas de captación de clientes, apoyo de herramientas tecnológicas en materia de innovación y creatividad, realiza campañas de promoción, servicio al cliente y satisfacción del mismo.

7.2. Perfil de puestos

El manual de organización y funciones detalla cada puesto y el perfil requerido por cada unidad orgánica. En el anexo XI se explica a detalle, el cual ha sido elaborado en función al organigrama de la figura 7.1.

7.3. Reclutamiento y Selección

La fase de reclutamiento y selección estará a cargo del directorio como etapa inicial del modelo de negocio, para ello es necesario definir primero el objetivo de contratación, las cualidades que se buscan en el personal requerido, los requisitos del cargo basándose para ello en el manual de perfiles y puestos según lo descrito en el

anexo XI donde se evalúa las capacidades (conocimientos, logros), actitudes, personalidad acorde a la organización y otros.

La marca OzzO buscará personal con alta capacidad innovadora y creativa, y con valores sólidos fomentando un buen clima laboral y brindando oportunidades de desarrollo y crecimiento al personal contratado.

Dado que el negocio contará con un grupo reducido de trabajadores, es necesario que el cargo de gerente general cumpla con todos los requisitos mínimos del puesto según lo descrito en el anexo XI, para ello la persona a cubrir este cargo, deberá tener experiencia como mínimo en fashion design y gestión de la cadena de suministros, considerándose estos dos pilares el eje central del negocio. Respecto a la experiencia del gerente en fashion design, resulta fundamental dado que ante una posible renuncia del diseñador de modas, el gerente general deberá estar en capacidad de atender las necesidades y requerimientos del negocio de cara a las tendencias de modas, bajo los patrones ya definidos por el negocio, para ello este gerente recibirá constante especialización en moda masculina plus size.

Sobre la selección y contratación del diseñador de modas, deberá contar con experiencia en el rubro, para ello se entablarán alianzas con las principales escuelas de modas como: MAD y CEAM, para el reclutamiento de los diseñadores más calificados del mercado peruano. Cabe destacar que según informe del diario Gestión los diseñadores ganan entre 2,000 y 3,000 soles mensuales (Gestión, 2017), sin embargo, dado que el core del negocio es *moda masculina* plus size, se contratará el diseñador más calificado y el ofrecimiento de un salario muy por encima del promedio local.

Para el reclutamiento y selección del **diseñador** y **vendedor**, se tomarán las siguientes acciones:

- Acceder a las bolsas de trabajo de internet, como laborum.pe, aptitus, linkedin, bumeran.com, redes sociales y algunos referidos.
- Una vez captado el candidato, se realizará un análisis curricular del mismo, evaluando el cumplimiento de los requisitos establecidos en el manual de perfiles y puestos del anexo XI.
- Se deberá evaluar la experiencia en la posición vacante, tiempo de permanencia en sus trabajos (rotación), especificaciones para el puesto como formación, edad, pretensiones económicas, etc.

- Realizar los exámenes cotidianos: pruebas psicológicas o los psicotécnicos, donde se solicitará dibujar hombre bajo lluvia, y test de razonamiento matemático y verbal.
- Realizar evaluaciones de selección basado en competencias como: entrevistas y simulaciones, el cual consta de pruebas situacionales, cuya técnica permite simular un acontecimiento en el que las personas deben manifestar las competencias exigidas en cuanto a desempeño eficaz y eficiente refiere una actividad laboral específica.
- Observar en todo momento el comportamiento del candidato.
- Realizar una escala de valoración cuantitativa y descriptiva de cada una de las pruebas de evaluación.
- Seleccionar al candidato, que mejor se ajusta al perfil y presenta las mejores oportunidades de desarrollo de sus diferencias respecto al perfil buscado.

Como parte de la estrategia en cuanto a selección de personal, se tomará en cuenta a hombres plus size, siempre y cuando estos cumplan con el perfil requerido y hayan aprobado todas las evaluaciones de selección de personal. Esta propuesta de selección es debido a que estos hombres sufren de discriminación laboral (Louffat, 2018).

7.4. Gestión de Compensaciones y beneficios

El contrato de trabajo estará regido por el Régimen Laboral de la Micro y Pequeña empresa, según decreto legislativo 728, donde se reconoce los beneficios sociales con trabajo de 8 horas, pago de horas extras, vacaciones de 30 días hábiles, EsSalud, gratificaciones, compensación por tiempo de servicio (CTS), asignación familiar (si corresponde), indemnización por despido, utilidades y retenciones regidas por ley.

Como política de compensación la remuneración del personal de Inversiones WACC S.A.C. será incluirlo en la planilla de la empresa, contando con todos los beneficios sociales antes descritos y conforme a ley, asimismo, los sueldos fluctuarán de acuerdo con el cargo que ocupa y el desempeño del trabajador.

Es preciso recalcar que el sistema de remuneración al personal de la empresa será de forma monetaria y no monetaria, siendo esta última por las siguientes actividades:

- a) Evaluación anual del personal: se evaluará a cada trabajador de la empresa, con la finalidad de ofrecer mejoras salariales de ser el caso.

- b) Festejar fechas importantes como cumpleaños o días festivos, contribuyendo al buen clima laboral.
- c) Ofrecer cursos de capacitación y desarrollo profesional de acuerdo con el puesto y desempeño laboral.

El sueldo de cada trabajador depende de los cambios económicos del país. Se va a incluir una planilla de haberes donde se incluirá a todo el personal de la empresa siendo un total inicial de 4 personas, el cual se detalla en el numeral 7.5. Asimismo, la contratación por los servicios de asesoría contable, financiera, legal, diseño y desarrollo de la página web OzzO, confección, distribución, oficial de seguridad y servicio de limpieza se realizará a través de recibos por honorarios y/o factura.

Mencionar, que el gerente general llevará una especialización avanzada en fashion design debiendo contar con la debida experiencia del rubro para fortalecer el modelo de negocio propuesto. Cabe recalcar, que dicho gerente también llevará una especialización en marketing digital para proponer innovaciones y mejoras al portal web de OzzO y a las campañas de publicidad hasta que se cuente con un experto en gestión comercial donde se contratará un gerente comercial el cual se estima a partir del año 3 del negocio.

