



**Plan de negocio para la creación de una marca de ropa *business casual*
y su comercialización en el mercado femenino dentro del sector B**

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

por:

Michael Calderon Guinassi

Luisa Fajardo Vidal

Patricia Gavonel Garragate

Ingrid Molero Vilcahuaman

Programa de la Maestría en Administración de Empresas

Lima, 12 de marzo de 2018

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA MARCA DE ROPA
BUSINESS CASUAL Y SU COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO
FEMENINO DENTRO DEL SECTOR B**

ha sido aprobada.

.....
Otto Regalado Pezúa, Ph.D. (Jurado)

.....
Luis A. Ramos Rodríguez, Ph.D. (Jurado)

.....
César A. Fuentes Cruz, Ph.D. (Asesor)

Universidad ESAN

2018

A mi esposa e hija
por su paciencia y comprensión,
a mis padres por su aliento y apoyo.

Michael Ivanof Calderon Guinassi

A mis padres y hermanas por su amor y
apoyo incondicional de toda la vida.
A todo aquel emprendedor invencible
que nunca deja de creer en sus sueños.

Luisa Fernanda Fajardo Vidal

A Dios y San Judas Tadeo
A mi ángel en el cielo, mi padre
A mi ángel en la tierra, mi madre
Mi orgullo, mi hermano
Mi inspiración, mi abuelo Humberto y mi tía Lita
Mi alegría, mi abuela Adela
Mi motivo, Adriano y Arianne.

Patricia Roxana Gavonel Garragate

A Dios por permitirme tener la fuerza para terminar mi carrera.
A mis padres por su esfuerzo en concederme la oportunidad
de estudiar y por su constante apoyo a lo largo de mi vida.
A mis hermanos por sus consejos y toda la ayuda
que me brindaron para concluir mis metas.

Ingrid Molero Vilcahuaman

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS	xii
LISTA DE FIGURAS	xiv
LISTA DE ANEXOS	xvi
RESUMEN EJECUTIVO	xxviii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes y motivación.....	1
1.1.1. Rol de la mujer peruana en la economía.....	1
1.1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Objetivos del plan de negocio.....	2
1.2.1. Objetivo principal.....	2
1.2.2. Objetivos específicos.....	2
1.3. Justificación.....	3
1.3.1. Oportunidad de negocio.....	3
1.3.2. Atractiva propuesta de valor.....	4
1.4. Delimitación.....	4
1.4.1. Alcance.....	4
1.4.2. Limitaciones y restricciones.....	5
CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL	6
2.1. Descripción del negocio.....	6
2.1.1. Idea de negocio.....	6
2.1.2. Elementos de diferenciación.....	6
2.2. Marco contextual.....	7
2.2.1. Diferencias entre moda, tendencia y estilo.....	7
2.2.2. Morfología corporal femenina.....	8
2.2.3. Código de vestir casual en los negocios.....	13
2.2.4. Business casual en el Perú.....	13

2.2.5.	Importancia del comercio electrónico en el Perú	15
2.2.6.	Nicho de mercado.....	16
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA		18
3.1.	Fuentes de recolección de datos.....	19
3.1.1.	Fuentes de información secundaria	19
3.1.2.	Fuentes de información primaria.....	19
3.2.	Tipos de investigación	20
3.2.1.	Investigación cualitativa.....	20
3.2.2.	Investigación cuantitativa.....	24
CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR		30
4.1.	Análisis del Sector	30
4.1.1.	Antecedentes del sector textil y confecciones.....	30
4.1.2.	Comercio de prendas de vestir femeninas.....	30
4.2.	Comercio electrónico	31
4.3.	Principales ofertantes con tiendas físicas en el Perú.....	31
4.4.	Análisis de la oferta (<i>benchmarking</i>).....	33
4.4.1.	Tiendas departamentales	33
4.4.2.	Tiendas especializadas	34
4.4.3.	Tiendas independientes y casos de éxito.....	35
4.5.	Conclusiones	36
CAPÍTULO 5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO		37
5.1.	Resultados de la investigación cualitativa	37
5.1.1.	Entrevistas a expertos.....	37
5.1.2.	Investigación de visitas de campo.....	39
5.1.3.	Focus group	40
5.1.4.	Conclusiones de la investigación cualitativa.....	42
5.2.	Resultados de la investigación cuantitativa	44
5.2.1.	Perfil del público objetivo	44

5.2.2.	Morfología corporal del público objetivo	45
5.2.3.	Gustos y preferencias	49
5.2.4.	Hábitos de compra en prendas de vestir.....	50
5.2.5.	Valoración de marcas de prendas de vestir	54
5.2.6.	Valoración de atributos de prendas de vestir y servicio.....	55
5.2.7.	Intención de compra por canal virtual.....	57
5.2.8.	Evaluación de la creación de nueva marca.....	57
5.2.9.	Intención de compra de la nueva marca	62
5.2.10.	Ubicación del canal presencial.....	63
5.2.11.	Valoración del nombre de la marca.....	64
5.2.12.	Conclusiones de la investigación cuantitativa.....	65
5.3.	Estimación de la demanda.....	68
5.4.	Conclusiones	70
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO		72
6.1.	Análisis de las fuerzas competitivas	72
6.1.1.	Competidores existentes.....	72
6.1.2.	Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	72
6.1.3.	Presión de productos sustitutos	73
6.1.4.	Poder de negociación de los proveedores	73
6.1.5.	Poder de negociación de los compradores	73
6.2.	Modelo de Negocio – CANVAS	73
6.2.1.	Propuesta de valor	75
6.2.2.	Segmento de mercado	75
6.2.3.	Actividades clave	75
6.2.4.	Recursos Clave.....	76
6.2.5.	Canales	76
6.2.6.	Relación con clientes.....	77

6.2.7.	Asociaciones clave	77
6.2.8.	Fuentes de ingresos	78
6.2.9.	Estructura de costos.....	78
6.3.	Constitución de la empresa	79
6.4.	Marco estratégico	79
6.4.1.	Misión.....	79
6.4.2.	Visión	80
6.4.3.	Valores y principios	80
6.5.	Estrategias competitivas del negocio	80
6.5.1.	Ventaja competitiva.....	80
6.5.2.	Estrategia competitiva genérica	80
6.5.3.	Estrategia seleccionada	80
6.5.4.	Calidad superior	81
6.5.5.	Canales de distribución	82
6.5.6.	Estrategia de crecimiento	82
6.5.7.	Desarrollo de la estrategia de crecimiento	82
6.6.	Conclusiones	83
CAPÍTULO 7. PLAN DE MARKETING		84
7.1.	Objetivos	84
7.2.	Determinación de la participación de mercado.....	85
7.3.	Definición de la estrategia.....	85
7.3.1.	Segmentación	85
7.3.2.	Diferenciación	86
7.3.3.	Posicionamiento	87
7.3.4.	Estrategia de crecimiento	88
7.4.	Marketing mix.....	88
7.4.1.	Estrategia de producto y servicio	89
7.4.2.	Estrategia de precio	93

7.4.3.	Estrategia de plaza o distribución.....	93
7.4.4.	Estrategia de promoción y publicidad.....	94
7.4.5.	Estrategia del marketing digital.....	97
7.4.6.	Estrategia de ventas.....	100
7.4.7.	Estrategia de personal.....	100
7.4.8.	Estrategia de la evidencia física.....	101
7.5.	Presupuesto.....	101
7.6.	Índices de Marketing (KPI's).....	102
7.7.	Conclusiones.....	104
CAPÍTULO 8. PLAN DE OPERACIONES.....		105
8.1.	Objetivo general.....	105
8.2.	Objetivos específicos.....	105
8.3.	Definición de la estrategia.....	105
8.4.	Ubicación y diseño de las instalaciones.....	105
8.4.1.	Localización del local.....	105
8.4.2.	Localización del taller de corte y empaque.....	107
8.5.	Proceso de operaciones: Producto.....	107
8.5.1.	Diseño del producto.....	107
8.5.2.	Flujograma del diseño del producto y operaciones.....	107
8.5.3.	Selección de materiales e insumos.....	107
8.5.4.	Descripción del proceso.....	108
8.5.5.	Revisión del acabado del producto.....	109
8.5.6.	Almacenamiento del producto.....	109
8.5.7.	Distribución del producto.....	109
8.6.	Proceso de operaciones: Servicio.....	109
8.6.1.	Ciclo del servicio.....	109
8.6.2.	Proceso de atención al cliente.....	110
8.6.3.	Proceso de facturación.....	110

8.6.4.	Proceso de cambios	111
8.6.5.	Proceso de devoluciones	111
8.7.	Procesos y procedimientos.....	111
8.7.1.	Proceso de elección de proveedores.....	111
8.7.2.	Proceso de gestión de compras.....	112
8.7.3.	Proceso de gestión inventarios	112
8.7.4.	Proceso de gestión de calidad.....	112
8.8.	Políticas de control y calidad	113
8.9.	Capacidad del taller.....	113
8.9.1.	Capacidad de unidades de producción	113
8.9.2.	Capacidad de atención.....	114
8.9.3.	Requerimiento de infraestructura, activos fijos y mobiliario.....	114
8.10.	Presupuesto de operaciones	115
8.10.1.	Método de costeo variable.....	115
8.10.2.	Costeo del mix del producto.....	116
8.10.3.	Costeo de las combinatorias	117
8.11.	Pronóstico de producción.....	117
8.12.	Plan de seguridad	119
8.12.1.	Plan de contingencia y emergencia	119
8.12.2.	Comunicaciones	119
8.12.3.	Ubicación de materiales y equipos.....	120
8.12.4.	Manejo de productos o insumos químicos o peligrosos.....	120
8.13.	Conclusiones	120
CAPÍTULO 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....		122
9.1.	Objetivo general.....	122
9.2.	Objetivos específicos	122
9.3.	Estructura organizacional.....	122
9.3.1.	Directorio	123
9.3.2.	Gerencia general.....	123

9.3.3.	Área de operaciones	124
9.3.4.	Área de marketing	124
9.3.5.	Área de administración y de recursos humanos	124
9.3.6.	Área de sistemas & IT	124
9.4.	Perfiles de puesto	124
9.5.	Forma de contratación.....	125
9.6.	Régimen laboral	125
9.7.	Políticas de compensación	125
9.8.	Presupuesto de administración y recursos humanos	126
9.9.	Capacitación y entrenamiento.....	127
9.10.	Conclusiones	129
CAPÍTULO 10.EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA		130
10.1.	Objetivos	130
10.2.	Supuestos económicos	130
10.3.	Horizonte de evaluación.....	131
10.4.	Pronósticos	132
10.4.1.	Proyección de ingresos.....	132
10.4.2.	Proyección de costos y gastos	133
10.5.	Inversión requerida en capital de trabajo	137
10.6.	Financiamiento.....	137
10.6.1.	Aporte de los socios del equipo de tesis.....	137
10.6.2.	Crédito bancario	138
10.7.	Parámetros de modelo financiero.....	138
10.7.1.	Horizonte de evaluación.....	138
10.7.2.	Tasa de descuento.....	139
10.8.	Resultados de la evaluación	139
10.8.1.	Flujo de caja económico.....	139
10.9.	Evaluación de análisis de riesgos.....	141
10.9.1.	Análisis de sensibilidad.....	141
10.9.2.	Análisis de Montecarlo.....	143

10.10. Conclusiones	145
CAPÍTULO 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	146
11.1. Conclusiones	146
11.2. Recomendaciones	150
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	151
ANEXOS.....	; Err
or! Marcador no definido.	
BIBLIOGRAFÍA	157

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1.	Características según tipo de cuerpo femenino	10
Tabla 2.2.	Regla general y prendas claves según tipo de cuerpo	12
Tabla 3.1.	Relación de entrevistas a expertos.....	21
Tabla 3.2.	Relación de visitas a campo en tiendas comerciales	22
Tabla 3.3.	Población proyectada de mujeres de 25 a 45 Años de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana al Año 2015	27
Tabla 3.4.	Distribución de la muestra por distrito de las zonas 6 y 7 de mujeres entre 25 a 45 años de edad de Lima Metropolitana.....	29
Tabla 4.1.	Principales tiendas comerciales de marcas de prendas de vestir	32
Tabla 5.1.	Conclusiones de la investigación cualitativa.....	42
Tabla 5.2.	Descripción textual del concepto de negocio	58
Tabla 5.3.	Conclusiones de la investigación cuantitativa.....	66
Tabla 5.4.	Cálculo de la cantidad de mujeres de 25 a 45 años residentes de las zonas 6 y 7 del NSE B.....	68
Tabla 5.5.	Cálculo de PEA ocupada de mujeres de 25 a 45 años de las zonas 6 y 7 del NSE B de Lima Metropolitana	69
Tabla 5.6.	Cálculo de PEA ocupada femenina con educación superior entre 25 a 45 años de las zonas 6 y 7 del NSE B de Lima Metropolitana	69
Tabla 5.7.	Proyección de PEA ocupada femenina con educación superior entre 25 a 45 años de las zonas 6 y 7 del NSE B de Lima Metropolitana- Años 2018-2023	69
Tabla 5.8.	Proyección de la demanda de prendas de vestir femenina <i>business casual</i> , Años 2019- 2023.....	70
Tabla 6.1.	Modelo CANVAS - Creación de una marca de prendas de vestir femenina	74
Tabla 7.1.	Determinación del precio del set de prendas Lady Nía (Soles)	93
Tabla 7.2.	Presupuesto de marketing por año de operación (Soles).....	102
Tabla 8.1.	Materiales e insumos por prenda de vestir	108
Tabla 8.2.	Participación de mercado	114
Tabla 8.3.	Costos de infraestructura, activos fijos y mobiliario.....	114
Tabla 8.4.	Costo de materia prima, armado y confección por prenda (Soles) ..	116
Tabla 8.5.	Costeo del mix del producto (Soles)	116
Tabla 8.6.	Costeo de las combinatorias (Soles).....	117
Tabla 8.7.	Proyección de ventas (unidades)	119
Tabla 8.8.	Pronóstico de inventarios (unidades)	119
Tabla 9.1.	Planilla de remuneraciones Lady Nía S.A.C. (Soles).....	125

Tabla 9.2.	Sueldo Base (Soles).....	126
Tabla 9.3.	Cantidad de personal requerido por año (Unidades).....	127
Tabla 9.4.	Presupuesto anual de recursos humanos (Soles).....	127
Tabla 10.1.	Lista de precios.....	132
Tabla 10.2.	Tipo de producto y nivel de aceptación.....	133
Tabla 10.3.	Ingresos anuales (Soles).....	133
Tabla 10.4.	Flujo de inversiones.....	134
Tabla 10.5.	Depreciación y amortización (Soles).....	135
Tabla 10.6.	Costos fijos.....	136
Tabla 10.7.	Capital de trabajo.....	137
Tabla 10.8.	Condiciones de préstamo.....	138
Tabla 10.9.	Cronograma de pagos al banco (Soles).....	138
Tabla 10.10.	Flujo de caja económico (Soles).....	139
Tabla 10.11.	Tasas para el flujo de caja económico.....	140
Tabla 10.12.	Cálculo de COK por el método CAPM.....	140
Tabla 10.13.	Cálculo del costo de deuda.....	140
Tabla 10.14.	Cálculo del WAAC.....	141
Tabla 10.15.	Análisis de sensibilidad según la cantidad de prendas vendidas.....	142
Tabla 10.16.	Análisis de sensibilidad de precio de prendas.....	143

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1.	Tipos de cuerpo femenino	9
Figura 2.2.	Parámetros de tallas	11
Figura 2.3.	Conceptualización de <i>business casual</i>	14
Figura 3.1.	Esquema de la metodología de investigación.....	18
Figura 5.1.	Rango de edades del público objetivo	44
Figura 5.2.	Ingreso mensual de las mujeres profesionales	45
Figura 5.3.	Carrera profesional del público objetivo	45
Figura 5.4.	Medidas del público objetivo según atributos corporales	46
Figura 5.5.	Tipos de cuerpo del público objetivo	47
Figura 5.6.	Balance y talla corporal de la mujer objetivo.....	48
Figura 5.7.	Rango de estatura de público objetivo	48
Figura 5.8.	Entalle de prendas de la zona superior del cuerpo	49
Figura 5.9.	Entalle de prendas en la zona inferior del cuerpo	50
Figura 5.10.	Frecuencia de compra por tipo de prendas de vestir	50
Figura 5.11.	Cantidad promedio anual de prendas de vestir.....	51
Figura 5.12.	Combinaciones de compra de prendas de vestir	52
Figura 5.13.	Gasto en compras de prendas de vestir	52
Figura 5.14.	Lugares de compra de prendas de vestir	53
Figura 5.15.	Problemas en las prendas de vestir.....	53
Figura 5.16.	Problemas en el servicio durante la experiencia de compra.....	54
Figura 5.17.	Ranking de marcas preferidas en prendas de vestir femeninas	55
Figura 5.18.	Ranking de Atributos valorados en las prendas de vestir.....	56
Figura 5.19.	Ranking de atributos valorados en el servicio.....	56
Figura 5.20.	Intención de compra por canal virtual	57
Figura 5.21.	Nivel de aceptación del concepto de la nueva marca	59
Figura 5.22.	Atributos más valorados de la nueva marca.....	60
Figura 5.23.	Atributos valorados en prendas de la zona superior del cuerpo	60
Figura 5.24.	Atributos valorados en las faldas de la nueva marca.....	61
Figura 5.25.	Atributos valorados en prenda de cuerpo entero	62
Figura 5.26.	Intención de compra de la nueva marca femenina	62
Figura 5.27.	Rango de precio con mayor disposición de pago	63
Figura 5.28.	Ubicación del canal presencial de la nueva marca	64
Figura 5.29.	Interés de visitar el canal presencial de la nueva marca.....	64

Figura 5.30.	Nombre de la nueva marca de prendas de vestir	65
Figura 5.31.	Slogan de la nueva marca	65
Figura 7.1.	Logotipo de la empresa	88
Figura 7.2.	Prendas básicas	89
Figura 7.3.	Colección primavera - verano	90
Figura 7.4.	Colección otoño - invierno	90
Figura 7.5.	Ubicación y ambientes de la tienda	91
Figura 7.6.	Exhibición de colecciones	92
Figura 8.1.	<i>Layout</i> de ubicación del centro comercial	106
Figura 8.2.	Flujograma del diseño del producto y operaciones	107
Figura 9.1.	Estructura organizacional	123
Figura 10.1.	Curva de la corrida en el programa @ Risk: VAN	144
Figura 10.2.	Gráfico de corrida en el programa @ Risk: VAN	144
Figura 10.3.	Corrida en el programa @ Risk: Parámetros que afectan el VAN... ..	145

LISTA DE ANEXOS

- Anexo I. Visitas de campo a tiendas departamentales;**Error! Marcador no definido.**
- Anexo II. Visitas de campo a tiendas especializadas;**Error! Marcador no definido.**
- Anexo III. Visitas de campo a tiendas de marcas independientes **Error! Marcador no definido.**
- Anexo IV. Análisis de la oferta - benchmarking;**Error! Marcador no definido.**
- Anexo V. Entrevista a expertos – *Influencers* de moda ejecutiva "Divina Ejecutiva" (F. García, 2017)**Error! Marcador no definido.**
- Anexo VI. Entrevista a expertos - *Influencer* de moda "*Fashion Everywhere*" (A. López 2017).....**Error! Marcador no definido.**
- Anexo VII. Entrevista a expertos - Diseñadora de colecciones de moda (J. Munive, 2017)**Error! Marcador no definido.**
- Anexo VIII. Entrevista a expertos - Administradora de negocio “Casa Henry” y creadora de marca comercial "*Two Hearts*" (M. Juárez, 2017)**Error! Marcador no definido.**
- Anexo IX. Entrevista a expertos - Diseñadora de moda y creadora de marca independiente "*Aclla Boutique*" (Y. Flores, 2017) **Error! Marcador no definido.**
- Anexo X. Entrevista a expertos - Diseñadora de moda y creadora de marca independiente "Julietta Atelier" (T. Ureña, 2017);**Error! Marcador no definido.**
- Anexo XI. Guía de pautas para el desarrollo de los *focus group* **Error! Marcador no definido.**
- Anexo XII. Asistentes a los *focus group***Error! Marcador no definido.**
- Anexo XIII. Resultados del primer y segundo *focus group*;**Error! Marcador no definido.**
- Anexo XIV. Distribución del NSE B de Lima Metropolitana por personas y zonas APEIM 2017**Error! Marcador no definido.**
- Anexo XV. Ficha filtro de validación del NSE B;**Error! Marcador no definido.**
- Anexo XVI. Cuestionario de encuesta presencial;**Error! Marcador no definido.**
- Anexo XVII. Propuesta gráfica de la descripción del concepto de la nueva marca femenina de prendas *business casual*;**Error! Marcador no definido.**
- Anexo XVIII. Resultados de morfología corporal del público objetivo..... **Error! Marcador no definido.**

Anexo XIX.	Resultados de encuesta por entalle de prendas de vestir ; Error! Marcador no definido.
Anexo XX.	Resultados de encuesta por servicios exclusivos; Error! Marcador no definido.
Anexo XXI.	Población proyectada para estimación de la demanda ; Error! Marcador no definido.
Anexo XXII.	Estimaciones de la población por sexo y tasa de crecimiento según INEI años 2000-2050.....; Error! Marcador no definido.
Anexo XXIII.	Estimación de la PEA Lima Metropolitana, Año 2017 ; Error! Marcador no definido.
Anexo XXIV.	Estimación de la PEA Lima Metropolitana con nivel de educación superior, Año 2017; Error! Marcador no definido.
Anexo XXV.	Desarrollo de la colección de moda, marca Lady Nía ; Error! Marcador no definido.
Anexo XXVI.	Costos e Inversión en Publicidad para PYMES en el Perú .. ; Error! Marcador no definido.
Anexo XXVII.	Inversión de marketing y publicidad; Error! Marcador no definido.
Anexo XXVIII.	Ubicación y diseño de las instalaciones; Error! Marcador no definido.
Anexo XXIX.	<i>Layout</i> del taller de corte y empaque; Error! Marcador no definido.
Anexo XXX.	Descripción del proceso.....; Error! Marcador no definido.
Anexo XXXI.	Proceso de selección de proveedores; Error! Marcador no definido.
Anexo XXXII.	Costeo de materia prima, armado y confección de las prendas; Error! Marcador no definido.
Anexo XXXIII.	Cálculo de costeo del mix de producto y costeo de combinatorias.....; Error! Marcador no definido.
Anexo XXXIV.	Costos para la implementación y apertura de la tienda física como canal presencial.....; Error! Marcador no definido.
Anexo XXXV.	Manual de funciones y descripción de puestos; Error! Marcador no definido.

AGRADECIMIENTO

A nuestro asesor de tesis,
César Fuentes Cruz, Ph.D.
profesor de la Universidad ESAN,
por su dedicación incondicional, su apoyo constante,
sus recomendaciones y valiosos aportes
que hicieron posible consolidar
el presente plan de negocios.

Michael Ivanof Calderon Guinassi

michael.calderon90@gmail.com

Av. Arnaldo Márquez 1053 – Jesús María, Lima - Perú

+51 (1) 433-1742 / +51 944 204 408

Magíster en Administración de empresas con 7 años de experiencia en Servicios de Telecomunicaciones y Tecnología, emprendimiento, innovación y optimización de procesos. Con destreza para liderar equipos de alto rendimiento y mejoras continuas en productividad y eficiencia generando óptimo clima laboral. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en la constante innovación tecnológica y telecomunicaciones.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración de Empresas 2015-2017

Universidad ESAN

Titulado en Ing. Electrónica con mención en Telecomunicaciones 2002-2007

Universidad Nacional de San Agustín

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Huawei del Perú SAC. Empresa líder en soluciones Tecnológicas y Telecomunicaciones

Quality Manager **julio 2014– a la fecha**

Encargado de los procesos de aceptación final, conforme a las disposiciones del reglamento de Gestión de Proyectos; Supervisión, Monitoreo y Control del cumplimiento de los Estándares de Calidad en la implementación e instalación de equipos de telecomunicaciones. He logrado obtener cierres exitosos de proyecto, considerando lo ajustado del cronograma y presupuesto establecido, con la satisfacción de las expectativas de servicio por parte del Cliente, con esto he contribuido al reconocimiento de ingresos para la empresa en tiempo record.

Huawei del Perú SAC. Empresa líder en soluciones Tecnológicas y Telecomunicaciones

Supervisor de Mantenimiento en Campo

enero 2013 – mayo 2014

Encargado de supervisar y monitorear el correcto desempeño de la red y la correcta instalación y servicios de equipos de red móvil de diferentes operadores móviles. He logrado mantener una alta performance de la red celular móvil de acuerdo a las normas de mantenimiento preventivo y correctivo, logrando una alta calidad en los servicios de telefonía y datos de la zona sur.

Leadercom S.A. Empresa contratista de servicios de Telecomunicaciones

Ingeniero de Optimización

mayo 2010 – diciembre 2012

Optimización de la red móvil celular monitoreando estadísticas diarias, para hacer cambios en los parámetros de red. Exitoso desempeño y funcionamiento de la red móvil de los distintos operadores

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Mención en Dirección Avanzada de Proyectos	2017
Universidad ESAN	
Seminario Internacional de Maestría	2017
Universidad ESAN – Universidad de los Andes	

IDIOMAS

Inglés – Nivel avanzado
Italiano – Nivel intermedio
Portugués – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado
Herramientas de Gestión – Nivel avanzado

Luisa Fernanda Fajardo Vidal

favilu@gmail.com

Asociación Rosario del Norte MZ H Lote 23. San Martín de Porres

+51 (1) 521-5600 / +51 944 262 659

Magister en Administración de empresas con seis años de experiencia en el Sector Público como especialista en planificación estratégica, presupuestal y gestión en proyectos, orientada al logro de resultados, toma de decisiones, capacidad de análisis, responsabilidad y destreza para liderar equipos de alto rendimiento generando trabajo en equipo y compromiso en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración de Empresa 2015-2017

Universidad ESAN

Titulada en Economía 2006-2007

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Bachiller en Ciencias Económicas 2000-2005

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA – SAT

Organismo Público Descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima

Especialista de Innovación y Proyectos **setiembre 2014– a la fecha**

Seguimiento del cumplimiento de los planes de acción asociados a la gestión de procesos, optimización de mejoras en los sistemas informáticos y gestión en la administración de proyectos y acciones extraordinarias. Diseño de lineamientos y estrategias orientada a la implementación de buenas prácticas que contribuyan a la óptima gestión de iniciativas institucionales. Coordinación en la formulación y priorización de iniciativas y propuestas de oportunidades de mejora orientadas al

Seguimiento de los indicadores económicos y de gestión de la Entidad. Elaboración de reportes estadísticos de la recaudación diaria y mensual de la Institución. Consolidación del informe de resultados de la recaudación mensual presentada ante la Alta Dirección y Consejo Directivo de la Entidad.

DIRECCIÓN DE SALUD IV LIMA ESTE – MINISTERIO DE SALUD

Organismo desconcentrado del MINSA orientado a las intervenciones de salud

Asistente Administrativo - Oficina de Economía ene. 2007 – nov. 2009

Elaboración de reportes mensuales sobre los compromisos y ejecuciones presupuestales de las remesas del SIS y SOAT en el Área de Seguros de la Oficina de Economía. Elaboración de informes de estado situacional sobre las transferencias del Seguro Integral de Salud. Seguimiento de la recaudación, ingresos, transferencias y reembolsos de los seguros públicos y privados de la Entidad. Elaboración de propuestas estratégicas para mejorar el control y manejo de los reembolsos del Seguro Integral de Salud.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

<i>Mención en Dirección Avanzada de Proyectos</i>	2017
Universidad ESAN	
<i>Programa de Innovación, Emprendimiento y Transformación Digital</i>	2017
Universidad La Salle – Ramón Llull (Barcelona – España).	
<i>Diplomado especializado en Administración y Gestión Pública</i>	2014
Centro Peruano de Centros Gubernamentales - CEPEG	
<i>Balance Scorecard como Sistema de Gestión Estratégica</i>	2014
Programa de Educación Ejecutiva –EDEX - Universidad Católica del Perú.	

IDIOMAS

Inglés: Nivel Avanzado.

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

SPSS Statistics – Nivel intermedio

Patricia Roxana Gavonel Garragate

patzgavonel@hotmail.com

Jirón Iván Huerta 189 – Santiago de Surco, Lima - Perú

+51 (1) 2749655 / +51 987962659

Magíster en Administración de Empresas con 12 años de experiencia en el área Administrativa, Logística y Financiera, controlando dichos aspectos en Unidades de Negocio a través del manejo y desarrollo de proyectos estratégicos. Mi objetivo es formar parte de un equipo de trabajo en el que pueda contribuir a su éxito aportando mis conocimientos y aprendiendo nuevos métodos y técnicas de trabajo. Dominio del idioma inglés y de herramientas de informática.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración de Empresas	2015-2017
Universidad ESAN	
Licenciada en Administración de Empresas	1993-1998
Universidad Particular Ricardo Palma	

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Siemens S.A.C. Empresa líder en soluciones tecnológicas e industriales

Commercial Controller (PS – Field Service) **abril 2014 - a la fecha**

Encargada de la elaboración y control del presupuesto anual y del reporte de los resultados financieros de la división de *Field Service Perú*, unidad de negocio *Power Generation and Oil & Gas*. He logrado obtener cierres financieros anuales exitosos con *profit* relevante para la división así como también la optimización de costos incurridos en proyectos de mantenimiento en las empresas generadoras de energía más importantes del país, contribuyendo así al reconocimiento de ingresos para la compañía, obteniendo en el año actual una mención en el Premio “Lead Winner’s Cup” por la optimización de costos obtenida en los proyectos de mantenimiento en el año 2017 a nivel de la región Latinoamérica.

Siemens S.A.C. Empresa líder en soluciones tecnológicas e industriales

Field Service Business Administrator

noviembre 2011 – marzo 2014

Responsable de la organización y asignación del personal técnico peruano para cubrir los servicios de mantenimiento a nivel país y región, gestionando de forma eficiente los procesos administrativos, logísticos y financieros utilizados en los servicios de mantenimiento brindados a nuestros clientes (Enel, Engie, Termochilca y Kallpa Generación), logrando implementar a nivel de la región Latinoamérica la estandarización de procesos comerciales y financieros para las actividades realizadas en campo, optimizando tiempo y calidad en los resultados.

Siemens S.A.C. Empresa líder en soluciones tecnológicas e industriales

Administradora de Proyectos de Construcción

abril 2008 – octubre 2011

Energía Fossil (PG)

Representante de Siemens S.A.C. en campo frente al personal de Siemens Energy (Orlando), contribuyendo a la práctica correcta de los procedimientos de la entidad local y a la implementación del equipo de proyectos, realizando las coordinaciones logísticas y administrativas para los proyectos de construcción de plantas generadoras de energía: Simba 21 (Engie), Kallpa I, II y III (Kallpa Generación). En el año 2010, logre obtener un reconocimiento de la compañía por la excelencia en la calidad de servicios (“Siemens premio a la excelencia de calidad de Servicio”).

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Mención en Dirección Avanzada de Proyectos

2017

Universidad ESAN

Programa de Innovación, Emprendimiento y Transformación Digital

2017

Universidad La Salle – Ramón Llull (Barcelona – España).

IDIOMAS

Inglés – Nivel avanzado

Francés – Nivel básico

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

Ingrid Molero Vilcahuaman

ingrid_molero@hotmail.com

Asoc. Cultura Peruana Mz. A-27 Lote 11, Santa Anita, Lima-Perú

+51 (1) 354-6928 / +51 972 341 874

Magíster en Administración de empresas con 7 años de experiencia en Aseguramiento de la calidad. Con destreza para liderar equipos de alto rendimiento y mejora continua en productividad y eficiencia generando óptimo clima laboral. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en continuar el desarrollo profesional en el área de la ingeniería.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración de Empresas 2015-2017
Universidad ESAN

Titulado en Ing. Química 2005-2009
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Corporación José R. Lindley S. A.

Empresa dedicada a producir, envasar y comercializar las marcas de The Coca Cola Company en el Perú.

Ingeniero de calidad **diciembre 2012 – a la fecha**

Encargado de los procesos de aceptación final, conforme a las disposiciones del reglamento de Gestión de calidad, Supervisión Monitoreo y Control del cumplimiento de los Estándares de Calidad de las bebidas. He logrado realizar validaciones de nuevos productos de acuerdo a los estándares de calidad requeridos por la empresa, con esto he contribuido a mejorar calidad de los productos.

Todinno SAC. Empresa del rubro alimentario

Asistente de producción

agosto 2012 – noviembre 2012

Coordinar todos los procesos de producción en planta como mermas, cantidad de productos al día, indicadores de producción, control de calidad, etc.

He logrado mantener una alta performance de la producción conforme a los estándares de calidad.

Corplab SAC: Corporación de Laboratorios Ambientales del Perú.

Analista de Laboratorio de Análisis Físicoquímico

set. 2011 – may. 2012

Verificar los análisis de muestras de aguas y suelos de los siguientes parámetros: Alcalinidad, Acidez, pH, Conductividad, Turbidez, Color, Olor, Sabor, Salinidad, Nitratos, Nitritos, Fosfatos, Fósforo total, Nitrógeno total, Cromo y DBO5. Todos los parámetros se realizan de acuerdo a *Standard Methods*.

He logrado que se pueda validar unos métodos en el laboratorio.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Mención en Dirección Avanzada de Proyectos 2017

Universidad ESAN

Programa de Innovación, Emprendimiento y Transformación Digital 2017

Universidad La Salle – Ramón Llull (Barcelona – España).

IDIOMAS

Inglés – Nivel avanzado

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

Herramientas de Gestión – Nivel avanzado

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene el plan de negocio para desarrollar una marca de prendas de vestir femenina denominada “Lady Nía” que se encuentre acorde al código de vestimenta *business casual*, la cual se presenta como un modelo de negocio que introduce el criterio de morfología corporal femenina, desde el proceso de diseño y la elaboración de prendas de vestir. Este criterio busca el *fit* ideal acorde a la silueta de la mujer peruana promedio del NSE B que se desenvuelve en el ámbito profesional de Lima Metropolitana.

La iniciativa surge al identificar un grupo considerable de mujeres profesionales en ascenso económico que valoran su imagen e invierten en ella, por lo cual requieren marcar la diferencia sin perder el estilo personal y esencia que las caracteriza; sin embargo la oferta limitada de prendas femeninas acorde a la morfología corporal y la escasa difusión del código de vestir *business casual* en Perú, ocasiona que estas mujeres se sientan descontentas al momento de complementar un vestuario profesional y versátil para toda ocasión.

El desarrollo de la presente propuesta se enfoca en determinar la viabilidad económica, financiera y comercial para la implementación del modelo de negocio que permita cubrir y satisfacer las necesidades de un nicho de mercado que demanda prendas de vestir femeninas *business casual*.

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, se utilizaron fuentes primarias y secundarias para la ejecución del estudio de mercado, permitiendo identificar el mercado meta, así como los atributos más valorados por el público objetivo, tal como el diseño original y versátil (68%), exclusividad (63%) y calidad de las prendas (52%). En cuanto a los atributos de servicio, los más valorados fueron los modelos disponibles en los canales de venta (58%), la atención personalizada (44%) y contar con probadores disponibles (32%). Asimismo, se realizó un exhaustivo trabajo de campo entre las diferentes tiendas comerciales y entrevistas a expertos, así como la realización de dos *focus group* y la aplicación de 317 encuestas presenciales dirigidas a mujeres profesionales con edades entre los 25 y 45 años, pertenecientes al NSE B.

De esta investigación, se pudo deducir que el perfil morfológico de la mujer objetivo evidencia que las mujeres profesionales tienen problemas con el balance de su silueta corporal (87%), así como también en identificarse con el estándar de las

tallas comerciales (66%), lo cual se traduce en la búsqueda de prendas de vestir que resalten la figura femenina y cuenten con el entalle perfecto. Asimismo, los resultados obtenidos demuestran que no existen cuerpos perfectos, sino una morfología única para cada mujer consciente de sus atributos corporales y que tiene un constante interés en perfeccionar su estilo e imagen a través de una variada gama de opciones de vestir de acuerdo a su morfología corporal y que le permita diferenciarse cumpliendo con los códigos de vestir de su entorno de trabajo.

Es importante destacar que los resultados obtenidos del estudio de mercado, han permitido afirmar la propuesta de la nueva marca de prendas de vestir femenina *business casual* dado que presentó una valiosa aceptación por parte de los encuestados (84% estaría dispuesto a adquirir las prendas de vestir).

Según los datos recopilados del INEI, la ciudad de Lima cuenta con una población femenina del NSE B de la zona 6 y 7 es de 93,690 personas. Así mismo, la razón social propuesta para la tienda comercial será Lady Nía S.A.C, cuya sede estará ubicada en el distrito de Surco, teniendo en cuenta el alto nivel comercial de la zona y la cercanía al taller de confección que se encuentra ubicado en el distrito de Surquillo.

Los objetivos de marketing tienen por finalidad captar clientes, alcanzando una participación de mercado del primer al quinto año de 0.70% a 1.54% respectivamente dentro del sector B, con el propósito que en el largo plazo se logre un mayor posicionamiento de la marca.

En el plan de recursos humanos, la empresa busca lograr un alto desempeño de los colaboradores, con remuneraciones acordes al mercado, capacitados y con desarrollo profesional y personal. La estrategia principal es desarrollar talento orientado a los objetivos de la empresa.

El tipo de evaluación económica y financiera realizada en la presente investigación estima una inversión de S/. 393 474. Se ha determinado el VAN positivo de S/. 200,874.87. La tasa interna de retorno (TIR): 24.88%; es superior al COK estimado en 20.00%, con lo cual podemos concluir que el proyecto es económicamente viable.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El actual ritmo de vida reduce el tiempo dedicado a diversas actividades de esparcimiento y recreación, hombres y mujeres trabajan y estudian con múltiples tareas que cumplir en el hogar y en el trabajo, lo cual exige estar siempre listo en atender cualquier evento; requiriendo una presentación impecable que transmita una buena imagen personal.