En cuanto al diseñador, de acuerdo a los resultados y logros obtenidos en las colecciones desarrolladas se ofrecerá como un plus al sueldo del diseñador, un porcentaje de ganancia como comisión de acuerdo a las ventas obtenidas. Asimismo, de acuerdo al crecimiento del negocio y dependiendo del valor potencial del diseñador de cara al core del negocio, se considerará la posibilidad que el diseñador forme parte de la junta de accionistas con un porcentaje de participación inicial de un 10% con la finalidad de fidelizar al diseñador.

7.5. Presupuesto de Recursos Humanos

La retribución monetaria para cada puesto se especificará en la tabla 7.1. la misma que se detallada a continuación. Cabe recalcar, que el salario considerado incluye todos los beneficios sociales de ley.

Tabla 7.1. Retribución monetaria

SUELDO PERSONAL PROPIO - PLANILLA								
No. de personas	CARGOS	Sueldo por empleado	Aporte mensual EsSalud	Sueldo anual	Gratificaciones	Vacaciones + CTS	Sueldo Total Anual	Vigencia
1	Gerente General	6,000	540	72,000	12,000	12,000	102,480	Desde Año 1
1	Gerente Comercial	4,500	405	54,000	9,000	9,000	76,860	Desde Año 3
1	Diseñador	4,300	387	51,600	8,600	8,600	73,444	Desde Año 1
2	Vendedor	1,500	270	36,000	6,000	6,000	51,240	Desde Año 1
5	TOTAL	16,300	1,602	213,600	35,600	35,600	304,024	

Fuente: Elaboración propia

No es posible precisar el monto de las utilidades al momento de proyectar el modelo económico, motivo por el cual no ha sido considerado en el cálculo de la tabla 7.1, dado que se trata de un negocio nuevo. Asimismo, el total de recurso humano propio es de 4 personas hasta el año 2 y a partir del año 3 será un total de 5 personas, debido a que gran parte de las operaciones son tercerizadas por motivo de capital de inversión. En ese sentido, del año 1 al año 5 se proyecta un total de 5 personas: gerente general (1), gerente comercial (1), diseñador (1) y vendedor (2), con un monto anualizado a partir del año 3 ascendiente a S/. 304,024.00.

En la tabla 7.2 se proporciona el presupuesto por concepto de desarrollo y capacitación de personal, tal como se precisa en el numeral 7.4 respecto a los cursos de especialización a ser requeridos por el gerente general.

Tabla 7.2. Desarrollo y Capacitación de Personal

Desarrollo y capacitación de Personal		
Cursos	Costo Unitario (Soles)	Costo Total (Soles)
Especialización Avanzada en Fashion Design	4,500	4,500
Especialización en marketing digital	1,780	1,780
TOTAL	6,280	6,280

Fuente: Elaboración propia

Se va a contar con 7 servicios tercerizados:

- Asesoría legal
- Asesoría contable y financiera
- Limpieza
- Oficial de seguridad para el showroom y oficina administrativa.

- Diseño y desarrollo de página web para la comercialización de ropa masculina plus size.
- Confección
- Distribución

En la tabla 7.3, se precisa los montos mensuales y anualizados por los servicios prestados de los proveedores el mismo que asciende a los S/. 46,740.00, cabe recalcar que los costos relacionados a la producción como la confección y distribución se detalla en el capítulo 6: plan de operaciones, numeral 6.3 y 6.4, respectivamente. Asimismo, los costos relacionados al proveedor que se encargará del diseño y desarrollo de la página web para la comercialización de la ropa masculina plus size se detalla en el capítulo 6: plan de operaciones, numeral 6.7.

Tabla 7.3. Servicios de personal tercerizado

SERVICIOS DE PROVEEDORES					
No. de personas	Servicio	Servicio por proveedor	Servicio mensual	Servicio anual	Servicio Total Anual
1	Asesoría Contable y Financiera	800.00	800.00	9,600.00	9,600.00
1	Asesoría Legal	500.00	500.00	1,500.00	1,500.00
1	Oficial de Seguridad	2,500.00	2,500.00	30,000.00	30,000.00
1	Personal de Limpieza	470.00	470.00	5,640.00	5,640.00
4	TOTAL	4,270.00	4,270.00	46,740.00	46,740.00

Fuente: Elaboración propia

7.6. Responsabilidad Social

La marca OzzO, instaurará medidas de responsabilidad social, entre ellas tenemos:

- Elaboración de un código de conducta interno bajo el enfoque de responsabilidad social, dirigido a empleados, socios del negocio, proveedores, clientes y a la sociedad.
- Gestión responsable con los proveedores, mediante una gestión de materias primas y servicios con mejoramiento de los impactos sociales y ambientales, garantizando la no explotación laboral en los talleres de producción y la reutilización de los residuos. La compañía establecerá y mantendrá procedimientos adecuados para evaluar y seleccionar proveedores y cuando sea apropiado: subproveedores.

- Contratación de personas con exceso de peso para laborar en OzzO, con la finalidad de brindar oportunidad laboral a este segmento que actualmente sufre de discriminación social.
- Utilización de empaques biodegradables y/o reciclables a fin de contribuir a la problemática actual referido al impacto ambiental.
- Contratación de un proveedor que realiza mensajería en bicicleta llamada **MAIL on Bike**, que contribuirá con la distribución de los productos OzzO por este medio de transporte contribuyendo al medio ambiente.

7.7. Conclusiones

El recurso humano es un factor clave dentro de una compañía, dado que de él depende el éxito o fracaso del mismo, como parte de la gestión que este realiza.

Hay que tener en cuenta que no siempre se va a contar con personal propio, muchas veces es necesario tercerizar algunas operaciones debido a que no se cuenta con la especialización del mismo y más aún al no contar con el capital de inversión suficiente.

Para la contratación del personal es necesario cumpla con las necesidades de la empresa, por ello resulta fundamental, como parte del reclutamiento y selección de personal, realizar evaluaciones de selección basado en competencias, evaluar además el trabajo del personal, orientando su trabajo a resultados y recompensándolo por ello no solo de manera monetaria sino también no monetaria mediante las motivaciones, premios, eventos, felicitaciones públicas, cursos de capacitación, etc.

Al tratarse de una empresa pequeña donde gran parte de sus servicios y operaciones serán tercerizadas, solo se contratarán inicialmente a 4 personas, el gerente general, el diseñador y el vendedor (2) quienes deberán cumplir con el perfil requerido.

Los servicios tercerizados cubrirán las operaciones de servicios de contabilidad y finanzas, asesoría legal, diseño y desarrollo de la página web de comercialización de ropa masculina plus size, confección, distribución, oficial de seguridad y servicio de limpieza.

La empresa OzzO contará con todos los beneficios sociales, según decreto legislativo laboral 728, donde además la escala salarial estará acorde al mercado.

Finalmente, OzzO promoverá la responsabilidad social mediante: elaboración de un manual de código de ética, procedimientos adecuados para evaluar y seleccionar proveedores validando que no se cometa explotación laboral principalmente en los talleres de producción.

CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA

En el presente capítulo, se realizará la proyección de la inversión, de los ingresos y de los egresos para posteriormente calcular la rentabilidad del proyecto mediante la aplicación del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), y las validaciones respectivas mediante el análisis de escenarios.

8.1. Supuestos iniciales

A continuación, se detallan los supuestos iniciales:

- Se utilizará la moneda peruana para la evaluación
- Se considera una tasa de inflación constante de 3%
- El período de evaluación del proyecto es de 5 años
- No se ha considerado un incremento de salarios durante el período de evaluación del proyecto
- El pago a los clientes y proveedores será al contado
- No se está contemplando la renovación del activo fijo durante el período de evaluación del proyecto
- El 50% del monto de la inversión inicial será con capital propio y el restante a través de financiamiento con bancos

8.2. Inversión inicial

La inversión inicial contempla el desarrollo de la plataforma o tienda virtual, los gastos de lanzamiento para la puesta operativa de la empresa en marcha, los gastos de constitución para formalizar la empresa e inscribirla en SUNARP, la inversión en activos fijos de cómputo y para poner operativo el showroom (se encuentra dentro de otros activos fijos) y el capital de trabajo, siendo el monto total a invertir de S/ 362,211, según se puede detallar en la tabla 8.1, la cual se muestra a continuación:

Tabla 8.1. Inversión inicial

Concepto	Costo Total (S./)
Desarrollo aplicativo Tienda virtual	64,000
Gastos de lanzamiento	80,500
Gastos de constitución	3,800
Inversión en activo Fijo computo	28,000
Inversión en otros activos Fijos	39,870
Capital de trabajo	146,041
Total	362,211

Fuente: Elaboración propia

8.2.1. Activo fijo

La inversión en activo fijo se divide en 2 categorías: activo fijo de cómputo y otros activos fijos, lo cual corresponde a la inversión realizada para la habilitación del showroom, el cual también tiene un espacio dedicado para las labores administrativas. En lo que respecta al activo fijo de cómputo, abarca las herramientas y equipos informáticos necesarios para que el personal pueda ejecutar sus labores, según se detalla en la tabla 8.2.

Tabla 8.2. Inversión en activo fijo- cómputo

Equipos Informáticos	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Total (S/.)
Laptops	4	4,500	18,000
Computadora de escritorio para el diseñador (MAC)	1	7,000	7,000
Computadora de escritorio para el asistente de ventas	1	2,500	2,500
Impresora	1	500	500
Total			28,000

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al rubro otros activos fijos, se detalla la inversión realizada para habilitar el showroom y el espacio que será utilizado como oficina administrativa, según se puede apreciar en la Tabla 8.3.

Tabla 8.3. Inversión en otros activos fijos

Equipos Auxiliares para el showroom	Cantidad	Costo Unitario (S/)	Total (S/)
Acondicionamiento del local diseño y decoración	1	23,100	23,100
Sillas giratorias de oficina	10	500	5,000
Aire acondicionado	2	2,000	4,000
Mesa de trabajo	1	3,000	3,000
Cámaras de Seguridad + almacenamiento en nube	2	1,000	2,000
Mesa para Diseñador de modas	1	950	950
Escritorio para la oficina	1	500	500
Kits contra incendios(detectores de humo, alarma, detector de temperatura)	1	500	500
Extintor	2	140	280
Teléfono de mesa	2	130	260
Luz de emergencia	1	200	200
Botiquín de emergencia	1	50	50
Señalización	1	30	30
Total			39,870

Fuente: Elaboración propia

8.2.2. Capital de trabajo

En lo que respecta al capital de trabajo, el método de cálculo utilizado será el déficit acumulado máximo, dentro del cual se proyectan por 24 meses, los ingresos y egresos, y se considera el mayor déficit acumulado dentro de dicho período. El capital de trabajo resultante es de S/ 146,041.0, tal cual se puede evidenciar en la tabla 8.4.

Tabla 8.4. Cálculo del capital de trabajo

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos en efectivo	14,998	27,042	45,903	61,962	71,127	75,748	112,864	83,701	78,399	55,902	72,490	111,576
Egresos	- 49,079	- 55,185	- 67,397	- 79,813	- 79,813	- 79,813	- 129,679	- 65,565	- 65,565	- 67,397	- 88,768	- 129,679
Costos operativos	- 12,613	- 16,436	- 24,080	- 31,852	- 31,852	- 31,852	- 63,067	- 22,933	- 22,933	- 24,080	- 37,458	- 63,067
Costos Marketing	- 7,537	- 9,821	- 14,388	- 19,032	- 19,032	- 19,032	- 37,684	- 13,703	- 13,703	- 14,388	- 22,382	- 37,684
Costos administrativos	- 28,929	- 28,929	- 28,929	- 28,929	- 28,929	- 28,929	- 28,929	- 28,929	- 28,929	- 28,929	- 28,929	- 28,929
Déficit (Superavit)	- 34,081	- 28,143	- 21,494	- 17,851	- 8,686	- 4,065	- 16,815	18,136	12,834	- 11,495	- 16,278	- 18,103
Déficit (Superavit) acumulado	- 34,081	- 62,224	- 83,718	- 101,569	- 110,254	- 114,319	- 131,135	- 112,999	- 100,165	- 111,660	- 127,938	- 146,041
Capital de trabajo requerido	- 146,041											