La imagen personal incluye el vestuario y el lenguaje corporal; dentro de lo que es el vestuario, se debe tomar en cuenta la ocasión y para lograr conocer qué ropa es adecuada, cuándo y dónde, ayudan mucho los códigos de vestir o el *dress code* como se conoce en el mundo de la moda (Risco, 2013).

El presente plan de negocios está dirigido a ese segmento del mercado de mujeres profesionales que requieren un vestuario ejecutivo y casual para ir a trabajar de acuerdo a los requisitos que el código de vestir sugiere; sin perder mucho tiempo la eterna búsqueda y decisión de qué prendas usar; por lo cual se propone el lanzamiento de una marca femenina de vestir *business casual* que ofrezca calidad, diseño y *fit* desde el proceso creativo y productivo de prendas de vestir que aporten a la buena presencia femenina, acompañado del servicio personalizado con asesoramiento en la selección y combinación de prendas de las colecciones de moda de la marca Lady Nía.

1.1. Antecedentes y motivación

La motivación del equipo de trabajo para el presente plan es la posibilidad de llenar ese vacío en la oferta de prendas femeninas con estilo, calidad y *fit* tan esperado en el mercado limeño, generar una marca que se distinga por la atención personalizada y la calidad de sus prendas.

1.1.1. Rol de la mujer peruana en la economía

La mujer peruana moderna ha adquirido un rol protagónico en el ámbito profesional por su propio desempeño dentro y fuera del hogar, dado que trabaja, estudia y se dedica al mismo tiempo al hogar.

Las mujeres peruanas dedican 39 horas semanales a la administración del hogar, 13 horas en la actividad culinaria, 6 horas en actividad de aseo, 5 horas en cuidado y

confección de ropa, 3 horas en compras de hogar y 12 horas en el cuidado de niños (MIMDES – INEI, 2010), adicionales a las horas laborales remuneradas, la mujer que no sólo se desempeña con un rol más protagónico en la sociedad, ya que trabaja y estudia; sino que además dedica al hogar más del doble de tiempo que los hombres asignan a su hogar.

Por las horas que se requieren para el hogar, la mujer opta muchas veces por el empleo flexible, ya sea en firmas pequeñas, autoempleo o en la informalidad (Hugo Ñopo, 2016); lo que genera que a pesar que las mujeres tienen mayores estudios que sus pares masculinos, la desventaja salarial está en 28.6% en promedio respecto a sus pares masculinos (INEI, 2016).

1.1.2. Planteamiento del problema

¿Qué buscan las mujeres profesionales peruanas que valoran su imagen e invierten en ella al momento de escoger sus prendas de vestir?

¿Las mujeres profesionales peruanas están satisfechas y conformes con las prendas ofrecidas por las boutiques / ateliers que ofertan en Lima?

1.2. Objetivos del plan de negocio

1.2.1. Objetivo principal

Evaluar el lanzamiento y comercialización de una nueva marca de prendas de vestir femenina *business casual* cuyo valor agregado sea diseño, entalle y calidad, orientado a atender al segmento de mujeres profesionales del NSE B.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico integral de la oferta comercial de prendas de vestir femeninas, considerando la composición de la competencia a través de los diferentes formatos comerciales de marcas de ropa existentes.
- Determinar la demanda de prendas de vestir femeninas, identificando las necesidades, preferencias y hábitos de compra del segmento objetivo; así como la identificación de los atributos más valorados en la decisión de compra de prendas de vestir.

- Proponer la creación y lanzamiento de una nueva marca de prendas de vestir femenina *business casual*, determinando su propuesta de valor y atributos diferenciadores y más valorados del producto, servicio, proceso de compra y canales de venta propuestos.
- Definir la estrategia para la comercialización de la propuesta; así como los planes funcionales de marketing, operaciones y recursos humanos; identificando las ventajas competitivas del modelo de negocio.
- Evaluar la viabilidad de la creación del modelo de negocio a través del análisis económico – financiero, realizando un análisis de sensibilidad a las principales variables identificadas.

1.3. Justificación

La mujer peruana y moderna que sale día a día a trabajar, no solo busca comodidad en la selección de prendas de vestir, sino también sentirse y verse bien a través de su imagen y presencia, proyectando seguridad, confianza y profesionalismo como reflejo de su personalidad, por tanto es indispensable para ella contar con un vestuario adecuado para cada ocasión.

Actualmente existen pocas propuestas de negocios locales que comercialicen prendas de vestir que combinen diseños versátiles, entalle acorde a la morfología de la mujer peruana, así como calidad en el corte y acabado de los diferentes tipos de prendas de mayor preferencia por el segmento de mujeres profesionales que trabajan en un entorno que exige una adecuada aplicación e interpretación de los códigos de vestir.

A ello se suma la escasa difusión del código de vestir *business casual* en el Perú, lo que hace más difícil encontrar marcas femeninas o boutiques que ofrezcan propuestas de vestir que se diferencien del estilo informal o del típico conjunto sastre.

1.3.1. Oportunidad de negocio

Se ha identificado un grupo considerable de mujeres profesionales, independientes, en ascenso económico que valoran su imagen e invierten en ella, por lo cual quieren marcar la diferencia sin perder su estilo personal y esencia que las caracteriza. Así mismo, son conocedoras de la moda y el buen vestir, lo que hace que

sean exigentes en el diseño, *fit* y calidad de prendas de vestir *business casual* como respuesta a su demanda.

La propuesta pretende suplir los deseos y necesidades del segmento de mujeres que no pueden satisfacer la necesidad de conseguir prendas que se complementen con su estilo personal y aporten distinción, prendas que combinadas con otras conformen un atuendo único para cada ocasión. En el Perú no es fácil conseguir en un mismo lugar todos los atributos mencionados, por lo cual el presente plan de negocios propone la creación de una marca femenina que se diferencie con la comercialización de colecciones de prendas *business casual* que tiene como alcance un proceso creativo y productivo desde el diseño y confección de las prendas, así como la determinación de un proceso de compra a través de la implementación de un canal presencial (tienda física) y virtual (plataforma virtual), lo cual estará acompañado de un servicio personalizado con asesoramiento sobre la selección y combinación de prendas de vestir de las colecciones de moda.

1.3.2. Atractiva propuesta de valor

Una marca *business casual* representa una propuesta diferente, que contempla desde el diseño de la prenda, teniendo como pilar principal el corte y el *fit* personalizado al cuerpo de la mujer peruana, hasta ofrecer una vestimenta integral que refleje la imagen de una mujer profesional, independiente y moderna, el valor agregado se resume en conservar su esencia y marcar su sello personal a través del lanzamiento de las colecciones de prendas de vestir acorde a la temporada.

Finalmente, como valor agregado del presente plan de negocio, las prendas de vestir combinarán diseño, entalle y calidad, conservando un corte y acabado que permita distinguirse como únicos y exclusivos.

1.4. Delimitación

1.4.1. Alcance

Desarrollar un plan de negocio que permita identificar el entorno del sector comercial de prendas de vestir femeninas y los clientes potenciales en la ciudad de Lima Metropolitana, con el propósito de definir y plantear la ejecución de las mejores

estrategias de posicionamiento en el mercado objetivo, identificando los riesgos asociados con proyecciones de rentabilidad que determinen la viabilidad del proyecto.

1.4.2. Limitaciones y restricciones

Para un estudio en el rubro de prendas de vestir en el mercado peruano, significa una gran limitación poder identificar fácilmente las preferencias en marcas o estilos del público, dada la gran diversidad de prendas de vestir sin marca y que se venden en lugares formales e informales.

CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL

En el presente capítulo se desarrollaron los diferentes conceptos relacionados con la elaboración y comercialización de prendas de vestir femeninas, desde la etapa del diseño, corte y confección, hasta su comercialización a través de los distintos canales de distribución, brindando importancia al comercio electrónico, por comprender uno de los canales de venta con gran potencial en los últimos tiempos.

2.1. Descripción del negocio

2.1.1. Idea de negocio

Creación de una marca de prendas de vestir bajo el código de vestir *business casual* en el entorno laboral o de negocios donde se desenvuelve la mujer profesional hoy en día, introduciendo al mercado la marca femenina denominada Lady Nía dirigido al mercado femenino entre 25 y 45 años de edad del NSE B.

El lanzamiento de la marca Lady Nía se presenta como una alternativa que garantiza *diseño original y versátil* en prendas de vestir femeninas que puedan complementarse como un vestuario único para toda ocasión; propone exclusividad en sus modelos con detalles y acabados únicos que permitan personalizar atuendos acorde el estilo personal de la mujer; con un entalle y corte a la medida del cuerpo femenino; aportando en el balance de la silueta corporal de la mujer Lady Nía que valora ser auténtica y original a la vez.

Para ello, se propone desde el proceso del diseño de la prenda, el cuidado en la calidad del acabado, hasta una moderna comercialización que hace uso de las nuevas tecnologías de la información existentes y que las diferentes empresas utilizan para realizar sus transacciones comerciales como el *e-commerce*, medio electrónico por el cual actualmente se realiza la mayoría de negociaciones empresariales.

2.1.2. Elementos de diferenciación

La creación de la marca de prendas de vestir *business casual* denominada Lady Nía, producto de una exhaustiva investigación del público objetivo, apuesta por los siguientes elementos de diferenciación:

- Creación de diseños originales y versátiles.
- Lanzamiento de colecciones variadas y exclusivas, con patrones adecuados a la morfología corporal femenina (peruana), de tal manera que logren el entalle y corte perfecto para cada una de las clientas.
- Política de garantías y devoluciones eficiente, aplicable para la compra virtual y presencial.
- Desarrollo y difusión de una página web y plataforma virtual de venta, con calidad de contenido, actualizada y que funcione las 24 horas del día.
- Desarrollo de una experiencia de compra diferente y personalizada.
- Servicio de *delivery* gratuito de acuerdo a las preferencias del cliente.

Los enunciados mencionados han sido debidamente validados en la investigación de mercado, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa, capítulo V del presente plan de negocios.

2.2. Marco contextual

2.2.1. Diferencias entre moda, tendencia y estilo

Por *moda* se puede aducir que es una tendencia general orientada a un estilo determinado, el cual involucra a un sector considerable de la sociedad que lo acepta como parte de esta. En la mayoría de casos la moda es impuesta por los diseñadores utilizando canales tradicionales y sofisticados como el cine, la televisión y otros medios de comunicación (Punto Fape, 2018).

A diferencia de la moda, la *tendencia* es la dirección en que se mueve la moda con la diferencia en que va más allá que las modas pasajeras. La tendencia evoluciona y se mueve en relación a las formas, texturas y colores, dentro de un tiempo secuencial, el cual se ve enriquecido por los diferentes factores que originan cambios que no da pie a la estacionalidad (Gonzales y Ramírez, 2012).

El *Estilo* es la manera o modo de hacer algo, a diferencia de la moda y las tendencias, el estilo nunca pasa de moda y no cambia con facilidad, por el contrario, se mantiene a lo largo de las épocas, creando una manera o experiencia de hacer algo. El estilo es duradero y solo tiende a variar en relación a la edad y condición social. Lo

más relevante de definir un estilo es que éste crea distinción y diferenciación, refleja personalidad puesto que no está sujeto a los caprichos de la moda (Vaivasuata, 2014).

2.2.2. Morfología corporal femenina

De acuerdo a las entrevistas a expertos, Ana López, *blogger* creadora de “*Fashion everywhere*”, señala que cada mujer debe conocer su cuerpo y según ello usar las prendas que le queden bien de acuerdo a su contextura y tamaño, inclusive respetando la etapa que le toca vivir (Ver Anexo VI).

Es así que para efectos de la presente investigación, se ha profundizado de manera exhaustiva en la definición de la morfología corporal, analizando su importancia e implicancia en la elección del vestuario perfecto de la mujer profesional.

2.2.2.1. Definición de morfología corporal

Lasak (2017), define la morfología corporal como la ciencia que estudia las formas y características del cuerpo humano, asociándolo con la antropometría, como el método que estudia las proporciones y las dimensiones del cuerpo humano. De esta combinación, surge el concepto de la morfología antropométrica, la cual considera el tamaño, la forma, la tipología de constitución y el desarrollo del cuerpo de la mujer.

Para efectos de la presente investigación, se define la morfología corporal según tres criterios, a mencionar:

a) Medidas y atributos corporales:

- Tallas básicas (XS, S, M, L y XL).
- Zonas y atributos corporales de acuerdo a la contextura: busto, cintura y cadera.
- Las tallas corporales estándar (SSS /MMM/LLL) no siempre son las mismas para todo el cuerpo. Por lo general, las tallas son combinadas o mixtas.

b) Balance de la silueta corporal:

Bajo el análisis de los siguientes aspectos:

- **Criterio de proporcionalidad:** Existen ciertos atributos corporales que sobresalen en mayor magnitud en la parte superior o inferior que hacen lucir la silueta corporal desproporcionada.
- **Criterio de equilibrio:** Debe existir un balance definido, marcado por la cintura.

c) Tipos de cuerpo según morfología corporal:

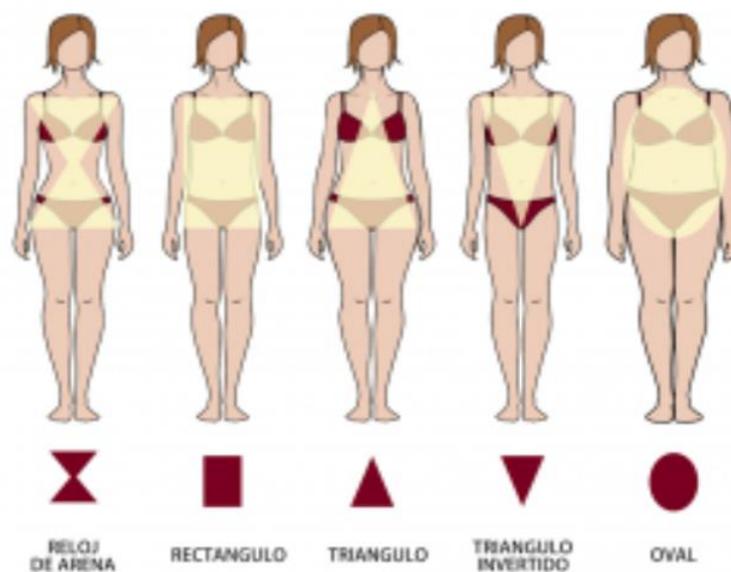
Existen cinco tipos de cuerpo según la forma de la silueta, asociándolo al atributo corporal más pronunciado que hace que defina la figura.

Bajo esta última definición, cada persona nace con una estructura ósea determinada lo cual constituye la existencia de diferentes tipologías de cuerpos. Para ello, se procede a analizar la clasificación más típica de los cinco tipos de cuerpo en la mujer.

2.2.2.2. Clasificación de los tipos de cuerpos femeninos

De acuerdo a la *fashion blogger*, García-Pacheco (2013a), señala que existen cinco tipos de cuerpo que constituyen los más típicos en esta clasificación como se ve en la figura 2.1.

Figura 2.1. Tipos de cuerpo femenino



Fuente: García-Pacheco (2013a)

A continuación se presentan las principales características y atributos para identificar cada tipo de cuerpo, de acuerdo a la Tabla 2.1.

Tabla 2.1. Características según tipo de cuerpo femenino

Tipo de cuerpo	Características
Reloj de arena	<ul style="list-style-type: none"> • Cuerpo equilibrado en la parte superior e inferior. • Caderas y hombros están alineados y proporcionados. • El busto y la cintura están definidos claramente. • El atributo destacado es la cintura definida.
Triángulo	<ul style="list-style-type: none"> • Caderas más amplias que los hombros. • Busto moderado a pequeño. • En proporciones busto menor a la cadera. • Atributo que destaca es las caderas y los muslos.
Triángulo invertido	<ul style="list-style-type: none"> • Zona superior es más ancha que la zona inferior. • Cintura poco definida. • Hombros y espalda rectas más ancho que las caderas. • El atributo destacado son las piernas.
Rectángulo	<ul style="list-style-type: none"> • Cintura poco definida. • Hombros rectos y caderas lisas, similares en medida. • Suele tener poco busto a normal. • Conocido como cuerpo de las deportistas.
Oval	<ul style="list-style-type: none"> • Cuerpo más redondeado en la parte central del cuerpo. • Hombros redondeados, espalda rellenita y volumen abdominal • Busto prominente y cintura y caderas anchas. • El atributo que destaca piernas delgadas y estilizadas.

Fuente: García-Pacheco (2013b)
 Elaboración: Autores de la tesis

2.2.2.3. Identificación de la silueta femenina

Todas las mujeres son diferentes, es allí donde radica la importancia de saber qué favorece y qué no a cada mujer, por tanto se debe identificar las formas de cada mujer, donde por un instante se deje de lado la talla, la estatura y el peso y donde el patrón guía a seguir sea las proporciones de su cuerpo (Chiralt, 2016).

Una vez que se tiene identificado el tipo de cuerpo de la mujer, se deberá identificar cuál es su silueta vertical, la cual en su definición más práctica, se refiere a las medidas que indican las proporciones entre cabeza, tronco y piernas, teniendo como base el balance corporal, donde el cuerpo ideal presenta un equilibrio y proporción similar entre la parte superior e inferior del cuerpo.

De acuerdo a lo descrito se identifican tres tipos de silueta vertical:

- *Silueta Equilibrada*: Donde la parte superior del cuerpo tiene una longitud similar a la parte inferior.
- *Tronco corto y piernas largas*: La longitud de las piernas es mayor a la parte superior del cuerpo (tronco).
- *Tronco largo y piernas cortas*: Las extremidades inferiores son cortas en comparación con la longitud del tronco.

El siguiente paso a seguir es el formato de la silueta, es decir las tallas o medidas corporales en base a los tres atributos básicos para así definir la relación y proporción entre ellas: *busto, cintura y cadera*.

Las tallas que se manejan para medir estos tres atributos son las medidas estándares. En este caso, se toma como base las medidas y tallas estándares utilizadas por H&M Perú, las cuales están diseñadas para la mujer peruana como se aprecia en la Figura 2.2.

Figura 2.2. Parámetros de tallas

Tops, blusas, vestidos y faldas, pantalones etc.

	XS		S		M	
EUR	32	34	36	38	40	42
PECHO (CM)	76	80	84	88	92	96
CINTURA (CM)	60	64	68	72	76	80
CADERA (CM)	84	88	92	96	100	104
PERNERA (CM)	79	79	79	79	79	79



	L		XL		2XL		3XL*		4XL*	
EUR	44	46	48	50	52	54	56	58	60	62
PECHO (CM)	100	104	110	116	122	128	134	140	146	152
CINTURA (CM)	84	88	94	100	106	112	118	124	130	136
CADERA (CM)	108	112	117	122	127	132	137	142	147	152
PERNERA (CM)	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79

* Talla utilizada para jerseys y prendas de punto grueso.

Fuente: H&M Perú (2018)
Elaboración: Autores de la tesis

2.2.2.4. Prendas de vestir según morfología corporal

Se ha definido y analizado los criterios de la morfología corporal femenina, lo cual es el primer paso para conocer las prendas de vestir idóneas para cada silueta corporal y sacar provecho de los atributos de cada mujer, así como identificar los puntos débiles que se tienen que disimular para mantener un balance de la silueta corporal femenina al vestir (Emol, 2013). Asimismo, aunque pareciera que la moda está hecha solo para un solo tipo de cuerpo, esto no es más que una percepción, puesto que la moda se adapta a todos los tipos de cuerpo, sin importar la figura, existiendo siempre algo de la moda que se pueda lucir con clase y estilo (Sciannamea, 2013).

En la Tabla 2.2 se presentan las reglas y prendas claves recomendadas para la conformación de un vestuario acorde a la silueta corporal femenina.

Tabla 2.2. Regla general y prendas claves según tipo de cuerpo

Tipo de cuerpo	Regla general	Prendas claves
Reloj de arena	Seguir la forma del cuerpo, sin exagerar con prendas muy ceñidas.	Vestido de pinzas, pantalón recto y <i>skinny</i> , blusas camiseras y de pinzas, falda recta y chaquetas con forma.
Triángulo	Disimular las caderas con pantalones de pierna ancha y/o chaquetas a la cadera.	Blusas tipo A, blazers a la cadera, falda y/o vestido con movimiento en la parte inferior.
Triángulo invertido	Combinar blusas y faldas en línea A para balancear el ancho de hombros y caderas.	Vestido y/o falda línea A, blusas línea A con manga 3/4 o sin mangas, pantalón recto.
Rectángulo	Usar atuendos con poco volumen, y prendas con pocos detalles en la zona del cuerpo que se desea disimilar.	Blusas estampadas, pantalones rectos o anchos, chaquetas y blazers que acentúen cintura.
Oval	Llevar un estilo simple que llame la vista de arriba a abajo usando pantalones anchos.	Blusas con detalles verticales, pantalones rectos y/o anchos, faldas con movimiento en la parte inferior, vestidos en línea A y blazers con botones simples.

Fuente: García-Pacheco (2013c)

Elaboración: Autores de la tesis

2.2.3. Código de vestir casual en los negocios

Risco (2013), define que el término “casual en los negocios” tiene que respetar un código de vestir o *dress code* como se dice en inglés; es decir, existen pautas que se deben tomar en cuenta para vestir adecuadamente en cada ocasión. Ello es importante cuando se reciben invitaciones acompañadas de un *dress code*, para eventos o reuniones de trabajo, por ejemplo los más conocidos son *cocktail* o elegante, donde el evento o la ocasión es la que marca la pauta para escoger el vestuario idóneo.

Risco (2013) distingue el código casual de lo informal, dándole un toque más elegante, más distinguido, por ello el código *business casual* o casual para el trabajo debe proyectar la imagen de poder que se tiene con un traje de negocios, pero combinando otras texturas y colores que permiten ser casual sin dejar de transmitir la imagen de éxito y credibilidad que se tiene en el centro laboral.

Para una mejor comprensión del código de vestir, Pink Chick, (2017) presenta una guía de códigos que explica a qué se refiere y que dependen de cada ocasión, se tienen:

- **Código Casual**, conformado por *jeans*, un polo, blusa o una chompa y se puede incluir accesorios vistosos. Las zapatillas están prohibidas.
- **Código Business Casual**, pantalones de vestir o faldas debajo de la rodilla y una blusa formal, tacones o *ballerinas* que combinen con la bolsa o el saco. Maquillaje y perfume muy ligero.
- **Código Cocktail**, para eventos de noche, vestidos o enterizos con tacones, lucir el maquillaje y el peinado, cuidando el largo de la falda o vestido.
- **Código Elegante**, para eventos de gala, matrimonios o fiestas formales, vestidos largos si es de noche y un buen maquillaje y peinado.

Para desarrollar mejor el propio estilo, es importante vestir adecuadamente en cada ocasión, poder descifrar adecuadamente cada código de vestir: “Channel decía que ver a una bailarina en un escenario era glorioso, pero si la transportaras así vestida a la calle, se vería ridícula” (Emol, 2013).

2.2.4. Business casual en el Perú

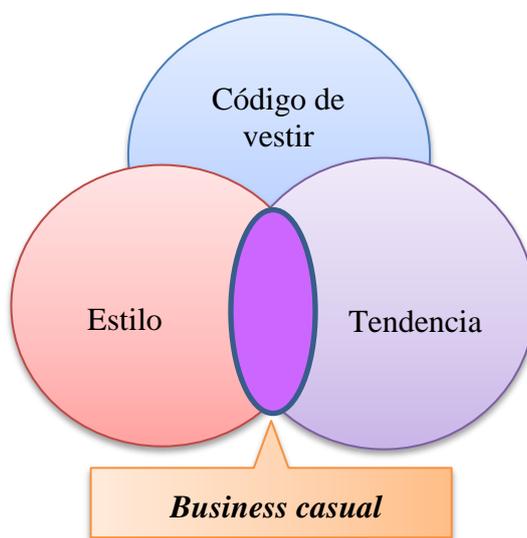
García-Pacheco (2015), señala en su artículo sobre el código de vestir *Business casual* o “Casual para los negocios” explica que esta definición va a depender de distintos factores, uno de ellos es el tipo de empresa en donde se labore, es decir tratar

de identificar si los códigos de vestir son implícitos o explícitos, cuando se explican las prendas a usar en el Reglamento de Colaboradores. También influye el entorno donde la persona se encuentre, tipos de clientes, lugares donde se desplazan, personas a quienes se frecuentan.

Para efectos de la presente investigación y propuesta de negocio, el concepto de *business casual*, está basado en las diferentes definiciones de expertos como la *blogger* y asesora de imagen, Fiorella García y la *blogger* Ana López, editora de “*Fashion Everywhere*”, quienes consideran que el término *business casual* no es un estilo de vestir sino un código de vestir de acuerdo al entorno en que se desenvuelve un determinado grupo de personas (Ver Anexo V y Anexo VI).

Si bien el *business casual* es un código, para una mejor comprensión de la propuesta de valor del presente plan de negocios, se considera que existe una combinación de tres conceptos básicos en el mundo de la moda, como es el estilo, código de vestir y tendencias de moda, como se muestra en la figura 2.3. , donde las prendas *business casual* de la propuesta, deben considerar la intersección de los tres conceptos mencionados, como se muestra en la figura.

Figura 2.3. Conceptualización de *business casual*



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

En dicho contexto, el término *business casual* se aplica para la creación de una imagen de buen vestir para cada ocasión, considerando la variedad de prendas de telas y texturas que combinen a la perfección (estilo), calcen dentro de la sociedad y

medio profesional (tendencia), con el mensaje que se puede vestir de forma casual sin dejar de proyectar profesionalismo y credibilidad como al vestir de manera formal (código de vestir).

2.2.5. Importancia del comercio electrónico en el Perú

En los últimos años y luego de la aparición de las nuevas tecnologías de la información, nació el comercio electrónico en el Perú, el cual según varios estudios realizados está tomando cada vez más importancia en el Perú y en el exterior, por ser un recurso que permite a las empresas alcanzar sus objetivos organizacionales, captar clientes, incrementar ventas y crecer en el mercado en el rubro que se encuentren (ESAN, 2016a). En el último estudio realizado por Ipsos Apoyo en el 14vo Congreso Internacional de *Retail*, año 2017, donde el Perú cuenta con unos 3 millones de compradores online, correspondiente a los NSE A, B y C, siendo los dos últimos sectores los que han logrado un mayor nivel de crecimiento, lo que confirma que existe una mayor penetración de compradores online de los NSE B y C (Falcón, 2017).

Asimismo, se puede decir que el perfil del comprador *online* del Perú se caracteriza por lo siguiente:

- Corresponde al NSE A y B
- Se encuentra en el rango de edad entre 25 a 35 años
- Es un trabajador dependiente que utiliza de manera intensiva los canales virtuales.
- El 69% de los millennials según estudio presentado por la empresa GFK señala que están frecuentemente conectados a la web y pertenecen en su mayoría a los NSE A y B. La razón principal por la que utilizan la web es para comparar precios y así lograr una mejor relación precio-calidad (Falcón, 2017).

Como características de las compras por canal virtual en el Perú, destacan las categorías más compradas según Ipsos Apoyo, como lo menciona Gestión (2017):

- Categoría Moda (ropa y zapatos).
- Aparatos Electrónicos (celulares, tabletas y accesorios).
- Hogar (juguetes y electrodomésticos).
- Tickets y boletos de avión (Viajes y entretenimiento).

Asimismo, según el estudio realizado por GFK se señala que las compras por internet ahorran tiempo y dinero. De la misma manera, Javier Álvarez gerente de Ipsos Perú, indica que más de la mitad de la población peruana utiliza internet y que son personas mucho más informadas sobre la oferta de productos y servicios del mercado. Se estima que su proyección al 2018 es que crecerá hasta 16% (Álvarez, 2017).

Un factor importante a resaltar, especialmente las empresas que son B2C es que el comercio electrónico no se trata de solo implementar una página web atractiva y esperar sentado a que esta se venda. Por el contrario, al igual que el comercio tradicional, se debe hacer uso de la publicidad en el lugar correcto, para de esta manera difundir la marca y captar clientes (Moutec Digital, 2015).

2.2.6. Nicho de mercado

2.2.6.1. Definición

Se define como nicho de mercado a una porción o segmento de mercado donde las personas poseen intereses o características similares, las cuales no están del todo cubiertas por la oferta, asimismo existe la voluntad o buena predisposición del consumidor por adquirir y pagar algo extra por un producto o servicio que satisfaga su necesidad.

Es importante definir el concepto de nicho de mercado para adecuar a ello la estrategia a tomar, asegurando así que el plan de negocio sea viable y exitoso. El nicho de mercado deberá ser lo suficientemente amplio y tener la suficiente capacidad económica para que el negocio pueda surgir del mismo, de la misma manera se deberá conocer si se tiene o no competencia. De igual modo, si se quiere tener éxito en un nicho de mercado se debe considerar la especialización de sus operaciones, de esta manera para la competencia no será fácil atacar al líder del nicho (Kotler y Keller, 2012).

2.2.6.2. Ciclo de vida de un nicho de mercado

Los nichos de mercado aparecen, se desarrollan, evolucionan y se extinguen. Ese es el ciclo de vida de un nicho de mercado (Burgos, 2012).

La duración de la vida de cada nicho es diferente. Existen casos en que se mantienen sin grandes variaciones durante largos períodos de tiempo y otros tienen una vida más corta. Aquellos nichos que perduran y son estables, se les atribuye que han logrado mantener su ventaja competitiva, sin embargo con la velocidad de los cambios tecnológicos y los rápidos cambios culturales, cada vez es más difícil mantener estas ventajas.

- i. Fase de introducción del nicho de mercado: Se deberá detectar su existencia, percibiendo su naturaleza y características. Asimismo, requiere de recursos económicos que financien sus operaciones.
- ii. Fase de crecimiento: Se produce un aumento de la demanda, por tanto se deberá aumentar la operación y no dejar de lado la innovación continua y la capacidad de irse adaptando a las necesidades de los clientes.
- iii. Fase de madurez y evolución: Actualmente es complejo hablar de una fase de maduración puesto que todo cambia rápidamente. Años atrás los nichos crecían y se estabilizaban, ahora los nichos se transforman constantemente.
- iv. Fase de declive: Se deberá organizar el término de su ciclo, buscando siempre un nicho alternativo.

2.2.6.3. Estrategias de nicho de mercado

Se ha considerado las siguientes estrategias de nicho de mercado de acuerdo al tipo de modelo de negocio para la creación de una marca de prendas de vestir femenina:

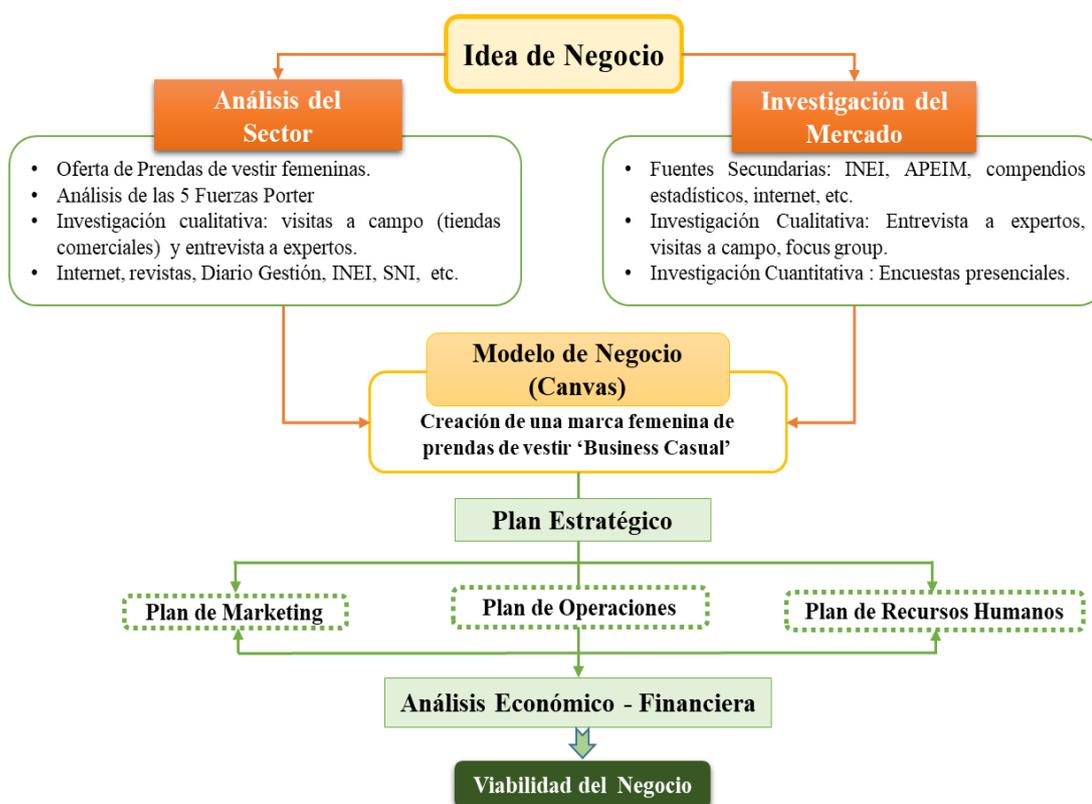
- Estrategia de innovación, ofreciendo al mercado un producto con nuevos diseños, un nuevo concepto que incluye la morfología de cada persona y un servicio que fidelice a las clientas.
- Estrategia de tecnología de la información, al utilizar la tienda *online* y mantener una relación estrecha con los clientes a través de canales virtuales.
- Estrategia de especialización, la propuesta es ser especialistas en prendas para el sector femenino, para aquellas personas que les agrada vestirse bien, con un estilo propio y con total comodidad.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

La metodología aplicada para la elaboración del presente plan de negocios comprende el análisis de dos principales aspectos, el análisis del sector comercial de prendas de vestir femeninas y la investigación de mercado para identificar y conocer los gustos, preferencias y hábitos de compra de las mujeres profesionales pertenecientes al NSE B de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana.

Según los resultados obtenidos, se propone el modelo de negocio para la creación de una nueva marca de prendas de vestir *business casual*, empleando el modelo CANVAS de Osterwalder & Pigneur como se explica en Prodem (2012), para la elaboración del plan estratégico y los planes derivados como marketing, operaciones, recursos humanos y la determinación de la viabilidad del negocio a través del análisis de económico financiero, tal como se muestra en la Figura 3.1. , correspondiente a la metodología de la investigación aplicada en el presente estudio.

Figura 3.1. Esquema de la metodología de investigación



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Respecto al contenido del plan de negocio, se aplicará la siguiente metodología:

- Plan de marketing, aplicación de las 8P's del Marketing, a fin cubrir todos los aspectos de la estrategia del mix de marketing para la creación de la nueva marca femenina de prendas de vestir *business casual*.
- Plan de operaciones, a partir de la aplicación del método de costeo variable considerando el set prendas de vestir que serán diseñadas y comercializadas con la nueva marca.
- Plan de administración de recursos humanos: a base al análisis del modelo de negocio, se determinará la organización y gestión de recursos humanos que se involucrarán en las diferentes fases del proceso productivo.
- Análisis económico - financiero: comprenderá la evaluación de la rentabilidad del modelo de negocio a través de la aplicación del método CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), determinación del VAN, TIR, COK, así como análisis de sensibilidad a través del método de Montecarlo.

3.1. Fuentes de recolección de datos

En cuanto las fuentes de recolección de datos para obtener mayor alcance y conocimiento sobre la oferta y demanda del sector comercial de prendas de vestir femeninas, se considera las siguientes fuentes de información:

3.1.1. Fuentes de información secundaria

Comprende la revisión de investigaciones, publicaciones periodísticas y reportes estadísticos, entre otras fuentes que den luces sobre la definición del modelo de negocio para la creación de la nueva marca de prendas de vestir, siendo fuentes confiables para el presente estudio la información obtenida del INEI, APEIM, BCR, SIN, Arellano Marketing, Diario Gestión, El Comercio, etc.

3.1.2. Fuentes de información primaria

Comprende la aplicación de visitas de campo a las tiendas comerciales de prendas de vestir femeninas en las zonas 6 y 7 de Lima metropolitana (Ver Anexos I al III), entrevistas a profundidad dirigidas a expertos y conocedores del negocio (Ver Anexos V al X), así como la aplicación de *focus group* dirigido al público objetivo (Ver Anexos XI al XIII) y encuestas presenciales como parte de la investigación cualitativa

y cuantitativa ejecutada respectivamente, cuyos resultados se exponen en el Capítulo 5 del presente plan de negocios.

3.2. Tipos de investigación

Comprende la aplicación de técnicas de investigación con el propósito de evaluar los aspectos más relevantes sobre los gustos, preferencias, hábitos de compra y los atributos más valorados en la decisión de compra del público objetivo, de acuerdo a lo siguiente:

3.2.1. Investigación cualitativa

El estudio cualitativo se realizó con el propósito de identificar y comprender a mayor profundidad sobre las percepciones y comportamiento de las mujeres profesionales con respecto a sus necesidades, morfología corporal, gustos y preferencias en la compra de prendas de vestir, así como sus expectativas sobre la creación de una nueva marca femenina de prendas de vestir *business casual*.

a) Objetivo principal

Obtener información del público objetivo con respecto a sus necesidades, intereses, expectativas y hábitos de compra en prendas de vestir para la oficina.

b) Objetivos específicos

- Conocer el perfil del público objetivo.
- Determinar el nivel de conocimiento sobre la morfología corporal del público objetivo.
- Identificar las necesidades, gustos y preferencias que tienen las mujeres con respecto a las prendas de vestir *business casual*.
- Identificar las principales características de las prendas de vestir *business casual*.
- Definir los problemas que se presentan en la decisión de compra de prendas de vestir femeninas.
- Definir los problemas que se presentan durante la experiencia de compra de prendas de vestir femeninas.
- Identificar los principales lugares de compra de las prendas de vestir.

- Evaluar el nivel de aceptación y valoración de atributos asociados al canal de venta virtual.
- Conocer el nivel de conocimiento de las marcas de prendas de vestir que se comercializan en el mercado local.
- Valorar los atributos en la decisión de compra de prendas de vestir.
- Valorar los atributos en los servicios involucrados durante la experiencia de compra de prendas de vestir.
- Evaluar la aceptación del concepto de modelo de negocio.
- Identificar un rango de precios sobre las prendas de vestir *business casual*.

c) Técnicas de investigación

Se aplicaron las siguientes técnicas de investigación exploratoria:

- **Entrevistas a expertos**

Se realizaron (06) seis entrevistas a profundidad dirigidas a diferentes concedores del sector comercial de prendas de vestir femenina, como *influencers* o *fashion bloggers*, diseñadoras de moda y creadoras de marca de prendas de vestir femeninas, así como una administradora del negocio comercial en el rubro y una experta en la creación del diseño de colecciones de moda, tal como se evidencia en los Anexos V al X sobre los resultados de las entrevistas efectuadas en el periodo abril a diciembre del 2017, de acuerdo a la Tabla 3.1.

Tabla 3.1. Relación de entrevistas a expertos

N°	Datos	Perfil de entrevistada	Fecha	Anexo
1	Fiorella García	<i>fashion blogger</i> “Divina Ejecutiva”	22/04/2017	Anexo V
2	Ana López	<i>fashion blogger</i> “Fashion Everywhere”	06/05/2017	Anexo VI
3	Jessenia Munive	Diseñadora de modas de Chio Lecca	27/06/2017	Anexo VII
4	Maribel Juárez	Administradora de “Casa Henry” y creadora de la marca “Two Hearts”	15/07/2017	Anexo VIII
5	Yaky Flores	Diseñadora de modas y creadora de la marca “Acella Boutique”	02/12/2017	Anexo IX
6	Tita Ureña	Diseñadora de modas y creadora de la marca “Julieta Atelier”	03/12/2017	Anexo X

Fuente: Anexos V al X – Resultados de entrevistas a expertos

Elaboración: Autores de la tesis

Objetivos de las entrevistas:

- Recopilar información sobre la interpretación del código de vestir *business casual*, identificación de hábitos de compra de clientes potenciales.
- Obtener pautas para la creación de colecciones de moda teniendo en cuenta su integración con el proceso productivo y la definición de los atributos del producto.
- Aplicación del criterio de morfología corporal en la estandarización de tallas en base a las medidas corporales de la mujer objetivo, así como análisis de tendencias y definición de atributos asociados a los servicios en la atención personalizada en los canales de venta.

• **Investigación de visitas de campo**

Comprende (27) veintisiete visitas a tiendas comerciales de prendas de vestir femeninas, como tiendas departamentales, tiendas especializadas o boutiques y tiendas de marcas independientes, aplicando como técnica de observación, la visita de cliente incógnito, según el contenido de los Anexos I al III sobre los resultados obtenidos en el periodo abril a diciembre del 2017, tal como se muestra en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2. Relación de visitas a campo en tiendas comerciales

Nº	Formato Comercial	Nombre de Tiendas	Cant.	Fechas	Anexo
1	Tienda departamental	Saga Falabella, Ripley, Paris, Oechsle, Topi Top, H&M	09 visitas	19/04/2017	Anexo I
2	Tienda especializada	Michelle Belau, Mentha & Chocolate, Zara, Mango	09 visitas	11/07/2017	Anexo II
		Mae Alcott, Camila Viali, Brujhas, Moixx	04 visitas	06/08/2017	
3	Tienda de marca independiente	Elizabeth Lozano, Julieta Atelier, Acla Boutique	03 visitas	01/12/2017	Anexo III
		Emporio de Jesús María	01 Visita	02/12/2017	
		Polvos Rosados de Surco	01 Visita	03/12/2017	

Fuente: Anexos I al III – Resultados de visitas de campo a tiendas comerciales

Elaboración: Autores de la tesis

Objetivos de las visitas de campo:

Las visitas como cliente incógnito a las tiendas comerciales de prendas de vestir, tuvieron como propósito evaluar la experiencia de compra de la mujer objetivo y los servicios vinculados a la oferta comercial de prendas de vestir femeninas en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana.

• **Focus group**

Se llevaron a cabo (02) dos reuniones grupales con la participación de mujeres profesionales entre los 25 a 45 años pertenecientes al nivel socioeconómico B, cada una de las reuniones bajo la conducción de un moderador con una guía de pautas sobre el tema de investigación, obteniéndose los resultados que se muestran en el Anexo XIII durante el mes de diciembre 2017.

Cada *focus group* se realizó en la cafetería del Starbucks ubicado en la Av. Alfredo Benavides 1770, Miraflores, entre las 10:00 a 12:00 p.m., en las fechas 09 y 16 de diciembre 2017 con la participación de ocho integrantes en cada fecha, según el Anexo XII.

Como parte de las actividades previas al desarrollo de cada *focus group*, se determinó el perfil de los asistentes, el diseño de la guía de pautas, la identificación y selección de participantes, la programación de las fechas y lugar de cada evento, así como la planificación del procesamiento de la información, teniendo como esquema la misma guía de pautas para ambos *focus group*, según Anexo XI.

Características metodológicas:

- ✓ Mujeres del rango de edad entre 25 a 45 años.
- ✓ Profesionales con grado de instrucción superior que actualmente se encuentren ejerciendo su profesión para una empresa o de forma independiente.
- ✓ Participantes del NSE B que residen en los distritos de la zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, San Miguel y Magdalena del Mar y/o distritos de la zona 7: Surco, San Isidro, San Borja, Miraflores y la Molina.

- ✓ Cada *focus group* tiene ocho (08) participantes, siendo el primero para participantes del rango de edad de 25 a 35 años y el segundo para participantes entre el rango de 36 a 45 años.
- ✓ Guía de pautas con un tiempo de duración de 120 minutos.

Objetivos del *focus group*:

- ✓ Conocer las necesidades, gustos y preferencias sobre el uso de las prendas de vestir *business casual*.
- ✓ Identificar los hábitos de compra de prendas de vestir *business casual*, así como los problemas que influyen en la decisión de compra.
- ✓ Conocer la percepción de marcas de prendas de vestir en el mercado.
- ✓ Conocer los atributos más valorados de las prendas de vestir y los servicios percibidos durante la experiencia de compra.
- ✓ Evaluar la intención de compra del canal virtual de prendas de vestir.
- ✓ Evaluar la aceptación, atributos e intención de compra sobre la creación de una nueva marca femenina de prendas de vestir *business casual*.
- ✓ Conocer la percepción y valoración del nombre de la nueva marca.

3.2.2. Investigación cuantitativa

El estudio cuantitativo comprende como técnica de investigación, la aplicación de encuestas presenciales a mujeres profesionales dependientes o independientes de 25 a 44 años del nivel socioeconómico B en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana; con un cuestionario estructurado de 41 preguntas basado en los resultados de los *focus group*, ver el cuestionario en el Anexo XVI y la propuesta gráfica de la descripción del concepto de la nueva marca femenina de prendas de vestir *business casual* contenida en el Anexo XVII.

El tipo de muestreo es probabilístico y estratificado, lo cual implicó disminuir la varianza y obtener una mejor representatividad a través de la estratificación de la muestra. Se consideró estratos de la población de estudio, por grupos de edad y por los 10 distritos de la zona seis y siete de Lima Metropolitana por ser los estratos donde el público objetivo del NSE B tiene mayor representatividad (APEIM, 2017), tal como se muestra en el Anexo XIV.

En cuanto a la aplicación del muestreo de la encuesta, esta se realizó por manzaneo, considerando como unidad de muestreo una vivienda de la Zona 6 y 7 con al menos una mujer profesional dependiente o independiente de 25 a 44 años de edad.

Para seleccionar a las personas a encuestar, se visitaron viviendas al azar por conglomerados (conformado por una o más manzanas consecutivas o adyacentes) y manzanas (área física delimitada por avenidas, calles, pasajes, caminos, etc., que pueden contener uno o más viviendas). Además, la persona entrevistada debe cumplir con el puntaje correspondiente al nivel socioeconómico B, según los datos que se responden en las preguntas filtro de la ficha socioeconómica aplicada de acuerdo al Anexo XV.

a) Objetivo principal

Disponer de información estadística que permita evaluar como público objetivo, al segmento de mujeres profesionales dependientes o independientes de 25 a 45 años del nivel socioeconómico B en las zonas seis y siete de Lima Metropolitana, para la creación y lanzamiento de una nueva marca femenina de prendas de vestir *business casual*.

b) Objetivos específicos

- Determinar el perfil del público objetivo con respecto al segmento de mujeres profesionales dependientes o independientes del NSE B de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana.
- Determinar el tipo de morfología corporal del público objetivo.
- Identificar los gustos, preferencias, hábitos de compra de prendas de vestir *business casual* según la frecuencia, cantidades y canales de compra, así como los problemas que influyen en la decisión de compra.
- Conocer las marcas de prendas de vestir femeninas de mayor preferencia por el público objetivo.
- Identificar los atributos más valorados de las prendas de vestir y servicios durante la experiencia de compra.
- Evaluar la intención de compra del canal virtual de prendas de vestir.

- Determinar el nivel de aceptación, atributos más valorados e intención de compra de la creación de una nueva marca femenina de prendas de vestir *business casual*.
- Identificar el rango de precios con mayor disposición a pagar según producto y servicio.
- Identificar las preferencias sobre la ubicación del canal presencial.
- Identificar las preferencias sobre los servicios involucrados en la experiencia de compra.
- Conocer el nombre y slogan de la marca con mayor aceptación por el público objetivo.

c) Características técnicas

- Técnica de investigación:
Encuestas presenciales (cara a cara) a manera de entrevistas.
- Instrumento de recolección de datos:
Se aplicó un cuestionario estructurado de 41 preguntas, en su mayoría de preguntas cerradas con temática relacionada a los objetivos de la investigación.
- Método de recolección de la información:
Validación del NSE B de las entrevistas a través de la aplicación de una ficha de filtro estándar, que ha sido elaborada teniendo en cuenta los criterios de muestreo de APEIM.
Entrevista directa, a través de encuestadores debidamente entrenados para tal fin, realizando trabajo de campo en las viviendas de las zonas seleccionadas durante el periodo de la recolección de la información.
- Cobertura Geográfica de la encuesta:
La encuesta se realizó en la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) de Lima Metropolitana.
- Unidades de muestreo:
La unidad de muestreo es la vivienda con al menos una mujer profesional dependiente o independiente de 25 a 44 años de edad del NSE B que reside en los distritos de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana.

d) Público objetivo

La población objetivo está constituida por el conjunto de mujeres profesionales dependientes o independientes de 25 a 45 años del NSE B en las zonas seis y siete de Lima Metropolitana, que asciende a 38,467 personas según proyección al año 2017.

Se calculó la población objetivo de estudio a partir del total de la población de mujeres de 25 a 44 años proyectada al año 2015 de la zona 6 (61,130) y 7 (124,870) de Lima Metropolitana, siendo en total 186,000 mujeres (INEI, 2010), como se muestra en la Tabla 3.3.

Tabla 3.3. Población proyectada de mujeres de 25 a 45 Años de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana al Año 2015

Zona	Distrito	Población de mujeres
Total		186,000
Zona 6	Jesús María	11,369
	Lince	7,869
	Magdalena del Mar	8,725
	Pueblo Libre	11,293
	San Miguel	21,873
Zona 7	La Molina	27,835
	Miraflores	13,633
	San Borja	18,031
	San Isidro	8,686
	Santiago de Surco	56,684

Fuente: INEI - Estimaciones y proyecciones de la población 2005-2015
Elaboración: Autores de la tesis

De acuerdo al total de mujeres de 25 a 45 años, (zona 6: 59.3% y zona 7: 46.0%) se estimó el total de mujeres que pertenecen al NSE B, que es igual a 93,690 personas (APEIM, 2017).

En base a la estimación de mujeres del NSE B en el rango de edad de estudio de la Zona 6 y Zona 7, se estimó a la población económicamente activa ocupada que representa el 93.1% (87,226) y finalmente se extrajo al 44.1% (38,467) de mujeres con educación superior (INEI, 2018). Ver Anexo XXIII sobre la estimación de la PEA de Lima Metropolitana para el año 2017 y Anexo XXIV sobre la estimación de la PEA con nivel de educación superior de Lima Metropolitana para el año 2017.

e) **Determinación de la muestra**

El tamaño de la muestra se calculó a partir de la población de mujeres profesionales dependientes o independientes de 25 a 44 años del NSE B en las zonas seis y siete de Lima Metropolitana, que asciende a 38,467 personas.

El tamaño de la muestra de la encuesta es de 317 encuestas; el nivel de confianza es del 95.0%, lo que significa que, de cada 100 estudios iguales, 95 arrojarán los mismos resultados; asimismo, se usa un margen de error del 5.48%; es decir, los resultados pueden variar de forma positiva o negativa en ese valor, y un factor de probabilidad éxito/fracaso del 50%, debido a que no se cuenta con información de un estudio similar. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones conocidas o finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde:

N: Tamaño del universo de la población

Z_α¹: Valor Z del nivel confianza.

p: Factor de probabilidad éxito fracaso

e: Margen de error

Datos:

$$N = 38,467$$

$$Z_{\alpha}^1 = 1.96$$

$$P = 50\%$$

$$e = 5.48\%$$

$$n = \frac{38,467 \times 1.96^2 \times (1 - 0.5)}{0.0548^2 \times (38,467 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}$$
$$n = 317$$

De acuerdo a lo señalado sobre la estratificación de la muestra para disminuir la varianza y obtener una mejor representatividad de la información recolectada, se distribuye la muestra del NSE B según el tamaño de la población de mujeres de los distritos de la zona 6 y 7, conforme se muestra en la Tabla 3.4.

Tabla 3.4. Distribución de la muestra por distrito de las zonas 6 y 7 de mujeres entre 25 a 45 años de edad de Lima Metropolitana

Zona	Distrito	Tamaño de la Muestra
Zona 7	La Molina	47
	Miraflores	23
	San Borja	31
	San Isidro	15
	Santiago de Surco	97
Zona 6	Jesús María	19
	Lince	14
	Magdalena del Mar	15
	Pueblo Libre	19
	San Miguel	37
		317

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Para los resultados de esta encuesta, el nivel de inferencia es: Zona seis y siete de Lima Metropolitana.

f) Período de evaluación

La operación de campo para recolectar la información se efectuó del 20 al 26 de enero del 2018, se realizó a través de entrevistas presenciales (cara a cara) a la mujer profesional dependiente o independiente de 25 a 44 años de edad, para ello se visitaron las viviendas seleccionadas de los distritos de la zona seis y siete de Lima Metropolitana.

CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

El análisis de la industria textil y confecciones en el Perú permitirá ubicar mejor las oportunidades y amenazas que se distinguirán luego en el planteamiento de la estrategia del presente proyecto.

4.1. Análisis del Sector

4.1.1. Antecedentes del sector textil y confecciones

La producción de textiles ha mostrado una clara tendencia decreciente durante los últimos cuatro años debido a diferentes factores como la caída en las exportaciones, la competencia de los productos chinos, el boom de las *fast fashion*, el fenómeno del Niño Costero, entre otros, los cuales han impactado de manera negativa en el sector.

La industria textil y confecciones abarca diversas actividades que van desde el tratamiento de las fibras textiles para la elaboración de hilos, hasta la confección de prendas de vestir y otros artículos. En Lima Metropolitana, las empresas dedicadas a dichas actividades integran diferentes procesos productivos, lo cual otorga un mayor nivel agregado a sus productos, sin embargo el sector textil peruano aún tiene mucho por desarrollar, especialmente en la calidad de sus acabados y en la formalidad de los confeccionistas y talleristas.

4.1.2. Comercio de prendas de vestir femeninas

Con la llegada de marcas internacionales a toda América Latina, la consumidora peruana se ha vuelto cada vez más exigente y selectiva. Tiene una infinidad de posibilidades de dónde escoger y tiene acceso a la información para conocer la oferta.

En el mercado peruano, se deberá desarrollar marcas y alianzas con socios estratégicos como institutos y gremios empresariales y así empezar a generar experiencias de consumo. Por este motivo las marcas, mínimo, cada 15 días deben estar rotando inventarios, ingresando producto nuevo al punto de venta. Se debe tener muy definido el concepto de marca, cómo se quiere caracterizar, qué se quiere llevar al consumidor. Más que vender es generar la experiencia de compra.

4.2. Comercio electrónico

La aparición del comercio electrónico o *e-commerce* puede asociarse a la aparición del Internet y consiste en adquirir o vender productos y/o servicios a través de medios electrónicos, tales como la web y otras redes de comunicación de datos.

La principal ventaja del comercio electrónico es la rapidez con la que se pueden realizar las transacciones (ESAN, 2016b).

Entre otros beneficios del comercio electrónico se encuentra que el comprador puede obtener el producto requerido a mejor precio, en un proceso cómodo de compra y al vendedor le permite optimizar el proceso de distribución, reduciendo costos (IIEMD, 2017).

Con la finalidad de proporcionar seguridad y protección adicional al cliente al pagar en internet por las compras realizadas las marcas internacionales de tarjetas de crédito han instalado servicios (páginas certificadas) tales como Verified by Visa, Secure Code de MasterCard y Safekey de AMEX (Scotiabank, 2017).

4.3. Principales ofertantes con tiendas físicas en el Perú

En este sentido, los más importantes ofertantes de prendas de vestir femenina han decidido aprovechar las oportunidades que les brinda el sector y han creado sus tiendas físicas a través de formatos comerciales.

En la Tabla 4.1. se muestran las características de las principales tiendas comerciales de prendas de vestir femeninas (independientes) en Lima Metropolitana, y se hace una comparación entre los productos, precios y servicios adicionales que se presenta en cada uno de ellos.

Tabla 4.1. Principales tiendas comerciales de marcas de prendas de vestir

COMPETIDOR DIRECTO	PROPUESTA DE VALOR	PRODUCTO	SERVICIO	PLAZA	PRECIO	ESTRATEGIA COMPETITIVA
	Moda y variedad en un solo lugar.	Prendas de vestir y accesorios dirigida al público femenino.	Una página divertida con opciones de outfits para toda ocasión.	Zona 2, 3, 6 y 7 de Lima Metropolitana.	Blazer: 89 Falda: 100 Pantalón: 109 Blusa: 69 Vestido: 100	Ofrecer moda en prendas de vestir y accesorios a precios competitivos.
	Elegancia, estilo discreto, modelos cómodos y femeninos, con una experiencia de compra temática y diferente, a su vez.	Prendas de vestir y accesorios de media-alta calidad, dirigida al público femenino.	Atención exclusiva mediante asesoría previa cita	Zona 6 de Lima Metropolitana.	Blazer: 199 Falda: 139 Pantalón: 130 Blusa: 139 Vestido: 199	Estrategia de diferenciación: Diseño y experiencia de compra.
	Diseño, estilo, exclusividad y calidad a precio asequible.	Prendas de vestir para damas ejecutivas y modernas.	Atención particular en las tiendas con asesoría en páginas sociales.	Zona 2 de Lima Metropolitana.	Blazer: 89 Falda: 100 Pantalón: 109 Blusa: 69 Vestido: 100	Estrategia de diferenciación en diseño y calidad.
	Belleza, personalidad, actitud y elegancia de la mujer exitosa, con prendas de la mejor calidad, únicas y modernas	Tienda online de prendas de vestir y accesorios para la oficina.	Ofrecer una atención con un buen trato y envío de las prendas en el menor tiempo posible.	Tienda On Line para Lima y provincias.	Blazer: 150 Falda: 100 Pantalón: 109 Blusa: 70 Vestido: 225	Estrategia de diferenciación: propone outfits completos e integrales para oficina.

COMPETIDOR DIRECTO	PROPUESTA DE VALOR	PRODUCTO	SERVICIO	PLAZA	PRECIO	ESTRATEGIA COMPETITIVA
	Tendencia, vanguardista; enfocados en la calidad y exclusividad de cada prenda.	Prendas de vestir y accesorios de tendencia, calidad media-alta dirigida al público femenino.	Descuentos por temporadas y publicado en sus redes sociales.	4 tiendas en Lima (Zona 6 y 7) 2 tiendas en provincia	Blazer: 190 Falda: 180 Pantalón: 190 Blusa: 100 Vestido: 250	Estrategia de diferenciación por diseño y experiencia de compra.
	Elegancia, moda y sobre todo, segura de si misma en cualquier ocasión.	Prendas de vestir y accesorios de tendencia, calidad media-alta dirigida al público femenino.	Ofrecer una atención agradable en los stands de las tiendas por departamento ofreciéndote sugerencias.	Boutiques en Lima: Zona 2,6 y 7. Showroom: San Isidro Outlet: Callao 03 Boutiques en provincia.	Blazer: 89 Falda: 70 Pantalón: 80 Blusa: 60 Vestido: 100	Estrategia de diferenciación por diseño y experiencia de compra.
	Despertar emociones inevitables en sus clientes y seguidoras.	Prendas de vestir de diseño de autor para mujeres, calidad media-alta	Buen trato en su tienda con una asesoría ofreciendo variedad de diseños.	01 Atelier en Miraflores (Zona 7).	Blazer: 180 Falda: 120 Pantalón: 120 Blusa: 110 Vestido: 120	Estrategia de diferenciación por diseño y experiencia de compra.
	Inspirar a las mujeres y evolucionar con ellas, pensado en las mujeres de hoy profesionales, ejecutivas y exitosas.	Prendas de vestir de diseño y estilo dirigida a mujeres profesionales y ejecutivas.	Buen trato en su tienda con una asesoría ofreciendo diseños exclusivos	03 boutiques en lima (zona 2, 3 y 7). C.c plaza norte C.c mall plaza bellavista Cc. Mall del sur el polo 1	Vestido: 148 Blusas: 78 Pantalón: 100	Estrategia de diferenciación: diseño y calidad, propone outfits completos e integrales para oficina.

Fuente: Anexos I al III – Visitas a tiendas comerciales

Elaboración: Autores de la tesis

4.4. Análisis de la oferta (*benchmarking*)

Con el fin de determinar cuáles son los atributos más valorados por el mercado potencial, se recurrió a la investigación cualitativa, a través de las entrevistas a expertos, donde se entrevistó a dueños de marcas, diseñadoras de moda y *fashion bloggers*; asimismo se realizó 27 visitas a diferentes boutiques y tiendas departamentales de los distritos que conforman la zona 6 y 7 del NSE B, de acuerdo a los Anexos I al III respecto a las visitas de campo a tiendas comerciales.

Como resultado de esta investigación se definió la siguiente lista de atributos valorados:

- Atributos del producto: entalle, diseño, calidad, tendencia, etc.
- Atributos del servicio: atención personalizada, asesoramiento, personal entrenado, etc.
- Canal presencial: ubicación accesible, probadores disponibles, variedad de modelos, etc.
- Canal virtual: contenido actualizado, atención de consultas, plataforma de pago, confidencialidad de datos confidenciales, etc.
- Proceso de compras: servicio *delivery*, diversas formas de pago, política de garantías y devoluciones, entre otras.

Se ha tomado como base las visitas de campo realizadas y la lista de atributos mencionada para elaborar un ‘benchmarking’ de los ofertantes más representativos del mercado local, según contenido del Anexo IV donde se tiene el benchmarking, es decir el análisis de la oferta, clasificándolos de la siguiente manera:

4.4.1. Tiendas departamentales

Dentro de las principales marcas en tiendas departamentales se consideró a *Basement, Marquis, H&M, Paris, Oeshle* y *Topitop*.

En las visitas de campo que se realizó a estas tiendas se observó lo siguiente, teniendo como base para el análisis los atributos valorados definidos por el mercado objetivo:

- *Producto:* Predomina el diseño, la variedad y la tendencia, son de mediana calidad, no priorizan el entalle perfecto y sus precios son parcialmente asequibles.
- *Servicio:* Limitada atención personalizada, su personal se limita a ayudar con las tallas, no siempre se encuentra un personal cerca para la atención del cliente y no están lo suficientemente entrenados para brindar una asesoría.
- *Canal presencial:* En general cuentan con muy buena ubicación, sin embargo no siempre tienen tallas disponibles y se tiene que realizar largas colas para hacer uso de los probadores.
- *Canal virtual:* Se encontró un potencial que explotar en el canal virtual puesto que este atributo está desatendido. En algunos casos, estas marcas cuentan con página web cuyo contenido está relativamente actualizado pero no cuentan con una plataforma de pago ni atención a consultas de los clientes.
- *Proceso de compra:* Cuentan con diferentes formas de pago, políticas de garantía y devoluciones definidas, mas no siempre cuentan con un servicio de *delivery*.
(Ver Anexo I – *Benchmarking* marcas de tiendas departamentales).

4.4.2. Tiendas especializadas

Dentro de las principales tiendas especializadas se consideró a *Michelle Belau, Mentha & Chocolate, Zara, MNG, Moixx, Camila Viali, Mae Alcott* y *Brujhas*.

En las visitas de campo que se realizó a estas tiendas se observó lo siguiente:

- *Producto:* Predomina el diseño, la tendencia y la calidad en sus prendas, cuentan con variedad de productos y si bien no se caracterizan por tener el entalle perfecto en algunos sus modelos y diseños están hechos para un tipo de silueta femenina determinado.
- *Servicio:* En su mayoría cuentan con una atención personalizada, personal entrenado, con capacidad de asesorar al cliente en su compra.
- *Canal presencial:* En general buena ubicación, en su mayoría con probadores disponibles y en el caso de tiendas especializadas peruanas no siempre cuentan con variedad de modelos y tallas disponibles.
- *Canal virtual:* Se observó que las tiendas especializadas peruanas como *Moixx, Camila Viali* y *Mae Alcott* utilizan de mejor manera el canal virtual, a diferencia

de *Michelle Belau, Mentha & Chocolate, Zara y MNG* que a pesar de contar con página web, no les dan el uso más óptimo.

- *Proceso de compra*: Cuentan con diferentes formas de pago, políticas de garantía y devoluciones definidas y eficientes, sin embargo en su mayoría no cuentan con un eficiente servicio de *delivery* a excepción de *Moixx y Camila Viali* (Ver Anexo II – *Benchmarking* marcas de tiendas especializadas).

4.4.3. Tiendas independientes y casos de éxito

Dentro de las principales tiendas independientes se identificó casos de éxito como las marcas comerciales que operan de forma independiente en el mercado local como *Aclla Boutique, Elizabeth Lozano y Julieta Atelier*, que tienen en común que sus creadoras son diseñadoras de moda; estas tiendas a la vez, son consideradas como la competencia directa para la marca que se desarrollará en el presente plan de negocios.

En las visitas de campo que se realizó a estas tiendas se observó lo siguiente:

- *Producto*: Predomina el diseño, en entalle y calidad, en cuanto a variedad y tendencia, no son sus atributos más destacados y sus precios son más elevados a diferencia de las marcas de tiendas departamentales y especializadas.
- *Servicio*: Cuentan con una atención muy personalizada y un personal muy bien entrenado, diferenciándose por asesorar adecuadamente al cliente en su compra.
- *Canal presencial*: La ubicación y accesibilidad no es la mejor, en algunos casos no cuentan con estacionamiento. En cuanto a la calidad y disponibilidad de probadores es bastante buena, finalmente no siempre tienen variedad de modelos disponibles en la tienda física.
- *Canal virtual*: Aprovechan los beneficios del comercio electrónico, especialmente en lo que se refiere a contenido actualizado y tienda virtual, así como una interacción bastante alta con sus clientes a través de la web.
 - *Proceso de compra*: Cuentan con diferentes formas de pago, políticas de garantía y devoluciones definidas y eficientes, así como también con un servicio de *delivery* eficiente (Ver Anexo III – *Benchmarking* marcas de tiendas independientes).

4.5. Conclusiones

De lo observado en el análisis del sector, se concluye lo siguiente:

- El poder adquisitivo de la población limeña se ha incrementado y ello genera un crecimiento de la clase media, lo que impacta en nuevos estilos de vida más exigentes en calidad y mayor preocupación por el verse bien y vestirse mejor.
- El mercado altamente competitivo en prendas de vestir permite el ingreso de nuevos competidores, sobreviviendo aquellos que identifiquen bien los atributos valorados de su mercado objetivo para así fidelizar a sus clientes a través de la innovación, aprovechando la tecnología para atender al mercado de manera más personalizada.
- El nicho de mercado de prendas de vestir casual para ir a trabajar no ha sido explotado por la falta de conocimiento del mercado ante los códigos de vestir y la alta oferta de productos estándar que permite la comercialización de grandes volúmenes de prendas dirigido a todo público.

En cuanto al análisis de la oferta, se concluye:

- Las marcas de las tiendas departamentales tienen sus fortalezas en el diseño, la variedad y la tendencia de sus productos, sin embargo sus debilidades se presentan en el servicio personalizado a sus clientes y la poca atención y uso del canal virtual.
- Las tiendas especializadas tienen como fortaleza el diseño, la calidad y la tendencia de sus productos, así como también el servicio de atención personalizada a sus clientes, sin embargo sus precios son bastante altos, no todas cuentan con tienda virtual y tampoco cuentan con un servicio de *delivery* atractivo.
- Las tiendas independientes y casos de éxito identificados, son atractivas para los clientes, por el diseño, entalle y calidad de sus prendas, las cuales se inspiran en la mujer peruana y venden esa imagen, en combinación con un servicio de atención personalizada y un canal virtual de alto contenido y plataforma de pago eficiente. Sus debilidades, la poca variedad de modelos disponibles en tienda y sus precios elevados.

CAPÍTULO 5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Este capítulo contiene los resultados obtenidos a través de la investigación cualitativa y cuantitativa que se llevó a cabo desde la identificación del perfil de las mujeres profesionales que califican como clientes potenciales en el modelo de negocio propuesto, seguido del análisis de sus gustos, preferencias, morfología corporal y hábitos de compra, incluyendo la evaluación del nivel de aceptación de la propuesta de valor y la intención de compra de las prendas de vestir *business casual* y los servicios requeridos durante la experiencia de compra de cada mujer de la población objetivo, a fin de estimar la demanda del mercado meta para los próximos 5 años, ante el lanzamiento de la nueva marca de prendas de vestir *business casual* en el mercado femenino del NSE B de Lima Metropolitana.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos como parte de la investigación de la demanda, finalizando con la presentación de las conclusiones del capítulo.

5.1. Resultados de la investigación cualitativa

5.1.1. Entrevistas a expertos

De los resultados obtenidos en las entrevistas a profundidad (Ver Anexos V al X), según la experiencia y alto grado de conocimiento de los entrevistados en el sector comercial de prendas de vestir femeninas, se identifican temas claves que aportaron en la definición de la propuesta de valor para la creación de una nueva marca de prendas de vestir *business casual*, como se tiene a continuación.

a) Entrevistas a *fashion bloggers*

De acuerdo a su conocimiento sobre estilos de vestir e interpretación de los códigos de vestir, Fiorella García-Pacheco de “Divina Ejecutiva” y Ana López de “*Fashion Everywhere*” respectivamente (Ver Anexos V y VI), señalaron que la aplicación del código de vestir *business casual* depende mucho del entorno empresarial en que se desenvuelve el público objetivo, así como la identificación del tipo de prendas de vestir más apropiadas bajo los parámetros del código de vestir,

siendo la blusa, falda, pantalón, saco y vestido, prendas básicas e indispensables a la hora de buscar comodidad y versatilidad sin perder el estilo personal.

En cuanto a los factores que influyen en el proceso de compra de la mujer objetivo, se identificaron aspectos como el estilo de vida de la mujer y la etapa en la que se encuentra en su carrera profesional, considerando la necesidad que tienen para proyectar mayor credibilidad, confianza y profesionalismo a través de su imagen, por lo cual buscan exclusividad al vestir para diferenciarse, así como versatilidad en los vestuarios que las caracteriza, lo cual implica la necesidad de acceder a diversas opciones para vestir de forma única y auténtica.

b) Entrevista a dueño de negocio y diseñadoras creadoras de marca

De acuerdo a los resultados obtenidos con la entrevista a la administradora de negocio Casa Henry, Maribel Juárez y creadora de la marca “*Two Hearts*” (Ver Anexo VIII), y las entrevistas a la diseñadoras de moda, Jacky Flores de la marca “*Aclla Boutique*” (Ver Anexo IX) y Tita Ureña de la marca “*Julieta Atelier*” (Ver Anexo X), concordaron con la necesidad de segmentar al público objetivo, no solo por su capacidad adquisitiva, sino por el tipo de *fit* y morfología corporal de la mujer, lo cual implica trabajar en la elaboración de moldes para cada diseño de las prendas de acuerdo al tipo de cuerpo femenino, en vista que por cada modelo, su patrón debe ser elaborado en base las medidas corporales de la mujer objetivo que se ha estandarizado, teniendo la premisa de diseñar y producir prendas con la talla más cercana a la forma o figura de la mujer peruana.

De acuerdo a los atributos que caracterizan una buena prenda, las expertas identificaron la necesidad de buscar el entalle perfecto, por lo cual se sugiere realizar muchas pruebas y muestreo sobre las tallas considerando un estándar que se encuentre acorde al tipo de cuerpo de la mujer objetivo, siendo en su mayoría tipo rectángulo, triángulo y reloj de arena.

Por otra parte, Maribel Juárez, concuerda con las diseñadoras de moda, al señalar como parte del análisis de los hábitos de compra e *insights* claves de las mujeres profesionales, existe una marcada tendencia en invertir en la imagen personal, siendo en el caso de su vestuario, la búsqueda de prendas con buen corte y diseño de forma complementaria; es decir, el público objetivo tiene interés en prendas de vestir que por

la combinación de los atributos entalle y diseño sean únicas y originales al mismo tiempo (Ver Anexo VIII).

c) Entrevista a diseñadora experta en colecciones de moda

Producto del análisis del proceso creativo sobre el diseño de las colecciones de moda en prendas de vestir para la mujer profesional, Jessenia Munive, diseñadora con experiencia en la creación de colecciones de moda, recomienda el diseño de prendas básicas y versátiles, como son la blusa, pantalón, falda, saco y vestido para un ambiente de oficina, diseñando colecciones de acuerdo a la morfología corporal femenina, el tipo de temporada, así como la aplicación de otros factores, como la tendencia, tipo de telas y la combinación de prendas que dentro de la colección deben de mantener la armonía en colores compatibles, así como su diseño acompañado de la calidad de las prendas para el lanzamiento de las colecciones que sean necesarias (Ver Anexo VII).

Como parte del diseño de las colecciones, también recomendó tener en cuenta los atributos más valorados en las prendas de vestir, siendo el entalle uno de los factores determinantes para las mujeres, por el simple hecho que la prenda se acomode bien al cuerpo y favorezca la figura corporal, otro aspecto a tener en cuenta es el tipo de tela de las prendas, lo cual se asocia a la calidad y acabado de la prenda de vestir, siendo este un aspecto diferenciador en la propuesta de valor para la creación de una nueva marca, lo cual no debe divorciarse del diseño, sino complementarse con un buen *fit* o entalle de las prendas de interés por parte del público objetivo.

5.1.2. Investigación de visitas de campo

De los resultados obtenidos en las vistas a tiendas comerciales, de acuerdo a los formatos de tiendas existentes se señala lo siguiente:

a) Visitas a tiendas departamentales

En base a los resultados recopilados en el Anexo I, los aspectos más observados en las visitas en tiendas departamentales, corresponde a la misma aplicación de tendencias en todas las marcas, así como el nivel de conocimiento acerca del producto por parte del personal que atiende, que muchas veces se ve limitado ante una demanda

masiva y la necesidad que pasan muchas mujeres para encontrar las prendas más apropiadas ante tanta combinación de estilos y propuestas de diferentes marcas.

El factor tiempo es otro aspecto observado, en las tiendas departamentales la comercialización de prendas de vestir implica un proceso de compra más exhaustivo, las mujeres dedican horas en la búsqueda de la talla más cercana a su *fit*, seguido del tiempo de espera para probarse la prenda, así como el tiempo de espera para efectuar el pago de la misma.

b) Visitas a tiendas especializadas

En cuanto a los resultados obtenidos según el Anexo II, la experiencia de compra es una de los factores determinantes más valorados en las marcas procedentes de tiendas especializadas. Al mismo tiempo se observa la existencia de servicios exclusivos asociados con la atención personalizada al cliente, apostando por la satisfacción del cliente en todo el proceso de compra, ya sea de una compra por interés en la prenda o a raíz de un impulso por las ofertas del momento, la calidad del servicio se mantiene.

c) Visitas a tiendas de marcas independientes

Respecto a las tiendas de marcas independientes, de acuerdo al Anexo III, se identifican servicios más personalizados que exclusivos, como el hecho de reservar visitas a la tienda previa cita, variedad de opciones de entrega y pago de las prendas, servicio de entalle de las prendas, así como asesoría sobre la selección de prendas de vestir teniendo en cuenta los atributos de la morfología corporal femenina.

En cuanto a las colecciones, apuestan por el diseño, considerando diversidad con la aplicación de las tendencias sin caer en la exageración como parte del contenido de la colección.

5.1.3. Focus group

De acuerdo a los resultados de los dos *focus group* realizados, según Anexo XIII, los temas clave respecto a los atributos más valorados en la decisión de compra de las prendas de vestir, morfología corporal de la mujer, señalaron lo siguiente:

a) Conocimiento de la morfología corporal

Las participantes del *focus* en su mayoría, tienen un alto conocimiento sobre la morfología corporal femenina, identificando como atributos claves de su cuerpo al

momento de seleccionar sus prendas de vestir, tres zonas o atributos corporales importantes como la cintura, cadera y busto, y que de acuerdo a su contextura y tipo de cuerpo tienen que buscar la ropa que necesitan.

b) Problemas en las prendas de vestir

Las entrevistadas concordaron en que los principales problemas que identifican en las prendas de vestir al momento de comprarlas, es el diseño de las mismas, con modelos iguales y repetitivos que se encuentran en todas las tiendas comerciales, lo cual les dificulta personalizar su *look* o vestuario e forma diferenciada.