Concepto	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos en efectivo	80,449	74,790	63,307	85,455	98,095	104,468	155,657	115,437	108,124	77,097	99,976	153,881
Egresos	- 54,939	- 62,821	- 78,585	- 94,611	- 94,611	- 94,611	- 158,980	- 76,220	- 76,220	- 78,585	- 106,171	- 158,980
Costos operativos	- 17,242	- 22,466	- 32,916	- 43,539	- 43,539	- 43,539	- 86,208	- 31,348	- 31,348	- 32,916	- 51,202	- 86,208
Costos Marketing	- 8,769	- 11,426	- 16,740	- 22,143	- 22,143	- 22,143	- 43,844	- 15,943	- 15,943	- 16,740	- 26,041	- 43,844
Costos administrativos	- 28,929	- 28,929	- 28,929	- 28,929	- 28,929	- 28,929	- 28,929	- 28,929	- 28,929	- 28,929	- 28,929	- 28,929
Déficit (Superavit)	25,511	11,969	- 15,277	- 9,157	3,484	9,857	- 3,323	39,217	31,904	- 1,487	- 6,196	- 5,099
Déficit (Superavit) acumulado	- 120,530	- 108,561	- 123,838	- 132,995	- 129,511	- 119,654	- 122,977	- 83,760	- 51,856	- 53,344	- 59,539	- 64,638

Fuente: Elaboración propia

8.3. Proyección de Ingresos

La proyección de ingresos se realiza en función a los precios por prenda y por talla definidos en la estrategia de marketing y a la estimación de la demanda proyectada en dicho capítulo. Asimismo, se agrega un monto por concepto de gastos de distribución, el cual será pagado por el cliente. El detalle de los ingresos proyectados por tipo de prenda de vestir y por distribución de las prendas, se puede apreciar en la tabla 8.5.

Tabla 8.5. Proyección de ingresos

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Camisa	S/ 330,642	S/ 456,286	S/ 655,911	S/ 880,014	S/ 1,156,589
Polo piqué	S/ 167,192	S/ 230,725	S/ 331,667	S/ 444,986	S/ 584,839
Pantalón de drill	S/ 216,443	S/ 298,691	S/ 429,368	S/ 576,069	S/ 757,119
Casaca	S/ 149,583	S/ 206,425	S/ 296,735	S/ 398,120	S/ 523,243
Total	S/ 865,879	S/ 1,194,147	S/ 1,715,703	S/ 2,301,211	S/ 3,023,814
Distribución	S/ 43,092	S/ 59,467	S/ 85,484	S/ 114,691	S/ 150,736
Total ingresos	S/ 908,971	S/ 1,253,614	S/ 1,801,186	S/ 2,415,902	S/ 3,174,550

Fuente: Elaboración propia

8.4. Egresos

La proyección de egresos contempla los costos operativos, los gastos administrativos, de personal y de marketing, lo cual se detalla en los siguientes incisos.

8.4.1. Costos operativos

Los costos operativos abarcan, los costos de producción, los costos de empaque, de distribución, de almacenamiento y de las transacciones bancarias, para los pagos realizados a través de tarjetas de débito o de crédito. En relación a los costos unitarios de producción, estos fueron definidos en el capítulo del plan de operaciones. En la tabla 8.6 se detallan dichos costos.

Tabla 8.6. Proyección de costos operativos

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Producción	S/268,856	S/370,255	S/531,359	S/712,216	S/935,421
Almacenamiento	S/12,000	S/12,360	S/12,731	S/13,113	S/13,506
Distribución	S/46,539	S/64,224	S/92,322	S/123,866	S/162,795
Empaques	S/20,192	S/27,865	S/40,056	S/53,742	S/70,632
Transacción bancaria	S/34,635	S/47,766	S/68,628	S/92,048	S/120,953
Costo total	S/382,223	S/522,470	S/745,096	S/ 994,985	S/ 1,303,307

Fuente: Elaboración propia

8.4.2. Gastos administrativos

Los gastos administrativos abarcan el alquiler del showroom, los útiles de oficina, agua, luz, internet, teléfono, los gastos bancarios por tener una cuenta corriente y poder usar la plataforma electrónica y los de capacitación al personal, según se detalla en la tabla 8.7.

Tabla 8.7. Proyección de Gastos administrativos

Concepto	Costo mensual en Soles	Cantidad	2020	2021	2022	2023	2024
Internet	150	12	1,800	1,854	1,910	1,967	2,026
Teléfono	50	12	600	618	637	656	675
Agua y Luz	180	12	2,160	2,225	2,292	2,360	2,431
Útiles de oficina	50	12	600	618	637	656	675
Alquiler Oficina + showroom	5,000	12	60,000	61,800	63,654	65,564	67,531
Gastos bancarios	150	12	1,800	1,854	1,910	1,967	2,026
Capacitación del personal	6,280	1	6,280				
TOTAL			73,240	68,969	71,038	73,169	75,364

Fuente: Elaboración propia.

8.4.3. Gastos de personal

En relación a los gastos de personal se compone por el sueldo del personal propio y los servicios de proveedores. En lo que respecta al personal propio, todo el personal se encuentra en planilla, por lo que se contemplan los beneficios sociales y los aportes por parte del empleador, el detalle de la proyección del gasto se muestra en la tabla 8.8.

Tabla 8.8. Sueldo del personal propio en planilla

SUELDO PERSONAL PROPIO - PLANILLA							
No. de personas	CARGOS	Sueldo anual	Aporte Anual	Gratificaciones	Vacaciones + CTS	Sueldo Total Anual	Vigencia
1	Gerente General	72,000	6,480	12,000	12,000	102,480	Desde Año 1
1	Gerente Comercial	54,000	4,860	9,000	9,000	76,860	Desde Año 3
1	Diseñador	51,600	4,644	8,600	8,600	73,444	Desde Año 1
2	Vendedor	36,000	3,240	6,000	6,000	51,240	Desde Año 1
	TOTAL	213,600	19,224	35,600	35,600	304,024	

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a los otros servicios realizados por proveedores, abarca los servicios contables, legales, de limpieza y de seguridad según se detalla en la tabla 8.9.

Tabla 8.9. Proyección de gastos servicios proveedores

SERVICIOS DE PROVEEDORES		
No. de personas	Servicio	Servicio Total Anual
1	Asesoría Contable y Financiera	9,600.00
1	Asesoría Legal	1,500.00
1	Oficial de Seguridad	30,000.00
1	Personal de Limpieza	5,640.00
4	TOTAL	46,740.00

Fuente: Elaboración propia.

8.4.4. Gastos de marketing

Los gastos de marketing abarcan los siguientes rubros: manejo de redes sociales y tienda virtual, participación y/u organización de eventos, concursos de redes sociales y el programa de lealtad. El detalle de la proyección de gastos se puede apreciar en la tabla 8.10.

Tabla 8.10. Proyección de gastos de marketing

Concepto	Presupuesto anual				
	2020	2021	2022	2023	2024
Desarrollo de imagen y posicionamiento					
Creación de logo y línea gráfica	-	-	-	-	-
Material de apoyo (Impresiones, Maquetas, Diseños)	-	-	-	-	-
Videos por colección de OzzO	-	-	-	-	-
Mechandising	-	-	-	-	-
Manejo redes sociales y tienda virtual					
Consultor en Comunnity Management	-	-	-	-	-
Manejo Ad words	6,000	6,180	6,365	6,556	6,753
Reporte mensual de rendimiento de campana	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Google my business	6,000	6,180	6,365	6,556	6,753
Optimizacion de la cuenta	4,800	4,944	5,092	5,245	5,402
Campanas en redes (Facebook, Instagram)	118,800	140,719	161,826	186,100	214,015
Influencer 1	12,360	12,731	13,113	13,506	13,911
Influencer 2	5,250	5,408	5,570	5,737	5,909
Mailing	2,040	2,101	2,164	2,229	2,296
Catalogos de prendas online (Fotografo, estudio, etc)	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Eventos					
Feria de moda Plus size	7,000	7,210	7,426	7,649	7,879
Lanzamiento Showroom/Aniversario	3,000	3,090	3,183	3,278	3,377
Modelos de prendas OzzO	4,500	4,635	4,774	4,917	5,065
Participacion en Cyberdays	9,900	10,197	10,503	10,818	11,143
Concursos en redes sociales					
Premios (prendas)	600	618	637	656	675
Programa de lealtad					
Regalo de polo por registro en Club Ozzo	8,700	8,998	8,288	6,781	4,334
Comisión de ventas (4%)	34,635	47,766	68,628	92,048	120,953
Total	228,385	265,720	309,027	357,323	413,867

Fuente: Elaboración propia.

8.4.5. Proyección de egresos

El reporte de todos los egresos proyectados, clasificados por rubro se detallan en la tabla 8.11, la cual se muestra a continuación:

Tabla 8.11. Proyección de egresos

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Costos operativos	S/ 382,223	S/ 522,470	S/ 745,096	S/ 994,985	S/ 1,303,307
Gastos administrativos	S/ 73,240	S/ 68,969	S/ 71,038	S/ 73,169	S/ 75,364
Gastos de personal	S/ 273,904	S/ 273,904	S/ 350,764	S/ 350,764	S/ 350,764
Gastos de marketing	S/ 228,385	S/ 265,720	S/ 309,027	S/ 357,323	S/ 413,867
Total egresos (S/)	S/ 957,752	S/ 1,131,063	S/ 1,475,925	S/ 1,776,242	S/ 2,143,302

Fuente. Elaboración propia.

8.5. Evaluación del proyecto

La evaluación del proyecto permitirá estimar la viabilidad del proyecto en lo que respecta a las utilidades obtenidas. Asimismo, se tiene un esquema ordenado de los ingresos y gastos que debería tener el proyecto, para que se pueda lograr la rentabilidad.

8.5.1. Cálculo de la tasa de descuento para el VAN

Se considera lo siguiente:

- Financiamiento propio: 50% y financiamiento bancario: 50%
- Tasa de interés por préstamos bancarios: 12%
- Prima de riesgo: 5%
- Tasa de interés del accionista: 17.6%, la cual es calculada en función a la tasa de interés del banco y la prima del riesgo
- Tasa de impuesto a la renta: 29.5%

Con ello se calcula la tasa de descuento, obteniéndose el valor de 13.03%

8.6. Resultados de la evaluación del proyecto

En la tabla 8.12, se calculó el flujo económico del proyecto. Como resultado se obtiene que el VAN es de S/623,506 y la TIRE es de 43%. En relación a la evaluación económica se puede apreciar que el margen neto del negocio en el primer año es de -5.4%. No obstante, en los años sucesivos, se tiene un incremento en dicho margen, hasta llegar a 28.0% en el año 2024.

Tabla 8.12. Flujo económico del proyecto

Evaluación económica (soles)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos		908,971	1,253,614	1,801,186	2,415,902	3,174,550
Utilidad Bruta		908,971	1,253,614	1,801,186	2,415,902	3,174,550
Costos operativos		- 382,223	- 522,470	- 745,096	- 994,985	-1,303,307
Costos de marketing		- 228,385	- 265,720	- 309,027	- 357,323	- 413,867
Depreciación		- 10,987	- 10,987	- 10,987	- 10,987	- 10,987
Utilidad Operativa		287,376	454,436	736,076	1,052,606	1,446,389
Costos administrativos		- 347,144	- 342,873	- 421,802	- 423,933	- 426,128
Utilidad antes de impuestos		- 59,768	111,563	314,275	628,673	1,020,261
Perdida acumulada		- 59,768	-	-	-	-
Utilidad impositiva		-	51,795	314,275	628,673	1,020,261
Impuesto a la renta		-	5,180	80,426	173,174	288,692
Utilidad Neta		- 59,768	106,384	233,849	455,500	731,569
(+) Depreciación		10,987	10,987	10,987	10,987	10,987
Flujo de Caja Operativo		- 48,781	117,371	244,836	466,487	742,556
Desarrollo aplicativo Tienda virtual	-64,000					
Gastos de lanzamiento	-80,500					
Gastos de constitución	-3,800					
Inversión en activo Fijo computo	-28,000					
Inversión en otros activos Fijos	-39,870					
Capital de trabajo	-146,041					146,041
Flujo de inversiones	- 362,211	-	-	-	-	146,041
Flujo de caja económico	- 362,211	- 48,781	117,371	244,836	466,487	888,597
Margen neto del negocio(%)		-5.4%	9.4%	13.6%	19.3%	28.0%
RESULTADOS						
VAN	623,506					
TIRE	43%					

Fuente: Elaboración propia.

8.7. Análisis de puntos críticos

Como parte del análisis de los puntos críticos, para poder identificar los límites de variación que podrían tener de manera individual las variables de costo, precio y cantidad de tal manera que el VAN sea 0. Se puede apreciar que, en el caso del costo de producción, su variación tendría que ser mayor para que el VAN sea 0 en comparación a las variables precio y cantidad. Esto se evidencia en la tabla 8.13.