Otro problema en que la mayoría de participantes estuvo de acuerdo fue sobre el entalle y corte de las prendas de vestir, en vista que durante la prueba de las prendas, se dan con la necesidad de entallar las prendas para que calce a su cuerpo, sobre todo en el largo de las prendas, como en el caso de la basta de los pantalones o el largo del vestido o falda.

c) Problemas en la experiencia de compra

En cuanto al servicio de experiencia de compra, las participantes en su mayoría identificaron como problemas principales, la limitada calidad de atención al cliente, el tiempo de espera durante el pago de la prenda, así como la espera de probadores disponibles, seguido de otros problemas en común, como el desorden en la exhibición de las prendas, poco conocimiento sobre el producto, entre otros.

d) Atributos más valorados de las prendas de vestir

La mayoría de las participantes manifestaron que entre los atributos más valorados para la compra de una prenda de vestir, prima el tipo de diseño de la prenda, es decir, que sea original y muy versátil para poder crear muchos *outfits*, entre prendas de vestir nuevas o de su propio guardarropa.

Otro atributo muy valorado por las participantes fue el entalle y corte a la medida, lo cual se debe a la necesidad de lucir prendas de vestir que las estilice de acuerdo a la forma de su silueta.

Entre otros atributos que señalaron es la exclusividad en la compra de las prendas de vestir, las participantes explicaron que buscan diferenciarse y apuestan por diseños únicos con detalles especiales en las prendas que puedan personalizar.

Por otra parte, las participantes indicaron que en el caso del precio y la marca de la prenda, esto está condicionado a la calidad y diseño de la prenda principalmente.

e) Atributos más valorados en los servicios

En cuanto a los atributos de los servicios más valorados por las entrevistadas en la decisión de compra de prendas de vestir, la mayoría indicó que la atención personalizada es primordial para ellas, sobre todo por la asesoría que reciben en cuento a la combinación de sus prendas.

Otro servicio muy valorado por las entrevistadas es la variedad de modelos disponibles, ya sea en tienda o canal virtual, las participantes sienten una gran satisfacción si encuentran prendas que se complementen con otras que ya tienen.

Entre otros servicios considerados por las participantes se encuentra el brindar información adecuada del producto, política de devoluciones, probadores disponibles, ubicación accesible de la tienda, así como una página web muy actualizada.

5.1.4. Conclusiones de la investigación cualitativa

La Tabla 5.1. presenta las conclusiones de la investigación cualitativa como resultado de los *focus group* (Ver Anexo XIII) de acuerdo a los siguientes objetivos:

Tabla 5.1. Conclusiones de la investigación cualitativa

Objetivos	Conclusiones
Perfil del público objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres entre los 25 a 45 años de edad, residentes de los distritos de la zona 6 y zona 7 del NSE B de Lima Metropolitana. • Mujeres Profesionales de las carreras de Ingeniería, Administración, Economía y afines.
Morfología corporal del público objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de medidas corporales y tallas comerciales. • Buscan el entalle en sus prendas acorde a su figura corporal. • Identifican atributos corporales cintura, cadera y busto. • Tipo de cuerpo con el que se identifican; triangulo y rectángulo. • Problemas sobre balance y proporcionalidad de la silueta corporal.
Gustos y preferencias	<ul style="list-style-type: none"> • Prendas para ir a trabajar; vestido, blusa, pantalón, falda, saco. • Criterio de selección: prendas características de la vestimenta del ‘Business casual’ (blusa, pantalón, vestido, falda y saco). • Entallan sus prendas más por el largo de la basta del pantalón, largo del vestido y falda.
Hábitos de compra	<ul style="list-style-type: none"> • Gustan de diseños exclusivos, originales y versátiles. • Buscan prendas que guarden contraste con el código de vestimenta de la empresa o entorno.

Objetivos	Conclusiones
	<ul style="list-style-type: none"> • Combinan prendas en su mayoría blusa y pantalón o solo vestido. • Destinan entre S/. 250 a 350 soles al mes en compras de vestir. • Compran prendas de forma mensual a trimestral. • Compran entre 25 a 30 prendas de vestir al año. • Compran en tiendas departamental, especializada e independiente. • Problemas en producto por diseños poco variados, tallas de poco entalle, calidad no se complementa con el diseño. • Problemas en la experiencia de compra por desconocimiento del producto, colas de espera, desorden, entre otros.
Marcas de vestir preferidas	<ul style="list-style-type: none"> • Valoran marcas como Basement, Marquis, H&M, Mentha & Chocolate, Zara, Mango, Michelle Belau, Camila Viali, Moixx, Almendra, y reconocen marcas independientes: Elizabeth Lozano, Julieta Atelier, Aclla Boutique, etc.
Conocer los atributos más valorados	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Producto</i>: variedad de diseños originales y versátiles, exclusividad, la calidad de la prenda, entalle y corte a la medida. • <i>Servicio</i>: información adecuada del producto, atención exclusiva y personalizada, probadores disponibles, ubicación accesible de la tienda, política de devoluciones, diversidad de formas de pago etc.
Intención de compra de canal virtual	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de compra con accesorios de moda. • En prendas de vestir, prefieren primero tener la oportunidad de probarse la prenda.
Creación de una nueva marca	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de las prendas, buen corte y acabado. • Diseños variados disponibles para elegir y acorde a la silueta. • Atención personalizada y exclusiva en canales de venta. • Ofrecer diversas formas de pago y entrega del producto.
Atributos valorados de nueva marca	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte online las 24 horas, diseños originales y disponibles, página web de contenido actualizado, política de entrega de productos, entrega <i>delivery</i>, diversas opciones de pago.
Atributos valorados de prendas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseños variados acorde a la fisonomía corporal, calidad en los acabados y textura de la tela, variedad de diseños, combinables con otras prendas de la colección, etc.
Precios sugeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Blusa: S/. 90 a S/.180; pantalón: S/.100 a S/.200, vestido: S/.140 a S/.250; faldas: S/.90 a S/.140, sacos: S/.200 a S/.320.
Aceptación de canal presencial	<ul style="list-style-type: none"> • Intención de visitar la tienda, de preferencia en distritos de Surco o Miraflores.
Servicios adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Interés en brindar medidas corporales para acceder a servicios exclusivos en Miraflores o Surco. • Interés en asistir a un <i>showroom</i> por lanzamiento de la nueva marca en Miraflores o Santiago de Surco.
Nombre de nueva marca	<ul style="list-style-type: none"> • Opciones de nombre, “Danna”, “Lady Nia”, “Nila”. • Slogans propuestos: “Distinta y Autentica a la vez”, “Originalidad al vestir”, “Versatilidad y distinción femenina”

Fuente: Anexo XIII – Resultados de *focus group*

Elaboración: Autores de la tesis

5.2. Resultados de la investigación cuantitativa

A continuación se presentan los resultados obtenidos de acuerdo a las 317 encuestas validadas que llegaron a cumplir los filtros establecidos con relación al NSE B, así como las preguntas de control aplicadas en la encuesta sobre el rango de edad, si son mujeres profesionales y trabajadoras de forma dependiente o independiente y al mismo tiempo residentes en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana. (Ver Anexo XV sobre filtros de validación del NSE B y Anexo XVI sobre las preguntas de control aplicados en el cuestionario).

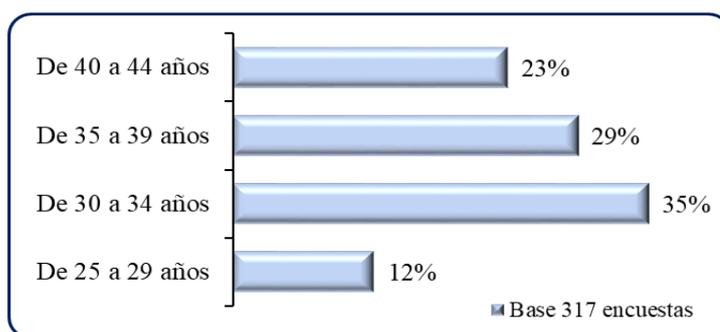
5.2.1. Perfil del público objetivo

El perfil de las mujeres profesionales objeto de estudio, se concentra en el rango de edad de 30 a 34 años; con un ingreso mensual entre S/. 4,000 a 5,000 soles, y en su mayoría han cursado carreras profesionales de Administración, Ingeniería y Derecho principalmente, de acuerdo a los siguientes resultados:

a) Edad de la mujer profesional

De acuerdo a la Figura 5.1. acerca del rango de edades del público objetivo, las mujeres profesionales dependientes o independientes del NSE B, se concentran en mayor proporción con un 39% en el rango de edad de 30 a 34 años.

Figura 5.1. Rango de edades del público objetivo

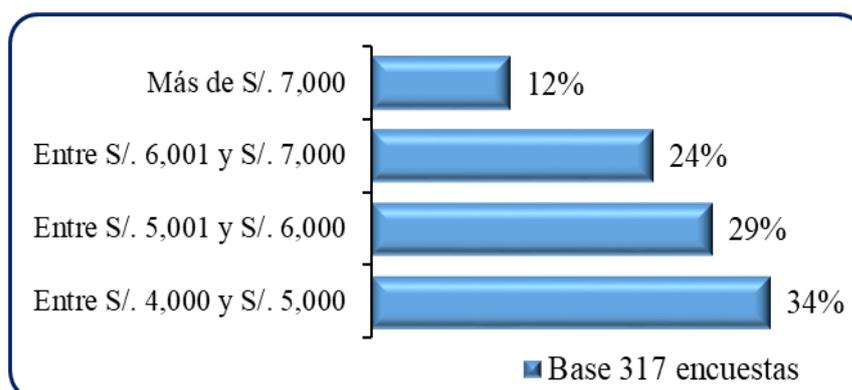


Fuente y elaboración: Autores de la tesis

b) Ingreso mensual

En cuanto al ingreso mensual, la Figura 5.2. evidencia que la mayor proporción de mujeres encuestadas (34%) percibe una remuneración mensual entre S/. 4,000 y S/. 5,000 Soles.

Figura 5.2. Ingreso mensual de las mujeres profesionales



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

c) Carrera profesional y afines

Entre las principales profesiones seguidas por el público objetivo, se encuentran en los tres primeros lugares la carrera de Administración de negocios con 22%, seguido por carreras afines a la Ingeniería (18%), y Contabilidad, Economía y Finanzas (13%), tal como se muestra en la Figura 5.3.

Figura 5.3. Carrera profesional del público objetivo



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

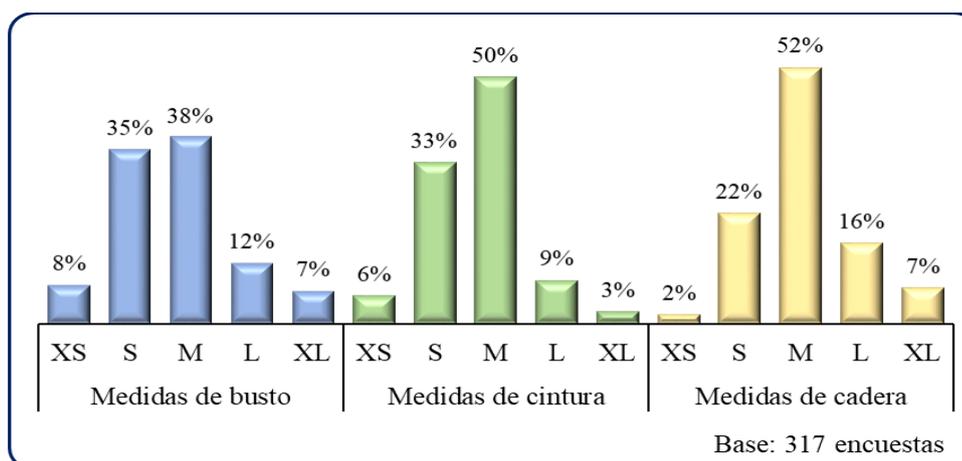
5.2.2. Morfología corporal del público objetivo

En cuanto al perfil de la morfología corporal de las mujeres profesionales se obtuvieron los siguientes resultados:

a) Medidas según atributos corporales

De acuerdo a la información brindada sobre las medidas corporales del público objetivo, en la Figura 5.4. se evidencia que el 52% de mujeres son en su mayoría talla M en el atributo cadera, mientras que un 50% tiene cintura M, y en lo correspondiente al atributo busto predominan las tallas M y S con 38% y 35% respectivamente.

Figura 5.4. Medidas del público objetivo según atributos corporales



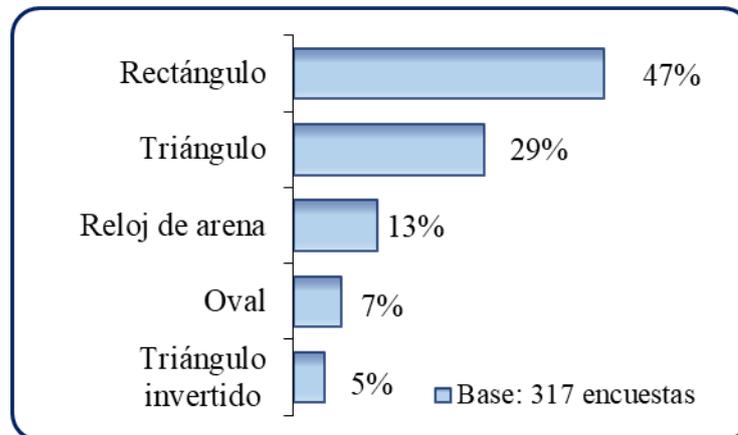
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

No obstante, de acuerdo a la Figura 5.4. se evidencia que las medidas corporales de las entrevistadas según busto, cintura y cadera, reflejan que su equivalencia en tallas estandarizadas (XS, S, M, L, XL) se concentra principalmente entre las tallas M y S; y siendo las medidas corporales del público objetivo tan diverso, es que se determina el tipo de cuerpo de la mujer entrevistadas, de acuerdo a las medidas brindadas a través de la encuesta. Ver Anexo XVIII que contiene las equivalencias de los tipos de cuerpo identificados en el estudio de acuerdo a los datos asociados a la morfología corporal de las 317 encuestadas.

b) Tipos de cuerpo según medidas corporales

De acuerdo a la Figura N° 5.5. se evidencia que el tipo de cuerpo más predominante es el “rectángulo” con 47%, que indica que en proporciones, la mayoría del público objetivo no cuenta con una cintura definida; seguido del tipo de cuerpo “triángulo” con 29%, identificado por tener una cadera más pronunciada con respecto a otros tipos de cuerpos, seguido por el cuerpo “reloj de arena” con 13% y otros tipos de cuerpo como el “oval” (7%) y el “triángulo invertido” (5%) en menor proporción.

Figura 5.5. Tipos de cuerpo del público objetivo



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

c) Balance y talla corporal

En base a los tipos de cuerpo del público objetivo, en la Figura 5.6. se muestra los resultados sobre el balance de la silueta corporal y la identificación de tallas corporales que evidencian lo siguiente:

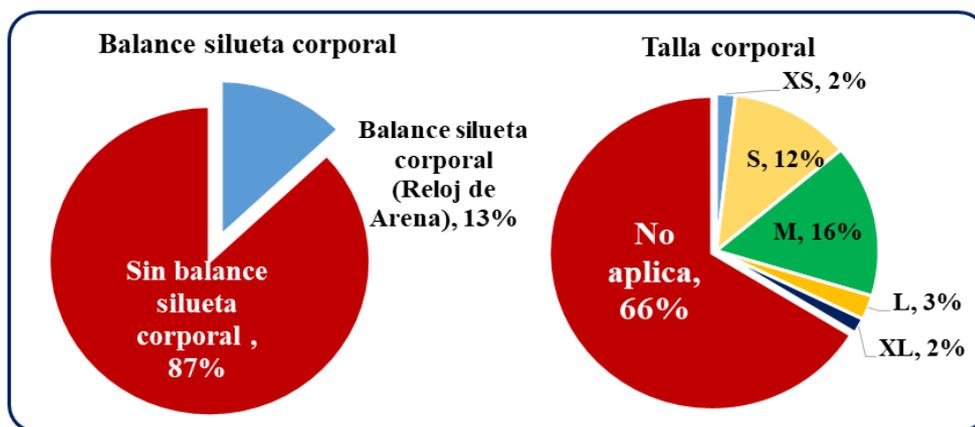
✓ Balance de la silueta corporal

De acuerdo al criterio de proporcionalidad y equilibrio que proyecta la silueta corporal de la mujer objetivo, los resultados de las medidas corporales de las encuestadas evidencia que solo el 13% de mujeres cuenta con balance corporal al identificarse con el tipo de cuerpo reloj de arena, como se muestra en la figura 5.6, mientras que un 87% de las mujeres profesionales, entiéndase con tipo de cuerpo triangular, triángulo invertido y oval; requieren hacer esfuerzos para balancear su silueta.

✓ Talla corporal estándar

La Figura 5.6. , evidencia que el 66% de las mujeres encuestadas no usa una talla corporal estándar o de cuerpo entero; es decir la combinación de tallas entre el busto, cintura y cadera para la mujer objetivo, no siempre es uniforme o equivalente a una misma talla estándar que existe en el mercado; solo el 34% de mujeres se identifica con el uso de tallas estándares para el cuerpo entero, existiendo una limitante en la combinación de tallas de busto, cintura y cadera para la mayoría de mujeres.

Figura 5.6. Balance y talla corporal de la mujer objetivo

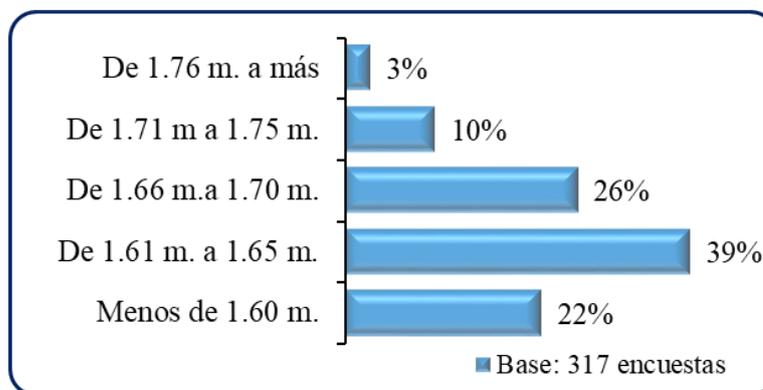


Base: 317 encuestas
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

d) Estatura

En cuanto a la estura del público objetivo, los resultados evidencian según la Figura 5.7., que la mayoría de mujeres entrevistadas se encuentra en el rango de estatura promedio de 1.61 m. a 1.65 m. con un 39%; seguido de la estatura entre 1.66 m y 1.70 m con 26% principalmente.

Figura 5.7. Rango de estatura de público objetivo



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

De acuerdo al perfil morfológico obtenido, se evidencia que el tipo de cuerpo de la mujer objetivo es mayormente “Rectángulo”, con una estatura promedio que se concreta en el rango de 1.60 a 1.65 m; y en lo concerniente a la identificación de sus medidas corporales con las tallas estándares (S, M, L, XS, XL), se identifica una limitante por el balance de su silueta corporal, lo que evidencia que el prototipo de la mujer objetivo no se rige por los estándares de las tallas corporales más comerciales,

lo cual concuerda con lo indicado por los expertos, diseñadores y creadores de marcas femeninas, en cuanto a la necesidad de trabajar en el *fit* de la mujer objetivo desde la elaboración del diseño y molde de las prendas de vestir (Ver entrevistas de Anexos IX y X).

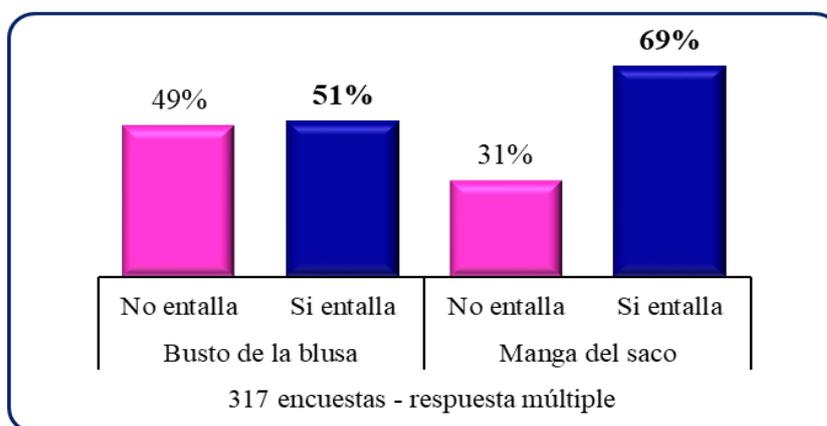
5.2.3. Gustos y preferencias

En referencia a las necesidades de las mujeres profesionales al momento de vestir, se evaluó las preferencias en el entalle para cada tipo de prendas y atributos característico, evidenciando que entre el 60% a 78% de mujeres requiere entallar sus prendas de vestir, información de contenido en el Anexo XIX sobre el resultado de las encuesta respecto al entalle de cada tipo de prendas de vestir *business casual*.

a) Entalle de prendas en zona la superior del cuerpo:

En la Figura 5.8. se muestra los resultados sobre el entalle de prendas de vestir para la zona superior del cuerpo, evidenciando que un 69% de mujeres requiere entallar el largo de manga de los sacos, mientras que un 51% requiere entallar la zona del busto de las blusas.

Figura 5.8. Entalle de prendas de la zona superior del cuerpo

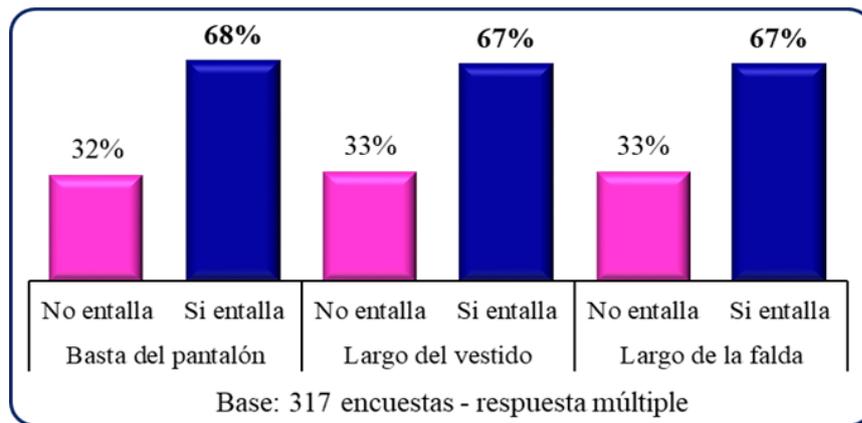


Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

b) Entalle de prendas en zona inferior del cuerpo:

En la Figura 5.9. se observa que existe mayor necesidad en el entalle de las prendas de vestir en la zona inferior del cuerpo, especialmente por el largo de la prenda, con un 68% de entalle en la basta de los pantalones, seguido del entalle del largo de los vestidos y faldas con 67% respectivamente.

Figura 5.9. Entalle de prendas en la zona inferior del cuerpo



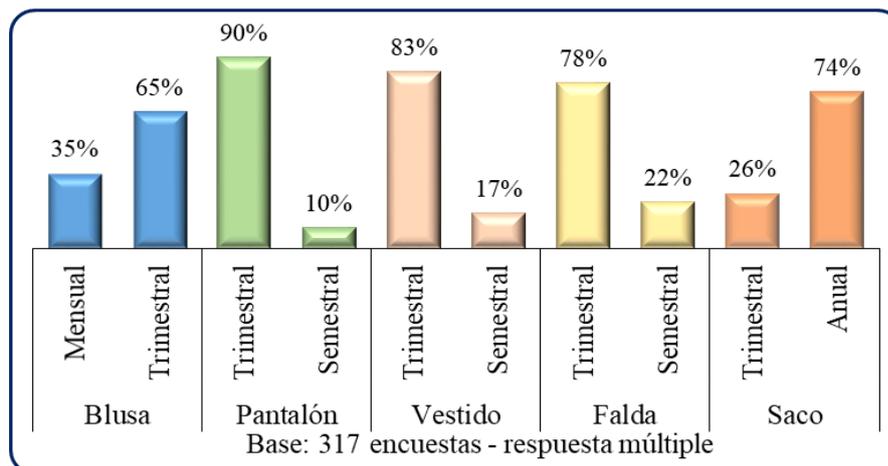
Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

5.2.4. Hábitos de compra en prendas de vestir

a) Frecuencia de compra

De acuerdo a la Figura 5.10. , se muestra que la frecuencia de necesidad de compra de las prendas de vestir para las blusas es mensual (35%) a trimestral (65%), no obstante, la mayoría de encuestadas compra de forma trimestral pantalones (90%), seguido de vestidos (83%) y faldas (78%); sin embargo, los sacos es la prenda de vestir que se compra principalmente de forma anual (74%).

Figura 5.10. Frecuencia de compra por tipo de prendas de vestir



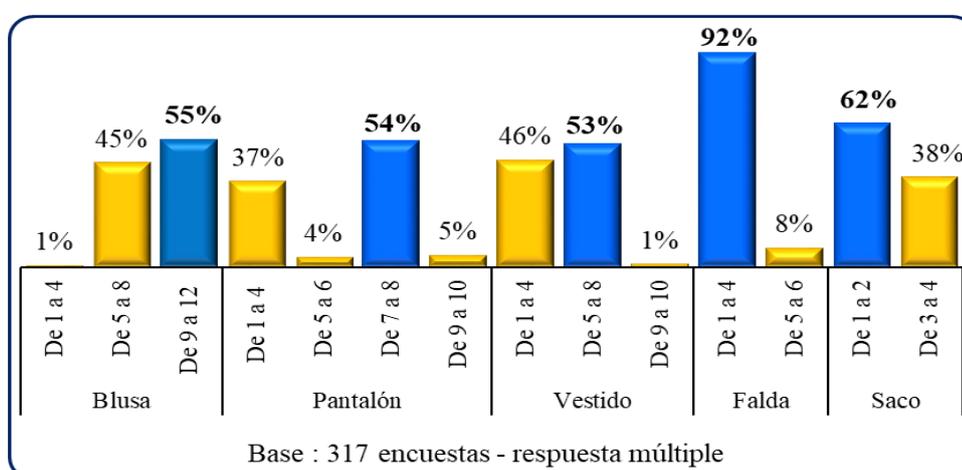
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

b) Cantidad de unidades de compra

De acuerdo a la cantidad promedio de prendas de vestir que compran las mujeres profesionales durante el año, de acuerdo a la Figura 5.11., los resultados indican que para las prendas de la zona superior del cuerpo, un 55% de mujeres profesionales compra al año la cantidad promedio entre 9 a 12 blusas para ir a trabajar, mientras que en sacos un 62% compra entre 1 a 4 prendas al año.

En cuanto a las prendas de la zona inferior del cuerpo, un 92% compra entre 1 a 4 faldas al año, mientras que en pantalones el 54% compra entre 7 a 8 prendas al año. Para el caso de vestidos, siendo la prenda por excelencia para el cuerpo entero, el 53% compra entre 7 a 8 prendas al año, como se muestra en la Figura 5.11.

Figura 5.11. Cantidad promedio anual de prendas de vestir



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

De acuerdo a la frecuencia y cantidad promedio de prendas que se compran en el año y considerando los 5 tipos de prendas de vestir analizadas (Figuras 5.10. y 5.11), se estima que la mujer objetivo compra en promedio entre 25 a 30 prendas de vestir al año, lo cual se encuentra acorde con lo mencionado por la creadora de la marca *Julieta*, al señalar que un cliente potencial suele comprar entre 30 a 60 prendas de vestir al año (Ver Anexo X).

c) Combinatorias y gasto en prendas de vestir

En la figura 5.12. se observa que la opción “Solo vestido” es la de mayor preferencia con 63%, seguido de la combinación de compra de las prendas “blusa y pantalón” con 47% y en igual proporción la combinatoria de prendas “blusa y falda” con 47%, entre otras de menor escala.

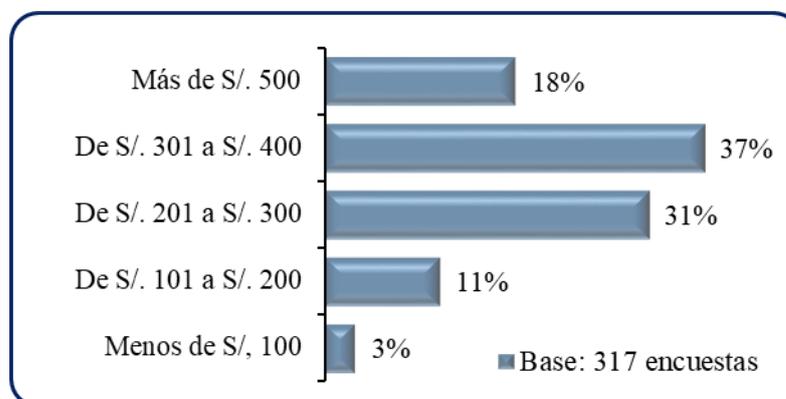
Figura 5.12. Combinaciones de compra de prendas de vestir



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

En cuanto al gasto promedio en compras de prendas de vestir para ir a trabajar, de acuerdo a la Figura 5.13. se muestra que el 37% de mujeres profesionales tiene un rango de gasto de S/. 301 a 400 soles, seguido de un 31% de un rango de gasto de S/. 201 a 300 soles.

Figura 5.13. Gasto en compras de prendas de vestir



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

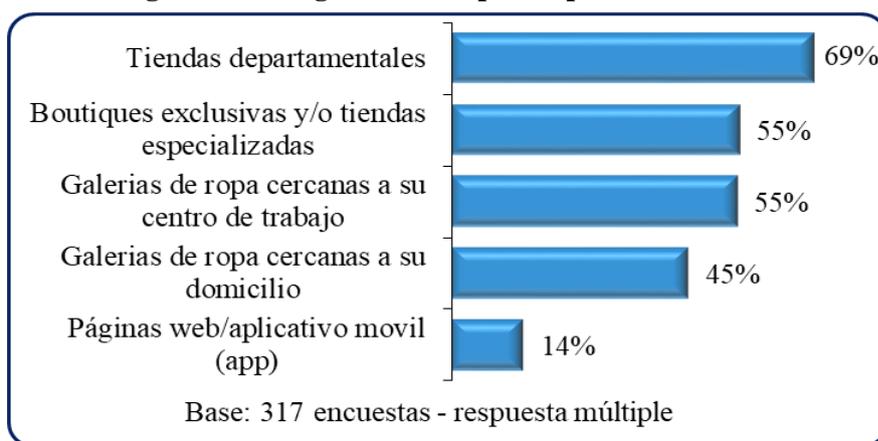
De acuerdo a los rangos de gastos más representativos en compras de prendas de vestir que se muestra en la Figura 5.13, la mujer objetivo tiene un gasto promedio de S/.300 Soles cuando sale de compras en prendas de vestir para ir a trabajar, lo cual guarda similitud con los resultados del *focus group*.

d) Canal de Compra

Respecto al lugar donde el público objetivo concreta la compra de prendas de vestir, en la Figura 5.14. se evidencia con mayor representatividad las tiendas departamentales (69%) y las boutiques exclusivas y/o tiendas especializadas (55%).

Otros lugares representativos son las galerías de ropa cercanas al centro de trabajo (55%) y galerías de ropa cercanas al domicilio (45%) y en menor proporción las páginas web (14%).

Figura 5.14. Lugares de compra de prendas de vestir

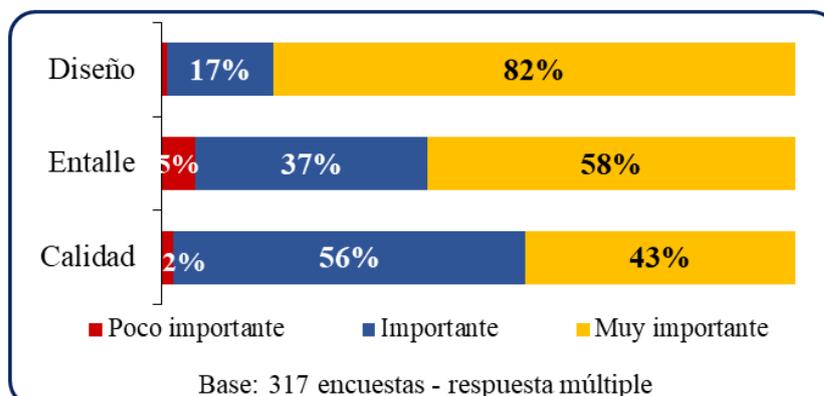


Fuente: Autores y elaboración de la tesis

e) Problemas en las prendas de vestir

La Figura 5.15. evidencia que el 82% del público objetivo encuentra *problemas en el diseño* por tratarse de modelos repetitivos en muchas tiendas; un 58% encuentra *problemas en el entalle* por no encontrar prendas que coincidan con la figura corporal, y, el 43% del público objetivo indica haber tenido *problemas con la calidad de las prendas de vestir*, cuando se estiran o encogen desde la primera lavada.

Figura 5.15. Problemas en las prendas de vestir

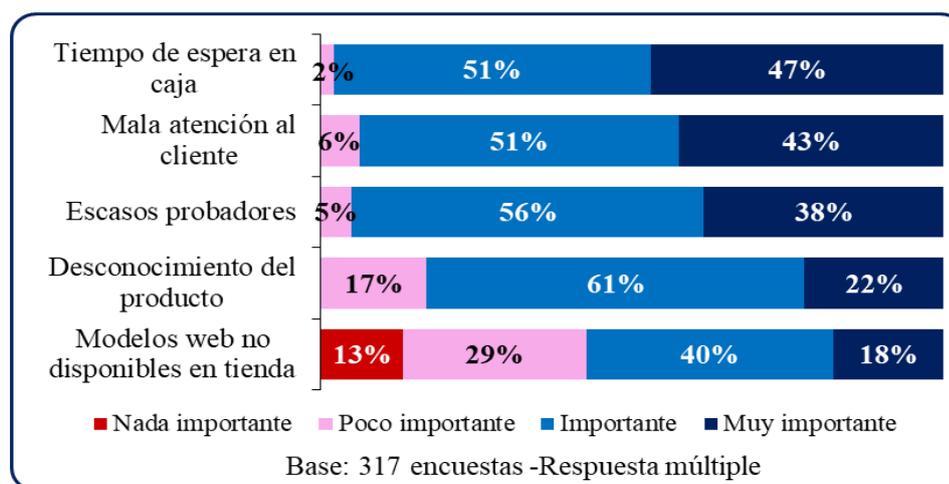


Fuente y elaboración: Autores de la tesis

f) Problemas en la experiencia de compra

En cuanto a los problemas más importantes en los servicios percibidos durante la experiencia de compra de prendas de vestir; se identifican problemas con el tiempo de espera en caja (47%); deficiencias en la calidad de atención al cliente (43%), poca disponibilidad de probadores (38%), desconocimiento del producto (22%), así como problemas ante la poca disponibilidad de los modelos que se muestran en la web y no se encuentran en las tiendas (18%), tal como se muestra en la Figura 5.16.

Figura 5.16. Problemas en el servicio durante la experiencia de compra



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

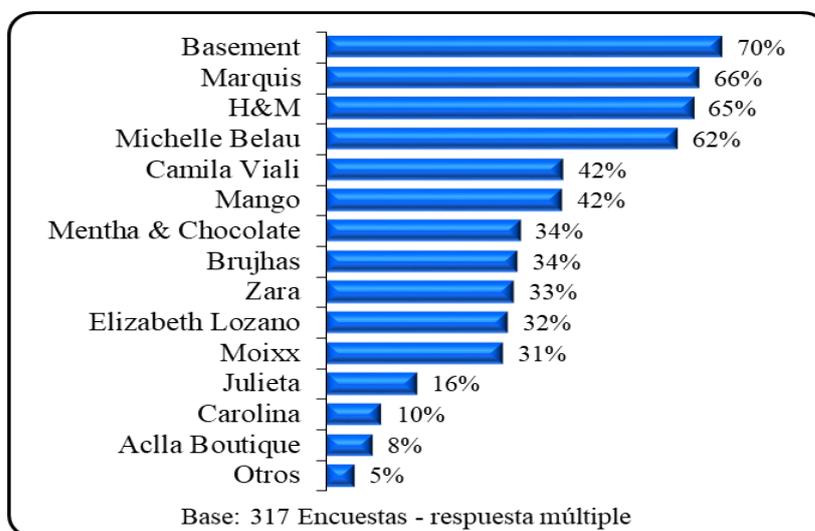
5.2.5. Valoración de marcas de prendas de vestir

En la Figura 5.17. se presenta el ranking de las marcas de prendas de vestir femeninas de mayor preferencia por el público objetivo, observándose que en el orden de mayor preferencia se encuentran las marcas más comercializadas en tiendas departamentales como *Basement* (70%), *Marquis* (66%), *H&M* (65%), así como marcas procedentes de tiendas especializadas como *Michelle Belau* (62%), *Camila Viali* (42%), *Mango* (42%), *Mentha & Chocolate* (34%), *Brujhas* (34%), *Zara* (33%), entre otras marcas.

Otro aspecto identificado en el ranking presentado en la Figura 5.17. , es la participación de marcas independientes, en su mayoría creadas por diseñadores de moda locales que se están especializando en diversos segmentos femeninos del nivel socioeconómico B y su modelo de negocio comprende canal de venta tradicional y

virtual, como es el caso de *Elizabeth Lozano* (31%), *Julieta Atelier* (16%), *Aclla Boutique* (8%), entre otras.