Tabla 8.13. Puntos críticos de las variables precio, cantidad y costo de producción

Variación	Punto Crítico
Variación % del Precio	-13.6%
Variación % Cantidad	-21.4%
Variación % del Costo de Producción	40.0%

Fuente: Elaboración propia

8.8. Análisis de sensibilidad

Se realizó bajo 3 escenarios, siendo el primero una disminución del 10% de los valores, el segundo el escenario actual, y el tercero un incremento del 10% en los valores. Se puede apreciar que la cantidad, precio y costo de producción, aunque varíen en un +/- 10% aún se logra obtener un VAN positivo. Todo esto se puede apreciar en la tabla 8.14, la cual se muestra a continuación:

Tabla 8.14. Sensibilidad de variación de precio, cantidad y costos de producción

Variable	Variación	
	-10%	+10%
Precio	170,964	1,037,980
Cantidad	341,670	888,104
Costo de producción	767,390	473,116

Fuente: Elaboración propia

8.9. Conclusiones

De la evaluación económica – financiera se concluye lo siguiente:

- Para implementar el plan de negocio se requiere una inversión de S/362,211.
- Los costos operativos representan un 41.7% de los ingresos, los costos administrativos representan un 27.4% de los ingresos y los costos de marketing representan un 21.2% de los ingresos. Para ello, se toma como referencia, el año 2021.
- Del flujo de caja económico del proyecto se obtiene una VAN de S/623,506 y una TIR de 43%.
- Del análisis de sensibilidad, se puede evidenciar que de una variación de +/-10% en el precio, el costo de producción y la cantidad vendida, aún se puede obtener un VAN positivo. No obstante, el precio es una variable más sensible, ya que una disminución del precio del 13.6% podría obtener un VAN de 0.

CAPITULO IX. CONCLUSIONES

- A pesar de que el exceso de peso, compuesto por sobrepeso y obesidad, continúan incrementando sus tasas de crecimiento, existe una carencia de oferta de vestimenta masculina plus size. Por ello el presente plan de negocios se enfoca en la comercialización de vestimenta masculina casual plus size ofreciendo una oferta diferenciada, dirigida a varones de 18 años a más que viven en Lima metropolitana pertenecientes a los NSEs B y C1.
- Se realiza un análisis del entorno y las barreras según Porter, para poder identificar oportunidades, amenazas y posibles riesgos al negocio; identificándose con ello una principal barrera siendo el alto capital inicial en los negocios textiles debido a la inversión en maquinaria, mano de obra, la compra o alquiler de local o el manejo de almacenes, se opta por un modelo de negocio con tercerización del proceso logístico buscando focalizar eficiencia en el proceso de diseño y comercialización.
- El estudio de mercado ha permitido identificar y cuantificar una necesidad del mercado que aún no ha sido satisfecha como es la oferta de ropa masculina casual plus size de calidad y diseño a la moda. Analizar a profundidad los resultados obtenidos ha permitido diseñar la propuesta de valor, así como el modelo del negocio planteado en el presente documento.
- Como estrategia de negocio se ofrecerá moda casual masculina a un nicho de mercado desatendido mediante el canal e-commerce, se contará con un showroom para la exhibición de las prendas, y la tercerización de las compras, confección, almacenamiento y distribución mediante un operador logístico.

- Tratándose de un plan de negocios que propone el lanzamiento de una marca nueva dirigida a un público objetivo específico, se plantea la comercialización a través de un mix de tienda virtual y showroom, para lo cual se desplegarán estrategias de marketing que apuntan al posicionamiento orgánico y el impulso a través del uso de herramientas de marketing digital, influencers, campañas y activaciones.
- De acuerdo a la inversión inicial, la viabilidad del plan de negocio para un horizonte de cinco años nos da un VAN de S/ 623,506 y una TIR de 43% lo cual confirma la viabilidad del negocio de diseño, confección y comercialización de ropa masculina plus size.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. **Adwords:** Sistema desarrollado por Google que permite a las empresas incluir sus anuncios en los resultados de las búsquedas que realizan las personas en internet.
2. **APEIM:** Asociación peruana de empresas de Investigación de mercados.
3. **BCRP:** Banco Central de Reserva del Perú. Entidad autónoma que preserva la estabilidad monetaria del país.
4. **Big panda:** Empresa dedicada a la confección y comercialización de ropa sport masculina de tallas XL a 5XL.
5. **Brooks brothers:** Marca de ropa representada por la empresa Fashion Company, que fabrican ropa masculina de tallas grande.
6. **BTL:** (Below The Line): Técnica de marketing que utiliza los medios no convencionales para las estrategias publicitarias de las empresas. La promoción de los servicios y productos se realiza a través de campañas creativas que causan una importante novedad y sorpresa en los usuarios, buscando el interés del público.
7. **CCL:** Cámara de Comercio de Lima.
8. **CECEX:** Centro de estudios de Comercio exterior.
9. **COFIDE:** Corporación Financiera de Desarrollo.
10. **E-COMERCE:** Comercio electrónico. Consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos.
11. **Economía circular:** La economía circular es aquella en la que se maximizan los recursos disponibles, tanto materiales como energéticos, para que estos permanezcan el mayor tiempo posible en el ciclo productivo. La economía circular aspira a reducir todo lo posible la generación de residuos y a aprovechar al máximo aquellos cuya generación no se haya podido evitar.
12. **ED-PYMES:** Empresas de Desarrollo de pequeña y microempresa.
13. **Focus group:** técnica para obtener datos cualitativos necesarios para una investigación.
14. **FODA:** Herramienta de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).
15. **FOGAPI:** Fondo de Garantía para Préstamos a la Pequeña Industria.

- 16. FOGEM:** Fondo de Garantía empresarial.
- 17. IMC:** Índice de masa Corporal.
- 18. INDECOPI:** Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Perú).
- 19. INEI:** Instituto Nacional de estadística e Informática. Organismo constitucional autónomo del Perú que se encarga de dirigir los sistemas nacionales de estadística y también de informática del país.
- 20. JP Morgan:** Compañía financiera global que proporciona una amplia gama de servicios de banca de mayoreo, de banca de inversión y de acceso a mercados (monetarios, cambiarios, de renta fija y de capital) a empresas, gobiernos, instituciones financieras y clientes particulares en todo el mundo.
- 21. Kd:** Costo de la deuda.
- 22. Ke:** Costo de Capital.
- 23. Landing page:** Una landing page, o página de aterrizaje, es una página web diseñada específicamente para convertir visitantes en leads.
- 24. Link building:** Es uno de los fundamentos del posicionamiento web o SEO, que busca aumentar la autoridad de una página el máximo posible mediante la generación de links hacia la misma.
- 25. MINSA:** Ministerio de Salud.
- 26. OMS:** Organismo Mundial de la Salud.
- 27. OUTFIT:** Una palabra del inglés que significa vestimenta, ropa o conjunto.
- 28. OzzO:** Marca de ropa de vestir para varones Plus size.
- 29. PBI:** Producto bruto interno
- 30. RUC:** Registro único de Contribuyentes.
- 31. SEM:** El SEM es el uso de herramientas y estrategias que nos ayudan a optimizar la visibilidad y a aumentar la accesibilidad de los sitios y páginas web gracias a los motores de los buscadores.
- 32. SEO (Search Engine Optimization):** Conocido por el nombre de posicionamiento en buscadores. Es el conjunto de técnicas utilizadas para aumentar el tráfico de calidad hacia un sitio web mediante la mejora del posicionamiento de un site.