Figura 5.17. Ranking de marcas preferidas en prendas de vestir femeninas



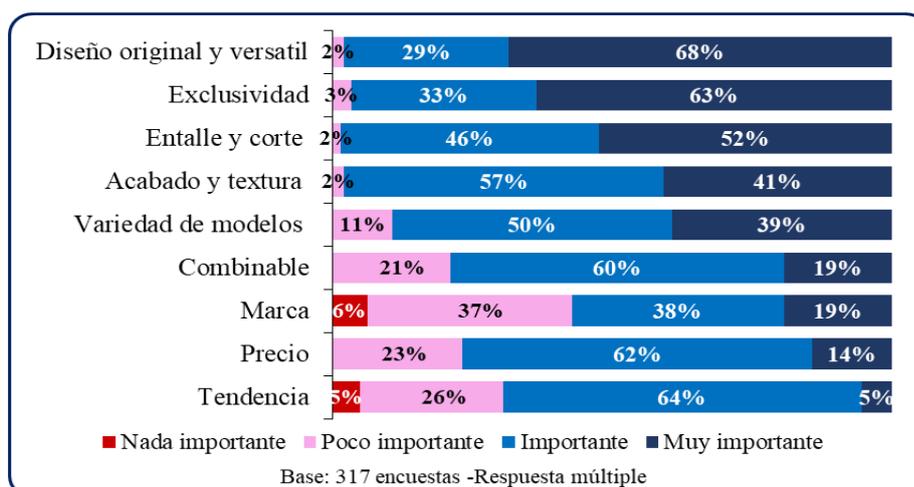
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

5.2.6. Valoración de atributos de prendas de vestir y servicio

a) Valoración de atributos en el producto

En la Figura 5.18. se presenta el ranking de atributos más valorados en las prendas de vestir; siendo los tres primeros atributos más valorados el *diseño original y versátil* (68%) que en comentarios de expertos y participantes de los *focus group* significa *modelos de prendas de vestir que puedan complementarse con otras haciendo un vestuario único para cada ocasión*; en segundo lugar se encuentra la *exclusividad* (63%), lo cual concuerda con lo señalado en el *focus* por las entrevistadas, al valorar el diseño de prendas con detalles y acabados únicos que se diferencien de los demás y puedan personalizar; en tercer lugar valoran el *entalle y corte a la medida* (52%), que implica que la prenda calce o se acomode bien al cuerpo, en concordancia por lo señalado por los expertos en cuanto a dar con el *fit* del público objetivo.

Figura 5.18. Ranking de Atributos valorados en las prendas de vestir

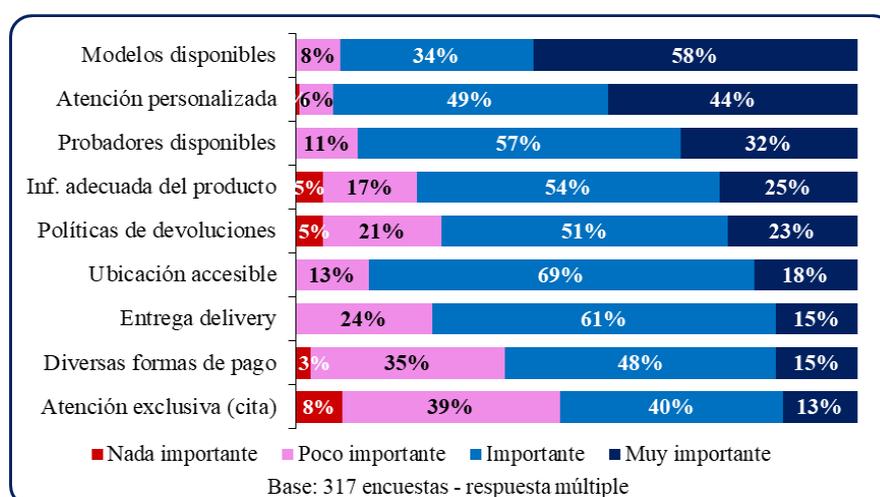


Fuente: Autores y elaboración de la tesis

b) Valoración de atributos en el servicio

En cuanto al nivel de importancia de los atributos más valorados de los servicios durante la experiencia de compra, la Figura 5.19. muestra el ranking de atributos más valorados, siendo los tres primeros, la valoración de *modelos disponibles* (58%), que en comentarios de las entrevistadas en los *focus group*, significa encontrar en tienda variedad de modelos y tallas necesarias; en segundo lugar es *la atención personalizada* (44%), por el asesoramiento en la combinación de las prendas, y como tercer atributo más importante son los *probadores disponibles* (32%), lo cual se encuentra asociado a la facilidad y menor tiempo de prueba de las prendas de vestir en el canal presencial.

Figura 5.19. Ranking de atributos valorados en el servicio

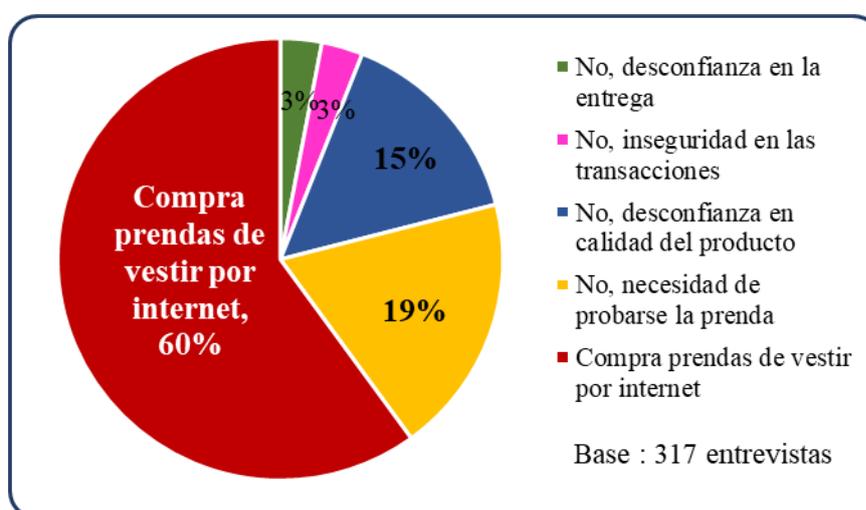


Fuente y elaboración: Autores de la tesis

5.2.7. Intención de compra por canal virtual

Los resultados sobre la intención de compra virtual de prendas de vestir para el trabajo, evidencia que el 60% de entrevistadas compra o ha comprado ropa por el canal virtual, mientras que el 40% respondió que no compra por el canal virtual ante la necesidad de probarse las prendas antes de comprarla (19%) seguido por la desconfianza en la calidad del producto (15%), y en menores proporciones por la inseguridad en las transacciones virtuales (3%) y por la desconfianza en la entrega del producto (3%), tal como se observa en la figura 5.20.

Figura 5.20. Intención de compra por canal virtual



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

5.2.8. Evaluación de la creación de nueva marca

Para determinar el nivel de aceptación de la nueva marca, en términos de credibilidad, diferenciación e intención de compra de las prendas de vestir de la nueva marca, como parte del alcance de la aplicación de la encuesta, se presentó de forma textual y gráfica la propuesta de negocio con respecto al producto y servicio para la “Creación de la nueva marca femenina de prendas de vestir business casual”, conforme se muestra en la Tabla 5.2.

Tabla 5.2. Descripción textual del concepto de negocio

Producto	<i>“Le presentamos una nueva marca femenina de prendas de vestir business casual que marque tu estilo y sello personal, con diseños originales, exclusivos y versátiles que resalten adecuadamente tu genuina figura corporal, por ello; pensamos constantemente en tu verdadera comodidad, buscando el corte y entalle ideal en cada una de nuestras prendas y el balance perfecto en la combinación de las mismas, luciendo siempre bien”.</i>
Servicio	<i>“Podrás acceder de forma exclusiva a nuestras colecciones a través de nuestro Atelier y plataforma virtual (web site/ redes sociales), brindándote asesoría y atención personalizada en la selección y combinación de nuestras prendas, diferentes formas de pago (efectivo, tarjeta, en página web, transferencia bancaria, etc), y toda la información que necesitas desde tu primera visita o compra; hasta la entrega de la misma en tienda, domicilio u oficina.”</i>

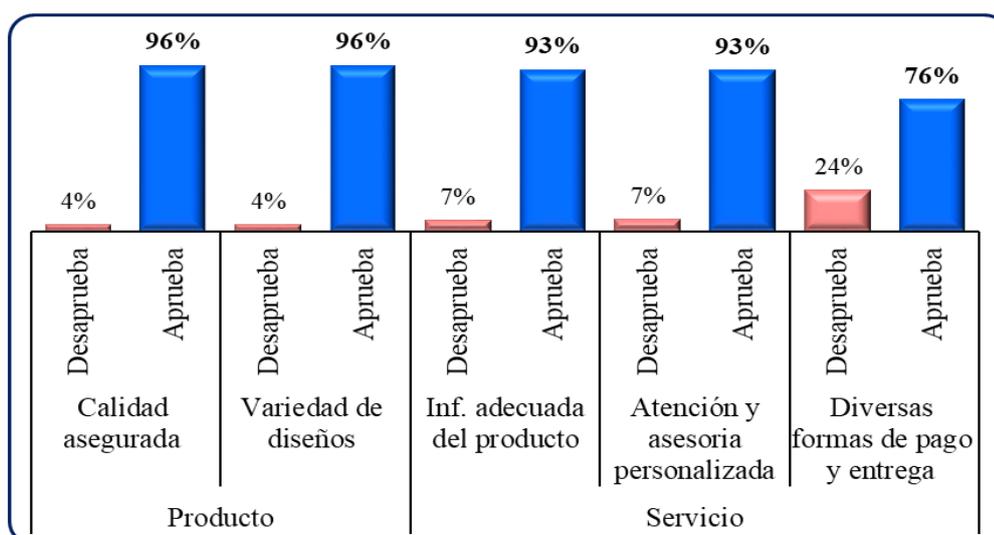
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

a) Nivel de aceptación del concepto de la nueva marca

De acuerdo a la Figura 5.21, se identifica un alto nivel de aceptación sobre las características de la nueva marca femenina en términos de credibilidad, diferenciación y proceso de compra del producto y los servicios, conforme a los siguientes resultados obtenidos:

- 96% en la credibilidad del producto, por la calidad asegurada de las prendas de vestir que va a caracterizar a la marca.
- 96% en la diferenciación del producto, por la variedad de diseños y modelos disponibles; asociado a la diversidad de opciones y combinaciones versátiles entre las diferentes prendas que ofrecerá la nueva marca.
- 93% en la credibilidad del servicio, por la información adecuada del producto que se brindará en los diferentes canales de venta.
- 93% en la diferenciación del servicio, por la atención y asesoría personalizada en cuanto a la combinación y búsqueda de las prendas de interés por parte del cliente.
- 76% en el proceso de compra, por las diversas formas de pago y entrega del producto en los diferentes canales de venta.

Figura 5.21. Nivel de aceptación del concepto de la nueva marca



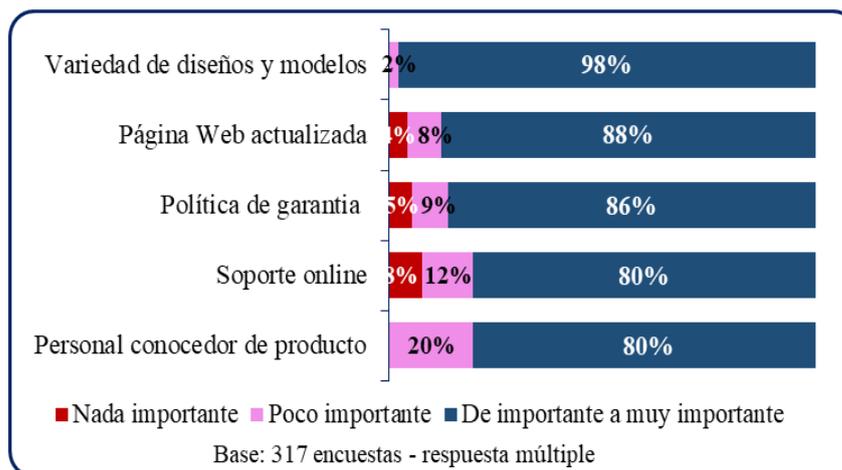
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

b) Nivel de importancia de atributos de la nueva marca

En cuanto al grado de importancia de los atributos más valorados de la nueva marca femenina de prendas de vestir *business casual*, en la figura 5.22. se muestra los atributos más valorados:

- ***Variedad de diseños y modelos disponibles*** (98%), que implica contar con diversas opciones de vestuario en base a los modelos disponibles en los canales de venta.
- ***Página web de contenido actualizado*** (88%), bajo la premisa de brindar información permanente sobre lo nuevo de las colecciones y prendas disponibles.
- ***Política de garantía en la compra virtual y presencial*** (86%), asociado a difundir los plazos de posibles cambios y/o devoluciones si se evidencia el daño o merma de las prendas.
- ***Soporte online las 24 horas*** (80%) considerando la existencia de una plataforma virtual donde se realizarán transacciones y consultas en cualquier momento del día.
- ***Personal conocedor del producto*** (80%), asociado con la atención personalizada al cliente sobre sus consultas en cuanto a la búsqueda y selección del producto.

Figura 5.22. Atributos más valorados de la nueva marca



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

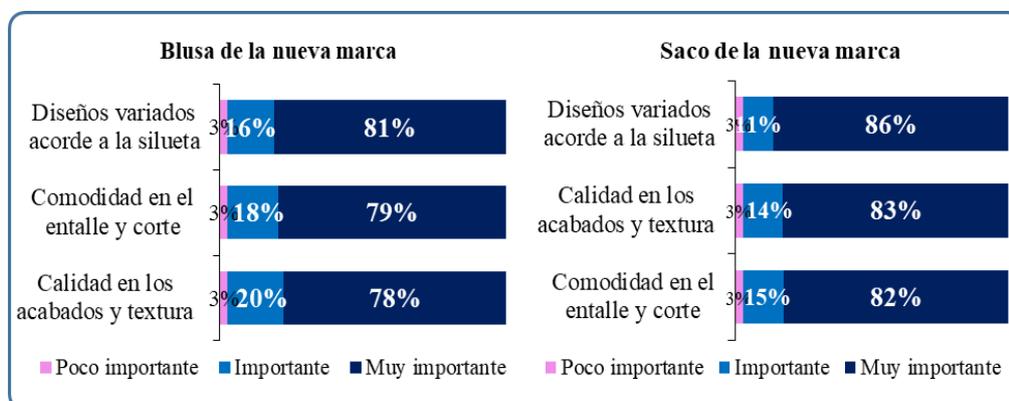
c) Atributos más valorados de las prendas

A continuación se presentan los resultados obtenidos sobre el nivel de importancia de los atributos más valorados para cada tipo de prenda.

• Prendas de vestir de la zona superior del cuerpo

En la figura 5.23. se evidencia que el atributo más valorado en las prendas blusa y saco es el *diseño variado acorde a la fisionomía corporal* con 81% y 96% respectivamente, seguido por *comodidad en el entalle y corte de la prenda* asociado a la blusa (79%) y el saco (82%) bajo la premisa de resaltar adecuadamente la figura femenina. En cuanto al atributo *calidad en los acabados y textura de la tela*, se asocia con asegurar la calidad de las prendas en función a la selección del tipo de tela más idónea acorde al diseño, con un 78% de aceptación en blusas y un 83% respecto a los sacos.

Figura 5.23. Atributos valorados en prendas de la zona superior del cuerpo

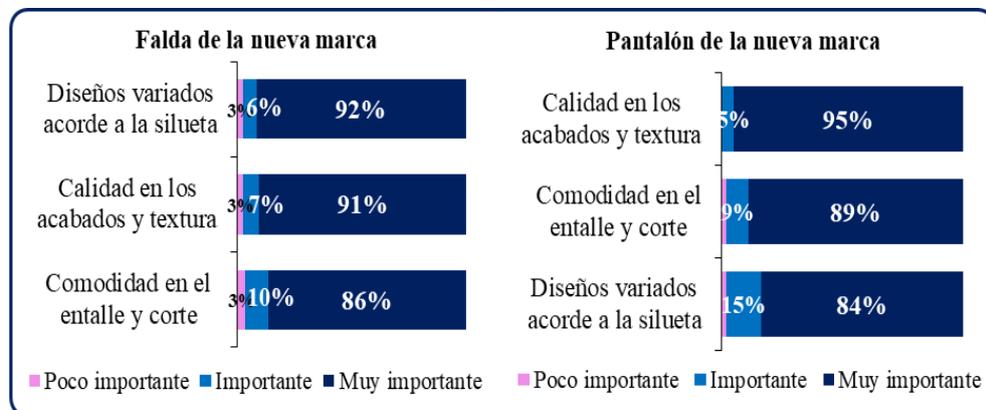


Base: 317 encuestas – respuesta múltiple
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

- **Prendas de vestir de la zona inferior del cuerpo**

En la figura 5.24. se evidencia que la prenda de vestir falda de la nueva marca es altamente valorado en el diseño variado acorde a la fisionomía corporal (92%), seguido del atributo como la calidad y comodidad en el entalle con 91% y 86% respectivamente; mientras en el caso de la prenda pantalón, el atributo más valorado es la *calidad en los acabados y textura de la tela* (95%), lo cual se asocia con asegurar la calidad de la prenda en función a la selección del tipo de tela más idónea acorde al diseño; se seguido de los atributos de comodidad en el entalle y diseño variado con 89% y 84% respectivamente.

Figura 5.24. Atributos valorados en las faldas de la nueva marca



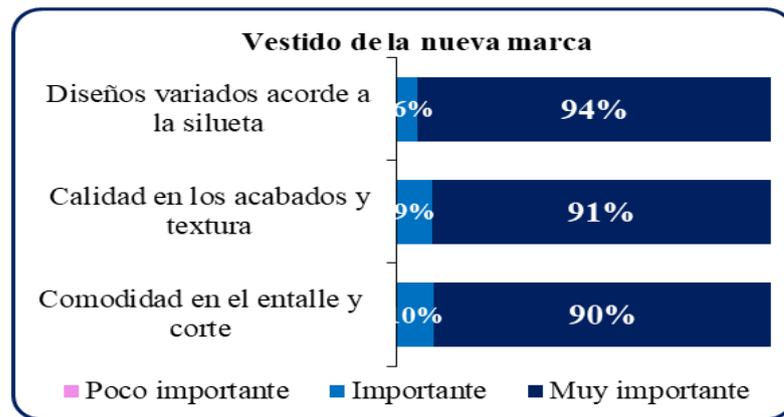
Base: 317 encuestas – Respuesta múltiple
 Fuente y elaboración: Autores de la tesis

- **Prendas de vestir de cuerpo entero**

En cuanto los vestidos de la nueva marca, de acuerdo a la Figura 5.25. se muestra que el atributo más importante está en los *diseños variados acorde a la fisionomía corporal* (94%), lo cual se asocia en brindar diferentes opciones en diseño acorde a los tipos de cuerpo más predominantes en el público objetivo, seguido de los atributos como *calidad en los acabados y textura de la tela* (91%), y *comodidad en el entalle y corte de la prenda* (79%), bajo la premisa de resaltar adecuadamente la figura corporal de la mujer objetivo del presente plan de negocios.

Como se puede evidenciar en la Figura 5.25. , la prenda “vestido” es la más valorada entre los tipos de prenda de la nueva marca, convirtiéndose en el producto símbolo para las diferentes colecciones.

Figura 5.25. Atributos valorados en prenda de cuerpo entero



Base: 317 encuestas – respuesta múltiple

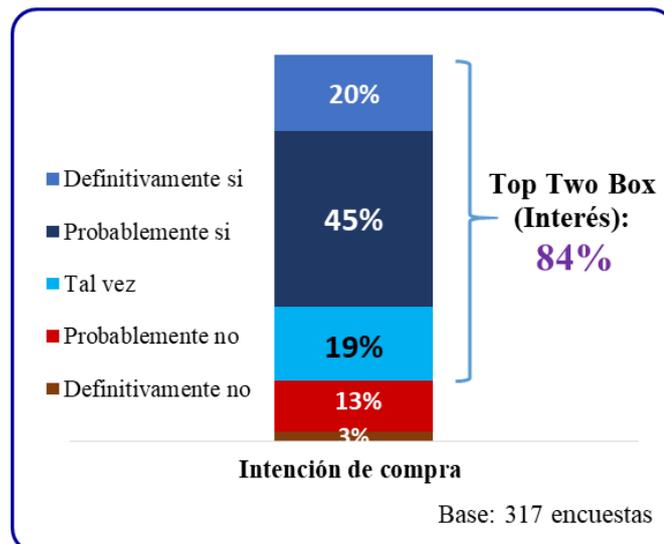
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

5.2.9. Intención de compra de la nueva marca

a) Nivel de intención de compra

Respecto al interés en la propuesta de negocio de la nueva marca femenina de prendas de vestir *business casual*, la Figura 5.26. evidencia un 84% de intención de compra, basándose en el interés manifestado por el mercado meta o las mujeres profesionales interesadas en comprar una prenda de la marca y de acuerdo al *Top Two Box* significa que de cada 100 mujeres encuestadas, 84 comprarían las prendas de vestir de la nueva marca propuesta.

Figura 5.26. Intención de compra de la nueva marca femenina



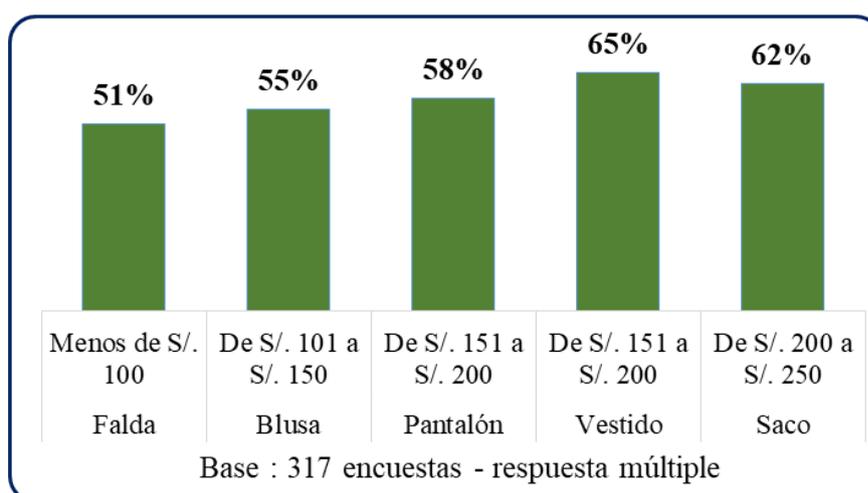
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

b) Determinación de rango de precios

Con respecto al rango de precios con mayor disposición a pagar para cada tipo de prendas de vestir, en la Figura 5.27. se identifican los siguientes resultados:

- El 55% de mujeres estaría dispuesta a pagar por una blusa entre el rango de precios de S/. 101 a S/.150.
- En cuanto a la falda, el 51% de mujeres estaría dispuesta a pagar el rango de precios de menos S/.100.
- En cuanto al saco, el 62% de mujeres estaría dispuesta a pagar entre el rango de precios de S/. 200 a S/.250.
- Mientras que en el caso del vestido (65%) y pantalón (58%) el rango de precios se encuentra entre los S/. 151 a S/.200.

Figura 5.27. Rango de precio con mayor disposición de pago

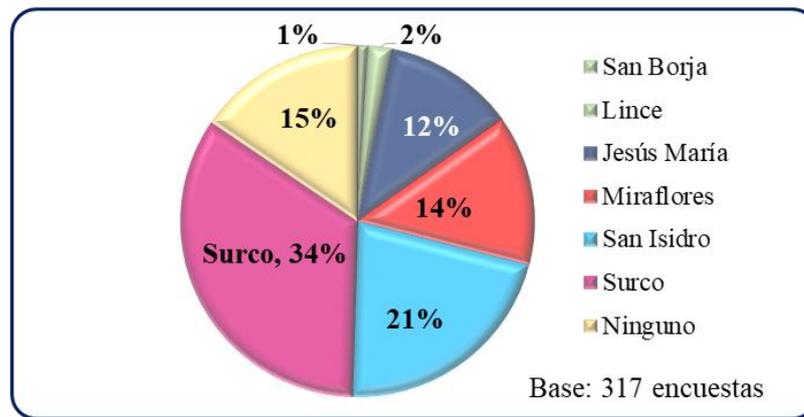


Fuente y elaboración: Autores de la tesis

5.2.10. Ubicación del canal presencial

En cuanto al distrito preferido para la instalación del atelier o tienda, un 34% manifestó su preferencia por el distrito de Santiago de Surco, seguido de un 28% con preferencia de un lugar céntrico como San Isidro, el 15% mostró su preferencia por Miraflores, el 10% consideró más apropiado Jesús María, entre otras preferencias como Lince (3%) y San Borja (1%), tal como se muestra en la Figura 5.28.

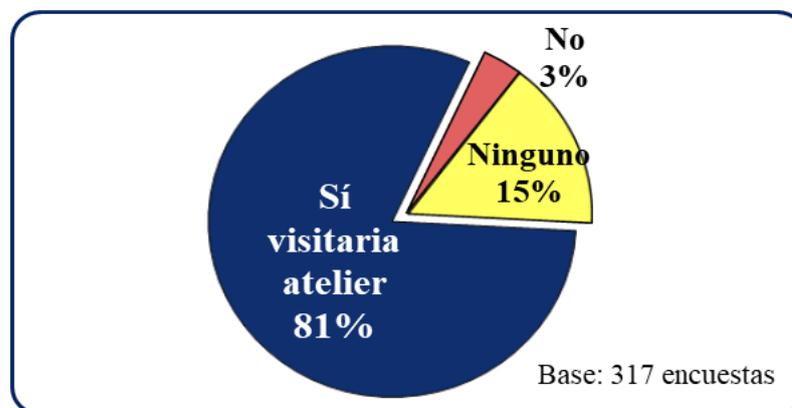
Figura 5.28. Ubicación del canal presencial de la nueva marca



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Del total de clientes potenciales, el 81% afirmó que “Sí” le interesa visitar el atelier o canal presencial para realizar una prueba especial de las prendas de vestir de la nueva marca; mientras que una pequeña proporción de 3% indicó no tener interés, como se muestra en la Figura 5.29.

Figura 5.29. Interés de visitar el canal presencial de la nueva marca



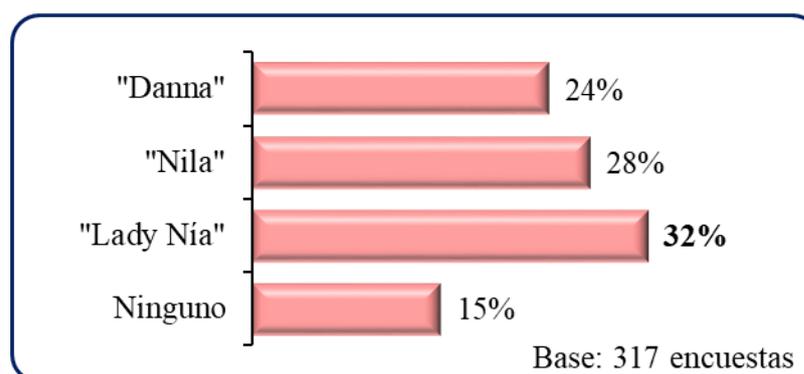
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

5.2.11. Valoración del nombre de la marca

a) Nombre de la nueva marca

Para la elección del nombre que identifique a la nueva marca femenina de prendas de vestir *business casual*, se mostraron tres alternativas a las clientes potenciales, siendo la opción con mayor aceptación el nombre Lady Nía con el 32% conforme se evidencia en la Figura 5.30.

Figura 5.30. Nombre de la nueva marca de prendas de vestir

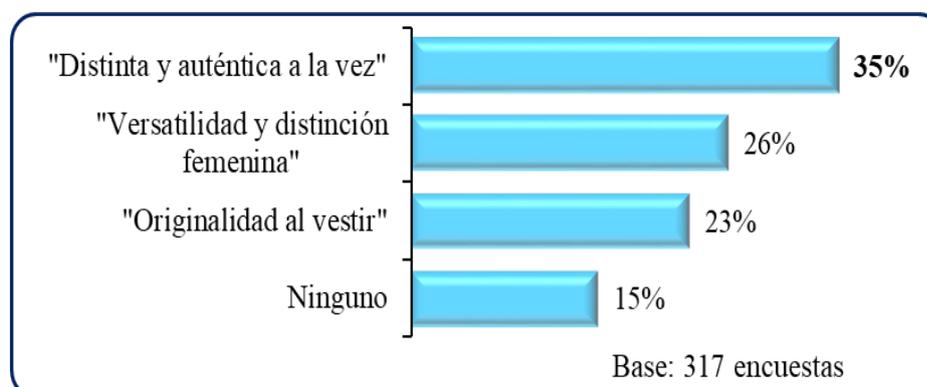


Fuente y elaboración: Autores de la tesis

b) Slogan de la nueva marca

De forma complementaria se presentaron tres propuestas de slogan que se identifiquen con el concepto de la nueva marca, siendo la alternativa de “*Distinta y autentica a la vez*” la de mayor preferencia con 35%, conforme se muestra en la Figura 5.31.

Figura 5.31. Slogan de la nueva marca



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

5.2.12. Conclusiones de la investigación cuantitativa

A continuación, en la Tabla 5.3. se presentan las conclusiones de la investigación cuantitativa como resultado de la aplicación de las 317 encuestas:

Tabla 5.3. Conclusiones de la investigación cuantitativa

Objetivos	Conclusiones
Perfil del público objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Público objetivo se concentran en mayor proporción (39%) en el rango de edad de 30 a 34 años. • La mayor proporción de mujeres encuestadas (34%) percibe una remuneración mensual entre S/. 4,000 y S/. 5,000 Soles. • En su mayoría han cursado carreras profesionales de Administración (22%), Ingeniería (18%) y Contabilidad, Economía y Finanzas (13%).
Perfil morfológico del público objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • 52% de mujeres en su mayoría son talla M en el atributo cadera, 50% tiene cintura M, y en atributo busto predominan las tallas: M^o (38%) y S (35%) respectivamente. • El 47% del público objetivo, de acuerdo a sus medidas corporales es de cuerpo tipo rectángulo. • 87% del público objetivo tiene limitantes para balancear su silueta corporal. • 66% de las mujeres encuestadas, no usa una talla corporal estándar. • El rango de estatura promedio del público objetivo es 1.61 m. a 1.65 m (39%).
Gustos y preferencias	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 60% a 78% de mujeres requiere entallar prendas de vestir. • 69% entalla en las mangas de los sacos. • 51% entalla en la zona del busto de las blusas. • 68% entalla en la basta del pantalón • 67% entalla el largo del vestido y falda respectivamente.
Hábitos de compra	<ul style="list-style-type: none"> • La frecuencia de necesidad de compra de las prendas de vestir para las blusas es mensual (35%) a trimestral (65%). • En el caso de pantalones es trimestral (90%), seguido de Vestidos (83%) y faldas (78%). • En el caso de los sacos, la frecuencia de compra es principalmente anual (74%). • Se estima que la mujer objetivo compra en promedio entre 25 a 30 prendas de vestir al año. • 63% de mujeres compra preferentemente solo vestido, seguido de la combinación de compra blusa y pantalón (47%) y en igual proporción la combinatoria de compra blusa y falda (47%). • El promedio de gasto en prendas de vestir al mes es de S/.300. • Compra en tiendas departamentales (69%), boutiques exclusivas y/o tiendas especializadas (55%), galerías de ropa cercanas al centro de trabajo (55%), galerías de ropa cercanas al domicilio (45%) de las entrevistadas. • 82% encuentra <i>problemas en el diseño de las prendas</i> por tratarse de modelos repetitivos en muchas tiendas. • El 47% de mujeres encuentra problemas en el tiempo de espera de caja durante la experiencia de compra.

Objetivos	Conclusiones
Marcas femeninas de mayor preferencia	Basement (70%), Marquis (66%), H&M (65%), Michelle Belau (62%), Camila Viali (42%), Mango (42%), Mentha & Chocolate (34%), Brujhas (34%), Zara (33%), Elizabeth Lozano (31%), Julieta Atelier (16%), Aclla Boutique (8%) entre otras.
Atributos más valorados producto y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Primeros tres lugares del ranking de Atributos del producto: diseño original y versátil (68%), la exclusividad (63%), entalle y corte a la medida (52%). • Primeros tres lugares del ranking de atributos del servicio: modelos disponibles en los diferentes canales de venta (58%), atención personalizada (44%), probadores disponibles (32%).
Nivel de aceptación de la nueva marca	<ul style="list-style-type: none"> • 96% en credibilidad del producto por calidad asegurada. • 96% en diferenciación del producto por variedad de diseños • 93% en credibilidad del servicio por información adecuada del producto en los diferentes canales de venta. • 93% en diferenciación del servicio por atención personalizada. • 76% en proceso de compra, por diversas formas de pago y entrega del producto en los diferentes canales de venta.
Importancia de atributos de la nueva marca	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de diseños y modelos disponibles (98%) página web de contenido actualizado (88%), política de garantía en la compra virtual y presencial (86%), soporte online las 24 horas (80%) personal conocer del producto (80%).
Atributos valorados de las prendas de la nueva marca	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Prendas de vestir de la zona superior del cuerpo:</i> Diseños variados acorde a la fisonomía corporal en blusas (81%) y sacos (96%), comodidad en el entalle y corte de la prenda en blusas (79%) y sacos (82%). • <i>Prendas de vestir de la zona inferior del cuerpo:</i> diseño variado acorde a la fisonomía corporal en faldas (92%) y pantalón (95%). calidad en los acabados y textura de la tela en pantalón (95%) y falda (91%), • <i>Prenda de vestir de cuerpo entero;</i> diseños variados acorde a la fisonomía corporal en la prenda vestido (94%).calidad de en los acabados y textura de la tela (91%).
Intención de compra y rango de precios	<ul style="list-style-type: none"> • 84% de intención de compra, público objetivo manifestó interés en comprar una de las prendas de vestir de la nueva marca. • Prendas de vestir entre el rango de precios de S/. 100 a S/. 250.
Preferencias sobre canal presencial y virtual	<ul style="list-style-type: none"> • 81% del público objetivo dispuesto a visitar la tienda física y 34% desea que se ubique en el distrito de Surco. • 60% de mujeres compra por canal virtual.
Nombre de marca	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre “<i>Lady Nía</i>” con mayor aceptación (32%) • Eslogan “<i>Distinta y auténtica a la vez</i>” con mayor preferencia (35%).

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

5.3. Estimación de la demanda

Con el propósito de efectuar la estimación de la demanda, se realizó una serie de cálculos y estimaciones relacionados con el mercado potencial, teniendo como referencia proyecciones e indicadores estadísticos del Instituto Nacional de Estadística e Informática –INEI y de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado – APEIM entorno al periodo 2012 al 2018.

En dicho contexto, el cálculo de la población objetivo, tiene como género y rango de edad a mujeres de 25 a 45 años de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana de acuerdo a lo señalado en el estudio cualitativo y cuantitativo y en base a los datos del INEI 2015, se estima que la proyección de la población objetivo es 186,000 al año 2017, de acuerdo al Anexo XXI.

Siendo el NSE B el sector objeto de estudio por encontrarse en ascenso al percibir mayor capacidad adquisitiva en los últimos años, se determina la cantidad proyectada de mujeres de 25 a 44 años, con respecto al NSE B de las zonas 6 y zona 7, en base a información de APEIM entre el periodo 2012 a 2017, como se muestra en la Tabla 5.4.

Tabla 5.4. Cálculo de la cantidad de mujeres de 25 a 45 años residentes de las zonas 6 y 7 del NSE B

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zona 6 B	36.1%	35.9%	49.1%	46.7%	58%	59.3%
Zona 7 B	32.3%	41.1%	44.6%	45.1%	43.2%	46.0%

Zona 6 B	22,774	22,384	30,286	28,548	35,455	36,250
Zona 7 B	39,600	50,638	55,275	56,316	53,944	57,440
Total	62,374	73,022	85,562	84,864	89,399	93,690

Fuente: APEIM - Estimaciones y proyecciones de la población 2012-2017
Elaboración: Autores de la tesis

Considerando que el perfil del público objetivo son mujeres profesionales que se encuentran actualmente ejerciendo su profesión de forma dependiente o independiente, se aplica el porcentaje de PEA ocupada femenina (Ver Anexo XXIII) y posteriormente el porcentaje de PEA ocupada con educación superior (Ver Anexo XXIV) a las mujeres de 25 a 45 años del segmento B que viven en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana respectivamente, tal como se muestra en las Tablas 5.5. y 5.6.

Tabla 5.5. Cálculo de PEA ocupada de mujeres de 25 a 45 años de las zonas 6 y 7 del NSE B de Lima Metropolitana

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PEA Ocupada (93.10%)	58,071	67,984	79,658	79,008	83,231	87,226

Fuente: INEI - Estimaciones y proyecciones de la población 2005-2017

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 5.6. Cálculo de PEA ocupada femenina con educación superior entre 25 a 45 años de las zonas 6 y 7 del NSE B de Lima Metropolitana

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mujeres con Educación Superior (44.10%)	25,609	29,981	35,129	34,843	36,705	38,467

Fuente: INEI - Estimaciones y proyecciones de la población 2005-2017

Elaboración: Autores de la tesis

Para obtener el cálculo de las proyecciones de la PEA ocupada femenina con educación superior entre 25 a 45 años de las zonas 6 y 7 del NSE B de Lima Metropolitana en los próximos años, se aplicaron los índices de crecimiento de la población femenina del periodo 2018-2023, indicadores proyectados por el INEI 2017 en las Estimaciones y Proyecciones de la Población 2000-2050 (Ver Anexo XXII); obteniendo una proyección de 41,214 a 42,750 mujeres entre el periodo de 2018-2023, de acuerdo a los resultados en la Tabla 5.7.

Tabla 5.7. Proyección de PEA ocupada femenina con educación superior entre 25 a 45 años de las zonas 6 y 7 del NSE B de Lima Metropolitana- Años 2018-2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Índice de Crecimiento INEI	1.0714	1.0520	1.0280	1.0054	0.9866	0.9671
Proyección de Población	41,214	43,356	44,569	44,808	44,205	42,750

Fuente: INEI – 2017

Elaboración: Autores de la tesis

Para culminar con la proyección de la demanda, se tiene en cuenta la aplicación de los resultados de la investigación cuantitativa, como es la intención de compra de la nueva marca de prendas de vestir *business casual* (65%) y la cantidad promedio en prendas de vestir que cada mujer del mercado objetivo compra al año (25 unidades), con lo cual se obtiene la proyección de la demanda anual en los próximos 5 años, respecto a las prendas de vestir de la nueva marca *business casual*, como se observa en la Tabla 5.8.

Tabla 5.8. Proyección de la demanda de prendas de vestir femenina *business casual*, Años 2019- 2023

Estimaciones	2019	2020	2021	2022	2023
Proyección de Población	43,356	44,569	44,808	44,205	42,750
Intención de Compra (84%)	36,679	37,705	37,907	37,398	36,166
Demanda potencial de prendas (25 unidades por cliente)	916,981	942,627	947,682	934,942	904,158
Proyección de Ventas	6,394	8,549	10,582	12,400	13,887
Crecimiento en ventas	0.0%	33.7%	23.8%	17.2%	12.0%
Participación de mercado	0.70%	0.91%	1.12%	1.33%	1.54%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Finalmente, como parte de los objetivos de la propuesta, se tiene previsto llegar a un nivel de ventas de 6,394 prendas de vestir en el primer año con 0.70% de participación del mercado.

5.4. Conclusiones

- Los resultados del estudio de mercado evidencian que el segmento objetivo de mujeres profesionales del NSE B de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, es un mercado potencial para la comercialización de una marca de prendas de vestir femenina que apueste por la diferenciación a través de su enfoque en la morfología corporal del público femenino, con la promesa de darle al entalle de las prendas acorde a la silueta y balance corporal de la mujer objetivo.
- El perfil morfológico de la mujer objetivo evidencia que no existen cuerpos perfectos (87%), sino una morfología única para cada mujer que es consciente de sus atributos corporales y que tiene un constante interés en perfeccionar su estilo e imagen a través de una variada gama de opciones de vestir de acuerdo a su morfología corporal y que le permita diferenciarse cumpliendo con los códigos de vestir de su entorno de trabajo.
- Se comprobó que los atributos más valorados por las mujeres profesionales del estudio al momento de decidir la compra de sus prendas de vestir, es diseño original y versátil (68%), para complementar un vestuario único para

cada ocasión; exclusividad (63%), ante la búsqueda de diseños únicos y personalizable para diferenciar su estilo personal al vestir; seguido de calidad asociada al acabado de las prendas y entalle (52%) que calce a la forma de la silueta corporal femenina.

- En cuanto a los atributos de los servicios más valorados durante la experiencia de compra de las prendas de vestir, es muy valorado contar con variedad de modelos disponibles en los canales de venta (58%) y la atención personalizada para el asesoramiento en la combinación y selección de prendas (44%) y probadores disponibles (32%) asociado a la facilidad y menor tiempo de espera para la prueba de prendas de vestir en el canal presencial.
- Existe una gran aceptación del canal virtual con alrededor 60% de intención de compra, siendo uno de los atributos más valorados de la nueva marca, la propuesta de una página web de contenido actualizado (88%) y soporte online las 24 horas a través de una plataforma virtual (80%) donde se realicen transacciones, consultas e interactúe de forma personalizada con el cliente.
- La intención de compra ante la creación de una nueva marca de prendas de vestir femenina *business casual* presenta un nivel de aprobación aceptable por parte de los encuestados (84%), lo cual se evidencia en la credibilidad (96%) y diferenciación (93%) de la propuesta de valor en términos de producto y servicio al garantizar una variedad de diseños y calidad en las prendas, acompañado del servicio personalizado con el asesoramiento en la combinación de prendas que aporten al balance de la silueta corporal.
- La demanda potencial es de 36,679 mujeres profesionales con una intención de compra de 25 prendas al año, obteniendo una demanda de 916,981 prendas de vestir al año.
- Se plantea tener como objetivo con el lanzamiento de la nueva marca de prendas de vestir femeninas, lograr un nivel de ventas de 6,394 prendas de vestir en el primer año, con un crecimiento de ventas de 33.7% en el segundo año; logrando incrementar la participación de mercado de 0.70% a 1.54% del primer al quinto año con la comercialización de la nueva marca femenina de prendas de vestir en el mercado local.

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.1. Análisis de las fuerzas competitivas

6.1.1. Competidores existentes

El mercado local de prendas de vestir femeninas se encuentra principalmente conformado por competidores indirectos como las grandes marcas que se comercializan a través de tiendas departamentales y/o boutiques especializadas, concentrándose principalmente en centros comerciales altamente concurridos y marcando la tendencia de moda por su amplia difusión de afiches y publicidad a nivel nacional.

Mientras en lo que respecta a los competidores directos de acuerdo al modelo de negocio propuesto, estos se concentran en marcas independientes como “*Aclla Boutique*”, “*Elizabeth Lozano*”, “*Julieta*”, entre otras marcas creadas por diseñadoras de moda que comercializan prendas de vestir a través del canal presencial y virtual, conforme se ha analizado en el Capítulo 4 sobre el diagnóstico del sector.

6.1.2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Constantemente se presentan nuevos competidores y muchos de ellos fracasan en poco tiempo de acuerdo a las barreras de entrada del sector como *economías de escala* a través de grandes marcas de prendas de vestir como *Basement, Marquis, H&M* y que son comercializadas de forma masiva a través de tiendas departamentales, los *requisitos de capital* ante el costo de mantenerse en el mercado y de lograr la pronta rotación de las prendas de vestir, la mayoría de competidores directos cuenta con pequeños talleres con una economía que no puede asumir ciertos riesgos del mercado, por lo sobreviven principalmente cuando trabajan con grandes talleres de confección que cuente con capacidad para llegar al mercado; *la diferenciación del servicio*, donde nuevos competidores que se distinguen con un servicio diferente logran quedarse en el mercado y el *acceso a canales de distribución* donde muchos diseñadores y confeccionistas no llegan al público objetivo por una limitada ubicación geográfica o por el alto costo de alquiler, mientras que el actual canal de distribución por internet compete con tiendas virtuales extranjeras y nacionales, requiriendo una alta capacidad de respuesta y generar confianza al consumidor.

6.1.3. Presión de productos sustitutos

Para las prendas de vestir casuales para ir al trabajo, el producto sustituto bandera son las prendas de vestir tipo sastre y los mismos uniformes que entrega la empresa a su personal, de manera que la adquisición se hace de manera institucional.

6.1.4. Poder de negociación de los proveedores

Para el sector de producción de prendas de vestir femeninas en el mercado local, se distingue tres tipos de proveedores como los *proveedores de telas, hilos, accesorios*, los cuales cuentan con todo insumo requerido para la fabricación de las prendas, comercializándose en el mercado insumos nacionales e importados procedentes de otros países como China principalmente, *los proveedores de equipos industriales* para la costura y confección de prendas de vestir que forman parte de un proceso bajo tercerización para muchas marcas independientes y *los proveedores de confección*, que son los talleres que asumen la labor de costura a solicitud de empresas comercializadoras. En Lima existe una gran cantidad de talleres de confección, ubicadas en su mayoría en las galerías del emporio de Gamarra, sin embargo para la rigurosidad en el control de calidad es indispensable contar con mano de obra especializada.

6.1.5. Poder de negociación de los compradores

Para la marca Lady Nía, la venta de prendas de vestir se llevará a cabo directamente al cliente consumidor, los clientes tienen un gran abanico de posibilidades de elección, sin embargo la oferta específica de prendas casuales para ir a trabajar no es fácilmente ubicable en el mercado limeño.

Las consumidoras consideran que tienen que aceptar lo que se encuentra en el mercado, inclusive compran una prenda sólo para un evento determinado y en otros casos requieren el servicio de costureras para adecuarlo a su cuerpo.

Los clientes no tienen gran poder de negociación ya que se adaptan a la oferta existente encontrando una propia solución.

6.2. Modelo de Negocio – CANVAS

Para resumir, se muestra en la Tabla 6.1 el modelo CANVAS.

Tabla 6.1. Modelo CANVAS - Creación de una marca de prendas de vestir femenina

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñadora y asesora de imagen personal. • Proveedores de telas y avíos. • Confeccionistas especializados en corte y armado • <i>Influencer</i> de moda ejecutiva y <i>branding</i>. • <i>Blogger</i> independiente y gestor de contenido. • <i>Community manager</i> en campañas de marketing digital. • Courier local a nivel de Lima Metropolitana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y lanzamiento de colecciones con patrones adecuados a la morfología corporal femenina. • Crear Experiencia de Compra personalizada, • Desarrollo y difusión de la plataforma virtual de venta. • Servicio de <i>Delivery</i> a domicilio y oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendas que marquen estilo y sello personal. • Diseños originales, exclusivos y versátiles que resalten adecuadamente la genuina figura corporal de la mujer. • Comodidad, a través del corte y entalle ideal. • Balance perfecto en las combinaciones. • Acceso y atención personalizada. • Colecciones y variedad de combinaciones online y de forma presencial. • Información disponible desde tu primera visita y/o compra. • Entrega personalizada del producto, en tienda, domicilio u oficina”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienda Física • Página web • Redes Sociales • Promociones y Descuentos. • Políticas de garantía, cambios y devoluciones. • Diversas formas de pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres entre los 25 y 45 años, pertenecientes al NSE B de la ciudad de Lima Metropolitana. • Profesionales independientes, en ascenso y/o línea de carrera • Con conocimiento y gusto por estar a la moda, invierten en su imagen personal, conservando su estilo y marca personal. • Asiduas usuarias de redes sociales y en constante acceso a la información.
	Recursos Clave		Canales	
<ul style="list-style-type: none"> • Tienda Física • Taller de diseño, corte y acabados, Control de calidad. • Financieros: Capital propio y de Bancos. • Diseñadora/Creativa, personal especializado, analista de Sistemas. • Tecnología: Proveedor SAS , Proveedor de pagos • Publicidad online. 		<ul style="list-style-type: none"> • Tienda Física con servicio personalizado • Plataforma virtual 24h. • Fan Page en redes sociales. 		
Estructura de Costos		Fuentes de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Costos Directos, Indirectos y de Marketing Digital 		<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por ventas de prendas de vestir 		

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

6.2.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor del presente plan de negocio en lo que refiere al producto es diseñar y comercializar prendas femeninas bajo los parámetros del código de vestir *business casual* de marca Lady Nía, marcando el estilo y sello personal de la mujer objetivo, con diseños originales, exclusivos y versátiles que resalten adecuadamente la genuina figura corporal, ofreciendo una verdadera comodidad, a través del corte y entalle ideal, con un balance perfecto en las diferentes opciones de las combinaciones a través de las colecciones de moda que caractericen a la marca.

La propuesta de valor en cuanto al servicio es ofrecer accesibilidad y atención personalizada, con colecciones y variedad de combinaciones online y de forma presencial, mostrando siempre información disponible desde la primera visita y/o compra, ofreciendo además una política de *delivery* y entrega del producto a domicilio o lugar de preferencia por parte del cliente.

6.2.2. Segmento de mercado

Este modelo de negocio está orientado a un segmento específico o nicho de mercado el cual se define para las mujeres entre los 25 y 45 años pertenecientes al NSE B de la ciudad de Lima Metropolitana, que viven en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, que trabajan de manera dependiente y a las que les gusta estar a la moda y cómodas.

Al indicar trabajos de manera dependiente se refiere a mujeres que trabajan como colaboradoras por contrato en sectores como el financiero, telecomunicaciones, educación, administración, público, entre otros.

6.2.3. Actividades clave

Para poder entregar la propuesta de valor ofrecida se tienen múltiples actividades, sin embargo las actividades que son consideradas como clave son el diseño y creación de colecciones de moda siguiendo los patrones adecuados a la morfología corporal femenina de la mujer peruana promedio, así como brindar una diversidad de opciones en el proceso de compra presencial o virtual a través de la apertura de la tienda física y el lanzamiento de una plataforma virtual con soporte digital las 24 horas del día con

contenido actualizado de las colecciones de moda, así como servicio personalizado para el asesoramiento de la selección y combinación de prendas.

6.2.4. Recursos Clave

El modelo de negocio propuesto requiere lo siguiente:

Recursos tangibles: Taller donde se va a llevar a cabo el proceso de producción; la maquinaria y equipo necesario para la producción, la tienda, donde se consolidarán las ventas y se mostrarán los productos de forma continua.

Recurso virtual: La implementación de la infraestructura de TI, en su forma de tienda online y plataforma virtual, la cual permitirá la venta y promoción de las prendas de vestir.

Recursos humanos: Para llevar a cabo este modelo de negocio es necesario personal clave adicional como: diseñadora de prendas a cargo de proponer los modelos para las diferentes temporadas y colecciones; el analista de sistemas, quien se encargará del soporte tecnológico en la empresa para la página web y redes sociales; las vendedoras que atenderán de manera cordial a la clientela en la tienda.

Recursos Financieros: Como el capital propio y de los bancos para empezar la puesta en marcha del negocio propuesto.

6.2.5. Canales

El canal de comunicación que se utilizará, contempla la publicidad a través de la plataforma virtual con la página web y redes sociales; donde se informará sobre la promoción de ventas con descuentos por lanzamiento, por cambio de temporada, entre otros.

Para comercializar la propuesta de valor se utilizarán canales directos, como son la tienda física, y la fan page en Facebook. De esta manera se dará a conocer los productos de la empresa donde los clientes podrán evaluar la propuesta de valor y adquirirla.

6.2.6. Relación con clientes

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado.

En el modelo de negocio propuesto se busca inicialmente captar clientes, para posteriormente lograr su fidelización. En este caso, el modelo de negocio implica un negocio B2C, ya que el objetivo es dirigirse al consumidor final del producto.

Se proponen tres tipos de relaciones con el segmento de mercado objetivo:

- Tienda física.
- Promociones y descuentos.
- Política de cambios y/o devoluciones.

Para ello se contará con una página web donde se podrán visualizar las promociones y ofertas vigentes, la cobertura del servicio *delivery*, así como también la política para realizar cambios y/o devoluciones.

Adicionalmente a ello se contará con un perfil en Facebook, donde también se publicarán las ofertas y promociones de la temporada.

En cuanto a la política de cambios y devoluciones se establece que son totalmente gratuitos, la compra se puede cambiar o devolver en sus condiciones originales dentro de las primeras dos semanas de realizada. El cambio se efectuará presentando el ticket de compra original, siempre y cuando el producto se encuentre sin muestras de uso y en su empaque original.

La devolución de dinero se realizará según el medio de pago realizado, si se pagó con tarjeta de crédito o débito se realizará la solicitud de extorno a la misma tarjeta, este tiempo puede demorar de 10 a 15 días útiles dependiendo del banco emisor.

Los cambios y/o devoluciones de prendas no son aplicables si las prendas presentan mal uso y daño por parte del cliente, si presenta usos frecuentes al cambiar, si las prendas han tenido reparaciones por terceros y si se encuentra fuera del plazo de las dos semanas.

6.2.7. Asociaciones clave

Las asociaciones clave se refieren a la red de proveedores de insumos, confeccionistas y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio

Estas asociaciones tienen como finalidad crear alianzas, reducir riesgos o adquirir recursos, todo ello para optimizar el modelo de negocio.

Entre los socios claves considerados se tienen a:

- Diseñadora y asesora de imagen personal.
- Proveedores de materia prima.
- Confeccionistas especializados en corte y armado de prendas.
- *Influencer* de moda ejecutiva y *branding*.
- *Blogger* independiente y gestor de contenido.
- *Community manager* en campañas de marketing digital.
- Courier local a nivel de Lima Metropolitana.

Estos socios contribuirán al funcionamiento del modelo de negocios propuesto.

6.2.8. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren la propuesta de valor ofrecida. Es decir, se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado al cual se dirige (Prodem, 2012).

De acuerdo a ello, la fuente de ingreso del plan de negocio proviene de la venta de prendas de vestir, con precios que varía de acuerdo al modelo adquirido. Este precio va de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada al público objetivo y que está dispuesto a pagar.

La modalidad de pago será a través de efectivo, tarjeta de crédito y/o tarjeta de débito, los cuales son los medios de pago preferidos por el segmento de mercado en estudio, ello de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada en la investigación cuantitativa.

6.2.9. Estructura de costos

En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. El crear, entregar de valor, mantener las relaciones con los clientes y el generar ingresos tiene un costo como menciona Osterwalder & Pigneur, en Prodem (2012).

Los principales costos son:

- Costos directos: Materia prima, insumos, accesorios, mano de obra directa.
- Costos indirectos: Agua, luz, internet, teléfono fijo, útiles de oficina.

Estos costos se detallan en el plan de operaciones.

6.3. Constitución de la empresa

Según análisis previo, se ha definido que la empresa Lady Nía se constituirá bajo el régimen de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), la cual estará conformada por los aportes de cuatro accionistas, quienes estarán al tanto de la situación económica y financiera de la empresa mediante los comités de la Junta General de accionistas.

Se entiende como S.A.C a una persona jurídica de derecho privado y de naturaleza comercial, la cual está constituida por sus socios fundadores, en un solo acto, sea como sociedad o mediante la oferta a terceros; siendo este tipo de organización, de responsabilidad limitada, donde ninguno de sus socios se obliga a responder con su patrimonio (bienes o efectivo) frente a las deudas u obligaciones de la empresa. El capital de este tipo de empresa se caracteriza por contar con acciones nominativas, establecidas directamente por la aportación de socios. En cuanto al número de accionistas, este no debe sobrepasar a 20 y sus acciones no están inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores, es así que solo sus socios pueden adquirir acciones (divididas en participaciones sociales), a menos que el estatuto determine lo contrario.

La empresa se constituirá con el nombre de Lady Nía, siendo su nombre comercial Lady Nía S.A.C. y teniendo las siguientes características:

- Conformada por cuatro socios (accionistas), quienes cuentan con todas las potestades correspondientes.
- La responsabilidad de los socios es limitada de acuerdo al monto proporcional de sus aportes, a su vez los socios frente a una obligación, no responden directamente con su patrimonio.

6.4. Marco estratégico

6.4.1. Misión

“Ofrecer prendas que marquen tu estilo auténtico y sello personal con diseños originales, exclusivos y versátiles que resalten adecuadamente la genuina figura corporal femenina”.

6.4.2. Visión

“Ser reconocidos con una marca autentica y original que apuesta por la imagen profesional de la mujer a través de diseños originales y versátiles”.

6.4.3. Valores y principios

Valores

- Respeto, responsabilidad, honestidad y comunicación constante.

Principios

- Actitud de servicio, calidad e innovación.

6.5. Estrategias competitivas del negocio

6.5.1. Ventaja competitiva

Se ha optado por una estrategia altamente diferenciada, dirigida al segmento de mercado determinado según el análisis de las encuestas, para ello se ha identificado una serie de atributos positivos como parte de las ventajas competitivas que tuvieron mayor aceptación en las encuestas:

- Política de garantía en la compra virtual y presencial.
- Página web con contenido actualizado.
- Variedad de diseños y modelos.

6.5.2. Estrategia competitiva genérica

La estrategia competitiva a desarrollar será la diferenciación, la cual se lograra con los atributos planteados en el modelo de negocio, ello se verá reflejado en las utilidades del negocio.

6.5.3. Estrategia seleccionada

Para escoger la estrategia en el presente modelo de negocio se consideró los atributos de mayor valoración que proporcionó el resultado del análisis cuantitativo donde respondieron los encuestados: Política de garantía en la compra virtual y presencial, Página web con contenido actualizado y Variedad de diseños y modelos fueron los que recibieron mayor aceptación.

La nueva marca de prendas de vestir *business casual*, Lady Nía, tiene como principales atributos diferenciadores de la competencia: Política de garantía en la compra virtual y presencial, página web con contenido actualizado y variedad de diseños y modelos que fueron los que recibieron mayor aceptación; la propuesta innovadora y diferenciada en el mercado induce a que el cliente acepte pagar más por una propuesta que realmente le otorga valor.

6.5.4. Calidad superior

Se plantean las estrategias de calidad, en cuanto a producto, servicio y valoración de la marca.

Referente al producto:

- *Diseño original y versátil:* Amplia variedad de diseños de prendas de vestir que ofrecen modelos exclusivos por temporada de lanzamiento.
- *Exclusividad:* Modelos y diseños exclusivos que marcan una diferenciación respecto a las otras empresas del rubro.
- *Entalle y corte a la medida:* Como valor agregado en la confección de prendas de vestir, se utilizará moldes personalizados de acuerdo a la morfología de la mujer peruana.

Referente al servicio

- *Atención personalizada:* Satisfacción de las clientas al brindar una experiencia de compra será uno de los principales servicios de valor agregado.
- *Probadores disponibles:* Se considera una afluencia moderada, de acuerdo al aforo máximo se implementarán dos probadores, lo que disminuye considerablemente el tiempo de espera de las clientas.

Referente a valoración de marca:

- *Variedad de diseños y modelos:* Amplia variedad de modelos de prendas de vestir con modelos exclusivos en cada temporada de lanzamiento de una nueva colección.
- *Página web actualizada:* Posicionamiento relevante en google y redes sociales a través de la publicidad sugerida de los catálogos virtuales de temporada de la nueva marca dando así importancia al contenido de la plataforma web a través del posicionamiento SEO, compartiendo contenidos sobre tendencia de moda.

- *Políticas de garantía:* Se ofrecerá servicios de devolución y cambio de prendas en caso hubiera algún daño, estos puntos se detallan en el capítulo de operaciones.

6.5.5. Canales de distribución

El canal de distribución elegido para el plan de negocios es: “Productor – consumidor”, esta cadena es la vía más corta, simple y rápida.

El sustento de la cadena se debe a que el servicio se entregará de forma directa al consumidor final sin la participación de intermediarios.

6.5.6. Estrategia de crecimiento

La nueva marca de prendas Lady Nía realizará nuevas inversiones para llegar a un mayor número de clientes potenciales de acuerdo al crecimiento anual proyectado. Es por ello que el enfoque se dará con el desarrollo de mercados y la constante búsqueda de nuevos mercados, apuntando a realizar un modelo de concepto store diferenciado, al establecer asociaciones estratégicas con proveedores vinculados con la misma tendencia de una propuesta de negocio innovadora.

6.5.7. Desarrollo de la estrategia de crecimiento

El nuevo concepto innovador para el comercio de prendas de vestir deberá estar en los siguientes puntos:

Calidad del servicio: Se contará con una metodología moderna que garantice la experiencia de compra, así como también una excelente calidad en la atención y asesoría al cliente.

Precio del servicio: El precio se ha determinado según los resultados de la investigación cuantitativa, bajo la premisa que este debe encontrarse acorde al diseño y calidad de las prendas de vestir.

6.6. Conclusiones

- La propuesta de valor del presente plan de negocio tiene como pilares más importantes a los atributos valorados asociados al producto y servicio que ofrecerá la marca a su mercado objetivo.
- En lo que se refiere al producto tiene como primera premisa contar con prendas de vestir de diseños originales, versátiles y exclusivos, que resaltan la genuina silueta corporal de la mujer, a través del entalle perfecto con el corte a la medida de la figura de la mujer peruana.
- En lo que se refiere al servicio, considera como parte de sus atributos, la atención personalizada, disponibilidad de modelos y probadores adecuados y disponibles en el canal presencial.
- Se utilizó la metodología CANVAS, por medio de la cual se pudo definir el modelo de negocio que encajara de la mejor manera con la propuesta de valor establecida, mostrando así, como deberá operar el modelo de negocio escogido para generar ingresos y definiendo la estrategia final a utilizar. Los principales puntos considerados en este modelo de negocio fueron: los atributos valorados en la propuesta de valor, los socios y recursos claves (proveedores y personal), las actividades claves (proceso de diseño), canales de distribución (página web como gran potencial) y la relación con los clientes.
- La estrategia genérica para el modelo de negocio es la diferenciación, la cual fue elegida como resultado del análisis del sector, por ello se va a desarrollar la ventaja competitiva requerida e integrarla con la aplicación de la cadena de valor, para este fin se ha identificado un conjunto de atributos positivos que forman parte de las ventajas competitivas más valoradas en las encuestas, siendo las más relevantes, la variedad de diseños, pagina web actualizada y política de garantías.

CAPÍTULO 7. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se elaborará el plan de marketing para el lanzamiento de una nueva marca *business casual* en el mercado de prendas de vestir femenino, el cual permitirá cumplir con los objetivos estratégicos trazados en el capítulo 6 del planeamiento estratégico y definirá las estrategias del marketing, de crecimiento y posicionamiento del mercado, marketing mix, así como también el presupuesto de marketing sugerido. Con el siguiente plan de marketing, se pretende lograr:

- **Participación del mercado:** A corto plazo, alcanzar un 0.70%, teniendo un crecimiento conservador en los siguientes años hasta llegar a un 1.54% del mercado en el 5to año.
- **Posicionamiento de la marca:** A mediano plazo lograr que Lady Nía sea una marca reconocida en el mercado.
- **Valor agregado:** Trabajar en los *insights* de los clientes para ganar su preferencia y conseguir su satisfacción.

7.1. Objetivos

- Comunicar y difundir la propuesta de valor con el fin de que se alcance el 3% del público objetivo.
- Lograr una participación del 0.70% del mercado objetivo en el primer año de operación, lo que representa 6,394 prendas, manteniendo un crecimiento gradual hasta llegar a una participación de 1.54% del mercado al 5to año de operación.
- Reconocimiento de la marca en un 3% en el corto plazo y del 7% a largo plazo (5 años).
- Lograr una fidelización de la marca en el corto plazo del 10% y del 50% a largo plazo.
- Lograr un crecimiento anual del 0.5%, el cual se ha calculado en base a nuestra capacidad operativa instalada en un horizonte de 5 años.
- Desarrollar campañas de promoción y publicidad poniendo en marcha la estrategia de MKT mix a través de campañas BTL, con la cual se incrementará la captación del mercado y el posicionamiento la marca Lady Nía.

7.2. Determinación de la participación de mercado

Con el fin de determinar el cálculo objetivo se tomó como referencia la información recopilada del estudio de mercado, capítulo 5 de investigación de mercado:

- Género y Rango: Mujeres entre 25 y 45 años.
- Profesionales, dependientes o independientes.
- Pertenecen al NSE B, perciben un ingreso mensual a partir de los S/. 4,000 y un ingreso familiar de S/. 7,000 a más.
- Residen en la zona 6 o 7 de Lima Metropolitana, la cual asciende a 38,467. personas según los datos de proyección 2017.

El cálculo de la población objetivo de estudio se realizó a partir del total de la población de mujeres de 25 a 44 años proyectada al año 2015 de la zona seis (61,130) y siete (124,870) de Lima Metropolitana, siendo en total 186,000 mujeres (Informe INEI, 2010).

7.3. Definición de la estrategia

7.3.1. Segmentación

El segmento elegido son las mujeres profesionales entre los 25 a 45 años, trabajadoras dependientes o independientes, que pertenecen al NSE B de Lima Metropolitana y que conocen de moda, tendencias y estilos.

Se utilizaron las siguientes variables para llegar al segmento de mercado descrito líneas arriba:

- **Segmentación geográfica:** Lima metropolitana, zonas 6 y 7 (Capítulo 5, Investigación de mercado).
- **Segmentación demográfica:** Mujeres en el rango de 25 a 45 años, que pertenezcan a la PEA de forma dependiente o independiente.
- **Segmentación psicográfica:** NSE B, con ingresos familiares promedio de S/. 7,000; son familias que tienen sus necesidades básicas cubiertas y cuentan con capacidad de ahorro. Las mujeres que pertenecen a este sector se caracterizan por ser en su mayor parte profesionales, es relevante para ellas el cuidado personal,

están siempre a la vanguardia y disfrutan de las compras en los centros comerciales, buscan superarse a nivel personal y profesional para obtener un mayor reconocimiento de la sociedad.

- **Segmentación de conducta:** Dirigida a mujeres que valoran su imagen e invierten en ella, quieren marcar la diferencia sin perder su estilo y conservando la esencia que las caracteriza; conocedoras de la moda y el buen vestir, lo que hace que sean exigentes al momento de elegir su prenda de vestir y complementos

Según las variables de segmentación descritas anteriormente, se ha identificado como clientes potenciales a 38,867 mujeres con características similares, de las cuales 25,271 constituyen el 84% de intención de compra, siendo la demanda potencial 25 prendas al año por persona, por tanto, el mercado potencial de prendas de vestir sería de 732, 852 al año (Capítulo 5, Investigación de Mercado).

7.3.2. Diferenciación

Con la estrategia de diferenciación, Lady Nía buscará diferenciarse de sus competidores capturando una participación del mercado en el corto y largo plazo, logrando así una participación del mercado objetivo del 1.54% al 5to año de operación. Esta estrategia considera las siguientes variables para diferenciarse de la competencia: “Diseños originales y exclusivos de entalle perfecto” y “Experiencia de compra diferente: atención y asesoría personalizada”, lo cual se ha visto con un alto nivel de aceptación de acuerdo a los resultados del estudio de mercado.

Producto:

- Diseños originales, exclusivos y versátiles que resaltan la figura corporal.
- Prendas de calidad, reflejado a través del corte y entalle ideal.
- Prendas que marcan el estilo auténtico y sello personal.
- Balance perfecto en las combinaciones luciendo siempre bien.

Servicio:

- Eficiente política de garantía de compra virtual y presencial.
- Página web con contenido interesante y actualizado.
- Organización de *showrooms* por introducción de la marca.
- Eficiente política de devoluciones.
- Personal de atención entrenado y conocedor del producto.

7.3.3. *Posicionamiento*

El posicionamiento de la marca Lady Nía comprende los siguientes factores:

- **Mercado meta:** Mujeres profesionales, entre 25 a 45 años, cuyo ingreso promedio familiar corresponda al NSE B y que residan en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.
- **Objetivo:** Satisfacer la necesidad del mercado objetivo en proyectar una mejor imagen en relación a su vestuario y estilo de vida, manteniendo su estilo y sello personal.
- **Soporte:** Ofrecer una propuesta diferente que vaya desde el diseño y calidad de la prenda hasta ofrecer un servicio de calidad donde prima la atención y asesoría personalizada.
- **Diferencial:** Diversidad en las combinatorias de prendas de vestir, diseños originales, exclusivos y de entalle perfecto, prima la calidad y acabado de la prenda.

7.3.3.1. *Posicionamiento de la marca*

La nueva marca de prendas de vestir afianza sus bases en lo siguiente:

- **Marca:** Lady Nía
- **Brand equity:** Diversidad de combinatorias, idoneidad y experiencia de compra.
- **Esencia de la marca:** “Diseñado para la mujer que luce sus atributos con estilo y confianza, haciéndola única”.
- **Beneficios a destacar:** Atributos del producto y servicio.

7.3.3.2. *Diseño de la marca*

El nombre de la marca, Lady Nía, fue elegida por los clientes potenciales en la encuesta del estudio de mercado (Capítulo 5, Investigación de mercados), y el diseño de la marca tendrá los siguientes componentes:

- **Nombre de la marca:** Lady Nía, combina la elegancia y distinción de la realeza galesa, donde el nombre Nía se asocia a la mujer actual, moderna, siempre lista a nuevos retos y a cumplir sus metas y objetivos.

- **Logo de la marca:** Se decidió tener como logo de la marca, la flor de loto dado que representa la fuerza y empeño de la mujer para seguir adelante y mantenerse en pie frente a condiciones adversas.

Combinando el nombre de la marca y el logo propuesto, se presenta el siguiente logotipo, tal como se muestra en la Figura 7.1.

Figura 7.1. Logotipo de la empresa



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

- **Slogan de la marca:** *“Distinta y autentica a la vez”*

La marca Lady Nía propone:

“Ser distinta, marcar tu estilo con diseños originales y exclusivos...eres tú la que elige tus *outfits* y combinatorias”.

“Ser auténtica, reconocer tus atributos, no esconderlos, lucirlos con estilo y confianza, no tienes que imitar a otra persona y dejar de ser tú”.

7.3.4. Estrategia de crecimiento

Se espera que la marca Lady Nía tenga un crecimiento constante y sostenible en el horizonte de vida estimado en 5 años.

7.4. Marketing mix

Con el fin de alcanzar los objetivos trazados en el Plan de Marketing, se procederá a analizar la estrategia interna de la marca Lady Nía, considerando las ocho variables principales aplicadas para este fin.

7.4.1. Estrategia de producto y servicio

7.4.1.1. Producto

La estrategia de producto a seguir es la de penetración de mercado, considerando que en el mercado existe una diversidad de opciones de prendas de vestir femenina, por tanto para lograr esta estrategia se deberá promover y desarrollar los siguientes atributos que permitan diferenciar la marca de sus competidores:

Lady Nía presenta al mercado prendas de vestir femeninas, estilo *business casual*, diseñados de manera exclusiva por personas creativas, quienes trasladan las necesidades y preferencias del mercado objetivo, proponiendo diseños originales y versátiles, concentrándose en lograr el corte, entalle perfecto y calidad.

La Figura 7.2. muestra un mix de las prendas básicas que estarán presentes en toda colección.

Figura 7.2. Prendas básicas



Prendas básicas: Blusa, pantalón, vestido, falda y saco

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

La marca Lady Nía presentará sus colecciones dos veces al año de acuerdo a la estación primavera – verano y otoño – invierno, tal como se muestra en las Figuras 7.3. y 7.4. respectivamente.

Figura 7.3. Colección primavera - verano



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Figura 7.4. Colección otoño - invierno



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

7.4.1.2. *Servicio*

La marca Lady Nía, además de ofrecer productos originales, creativos y de alta calidad, complementa su propuesta brindando un servicio de atención personalizada y asesoría a sus clientes. Para cumplir este fin y tomando como base los atributos de servicio más valorados por los clientes, detallamos el modelo de servicio:

- **Crear una experiencia de compra diferente** a través de los canales de comunicación, física y virtual. Mantener el contacto con el cliente.
- **Brindar a los clientes lo ofrecido**, cada uno de los productos y servicios ofrecidos en la tienda física y tienda virtual deben estar disponibles en cualquiera de los canales de venta.
- **Ubicación y distribución óptima de la tienda física:** buena iluminación, organización de prendas adecuada, probadores cómodos e iluminados, tal como se muestra en la Figura 7.5.

Figura 7.5. Ubicación y ambientes de la tienda



Ubicación y ambiente

Probadores disponibles

Servicio de entalle

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Es importante resaltar que si bien los atributos mencionados fueron los más valorados como parte del servicio, se deberá considerar también los atributos valorados como parte de la propuesta de valor:

- **Establecer una política de garantía, cambios y devoluciones eficiente**, con la cual el cliente sienta la confianza de que está invirtiendo su dinero en un producto de calidad y que en caso de ocurrir una eventualidad, este no saldrá perjudicado.
- **Ofrecer al cliente un servicio de entrega (*delivery*)** a domicilio, oficina o el lugar donde lo solicite, sin costo alguno. Solo tener en cuenta las excepciones contempladas en la política de cambios y devoluciones.

El servicio *delivery* deberá funcionar de forma eficiente, teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones:

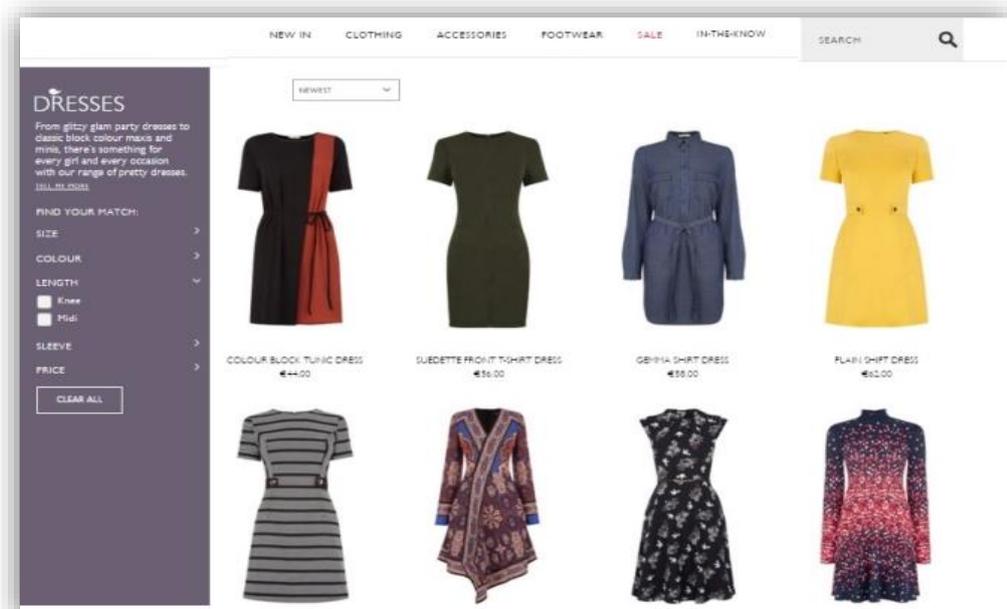
- Lograr una optimización de tiempo para los clientes.
- Evaluar y optimizar el servicio haciendo un ponderando de la cantidad de pedidos y la capacidad de entrega.
- Costear todos los agentes y factores participantes en el proceso de entrega.
- Hacer promociones y publicidad del servicio *delivery*.
- Utilizar una bitácora de viajes con el fin de llevar un control del proceso.

En cuanto al servicio de devoluciones se deberá elaborar una política de devoluciones que este definida de manera precisa, donde el vendedor pueda colocar en la página web las condiciones, procesos y criterios a seguir para el proceso de devolución (Castaño y Jurado, 2016).

Lo cual comprenderá lo siguiente:

- **Rapidez en el proceso de pago y flexibilidad en el uso de medios de pagos.**
- **Ofrecer una página web con contenido de calidad,** focalizado en el usuario, con diseño atractivo y adaptable a dispositivos móviles (*responsive design*), tal como se muestra en la Figura 7.6.

Figura 7.6. Exhibición de colecciones



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

7.4.2. Estrategia de precio

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, en cuanto a la disposición a pagar por cada tipo de prenda de vestir que diseñará y comercializará la marca Lady Nía, así como los precios promedio de la competencia resultante del *benchmarking* con tiendas departamentales, especializadas y de marcas independientes es que se fijan los precios de la marca, tal como se muestra en la Tabla 7.1.

Tabla 7.1. Determinación del precio del set de prendas Lady Nía (Soles)

Prenda de vestir	Mix de productos (encuesta)	Precio por margen	Precio benchmarking	Precio demanda	Precio al público
Blusa	40%	95	130	150	149
Vestido	30%	148	189	200	190
Falda	5%	107	160	120	110
Saco	5%	200	220	250	240
Pantalón	20%	171	160	200	190

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Con el objetivo de lograr penetración del mercado, se tendrá como política un plan de descuento del 20% al adquirir cualquier tipo de prenda durante el primer año.