33. SEPTTE: Es una técnica de evaluación del entorno en el cual se desarrolla la empresa. Se trata de identificar los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos que influyen en la organización.

34. Showroom: Sala de exposición a un espacio en el que el vendedor o fabricantes exponen sus novedades a los compradores.

35. SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración tributaria.

36. TIR: Tasa interna de retorno.

37. Toro SW: Empresa dedicada a la confección de ropa sport masculina de tallas grandes.

38. VAN: El valor actual neto.

39. WACC: Costo promedio ponderado.

BIBLIOGRAFÍA

- AFP Hábitat. (2019), *Situación económica en Perú: ¿Dónde estamos y hacia dónde vamos?* Recuperado 15 enero 2019, de <https://www.afphabitat.com.pe/aprende-de-prevision/actualidad/situacion-economica-en-peru/>.
- Andina. (2019), *CCL: Inestabilidad política afecta dinámica económica e inversiones*. Recuperado 2 marzo 2019, de <https://andina.pe/agencia/noticia-ccl-inestabilidad-politica-afecta-dinamica-economica-e-inversiones-728181.aspx>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2018), *Niveles Socioeconómicos 2018*. Recuperado 2 marzo 2019, de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Barroso, C. y Picón A. (2004). La importancia de los costes del cambio en el comportamiento del cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 10, N° 3, pp. 209-232. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1096706>
- BBC News Mundo. (2013). *Mercado de la moda brasileño crece en tallas grandes*. Recuperado 10 octubre 2018, de https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/03/130324sociedad_moda_plus_size_gorda_brasil
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Reporte de Inflación. Junio 2019. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020*. Recuperado 3 mayo 2019, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019.pdf>
- Cabello, S. (2014). *Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país*. pp. 212. Recuperado 3 mayo 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5157875.pdf>
- Corporación Financiera de Desarrollo. (2018). *Informe trimestral*. Recuperado 10 abril 2019, de https://www.cofide.com.pe/COFIDE/pdfs/relacion_APOYO_Q42016.pdf.
- Díaz, R., Cabañillas, M., Vivanco, V., Rodríguez, G., López, D. y Robles, K. (2018). Financiamiento no formal para el emprendimiento de una pyme (pequeña y mediana empresa). *Global Business Administration Journal*, Vol. 2, N° 1, pp. 11-19. Recuperado 11 febrero 2019, de http://revistas.urp.edu.pe/index.php/Global_Business/article/view/1453.
- El Comercio. (2017); *¿Qué industria contamina más después del petróleo?* Recuperado 3 mayo 2019, de <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/industria-contamina-despues-petroleo-144393>

- El Comercio. (2018). *Más de 5 millones de personas compran por internet*. Recuperado 20 marzo 2019, de <https://elcomercio.pe/economia/mercados/5-millones-peruanos-compran-internet-noticia-537715>
- El Comercio. (2018). *Subempleo, el problema laboral del que pocos hablan*. Recuperado 3 mayo 2019, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/subempleo-problema-laboral-hablan-noticia-548677>
- El Comercio. (2019). *Ley de plásticos: Todo lo que debes saber sobre el cobro de bolsas*. Recuperado 2 mayo 2019, de <https://elcomercio.pe/peru/ley-plasticos-debes-cobro-bolsas-establecimientos-noticia-ecpm-631782>
- El Comercio. (2019). *Revolución curvy en Lima: conoce el evento “Plus Size Fashion Showroom”*. Recuperado 27 julio 2019, de <https://elcomercio.pe/viu/actitud-viu/revolucion-curvy-lima-conoce-evento-plus-size-fashion-showroom-noticia-656365>
- El País. (2018). *No queremos vestir como mesas camilla por llevar talla 46*. Recuperado 10 octubre 2018, de https://elpais.com/elpais/2018/01/12/eps/1515778670_826006.html
- Elevación Digital. (2019). *Tipos de empresas: SAC y EIRL*. Recuperado 27 julio 2019, de <https://elevaciondigital.pe/blog/tipos-de-empresas-sac-eirl-peru/>
- Fondo de Garantía Para Préstamos a la Pequeña Empresa. (2018). *Somos el banco de desarrollo del Perú*. Lima, Perú. Recuperado 4 Enero 2019, de <https://www.fogapi.com.pe/>
- Gestión. (2014). *La talla grande tiene gusto exquisito*. Recuperado 10 octubre 2018, de <https://gestion.pe/impresa/talla-grande-gusto-exquisito-69204-noticia/>
- Gestión. (2017). *Egresados en diseño de modas pueden llegar a ganar S/ 3,000*. Recuperado 17 setiembre 2019, de <https://gestion.pe/economia/empresas/ceam-egresados-diseno-modas-llegar-ganar-s-3-000-129980-noticia/>
- Gestión. (2018). *El 79.6 % que usa internet lo hace mediante el celular*. Recuperado 10 mayo 2019, de <https://gestion.pe/economia/79-6-internet-mediante-celular-inei-245495>
- Gestión. (2018). *Perú se convierte en el primer país de Latinoamérica en tener una Ley Marco de Cambio Climático*. Recuperado 3 mayo 2019, de <https://gestion.pe/peru/politica/peru-convierte-primer-pais-latinoamerica-ley-marco-cambio-climatico-231731>

- Gestión. (2019). *CCL: adelanto de elecciones afectará las inversiones y creación de empleo*. Recuperado 8 abril 2019, de <https://gestion.pe/economia/ccl-adelanto-elecciones-afectara-inversiones-creacion-nndc-274507-noticia/>
- Gestión. (2019). *CCL reduce a 3.2 % su proyección de crecimiento del PBI para 2019*. Recuperado 8 abril 2019, de <https://gestion.pe/economia/ccl-reduce-3-2-proyeccion-crecimiento-pbi-2019-nndc-271263>
- Gestión. (2019). *Las claves de la crisis política e institucional de Perú*. Recuperado 11 abril 2019, de <https://gestion.pe/peru/politica/claves-crisis-politica-e-institucional-peru-269132>
- Gobierno del Perú. (2019). *Regímenes tributarios*. Recuperado 28 julio 2019, de <https://www.gob.pe/280-regimenes-tributarios>.
- Google Adwords. (2019). *Google Keyword Planner*. Recuperado 13 agosto 2019, de https://ads.google.com/intl/es-419_pe/start/tools/keyword-planner/
- Harford, T. (2005). *The Undercover economist* (1a ed.). New York: Random house.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2019). *Registro de marca y otros signos*. Recuperado 30 julio 2019, de <https://indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/registro-de-marca-y-otros-signos>.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2019). *Sobre el INDECOPI*. Recuperado 30 julio 2019, de <https://www.indecopi.gob.pe/sobre-el-indecopi>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Perfil sociodemográfico 2017*. Recuperado 2 marzo 2019, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/index.html
- Instituto Nacional de Estadística e informática. (2018). *Enfermedades No transmisibles y Transmisibles*. Recuperado 2 marzo 2019, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1657/index1.html
- Instituto Nacional de Estadística e informática. (2018). *Magnitud y crecimiento poblacional*. Recuperado 2 marzo 2019, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2018*. Recuperado 15 mayo 2019, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Perú. Enfermedades no transmisibles y transmisibles 2018*. Recuperado 20 mayo 2019, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1657/index1.htm
- Kaplan, R. y Norton, D. (marzo, 2004). La disponibilidad estratégica de los activos intangibles. *Harvard-Deusto Business Review* (122) pp. 38-51.
- Kasriel-Alexabder, Daphne. (2017). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para el 2017*. Londres: Euromonitor International.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Marketing. 16ª ed.* Ciudad de México: Pearson.
- López Gomez, M. (2008). *Libro SEO: Posicionamiento en Buscadores*. Madrid: Bubok
- Louffat, E. (2018). Diseño organizacional y de puestos: modelo organizacional. *Administración del potencial humano*. Mexico: Cengage Learning Editores. (p. 37-73). Mexico: Cengage Learning Editores.
- Lucidez, (2019). *Perú y otros países buscan crear conciencia sobre estigma y discriminación por peso*. Recuperado 16 mayo 2019, de <http://lucidez.pe/nacional/peru-y-otros-paises-buscan-crear-conciencia-sobre-estigma-y-discriminacion-por-peso/>
- Malhotra, N. (2008). Muestreo: diseño y procedimientos. *En Investigación de mercados* (pp.332-363) (811p) (5ª ed). México, D.F: Pearson Educación.
- McClelland, D. (1973). Medir la competencia en lugar de la inteligencia. *American Psychologist*, 28 pp. 1-14.
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2019). *Estrategias compras a MYPerú*. Recuperado 3 junio 2019, de <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/proyectos/compras-myperu>.
- América Televisión (2017). Perú ocupa el tercer puesto en el ranking de obesidad en Latinoamérica, 2016. Recuperado 03 agosto 2018, de <https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/peru-ocupa-tercer-puesto-ranking-obesidad-latinoamerica-n241694>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (portable version) (278 p.) New Jersey: John Wiley & Sons. (038562).

- Page, R., Ginty, M. y Ash, T. (2012). *Landing Page Optimization. The Definitive Guide to Testing and Tuning for conversions*. 2ª ed. Indiana: John Wiley & Sons, Inc.
- Parkin, M. (2015). *Microeconomía, Versión para Latinoamérica*. México D.F., México: Pearson.
- El Peruano. (2016). *Normas legales: EL Peruano*. Recuperado 5 julio 2019, de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-regimen-mype-tributario-del-decreto-legislativo-n-1269-1465277-1/>
- Piñeiro, L. (2018). *Los 5 principales miedos a comprar online y cómo superarlos*. Recuperado 4 agosto 2018, de <https://marketing4ecommerce.net/5-miedos-a-comprar-online-como-superarlos/>.
- Perú 21 (2019). *Plus Size Fashion Showroom*. Recuperado 8 agosto 2019, de <https://peru21.pe/lima/plus-size-fashion-showroom-evento-modas-tallas-grandes-vuelve-octava-edicion-491293?foto=4>.
- Porter, M. (junio, 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia. *Harvard Business School*, pp. 2-3. Recuperado 22 enero 2019, de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter-libre.pdf.
- Prahalap, C. y Hamel, G. (mayo, 1990). La competencia esencial de la corporación. *Harvard Business Review*, 68 (3) pp. 67-88. (Trad. A. Navarrete).
- Radio Programa del Perú (2016). *Piden ley que obligue a empresas fabricar ropas de talla grande*. Recuperado 10 noviembre 2018, de <https://rpp.pe/economia/economia/piden-norma-para-ropa-de-tallas-grandes-que-atenderia-al-40-de-peruanos-noticia-927569>.
- Radio Programa del Perú (2019). *En qué gastan sus sueldos los peruanos*. Recuperado 12 junio 2019, de <https://rpp.pe/economia/economia/en-que-gastan-sus-sueldos-los-peruanos-noticia-1200838>.
- Sánchez, W. (2015). *Marketing y negocios electrónicos*. Medellín: Centro editorial Esumer.
- Sindicich, D., & Black, C. (2011). An assessment of fit and sizing of men's business clothing. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 15(4), 446-463
- SocialPubli.com. (2019). *I Estudio de Anunciantes con Influencers 2019*. Lima.
- Sunat. (2018). *Emprender: Régimen MYPE Tributario-RMT*. Recuperado 2 mayo 2019, de <http://emprender.sunat.gob.pe/regimen-mype>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2019). *Emprender: iniciando mi negocio*. Recuperado 30 julio 2019, de <http://emprender.sunat.gob.pe/como-inicio-mi-negocio>.

Terrones, L. (2019). Ecosistema de emprendimiento y de innovación local y global: business model Canvas. *Esan*, 28(12).

Torostreetwear. (2019, Junio 09), Toroshow Toro. Recuperado de <https://www.instagram.com/p/ByWDSvvgwO>