7.4.3. Estrategia de plaza o distribución

Lady Nía realizará sus operaciones logísticas a través de una distribución directa, con un canal propio, esto se traduce en que la empresa se encargará de trasladar los productos terminados desde el almacén del taller de confecciones hasta el canal de distribución físico.

7.4.3.1. Tienda física o canal tradicional

Desde el inicio de operaciones se implementará una tienda física como punto de venta, ubicado en el distrito de Surco, en el CC Chacarilla, Calle Monterrey #170 Tda. 84, 2do. Piso, 1era. Etapa - Chacarilla Del Estanque

7.4.3.2. Tienda online o canal virtual

En el estudio de mercado se identificó como mercado potencial la venta a través del canal virtual, por tanto es parte de la propuesta el desarrollo de una página web desde el primer año de operación, con contenido de calidad, la misma que se

mantendrá activa las 24 horas del día, será monitoreada y actualizada por un *community manager*. Con el fin de asegurar el éxito de la página web y de la tienda *online* se tendrá en cuenta los siguientes puntos clave:

- Equilibrio visual: el diseño se debe ajustar a los valores de la marca, a lo que el cliente quiere encontrar y la imagen que se quiere proyectar.
- Navegación sencilla e intuitiva.
- Plataforma de pago amigable.
- Atractivo servicio de atención post-venta y seguimiento de envío: envío de mails de agradecimiento, de cupones descuento para siguiente compra, etc.

Lo que se quiere lograr con este canal es captar un mayor número de clientes que no estén limitados solo a los que se encuentren cerca de la tienda física, sino también a aquellos que se encuentran en otras zonas de Lima Metropolitana y que pertenecen al mismo segmento de mercado.

7.4.3.3. Lanzamiento con showroom

Se tiene programado organizar un *showroom* de lanzamiento, donde se dará a conocer la marca Lady Nía, se promocionará el concepto mostrando los avances de la primera colección Primavera Verano 2019.

7.4.4. Estrategia de promoción y publicidad

7.4.4.1. Promoción

Se brindarán atractivas promociones de venta para captar mayor atención en su lanzamiento a través de lo siguiente:

- **Promociones de venta**
 - Ofrecer incentivos en descuentos en las colecciones.
 - Envío gratis (en el canal virtual).
 - Los combos (prenda 1 + prenda 2).
 - Cupones de descuento digitales.
 - Programas de fidelización.
 - Concursos y sorteos.

- Promoción de ventas para fechas y temporadas especiales.
- El uso del No 9 en los precios.

- **Publicidad de boca a boca**

A través del marketing de influencia, que los mismos clientes recomienden las bondades de la marca. No siempre resulta barato y se deberá trabajar en ello activamente. Para lograrlo se puede usar las siguientes tácticas:

- Contactar a personas influyentes (*influencers, bloggers, youtubers, etc.*).
- Ganar exposición en los medios (campañas de RRPP, enviando comunicados a la prensa, etc.).
- Sembrar marketing viral (idear un tema atractivo e interesante que motive a los clientes y a los medios, a través de blogs o redes sociales).

7.4.4.2. *Comunicación y difusión*

Las comunicaciones se enfocarán en difundir las bondades y atributos del producto a tu mercado objetivo tanto en el canal virtual como en la tienda física. Las comunicaciones se realizarán, valiéndose de diversos medios:

- **Internet:** El portal web contendrá una descripción del centro comercial, su ubicación, descripción de los atributos, catálogos virtuales, así como un tablón de anuncios y una sección de contacto con el centro.
- **Redes sociales:** Facebook para aprovechar la potencialidad de las redes sociales con el fin de promocionar todos los catálogos y atributos que posee el centro comercial y comunicar las promociones, actividades y futuros eventos. Esto permitirá estar más cerca a los clientes, puesto que se podrá recibir comentarios y sugerencias de los mismos.
- **Cartelería y volantes:** Folletería para hacer llegar ofertas, promociones y valor añadido al producto en el propio establecimiento. Estos folletos también serán repartidos en los eventos de lanzamiento que se darán en los principales centros comerciales. La inversión es mínima y da resultados.
- **E-Mailing:** El correo electrónico como medio de comunicación.
- **Medio masivo:** Se concretará una entrevista con el programa “El Blog de Karina” emitido en el canal *Willax TV*, el cual está dirigido a mujeres que desean conocer

acerca de moda y belleza, estas entrevistas se realizarán para lanzamiento del nuevo local para así captar el interés del mercado objetivo.

7.4.4.3. Eventos offline para desvirtualizar a la audiencia

Preparar y organizar una agenda de eventos y actividades para atraer y mantener clientes. Dar a conocer dichos eventos con herramientas de marketing y a través de canales de comunicación efectivos. Los momentos más idóneos podrían ser:

- El inicio de la nueva temporada, con un *showroom* y pase de modelos, donde se muestren algunas de las prendas estrella del catálogo de la firma.
- Cuando empiezan las rebajas, época de saldos, celebrando a los consumidores con invitaciones a una celebración especial donde se les ofrezca un valor añadido, no solo la promoción en precio.
- Celebración de aniversarios o fechas señaladas para la empresa. Aprovechar la ocasión para invitar a quienes siguen la marca y así darle mayor visibilidad.
- Ventas especiales: si se quiere liquidar la ropa que queda de una temporada pasada o se pueden crear eventos concretos en torno a determinadas piezas, por ejemplo: el día del blazer.

7.4.4.4. Escaparatismo

El arte de presentar de manera adecuada, combinando objetos y materiales, los artículos que tiene a la venta un establecimiento. Existen varios factores a tener en cuenta:

- Cambiarlo asiduamente.
- La iluminación y temática atractiva.
- Decidir qué se quiere destacar y situarlo en un lugar privilegiado.
- Programar un calendario de escaparates.

7.4.4.5. Packaging y marketing en punto de venta

Existen tendencias muy interesantes para el empaque a utilizar como el cartón y el papel reciclado para envolver los productos, otra idea es incluir en la cesta unos caramelos y una postal de la tienda o un cupón de descuento para próximas compras.

Regalar una revista de tendencias, es también interesante, especialmente en arranque de temporada.

Son algunas sencillas ideas que ayudan a mejorar el marketing en el mismo punto de venta. Son detalles que harán que el consumidor recuerde y hable bien de la marca y quiera repetir la experiencia.

7.4.5. Estrategia del marketing digital

Tener presencia en internet es fundamental en un sector tan competitivo como el textil, especialmente cuando se tiene un mercado potencial relativamente grande (60%) como evidencia la investigación de mercado realizada para el presente proyecto (Capítulo 5 de Investigación de mercado).

7.4.5.1. Procesos del marketing digital

a) Captación

- **Aplicación de SEM (Search Engine Marketing)**, se quiere lograr mayor visibilidad y presencia en los motores de búsqueda considerando siempre un pago por estas posiciones, por tanto se deberá ser inteligente al momento de elegir las palabras que se comprarán, las cuales pueden ser la cantidad de palabras claves que se deseen y el ‘target’ al que se quiere llegar, solo así se podrá generar mayor demanda y más ‘lead’ para la marca.

La herramienta utilizada para gestionar campañas SEM es Google *adwards*, la cual permite crear la estructura de una campaña de *adwards* de forma clara a través de publicidad patrocinada por los anunciantes que quieran pagar, su objetivo es conseguir nuevas visitas a la página web y así aumentar las ventas *online* a corto plazo, pudiendo dar a conocer rápidamente un producto; por otro lado, los anuncios se ofrecen en el momento preciso que las personas buscan el servicio que ofrece la página. Los anuncios no aparecen de forma gratuita, asimismo la puja por las palabras clave es cara y dependiendo de las palabras la inversión puede subir.

- **Posicionamiento relevante en google y redes sociales a través de publicidad sugerida;** a través de catálogos virtuales de temporada de la nueva marca Lady Nía.

- **Vinculación con páginas de web peruanas que comparan precios online** de productos como prendas de vestir por marcas, forma de entrega, etc. haciendo el *ranking* de las prendas de vestir más vendidas en con la nueva marca.
- **Posicionamiento SEO (Search Engine Optimization)**, conocido por el nombre de posicionamiento en buscadores. El objetivo de implementar SEO en la página de Lady Nía es mejorar la visibilidad de la página al momento de aparecer en los buscadores como Google, en este caso, compartiendo y vinculando con contenidos sobre tendencia de moda, por ejemplo. Es importante resaltar que al utilizar las estrategias de SEO se debe contar con múltiples variables como las palabras clave, el diseño de la web, las imágenes, el contenido del blog y la web, los links y el tiempo de carga de la web. La función principal con el SEO es que cuando un usuario coloque el texto ‘marca Lady Nía’ en un buscador como Google, esas palabras salgan en las primeras posiciones.

La herramienta con la que se puede implementar el SEO en la página web de Lady Nía, es google *analytics*, la cual permitirá el acceso a múltiples datos de los usuarios, dando a conocer la actividad que se realiza a medida que los visitantes acceden a la página, incluso se puede averiguar la ruta que siguen los visitantes de la página para llegar al sitio web, lo cual permitirá evaluar las interacciones de los usuarios y establecer las medidas más idóneas para que esta relación con el usuario perdure y se fortalezca. La ventaja de implementar SEO es que no es costosa y es altamente rentable si se utiliza de forma inteligente.

- **Red colaborativa de moda**, se realizará vinculando la página con otras webs, blogs o comunidades que generen contenidos sobre tendencias de moda.
- **Uso de keywords o hashtags de mayor trending topic** sobre tendencias de moda al momento de compartir contenidos en redes sociales.

b) Conversión

Se busca la vinculación con los clientes, creando iniciativas en ‘social media’ a través de redes sociales, de esta manera los potenciales clientes aportaran con sugerencias de los estilos de moda.

- Mejorar interacción con usuarios (conversión).
- Sorteo entre fans (aumentar cantidad de seguidores).
- Uso del *landing page* ubicado en una de las redes sociales en donde los clientes puedan suscribirse para incrementar sus interacciones y acceder a promociones y descuentos.
- Descuentos de compra on-line de 15% sobre el precio base.
- Envío de *newsletters* para potenciales clientes con información relevante de productos de temporada, promociones y concursos.
- Generación de contenido más dinámico en la página web, con servicios de *bloggers / youtubers* externos como líderes de opinión.

c) Fidelización

- Con el fin de construir relaciones con los clientes a lo largo del tiempo y conseguir metas relacionadas con la retención de clientes.
- Se empleará la aplicación de *user experience* con el fin de cerrar la transacción de pago en la plataforma virtual.

7.4.5.2. Estrategias de redes sociales (pymes)

a) Diseño de una página web *responsive*

El sitio web de “Lady Nía” tendrá un diseño *responsive*, adaptativo, donde se visualice correctamente desde distintos dispositivos: *laptops, tablets o smartphones*. Este diseño mostrará a todos los usuarios de esta web los mismos contenidos y una experiencia de usuario lo más similar posible. La ventaja de este tipo de web es considerada por los expertos como la mejor práctica posible, al unificar la web, reducir tiempos de desarrollo y ofrecer grandes ventajas para SEO móvil. Esto quiere decir que la página web se podrá apreciar de la misma manera y con la mejor calidad de imagen en cualquier dispositivo que cuente con Internet.

b) Anuncios en Facebook con impacto emocional

Se deberá buscar en los anuncios en Facebook, ese beneficio emocional que atraiga y llegue al cliente, evocando primero una emoción (qué) para luego decidir por un plan de gestión en la sección de anuncios (cómo).

c) Mantener una cuenta activa en twitter, mas no invertir en anuncios en ella

La plataforma de twitter no está diseñada para animar a los usuarios a tener una interacción con los anuncios, sin embargo es efectiva para las pymes como Lady Nía, publicando actualizaciones e interacciones con su base de seguidores de manera frecuente, con al menos tres *tuits* y una interacción con mínimo de tres usuarios por semana, sean clientes, líderes o *influencers*.

d) Crear una cuenta en Yelp utilizando toda su funcionalidad

Animar a los clientes a crear reseñas positivas después de comprar en la tienda (física o virtual) a través de la web o el aplicativo de Yelp; para lograrlo es primordial generar una experiencia de compra diferente, ofreciendo productos de calidad y un servicio diferenciado (Kolau, 2017).

7.4.6. Estrategia de ventas

Transmitir mensajes enfocados al mercado femenino, las mujeres son atraídas por los detalles estéticos más que funcionales, son mujeres prácticas, que reciben bien los mensajes de unión familiar y desarrollo para sus hijos, alto interés en imagen, ropa, calzado, y sobre todo cuidado personal, piel, cabello y perfumería. El marketing para tener éxito en estos productos debe partir de comprender que verse bien, lucir bien y verse bellas es algo que para las damas no tiene precio.

Por ello Lady Nía tiene como estrategia de ventas presentarse como la marca aliada de la mujer profesional, de gran estilo, y que siempre luce bien.

7.4.7. Estrategia de personal

El personal operativo y administrativo deberá estar alineado con los objetivos de la empresa para llevar a cabo la propuesta de valor; con el propósito de estimular el buen cumplimiento de las actividades de los colaboradores, se les ofrecerán capacitaciones e incentivos.

- **Capacitaciones,** se ofrecerán capacitaciones al personal de ventas, administrativos y operarios acerca de ofrecer una atención personalizada con el objetivo de crear una experiencia de compra en los clientes potenciales (Capítulo 9 - Plan de recursos humanos).

- **Incentivos económicos**, se otorgaran incentivos de comisiones por ventas, en base al logro de metas cuantitativas de ventas. (Capítulo 9 - Plan de recursos humanos).

7.4.8. Estrategia de la evidencia física

Proyectar una imagen de seguridad pero con una ambiente cálido y amigable para el cliente:

- **Decoración del local**, reflejara un ambiente que genere una experiencia de compra atractiva y diferente.
- **Mobiliario y equipos**, modernos y temáticos de acuerdo a la temática de nuestra tienda.
- **Probadores equipados y cómodos**, para que los clientes sientan una grata experiencia al momento de probarse las prendas.
- **Tecnología**, uso de software de logística, gestión de inventarios y transacciones que permita llevar una adecuado control de ventas.
- **Seguridad**, infraestructura pensada en la seguridad de las clientas, extintores, aspersores de agua, detectores de humo, cámaras de seguridad, entre otros.

7.5. Presupuesto

Para alcanzar los objetivos generales y específicos contemplados en el plan de marketing, resulta necesario asignar un presupuesto de inversión que cubra las actividades de implementación de la tienda física e inicio de las actividades que asciende en una inversión de S/. 217,261.00, según Anexo XXVII donde se detalla el presupuesto de marketing por año de operación.

En el presupuesto de marketing se ha considerado una fuerte inversión en el primer año de operación, considerando las diferentes estrategias de marketing tradicional y digital considerando la inversión en campañas publicitarias BTL, a través de eventos, pase de modelos y anfitrionas; publicidad boca a boca, a través de *influencers como las fashion bloggers, celebrities y youtubers* más representativos del momento e inversión en herramientas SEO, como son los social ADS en redes sociales como facebook, instagram etc.

Si bien es cierto que se realizará una inversión considerable a inicios de la operación, esta inversión se mantendrá a lo largo de los cinco años de operación, priorizando el uso de algunas estrategias más que otras dependiendo de los objetivos y metas a cumplir por periodo de operación (Ver Anexo XXVI).

A continuación, la Tabla 7.2. muestra el presupuesto de marketing por año de operación:

Tabla 7.2. Presupuesto de marketing por año de operación (Soles)

	2019	2020	2021	2022	2023
Plataforma Virtual					
Mantenimiento de plataforma tecnológica (Incluye tienda <i>on line</i>)	S/ 3,600	S/ 3,800	S/ 3,900	S/ 4,000	S/ 4,100
Pago de dominio y host	S/ 1,200	S/ 1,300	S/ 1,400	S/ 1,500	S/ 1,600
Pago mensual POS	S/ 654	S/ 684	S/ 714	S/ 744	S/ 774
Campaña MKT <i>adwards</i>	S/ 6,000	S/ 8,000	S/ 9,000	S/ 10,000	S/ 11,000
MKT & Publicidad					
Pago a celebridades, <i>bloggers</i> y <i>youtubers</i>	S/ 90,000	S/ 59,500	S/ 59,500	S/ 59,300	S/ 59,350
Merchandising	S/ 25,000	S/ 22,770	S/ 24,240	S/ 20,910	S/ 21,630
Alquiler de red	S/ 807	S/ 1,007	S/ 1,107	S/ 1,207	S/ 1,307
Diseño y Fotografía	S/ 5,000				
Pago modelos y/o anfitrionas jaladores	S/ 80,000	S/ 60,000	S/ 47,000	S/ 49,000	S/ 46,700
Pago stands, alquiler de espacios en Centros Comerciales	S/ 5,000	S/ 5,200	S/ 5,400	S/ 5,600	S/ 5,800
Total costos marketing	S/ 217,261	S/ 167,261	S/ 157,261	S/ 157,261	S/ 157,261

Fuente: Anexo XXVII Inversión de marketing y publicidad

Elaboración: Autores de la tesis

7.6. Índices de Marketing (KPI's)

Es importante diferenciar el concepto de métricas y los índices de marketing (KPI's), considerando que si bien las métricas son datos que permiten conocer si se está logrando los objetivos trazados, los KPI's están definidos como aquellos indicadores necesarios para valorar la efectividad de las acciones tomadas, es decir son las métricas más importantes con las que se evalúa el performance de un proyecto.

Si bien existe una gran variedad de KPI's, los siguientes son los más representativos en términos de ventaja competitiva, motivo por el cual han sido seleccionados para ser utilizados en el presente proyecto de negocio:

a) *Footfall* o Número de Visitas

Rastrea el número de visitantes de una tienda, sea por el inicio de temporada, una nueva colección en vitrina o un programa de fidelización recientemente lanzado, el número de visitas proporcionará información sobre lo que está funcionando y lo que necesita optimizarse. Una vez conocido este número, es importante saber si los visitantes están generando ingresos o no, para lo cual se usará otros tipos de KPI's.

b) *Ventas y Margen Neto*

Uno de los principales KPI's para una tienda son las ventas generadas en un período específico de tiempo. Las ventas pueden compararse entre locaciones, tiendas, productos, categorías, etc. para identificar tendencias de desempeño y formular estrategias de marketing, promociones y ofertas, entre otros. Este KPI es fundamental al momento de tomar decisiones financieras a corto y largo plazo, especialmente en las estrategias de definición de precios.

c) *Tasa de Conversión*

Establece el número de ventas que se cierran en relación a las visitas que recibe una tienda y la forma de mejorar aspectos del negocio, como la distribución, el rango de productos, promociones y procesos de pago, los cuales al alinearse con las expectativas del consumidor, puedan incrementar la tasa de conversión, sin necesidad de invertir más dinero en marketing o promociones. Esto se refleja en un incremento en las ventas, comprometiendo la misma cantidad o menos recursos.

d) *Leads*

Un *lead* (registro en una *landpage*) es un KPI bastante útil para una *landing page*, puesto que determina si está bien o mal configurada. En general, cuantos más *leads* genere una *landing page* mejor será, ya que a futuro debería generar más clientes.

e) *Costo por lead*

Con este indicador se podrá conocer cuáles son los canales de tráfico que más convienen al negocio y en cuáles se debe invertir más. En aquellos canales en los que el costo por *lead* es menor, se deberá intentar invertir más activamente para así generar más contactos a bajo precio, mientras que en aquellos donde el *lead* salga muy caro deberías reducir la inversión.

f) ROI (retorno sobre la inversión)

Es el porcentaje de beneficio que se consigue con la inversión que se realiza para publicitar o conseguir vender un producto o servicio. Este indicador es útil para determinar si algo está siendo efectivo o no y a su vez muestra si el canal utilizado vale la pena tenga más o menos leads.

g) Tasa de Conversión por categoría

La tasa de conversión por categoría permite conocer el porcentaje de cierre de transacciones, tomando en cuenta una categoría de interés. Esto facilita la comparación de dicha categoría entre tiendas similares para poder definir comportamientos de compra de un segmento particular y así establecer mejores estrategias de mercado asociado a precios y promociones que lleven a un incremento en las ventas.

7.7. Conclusiones

- Se seguirá la estrategia de diferenciación y posicionamiento para los primeros 5 años, utilizando los atributos de producto y servicio valorados por el público objetivo para lograr captar el porcentaje de clientes trazado en los objetivos de marketing.
- Se ha establecido una serie de estrategias de marketing digital para para lograr la captación, conversión y fidelización de los clientes, utilizando herramientas SEM y SEO.
- Se pondrá en marcha la estrategia de marketing mix a través de campañas de promoción y publicidad offline y online, con lo cual se incrementará la captación y participación del mercado y el posicionamiento y reconocimiento de la marca a través de sus pilares: marca, *brand equity* y esencia de marca.
- Se realizará una fuerte inversión en marketing tradicional y digital, especialmente en el primer año de operación (38% de la inversión total), para poner en marcha las campañas BTL, organización de eventos y pago a modelos, *influencers* y *bloggers* para así, comunicar y difundir los atributos y bondades de la nueva marca.

CAPÍTULO 8. PLAN DE OPERACIONES

8.1. Objetivo general

- Introducir cinco estilos de combinación de prendas.
- Introducir 6,394 prendas en el año de inicio de operaciones, llegando a una alta especialización en el quinto año que permita producir 13,887 prendas.

8.2. Objetivos específicos

- Cumplir con los estándares de calidad del producto y diferenciación de la propuesta de valor del servicio.
- Innovar en modelos y diseños de prendas de vestir en cada temporada.
- Trabajar con niveles inferiores de cambio y devolución de prendas en base a un perfecto entalle de la prenda de vestir y a un buen asesoramiento al cliente.

8.3. Definición de la estrategia

Por el tipo de producto y servicio que ofrecerá la nueva marca y según los atributos que persigue, el presente plan de operaciones está orientado a una estrategia de “Diferenciación y Asesoría Personalizada”, ya que los productos estarán enfocados a mujeres del rango de edad 25 a 45 años, para un segmento de mercado NSE B, también ofrecerá un nivel de calidad percibida como alta con un entalle de acuerdo a la morfología de este segmento femenino, el cual demanda que se proporcione características diferenciadoras en relación a la competencia.

8.4. Ubicación y diseño de las instalaciones

8.4.1. Localización del local

La estrategia de ubicación comprende una matriz de localización contenida en el Anexo XXVIII y los resultados de la encuesta en la investigación de mercado (Figura 5.28 - Capítulo 5), factores claves considerados para la selección del lugar más adecuado es el distrito de Santiago de Surco, ubicado en la Calle Monterrey #170 Tda. 84, 2do. Piso, 1era. Etapa Surco, Chacarilla Del Estanque.

8.4.2. Localización del taller de corte y empaque

El taller de corte y empaque se encuentra ubicado en la calle Domingo Elías 1250 Surquillo, cuenta con un espacio de 120 m² y es propiedad de uno de los accionistas, lo cual no implicará ningún costo de alquiler. La distribución del taller de corte y empaque se observa en el *layout* (Ver Anexo XXIX).

8.5. Proceso de operaciones: Producto

8.5.1. Diseño del producto

Comprende el diseño Blusas, pantalones, vestidos, faldas y sacos, elaborados en una amplia variedad de telas, en las tallas S, M, L.

8.5.2. Flujoograma del diseño del producto y operaciones

A continuación, se presenta un flujoograma de los procesos de operaciones, según la Figura 8.2.

Figura 8.2. Flujoograma del diseño del producto y operaciones



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

8.5.3. Selección de materiales e insumos

Los diferentes materiales e insumos serán escogidos de acuerdo al estudio de mercado considerando las prendas con mayor demanda por parte de las consumidoras.

De acuerdo al reporte obtenido, se presentan los materiales en la Tabla 8.1.

Tabla 8.1. Materiales e insumos por prenda de vestir

Tipo de telas	Blusa	Falda	Pantalón	Vestido	Saco
Denim		X			
Drill		X	x		
Gabardina		X	x		x
Jersey	X			x	
Lino			x	x	
Satin				x	
Seda	X			x	
Spandex	X	X	x	x	
Taffeta		X		x	
Chiffon	X			x	

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

8.5.4. Descripción del proceso

- **Elaboración de moldes y muestras**, tiene como objetivo la preparación del molde, y muestras.
- **Elaboración del molde oficial en tela**, para la obtención del molde inicial que se incluirá en la Ficha Técnica.
- **Elaboración de ficha técnica inicial**, comprende la elaboración de la Ficha Técnica de Informe de Corte por Modelo
- **Elaboración del molde final en tela**, se procede a elaborar el molde final (oficial) en papel para posteriormente ser elaborado el molde oficial final en un catálogo codificado, donde se incluirá la foto de la muestra final, la Ficha Técnica con toda la información de la muestra final.
- **Armado y confección proveedor taller**, envío de la muestra final con ficha técnica al proveedor (Tercero) quien armara, cosera y colocara los avíos de todo el lote de prendas.
- **Recojo de prendas terminadas**, se recogerán las prendas fabricadas, las cuales serán enviadas nuevamente al taller para el control de calidad respectivo.
- **Control de calidad**, consiste en la revisión de las prendas terminadas.

- **Arreglos y acabados finales a la prenda**, el arreglista procederá con los arreglos correspondientes, derivando las prendas defectuosas al área de costura, acabado o planchado.

8.5.5. Revisión del acabado del producto

- **Etiquetado de las prendas**, se procede a colocar las etiquetas y precintos de seguridad.
- **Empaque de las prendas**, se coloca los sensores a la prenda y se procede con el empaque.

8.5.6. Almacenamiento del producto

El taller cuenta con un área de almacenaje donde se coloca las prendas terminadas en la estantería correspondiente (estantes o colgadores).

8.5.7. Distribución del producto

Comprende el proceso de distribución de las prendas a la tienda, considerando los canales físico y virtual.

Para más detalles de la descripción del proceso, revisión, almacenamiento y distribución del producto (Ver Anexo XXX).

8.6. Proceso de operaciones: Servicio

8.6.1. Ciclo del servicio

Comprenderá el servicio de asesoría personalizada al momento de la experiencia compra de las prendas de vestir de la marca Lady Nía, se dará inicio con el diseño de la metodología que servirá de guía al personal de ventas, la capacitación al personal será una actividad sistemática, planificada, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades, actitudes necesarias para adaptarlos a las exigencias del entorno del negocio.

La negociación con los proveedores es otra estrategia importante en el ciclo de vida de comercialización de prendas de vestir *Business Casual*, se llegará a un consenso con los temas del alquiler del local, proveedores de insumos, y talleres de confeccionistas.

La ejecución del servicio, permitirá compartir el conocimiento como parte de la responsabilidad y compromiso que se otorga a los clientes.

Facturar con el Cliente y Pago de Proveedores, para mantener el crecimiento sostenible de las ventas.

Mejora Continua, estar en constante comunicación con los clientes para poder recibir con facilidad los comentarios y sugerencias con respecto a los servicios otorgados con la finalidad de mejorar los procesos día a día.

8.6.2. Proceso de atención al cliente

Establece los siguientes puntos:

- Enseñar a sus empleados como debe ser el trato al cliente y suministrar un buen servicio telefónico.
- No hacer promesas que no se cumplan. Una de las cosas que más molesta a los clientes es obtener falsas promesas de un vendedor.
- Escuchar a los clientes, reconocer sus necesidades para aconsejarles acerca de su decisión de compra.
- Personal que se ocupe de las quejas e incluir una política de recepción de quejas.
- Ofrecer información adicional sobre el uso del producto, una cálida atención.

8.6.3. Proceso de facturación

- Control de los precios de cada producto.
- Clasificación de productos por grupo y subgrupos.
- Emisión de Presupuestos.
- Definición de condiciones de pago.
- Control de pedidos de clientes.
- Emisión de facturas, giros, recibos.
- Emisión de órdenes de entrega.
- Análisis de gestión de ventas o facturaciones.
- Consulta de inventarios.
- Actualización de inventarios.
- Actualización de saldos de clientes.

8.6.4. *Proceso de cambios*

Si la prenda adquirida a través de la web no cubre las expectativas de los clientes, es posible cambiar la prenda adquirida. Al devolver la prenda tienen dos opciones:

- **Opción A:** Solicitar la misma prenda en una talla distinta, lo cual está sujeto a disponibilidad.
- **Opción B:** Solicitar una prenda distinta del mismo costo.

En caso de solicitar cambio de prenda, ésta deberá ser devuelta dentro de los 2 primeros días desde la fecha en que la prenda fue recibida.

Toda prenda enviada lleva un TAG en la parte inferior indicando que la prenda es válida para cambio.

La prenda debe estar en su estado original sin haber sido usada, lavada, manchada o dañada. Caso contrario, la marca se reserva el derecho de no aceptar el cambio

En cuanto a los gastos de envío asociados a las devoluciones, estos serán asumidos por el cliente.

8.6.5. *Proceso de devoluciones*

- Se efectuará la devolución de efectivo en caso la prenda haya llegado al cliente dañada, manchada o con defectos. Las prendas son revisadas cuidadosamente antes de ser enviadas al cliente. A pesar de ello, si se entrega un producto que no esté en buenas condiciones la cliente deberá contactarse en los siguientes dos días calendario después de recibido el producto.
- Se deberá incluir la boleta de venta (requisito indispensable).
- Toda prenda enviada lleva un TAG en la parte inferior indicando que la prenda es válida para cambio.
- Los gastos de envío asociados serán asumidos por la marca a proponer.

8.7. Procesos y procedimientos

8.7.1. *Proceso de elección de proveedores*

La selección de proveedores se realiza, tomando en cuenta las matrices de selección de ubicación, para más detalles de la selección de proveedores (Ver Anexo XXXI).

El proveedor elegido de insumos fue Colortex al obtener el mayor puntaje, esto debido a su mayor calidad en las telas, variedad y facilidades de pago. Como proveedores de contingencia se eligió a Solución Textil Empresa DJ al tener puntajes muy cercanos por debajo del proveedor principal.

El taller de armado y confección escogido fue Taller Zavala, resultado de su experiencia en confección de prendas, personal especializado, facilidades de pago, y calidad de sus acabados.

8.7.2. *Proceso de gestión de compras*

El plan de compras se efectuará quincenalmente, los pagos serán anticipados, con el fin de obtener créditos con alguno de los proveedores para así tener mayor liquidez y poder ser sujetos de financiamiento.

8.7.3. *Proceso de gestión inventarios*

La compañía posee inventarios cada treinta días, ya que las compras se efectúan para cubrir periodos mensuales, pero uno de los objetivos estratégicos de la Compañía es el manejo de inventarios bajo la premisa de *just in time* con lo que se economiza en costos de almacenaje y de mantenimiento del inventario.

8.7.4. *Proceso de gestión de calidad*

El proceso de control de calidad se inicia desde el ingreso de la materia prima a producción hasta la ropa terminada, listo para su entrega al proceso de almacén. El control de calidad está presente durante todo el proceso de producción y este principio debe ser aplicado por cada uno de sus integrantes.

El control de calidad comprende:

- Desarrollar todas las actividades necesarias para tener un mejor control en todos los subprocesos de producción.
- Prevenir la aparición de no conformidades, enfocado en el cumplimiento de los requerimientos y satisfacción del cliente, así como la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

8.8. Políticas de control y calidad

Se desarrollaran políticas de calidad que comprendan las siguientes etapas:

- Definición del artículo a producir y planeamiento de la producción con los requerimientos de la calidad del producto.
- Capacitación del personal responsable en todas las áreas de proceso productivo
- Ejecución del proceso de producción y control del proceso productivo para prevenir errores.
- Inspección de materia prima. - Inspeccionar la tela recibida, verificando si cumple con las características solicitadas en la orden de producción y ficha técnica.
- Control de calidad en la elaboración del molde, inspección de la elaboración del molde en coordinación con el encargado del presente subproceso, verificando que el dibujo de las partes cumple los requerimientos del cliente mencionado en la orden de producción y ficha técnica (modelo, talla, etc.).
- Control de calidad en corte, inspección del corte en coordinación con el encargado del presente subproceso. Se verifica, antes de proceder con la máquina cortadora, el número correcto de capas tendidas; después de cortar toda la tela se revisa que estén todos los piquetes señalados en el dibujo, la enumeración y colocación de tallas en cada pieza de los cortes obtenidos.
- Control de calidad en confección, el control se lleva a cabo en coordinación con el encargado del subproceso de costura, en todas las etapas de la confección y en prendas terminadas, efectuándose muestreo para tal fin.

8.9. Capacidad del taller

8.9.1. Capacidad de unidades de producción

La empresa cuenta actualmente con capacidad instalada para la producción de 30 a 40 prendas diarias. La demanda potencial de la empresa fue de 910,481 prendas sumando sus diferentes líneas de producción.

En el primer año de la operación la proyección de ventas alcanzó un total de 6,394 prendas, lo que otorga una participación de mercado del 0.70%, como se muestra en la Tabla 8.2.

Tabla 8.2. Participación de mercado

	Año 1-2019	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de Población	43,356	44,569	44,808	44,205	42,750
Intención de Compra (84%)	36,419	37,438	37,639	37,133	35,910
Demanda potencial de prendas (25 unidades por cliente)	910,481	935,946	940,965	928,314	897,749
Proyección de Ventas	6,394	8,549	10,582	12,400	13,887
Crecimiento en Ventas	0.0%	33.7%	23.8%	17.2%	12.0%
Participación de Mercado	0.70%	0.91%	1.12%	1.34%	1.55%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

8.9.2. Capacidad de atención

La capacidad de atención permite determinar el número de personas que se pueden recibir en el atelier. El objetivo de determinar la capacidad del atelier radica en que cualquier cliente se sienta libre en el momento de escoger la prenda de vestir. Es un factor crítico para la diferenciación del servicio.

La capacidad máxima de atención del atelier comercial está en relación con el aforo, teniendo como referencia una capacidad de 30 personas, siendo el horario de atención:

- De lunes a viernes: 10:00 – 22:00 horas
- Sábado: 10:00 – 22:00 horas

8.9.3. Requerimiento de infraestructura, activos fijos y mobiliario

En la Tabla 8.3. se muestran los costos de los activos que se usaran para la implementación del centro comercial y del taller.

Tabla 8.3. Costos de infraestructura, activos fijos y mobiliario

Muebles y enseres (Taller)	Costo (S/.)
Mesas de trabajo (3)	1,200.00
Mesa de corte (1)	700.00
Máquina de Cortar (1)	1,100.00
Colgadores (5)	500.00
Anaqueles (3)	180.00
Implementos de Costura	2,400.00
Maquinarias	Costo (S/.)
Máquina de Coser Industrial (2)	2,600.00
Remalladora	700.00
Plancha Industrial (3)	1,350.00
Pistola Etiquetadora (1)	100.00
Etiquetas (millar un solo color)	960.00
Impresora de Etiquetas (1)	1,500.00

Implementación de Tienda Física y Oficina	Costo (\$/.)
Alquiler, Adelanto y Garantía	40,000.00
Vitrinas / escaparates (6)	2,700.00
Vinilos para escaparates (3)	450.00
Exhibidores (24)	1,440.00
Maniqués de Sastre a Escala (3)	390.00
Maniqués de exhibición (5)	1,000.00
Maniqués de exhibición abstracto (1)	470.00
Luces y lámparas (3)	990.00
Caja registradora con <i>scanner</i> e impresora de tickets	3,500.00
<i>Software & Windows 10</i> Instalación	1,500.00
Estantería (3)	300.00
Sistema SW ERP - CRM para PYMES	15,000.00
Espejos de probadores(4)	880.00
Cortinas, bancos y percheros (Probadores) (4)	750.00
Sistema de extinción	350.00
Servicios Higiénicos	600.00
<i>Counter</i> de recepción	1,300.00
Escritorios	300.00
Sillas	250.00
Computadoras (3)	5,000.00
Impresoras (2)	400.00
Instalación & Membresía del Sistema de 2 POS	247.00
Útiles de Oficina	2,400.00
Letrero Luminoso	1,300.00
Implementación de toda la tienda	30,000.00

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

8.10. Presupuesto de operaciones

Para el plan de operaciones, se han considerado algunos supuestos:

- Los costos de producción por modelo son similares.
- Se utilizarán los proveedores seleccionados de acuerdo a los capítulos anteriores.
- Se ha considerado precios constantes de materiales y de mano de obra anuales desde el primer año hasta el quinto año.

8.10.1. Método de *costeo variable*

Para realizar el cálculo de los costos por el método del *costeo variable* de materias primas, se considera que los proveedores mantienen stock de los materiales mayormente solicitados en el mercado, por lo que no sufren de quiebres de stock y los costos de mano de obra se pagan por jornada.

Se tienen en cuenta algunas consideraciones:

- En algunos procesos, se ha de requerir más de un trabajador.
- La jordana laboral es de 8 horas diarias.
- Se trabajan 5 días a la semana.
- No se ha considerado laborar horas extras.

El área de proceso con mayor costo de mano de obra es el área de armado de prendas, ya que implica mayor manejo del personal operativo para lograr acabados de calidad en el producto. Por este motivo se recurrirá a terceros para este servicio.

El costo de materia prima, armado y confección por prendas se muestra en la Tabla 8.4. El detalle puede encontrarlo en el Anexo XXXII.

Tabla 8.4. Costo de materia prima, armado y confección por prenda (Soles)

Prenda	Materia Prima	Armado y confección	Empaque	Valor variable
Blusa	12.83	10.00	1.00	23.83
Vestido	15.93	20.00	1.00	36.93
Falda	10.64	15.00	1.00	26.64
Saco	24.00	25.00	1.00	50.00
Pantalón	21.77	20.00	1.00	42.77

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

8.10.2. Costeo del mix del producto

Una vez que se obtiene los costos variables, como muestra la tabla 8.5. se procede a realizar el costeo para el mix de productos como son: blusa, vestido, falda, saco y pantalón. Para este fin, se tomó como referencia el punto revisado en el capítulo 5 que es la frecuencia de compra por tipo de prenda de vestir, y los precios de las prendas fijados al público del capítulo 7 de estudio de marketing. La explicación de los cálculos para los costos se muestra en la Tabla 8.5. , para mayor detalle revisar el Anexo XXXIII.

Tabla 8.5. Costeo del mix del producto (Soles)

Prenda	Pesos Mix (encuesta)	Precio Publico	Precio sin IGV	Costo Variable Unitario	Margen de Contribución Unitario	%Margen de Contribución
Blusa	40%	149	126	23.83	102	81.1%
Vestido	30%	190	161	36.93	124	77.1%
Falda	5%	110	93	26.64	67	71.4%
Saco	5%	240	203	50.00	153	75.4%
Pantalón	20%	190	161	42.77	118	73.4%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Para esto se utilizó las ponderaciones de pesos por prenda obtenidos del estudio de mercado y los precios de las prendas fijados al público del capítulo de estudio de marketing ver capítulo 7.

8.10.3. Costeo de las combinatorias

De acuerdo a lo revisado en el capítulo 7 de marketing, se establecieron 5 tipos de combinatorias mostrado en la Tabla 8.6. , tomando en cuenta el punto revisado en el capítulo 5, que se refiere a las combinaciones de compra en prendas de vestir. La explicación de los cálculos para los costos está ampliada en el Anexo XXXIII.

Tabla 8.6. Costeo de las combinatorias (Soles)

COMBINACIONES / PRENDAS	Tipo de prendas					Cantidad de prendas	% Combinatoria	Precio promedio
	B	V	F	S	P			
Opción N1 Prenda cuerpo Entero - Solo vestido		4				4	30%	S/. 190
Opción N2 Combinatoria Atemporal B+ P	3				2	5	30%	S/. 339
Opción N3 Combinatoria Atemporal Bl+ F	2		1			3	30%	S/. 259
Opción N4 Combinatoria Temporal B + P +S	2			1	1	4	5%	S/. 579
Opción N5 Combinatoria Temporal B+F+ S	1		1	1		3	5%	S/. 499
Cantidad de prendas por tipo de combinatoria	8	4	2	2	3	19	100%	-
Cantidad de prendas (Año 2018)	3,312	1,656	92	46	1,288	6,394	-	

Nota: B: blusa, V: vestido, F: Falda, S: saco y P: pantalón

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

8.11. Pronóstico de producción

La respuesta del plan del negocio propuesto es particularmente significativo en artículos como prendas de vestir para damas, que hace unas décadas se fabricaban en masa. En la fabricación de este tipo de productos se empleara el sistema de producción conocido como Justo a Tiempo (*Just in Time*).

Además de los métodos para la planificación y el control de la producción, se utilizará sistema justo a tiempo abarcando los procesos como el diseño de producción,

los recursos humanos, el sistema de mantenimiento o la calidad para de esta manera enfocarnos en la flexibilidad y la adaptación de la cadena textil a la demanda.

De esta manera se establecerán las siguientes medidas de *Just in Time* en los procesos de producción:

- a) Contar con un programa de abastecimiento: Realizando la compra de materiales e insumos con un mes de anticipación a la producción.
- b) Entregar los materiales al área de producción a tiempo de acuerdo a un cronograma de entrega.
- c) Establecer sistema donde existe una perfecta integración y coordinación entre las distintas áreas funcionales de la empresa.
- d) La flexibilización de la producción va de en relación con la integración vertical, el plan de negocio mencionado, subcontrata los procesos intensivos como ensamblado y costura, pero el resto de procesos se realiza en la propia planta de producción.
- e) Si el volumen de producción no termina en el plazo programado, se ampliará uno o dos días más de contingencia para terminar la producción.
- f) No permitir el almacenamiento de prendas de vestir por más de 5 días.

Asimismo y como se señaló en el plan de marketing, el objetivo es la venta inicial de 6,394 prendas en el primer año, lo que implica una producción mensual de 533 prendas de vestir, por tanto, equivalente a producir un inventario inicial con la misma cantidad estimada a producir al mes.

Se estimó la producción en función a la participación mensual de las ventas; por tanto, se estimaron las ventas anuales para los primeros cinco años de operaciones considerando el crecimiento de ventas objetivo que se propuso en el plan de marketing, según se muestra en la Tabla 8.7.

Tabla 8.7. Proyección de ventas (unidades)

Prenda	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Blusa	3312	4428	5481	6423	7193
Vestido	1656	2214	2741	3211	3597
Falda	92	123	152	178	200
Saco	46	62	76	89	100
Pantalón	1288	1722	2132	2498	2797
Total Prendas	6394	8549	10582	12400	13887

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Con esta estimación de ventas se ha estimado la producción de prendas para los primeros cinco años de operación, por tanto, el nivel de producción y los inventarios finales se muestran en la Tabla 8.8.

Tabla 8.8. Pronóstico de inventarios (unidades)

Producción (Prendas)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
I Inventario Inicial		533	712	882	1033	1157
II Ventas (Salida)		-6394	-8549	-10582	-12400	-13887
III Producción	533	6574	8719	10733	12524	12730
(I-II+III) Inventario final	533	712	882	1033	1157	0

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

8.12. Plan de seguridad

8.12.1. Plan de contingencia y emergencia

Estos lineamientos básicos y generales se darán con la finalidad de poder establecer procedimientos y normas más adecuadas frente a una contingencia o emergencia.

Para ello todo el personal del taller y de la tienda será capacitado y entrenado para poder enfrentar una situación de emergencia de manera adecuada para resguardar la seguridad de los demás y de sí mismos. Se dará responsabilidades a los operarios y personal administrativo en el cual cada uno deberá tener presente claramente sus funciones (como llamar a los bomberos, abrir las puertas, apoyar la evacuación de los niños), en caso se produjera alguna emergencia.

8.12.2. Comunicaciones

En caso exista peligro inminente se pondrá en Aviso al Jefe de Emergencia o sustituto, y posteriormente se avisará a los bomberos, emergencia médica, policía, según se proceda hasta comunicar el incidente y se deberá decir a quienes se le ha

comunicado. Se proporcionará mediante dípticos Planos de Evacuación a las personas encargadas de evacuar al personal. Se harán simulacros continuos para una mejor actuación frente a un evento de caso de sismo o incendio.

8.12.3. Ubicación de materiales y equipos

Se debe de identificar todos los puntos de riesgo que genera la ubicación de materiales y equipos, ya sean bienes estructurales o no, que puedan causar algún tipo de daño tanto para las personas que trabajan en el interior del local como para los niños. Estos puntos de riesgo se identificarán y se ubicaran en un plano legible, y se tendrá como base para la capacitación que se brindará al personal.

8.12.4. Manejo de productos o insumos químicos o peligrosos

1. Se tendrá un inventario estricto de cada producto o insumo químico que se maneje en la empresa.
2. Cada producto o insumo químico estará debidamente y obligatoriamente rotulado, indicando el nombre del producto, y el símbolo de que es una sustancia peligrosa y su nivel de peligrosidad.
3. Para la utilización o consumo de estos insumos, se deberá solicitar mediante un requerimiento de insumo químico especial que será controlado por la Administradora, en el cual se firma tanto el inicio como el fin del uso del insumo y su ubicación final del producto.
4. Finalmente, como medida de prevención se realizará capacitación integral que incluye manejo de insumos químicos a todo el personal de la empresa cada año.

8.13. Conclusiones

- Teniendo en cuenta los gustos y preferencias del público femenino en cuanto a diseños exclusivos , originales así como la frecuencia promedio de compra que se aproxima de 25 a 30 prendas al año, se logró concretar cinco opciones de combinatorias de prendas (solo vestido, blusa con pantalón, blusa con falda, blusa con pantalón y saco, blusa con falda y saco) estableciendo una mayor

valoración a las tres primeras opciones que incluyen al vestido y blusa que son prendas muy valoradas por su practicidad y comodidad.

- El presente plan de operaciones contempla la producción de 6,394 prendas el primer año, considerando la producción de 5 tipos de prendas (blusa, vestido, saco, falda y pantalón) que servirán para el lanzamiento de 5 tipos de combinatorias las cuales fueron mencionadas en el capítulo anterior.
- Para maximizar los estándares de calidad del producto, ampliar la variedad de diseños originales y versátiles y dar una mayor exclusividad con el entalle y corte a la medida, se aplicará una estrategia de diferenciación por lo cual en la etapa de diseño y confección de las prendas se enfatizará en los cortes, acabados y texturas para dar un entalle perfecto; estableciendo además un riguroso control de calidad con el fin de minimizar la producción de prendas defectuosas.
- Con el fin de que todo este proceso operativo sea exitoso es necesario contar con recursos humanos claves como son el diseñador, el cortador de los moldes de prendas de vestir personal administrativo y el personal de ventas para la tienda, promoviendo el desarrollo de competencias, motivación, empoderamiento e involucrándolos con las estrategias de la empresa.
- Se utilizará el sistema de producción *Just in Time* (justo a tiempo) en los métodos para la planificación y el control de la producción, con el fin de enfocarse en la flexibilidad y adaptación de la cadena textil a la demanda. Estableciendo así un sistema perfectamente integrado y coordinado entre las diferentes áreas funcionales de la empresa.
- La localización de la tienda física (Chacarilla – Surco) fue validada en la encuesta por el mercado objetivo, asimismo la ubicación del taller en el distrito de Surquillo es estratégica, puesto que es relativamente cerca de la tienda física y de los proveedores (la Victoria y Lince).

CAPÍTULO 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo permite conocer los objetivos del área administrativa y de recursos humanos de la empresa Lady Nía S.A.C., así como también la constitución de la empresa, la descripción de puestos y funciones del personal que formará parte de la organización, finalizando con el presupuesto administrativo.

9.1. Objetivo general

Que al administrar un recurso contribuya al éxito de la empresa y ayude a estar alineados a los objetivos de la empresa.

9.2. Objetivos específicos

- Alinear los temas administrativos y de gestión de personas a los objetivos estratégicos de la empresa.
- Seleccionar al personal que se ajuste apropiadamente a las necesidades de la empresa.
- Promover el desarrollo de las competencias del personal, motivándolos, empoderándolos e involucrándolos con la misión y visión de la empresa.
- Trazar un programa de entrenamientos para el personal que les permitan desarrollarse de acuerdo a los objetivos de la empresa.
- Difundir y promover el cumplimiento de las normativas y procesos de la empresa.

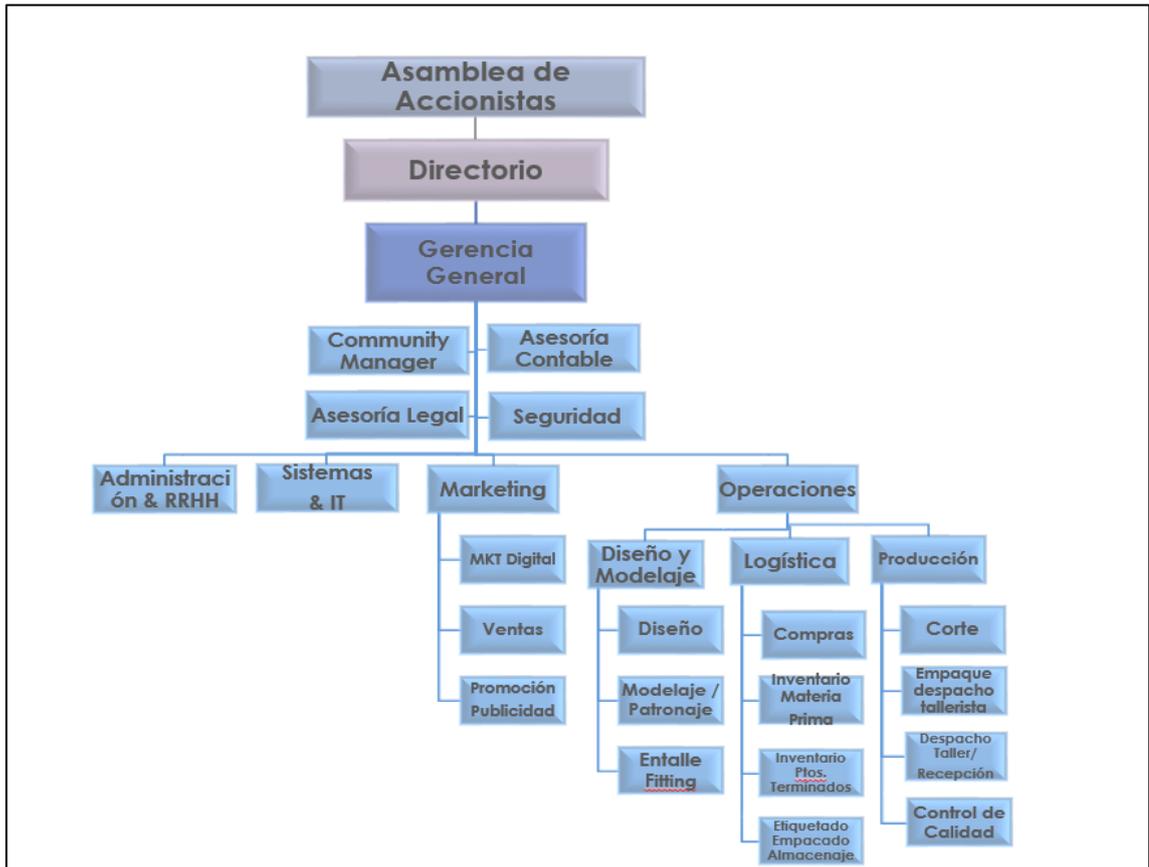
9.3. Estructura organizacional

La estructura Organizacional de Lady Nía S.A.C. ha sido elaborada de una manera funcional vertical y práctica considerando el modelo de negocio y cumpliendo los requisitos de una organización moderna desde el punto de vista gerencial.

Las ventajas de este tipo de organización son que permite visualizar claramente las líneas de gestión, asimismo al contar con departamentos relativamente pequeños, permite que exista un mejor control del equipo y finalmente cada nivel jerárquico tiene sus propias funciones, que muestra que existe una mayor especialización en la toma de decisiones (Emprende Pyme, 2017).

En el organigrama propuesto, como muestra la Figura 9.1, el Gerente General se encarga de las actividades relacionadas con la administración que ayudan al cumplimiento de los objetivos y funciones; mientras que el personal de apoyo se encarga de la asesoría contable, legal, digital y de seguridad.

Figura 9.1. Estructura organizacional



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

9.3.1. Directorio

Define y controla las políticas organizacionales, tiene como objetivo dar el mejor servicio tanto en calidad como en sostenibilidad, asimismo debe asegurar la viabilidad económica de la sociedad en cumplimiento a las capacidades y atribuciones indicadas en el Estatuto de la Empresa.

9.3.2. Gerencia general

Su función es planificar, gestionar, coordinar y controlar todas las actividades de la empresa Lady Nía S.A.C. con el fin de cumplir los objetivos trazados conforme a los estipulado y acordado por el Directorio.

9.3.3. Área de operaciones

Es el área encargada de planificar, organizar, controlar y evaluar de manera eficaz todo el proceso operativo de producción de las prendas, partiendo desde el diseño, las actividades logísticas, la producción propiamente dicha, hasta el control de calidad, empaque y distribución al atelier.

9.3.4. Área de marketing

El área de marketing es una de las más relevantes y claves de la organización, es aquí donde se deberá identificar los factores más importantes del mercado para alcanzar los objetivos trazados, haciendo uso de las diferentes herramientas estratégicas, conceptuales y tecnológicas de manera innovadora y creativa, asumiendo cada uno de los retos que se presentan en el mercado tanto nacional como internacional.

9.3.5. Área de administración y de recursos humanos

Se encarga de gestionar los requerimientos y necesidades de todo el personal que labora en la empresa, desarrollando políticas de dirección y proponiendo estrategias de desarrollo y crecimiento del personal, que van desde incentivar a los colaboradores, hasta el desarrollo de sus competencias a nivel de dirección y liderazgo.

9.3.6. Área de sistemas & IT

Encargada de mejorar y mantener la operatividad técnica de los sistemas de información de la empresa. Su objetivo primordial es la optimización de los resultados de la organización haciendo uso de la Tecnología de la información.

9.4. Perfiles de puesto

El manual de organización y funciones según los puestos, especificando cada puesto y su perfil requerido se muestra en el Anexo XXXV, el mismo que corresponde al organigrama del presente plan de negocios.

El sueldo que percibirá cada trabajador puede cambiar de acuerdo a los cambios de la economía del país y a la eficiencia que demuestre durante el tiempo de servicio.

Se asignará una planilla de haberes donde se incluirá a todo el personal de la empresa, a excepción de las áreas de soporte como: contable, legal, digital y de seguridad. Asimismo, la contratación de los servicios de la diseñadora se realizara a través de recibos por honorarios, dos veces al año para la creación de las dos colecciones y cada vez que exista una necesidad en la que se necesite algún aporte en la operación.

9.8. Presupuesto de administración y recursos humanos

Como parte importante del plan de recursos humanos, se elaborará el presupuesto del personal requerido para las operaciones de Lady Nía S.A.C.

En la Tabla 9.2. se muestra los sueldos base de cada uno de los puestos requeridos.

Tabla 9.2. Sueldo Base (Soles)

Descripción	Sueldo Base Mensual (S/.)
- Modista Patronista (1)	1,500
- Costurera /Sastre (2)	1,000
- Cortador Tela (1)	1,000
- Almacenero (1)	850
Gastos Administrativos:	
- Personal de sistemas (1)	1.200
- Cajeras (1)	1,000
- Personal de ventas (2):	
Sueldo fijo	1,000
Sueldo variable (comisiones)	2.5

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

En la Tabla 9.3. se muestra la cantidad de personal requerido por puesto laboral. Se considera que el personal de ventas recibirá un sueldo fijo mensual y un sueldo variable en función de las prendas vendidas.

Tabla 9.3. Cantidad de personal requerido por año (Unidades)

Cantidad de personal	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
- Modista Patronista		1	1	1	1	1
- Costurera /Sastre		1	1	2	2	2
- Cortador Tela		1	1	1	1	1
- Almacenero		1	1	1	1	1
Gastos Administrativos:						
- Personal de sistemas		1	1	1	1	1
- Cajeras		1	1	1	1	1
- Personal de ventas:		1	1	2	2	2

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Para calcular el presupuesto del personal, se asumen costos laborales de 45%, y también se asume que se contratará al diseñador dos veces al año para la preparación de las dos colecciones a ofrecer. El total del presupuesto anual para los cinco años de operación se muestra en la Tabla 9.4.

Tabla 9.4. Presupuesto anual de recursos humanos (Soles)

Presupuesto de personal	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
- Modista Patronista		26,280	26,280	26,280	26,280	26,280
- Costurera /Sastre		17,520	17,520	35,040	35,040	35,040
- Cortador Tela		17,520	17,520	17,520	17,520	17,520
- Almacenero		14,892	14,892	14,892	14,892	14,892
Gastos Administrativos:						
- Personal de sistemas		21,024	21,024	21,024	21,024	21,024
- Cajeras		17,520	17,520	17,520	17,520	17,520
- Personal de ventas:						
Sueldo fijo		17,520	17,520	17,520	17,520	17,520
Sueldo variable (comisiones)		6,400	6,400	6,400	6,400	6,400
Total presupuesto	0	138,676	138,676	156,196	156,196	156,196

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

9.9. Capacitación y entrenamiento

Uno de los objetivos específicos de Lady Nía S.A.C. es la capacitación de su personal, el que se realizará mediante un programa de entrenamientos, con ello se logrará que los colaboradores estén motivados y los clientes se sientan satisfechos de la atención de la empresa, de tal manera que sean parte de una experiencia de compra diferente y satisfactoria.

Esas capacitaciones serán coordinadas entre el área de administración y RRHH quienes seguirán un programa y modelo de capacitación de acuerdo a la naturaleza del puesto, haciendo especial hincapié en el personal de ventas que forman uno de los pilares del servicio, son los que brindan servicio en las tiendas y en constante contacto con el cliente, manejando el factor que facilita el proceso de compra del producto: hacer sentir especial al cliente, ofreciéndoles asesoría de moda o ayudándolos con las tallas o requerimientos adicionales. Además el personal estará capacitado para solucionar quejas o reclamos de los clientes de manera eficiente y cordial. Para cumplir este objetivo se debe capacitar al personal en las siguientes habilidades y obtener así un perfil de vendedor orientado al servicio al cliente:

- **Sociable y cordial:** La fuerza de venta deben ser personas carismáticas, sociables, muy amables y con vocación de servicio.
- **Honestidad:** La verdad siempre por delante, no mentir al cliente con tal de vender.
- **Empatía:** El vendedor debe saber escuchar y ser capaz de entender al cliente, entender su necesidad y lo que realmente quiere. Entender que cada persona es diferente y por ende cada cliente tiene necesidades diferentes.
- **Comunicación:** El vendedor debe ser capaz de comunicar efectivamente las cualidades de los productos, las promociones vigentes, absolución de dudas, atención de quejas y reclamos. Sobre todo, ser capaz de transmitir el valor del producto más que lo que el gasto para el cliente, porque destacando los beneficios del producto que el cliente necesita, éste tendrá más disposición a la compra.
- **Conocimiento del producto:** Los vendedores deben conocer a detalle los productos que venden, para ello, cada nueva colección que se dispone a la venta, previamente debe capacitarse a la fuerza de ventas, destacando las características de cada producto, como colores, texturas, materiales, tallas, etc. Ello con la finalidad de que el vendedor pueda absolver preguntas de los clientes y en algunos casos asesorar en preguntas de imagen.
- **Asesoría de imagen:** Capacitar a los vendedores para que puedan brindar un servicio personalizado de asesoría de imagen.

9.10. Conclusiones

- La nueva marca de prendas de vestir propuesta en el presente plan de negocio, se manejará como una sociedad anónima cerrada, la cual está constituida por los 4 autores de la tesis quienes aportaran el capital para el inicio de operaciones considerando la motivación de cada socio para dedicar su mejor esfuerzo al participar directamente de los beneficios, y a la vez acceder a conseguir capital y créditos de una manera más sencilla.
- El personal que será incluido en la planilla de la empresa a constituir en el presente plan de negocios, estará conformado por el personal de ventas, personal operativo, personal administrativo, asimismo, se considerará un servicio de tercerización que cubrirá los procesos de armado y confección de las prendas, dentro del proceso de producción.
- La selección del personal se realizará a través de un cuidadoso proceso en donde se tomara en cuenta no solo el *expertise* del trabajador según los requerimientos del puesto de trabajo, sino también los valores y actitudes personales, esto incluye la actitud hacia el trabajo, el compromiso, la honestidad, la empatía, entre otros. Los cuales deberán ir alineados a los valores y filosofía de la empresa, para que de esta manera los recursos claves de la empresa contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados por la misma.
- Contar con personal idóneo y clave para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa y al fomento de la misión y visión de la misma, requiere de un plan de entrenamiento periódico y adecuado, manteniendo esta actividad de manera sistemática, planificada y permanente, donde se ofrezca a los trabajadores cursos y capacitaciones que desarrollen no solo sus competencias técnicas, sino también sus competencias blandas, especialmente en aquellas posiciones críticas donde el personal es la cara de la empresa frente a los clientes y socios estratégicos. Este tipo de entrenamientos y capacitaciones, resultan beneficiosos no solo para la organización sino también para el personal, puesto que los motiva a crecer a nivel personal y profesional.

CAPÍTULO 10. EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA

10.1. Objetivos

En este capítulo se analizará la evaluación económica financiera de la propuesta del modelo de negocio de la nueva marca de ropa femenina Lady Nía.

Se analizará en primer lugar el nivel de inversión necesaria para su ejecución, el financiamiento, proyección de las variables del modelo financiero, la evaluación financiera y el análisis de sensibilidad.

Se evaluará la viabilidad económica y financiera de Lady Nía S.A.C. junto con la decisión de invertir en base al valor actual neto (VAN) y a la tasa interna de retorno (TIR).

10.2. Supuestos económicos

Los supuestos del modelo financiero serán los siguientes:

a) Supuestos generales

- La tienda Lady Nía S.A.C. iniciará sus operaciones en el año 2019.
- Un horizonte de evaluación de 5 años, siendo el primer año, el año de pre operaciones. (2019-2023).
- Los precios se asumirán constantes en el horizonte de evaluación debido a que en este análisis financiero la inflación no se considerará.
- Se recupera la inversión en capital de trabajo al finalizar el quinto año.
- Se considera el valor de tasa 29.5% de IR para el año 2019 en adelante en base al Artículo 55 de la Ley del Impuesto a la Renta.
- Método de Valoración: Método APV (*Adjusted Present Value* o Valor presente ajustado).
- El VAN será calculado con el costo promedio ponderado de capital o WAAC.
- Se considerará el máximo de capacidad instalada al quinto año de evaluación.
- No hay perpetuidad.

b) Supuestos de inversiones

- La inversión inicial se orientará a los activos fijos, activos intangibles, marketing (planeamiento y lanzamiento) y capital de trabajo.

- Depreciación lineal de los activos fijos tangibles e intangibles.
- Se asume que se depreciará todos los activos al cabo de 5 años.

c) Supuestos de financiamiento

- El financiamiento del capital para el presente plan será 50% con aporte de los accionistas y el 50% con deuda que será financiado por el BCP.
- El financiamiento tendrá una TCEA de 19.24% por un periodo de 5 años.
- Se usara el método CAPM para estimar el costo de oportunidad más óptimo para el accionista (COK), con el cual se calculara el costo promedio de capital (WACC).
- Se mantiene la tasa de impuesto a la renta.
- No esta afecto al IGV.
- El *beta Unlevered* se tiene de la página web de *Damodaran Online 2017*, considerando la industria de *retail*.

d) Supuestos de ingresos

- La tasa de crecimiento de las ventas se dará en función al crecimiento del mercado específico que el supuesto es que crece en 0.5% cada año según el plan de marketing.
- Los precios serán considerados por un mix de producto por costeo variable.

e) Supuestos de costos y gastos

- La estructura de remuneración se mantendrá fija en el horizonte de evaluación.
- Los costos de los materiales para cada producto se mantendrán constantes durante el horizonte de evaluación.
- Los costos de las máquinas consideran una depreciación lineal.

10.3. Horizonte de evaluación

El método es finito del horizonte de evaluación que será considerado en 5 años.

10.4. Pronósticos

10.4.1. Proyección de ingresos

Los productos de la marca de ropa femenina Lady Nía S.A.C. serán vendidos durante todo el año ya que se crearán colecciones para cada estación y las mujeres trabajan todo el año de manera consecutiva, excepto en sus vacaciones, es por esta razón que se considera que la demanda no tiene estacionalidad.

La demanda esperada, según resultado de la investigación de mercado cuantitativa, se determinó en función a la proporción de mujeres ejecutivas con ingresos que están dentro de 4,000 y 5,000 Soles y al crecimiento de la población.

La proyección de las ventas será en relación al porcentaje de crecimiento que se espera sea de 0.5% cada año según la estrategia propuesta en el capítulo 7 - Marketing.

Adicionalmente la propuesta es trabajar a la máxima capacidad instalada para el 5to año del plan de negocio según el capítulo 8 del Plan de Operaciones.

- **Precios:** Los precios establecidos se indican en la Tabla 10.1.

Tabla 10.1. Lista de precios

Producto	Precio fijado con IGV (S/.)	Precio fijado sin IGV (S/.)
Blusa	149	126
Vestido	190	161
Falda	110	93
Saco	240	203
Pantalón	190	161

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Los precios serán fijados como un promedio de los precios obtenidos a partir de la encuesta.

- **Ingresos:**

En la tabla 10.2. se muestra el tipo de producto junto al nivel de aceptación obtenido del estudio de mercado.

Tabla 10.2. Tipo de producto y nivel de aceptación

Producto	Mix (encuesta)	Precio fijado (S/.)
Blusa	40%	126
Vestido	25%	161
Falda	5%	93
Saco	5%	203
Pantalón	25%	161

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

En la Tabla 10.3. se muestran los ingresos anuales en Soles.

Tabla 10.3. Ingresos anuales (Soles)

Ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Blusa	--	418,217.95	559,172.60	692,122.37	811,021.66	908,301.17
Vestido	--	266,649.03	356,519.44	441,286.08	517,094.35	579,118.19
Falda	--	8,576.43	11,467.00	14,193.41	16,631.69	18,626.61
Saco	--	9,356.11	12,509.45	15,483.72	18,143.66	20,319.94
Pantalón	--	207,393.69	277,292.90	343,222.50	402,184.49	450,425.26
Total ventas	--	910,193.21	1,216,961.39	1,506,308.09	1,765,075.85	1,976,791.16

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

A partir de las estrategias de marketing se plantea un crecimiento de 0.5% en cada año.

10.4.2. Proyección de costos y gastos

10.4.2.1. Flujo de inversiones

El costo asociado a las prendas está constituido principalmente por la materia prima y el costo de confección y armado como lo indica en la Tabla 10.4.

Tabla 10.4. Flujo de inversiones

FLUJO DE INVERSION (Soles - S/.)	
CONCEPTO	2018 (Año 0)
Gastos administrativos (infraestructura)	
Constitución de la empresa	700.00
Inscripción de la licencia de funcionamiento	270.00
Inscripción municipal	230.00
Registro de marca	1,500.00
Certificado Indeci	30.00
Legalización de libros contables	130.00
Muebles y enseres (taller)	
Mesas de trabajo (3)	1,200.00
Mesa de corte (1)	700.00
Máquina de cortar (1)	1,100.00
Colgadores (5)	500.00
Anaqueles (3)	180.00
Implementos de costura	2,400.00
Maquinarias	
Máquina de coser industrial (2)	2,600.00
Remalladora	700.00
Plancha industrial (3)	1,350.00
Pistola etiquetadora (1)	100.00
Etiquetas (millar un solo color)	960.00
Impresora de etiquetas (1)	1,500.00
Implementación de tienda física y oficina	
Alquiler, adelanto y garantía	40,000.00
Vitrinas / escaparates (6)	2,700.00
Vinilos para escaparates (3)	450.00
Exhibidores (24)	1,440.00
Maniqués de sastre escala (3)	390.00
Maniqués de exhibición (5)	1,000.00
Maniqués de exhibición abstracto (1)	470.00
Luces y lámparas (3)	990.00
Caja registradora con scanner impresora de <i>tickets</i>	3,500.00
Software & Windows 10 Instalación	1,500.00
Estantería (3)	300.00
Sistema SW ERP - CRM para PYMES	15,000.00
Espejos de probadores(4)	880.00
Cortinas, bancos y percheros (probadores) (4)	750.00
Sistema de extinción	350.00
Servicios higiénicos	600.00
<i>Counter</i> de recepción	1,300.00
Escritorios	300.00

Implementación de tienda física y oficina	
Sillas	250.00
Computadoras (3)	5,000.00
Impresoras (2)	400.00
Instalación & membresía del sistema de 2 POS	247.00
Útiles de oficina	2,400.00
Letrero luminoso	1,300.00
Implementación de toda la tienda	30,000.00
Tecnología y sistemas	
Diseño y creación de página web	2,500.00
Diseño e Implementación tienda <i>online</i>	2,500.00
Marketing y publicidad	
Pago a celebridades, <i>bloggers</i> y <i>youtubers</i>	90,000.00
<i>Merchandising</i>	25,000.00
Alquiler de red	807.00
Diseño de marca y fotografía	5,000.00
Pago modelos y/o anfitrionas jaladores	80,000.00
Pago stands, alquiler de espacios en Centros Comerciales	60,000.00
Tota Inversión (Soles)	S/ 393,474.00

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

En la Tabla 10.5. se muestra la depreciación y la amortización.

Tabla 10.5. Depreciación y amortización (Soles)

Total de inversión	S/ 393,474.00
Tiempo de recuperación (Años)	5
Depreciación y amortización	S/. 78,694.80

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Se considerará esta depreciación de manera lineal en 5 años debido a la naturaleza de los activos requeridos en el presente proyecto.

10.4.2.2. Costos fijos

En la Tabla 10.6. se muestran los costos fijos del proyecto que se usara en el flujo de caja.

Tabla 10.6. Costos fijos

COSTOS FIJOS (Soles)		
CONCEPTO	2018 (Año 0)	2019 (Año 1)
Infraestructura	Etapas pre-operativa	Primer año (S/.)
Alquiler tienda física y taller		230,400
Pago de servicios: Luz, agua, teléfono.		12,000
Útiles y material de oficina		2,400
Plataforma virtual		
Mantenimiento de plataforma tecnología (Incluye tienda <i>online</i>)		3,600
Pago de dominio y <i>host</i>		1,200
Pago mensual POS		654
Campaña MKT <i>adwards</i>		6,000
Gastos administrativos		
Sueldos y salarios de personal		
Diseñadora de modas		10,000
Modista, patronista		26,280
Costurera y/o sastre (1)		35,040
Cortador de tela		17,520
Almacenero		14,892
Analista de sistemas		21,024
Practicante de administración		17,520
<i>Community manager</i>		17,520
Asesoría Contable		7,008
Asesoría Legal		1,000
Cajera		17,520
Vendedores		17,520
Encargado de Compras		10,200
Personal de Limpieza (tercero)		3,600
Safety (incluye SCTR)		10,000
MKT & publicidad		
Pago a celebridades, <i>bloggers</i> y <i>youtubers</i>		60,000
<i>Merchandising</i>		25,000
Alquiler de red		807
Diseño y fotografía		5,000
Pago modelos y/o anfitrionas jaladores		50,000
Pago stands, alquiler de espacios en centros comerciales		5,000
Total costos fijos		S/ 508 365.00

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

10.5. Inversión requerida en capital de trabajo

Los requerimientos de cantidad y calidad del inmueble, materiales, servicio, recursos humanos y capital de trabajo se han obtenido del estudio de mercado y los planes de operación, marketing y recursos humanos.

Para desarrollar el presente plan de negocio al inicio de operaciones se requerirá entre las siguientes inversiones: inmueble, alquiler de la tienda, maquinaria, tecnología y los gastos de marketing y publicidad.

Los costos fijos: las cantidades se han calculado según lo que indica el mercado corresponden a alquiler de tienda, plataforma virtual, sueldos, marketing y publicidad que estará acorde al plan de marketing, el de operaciones y de recursos humanos desarrollado en el presente estudio. Estos costos fijos ascienden a **S/ 508,305.00** (Ver Tabla 10.6).

Se estimará el capital de trabajo según el método de déficit máximo acumulado usando para ello la proyección de ingresos y egresos estimados para el primer año de operación y se determina el equivalente al déficit acumulado máximo.

La Tabla 10.7. muestra el detalle del cálculo mensual del primer año de operaciones.

Tabla 10.7. Capital de trabajo

Tiempo de recuperación (meses)	6
Capital de trabajo	S/ 284, 152.50

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

10.6. Financiamiento

El presente plan de negocio se requerirá una inversión de **S/ 393 474.00**, lo cual será financiado el 50% por el BCP mediante un crédito y el 50% mediante aporte de los 4 socios.

10.6.1. Aporte de los socios del equipo de tesis

El 50% de la inversión requerida asciende a S/. 196,737, dicho monto será cubierto por los aportes de los 4 socios con sus bienes.

10.6.2. Crédito bancario

El 50% de la inversión requerida que asciende a S/196,737.00 será cubierto a través de un crédito con el BCP con una TCEA de 19.24% por un periodo de 5 años. En la Tabla 10.8. se muestra el financiamiento del banco y las cuotas a pagar.

Tabla 10.8. Condiciones de préstamo

Préstamo	196,737.00
Tasa de interés anual	19.24%
Tasa de interés de un periodo	1.48%
Periodo	5
Condición	amortizaciones iguales

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

En la Tabla 10.9. se muestra el cronograma de pagos a la entidad financiera.

Tabla 10.9. Cronograma de pagos al banco (Soles)

Cronograma de pago	0	1	2	3	4	5	Total
Saldo	196,737.00	196,737.00	157,389.60	118,042.20	78,694.80	39,347.40	0.00
Amortización		39,347.40	39,347.40	39,347.40	39,347.40	39,347.40	196,737.00
Interés		37,852.20	30,281.76	22,711.32	15,140.88	7,570.44	113,556.60
Cuota		77,199.60	69,629.16	62,058.72	54,488.28	46,917.84	310,293.60

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

10.7. Parámetros de modelo financiero

Los parámetros del modelo financiero que se definirá serán el horizonte de evaluación y la estimación de la tasa de descuento para los flujos económicos y financieros y la tasa de crecimiento de las ventas.

10.7.1. Horizonte de evaluación

El horizonte de evaluación es de cinco años para poder evaluar la rentabilidad del modelo de negocio y el inversionista, análisis financiero será anual.

10.7.2. Tasa de descuento

El modelo a utilizar para la evaluación económica financiera es el método *Adjusted Present Value* (APV) de Modigliani-Miller 1958-1963, que señala que el endeudamiento genera valor solo por escudo fiscal por el pago de intereses.

$$APV = \text{Flujo de caja económico} / Koa + \text{Escudo Fiscal} / Kd$$

Cabe resaltar que el método APV cuenta con dos componentes, donde el primer componente se considera que no existe deuda y que todo será financiado con capital propio y ello será llamado el flujo de caja económico.

En la segunda parte los accionistas tomarán la decisión de financiar el proyecto con deuda.

10.8. Resultados de la evaluación

10.8.1. Flujo de caja económico

En la Tabla 10.10. se presenta el flujo de caja económico.

Tabla 10.10. Flujo de caja económico (Soles)

Unidades vendidas	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja		910,193	1,216,961	1,506,308	1,765,076	1,976,791
Descuentos		136,529	182,544	225,946	264,761	296,519
Comisión tarjeta		31,952	42,721	52,879	61,963	69,395
Gastos de envío (solo canal virtual)		2,796	4,312	5,780	7,128	8,272
Total Costo Variable		199,929	267,312	330,869	387,709	434,213
Costo Fijo		568,305	518,305	508,305	508,305	508,305
Depreciación y amortización		78,695	78,695	78,695	78,695	78,695
UOAI		-108,013	123,071	303,834	456,515	581,392
Impuestos		-31,864	36,306	89,631	134,672	171,511
UODI		-76,150	86,765	214,203	321,843	409,881
Depreciación y amortización		78,695	78,695	78,695	78,695	78,695
FCO		2,545	165,460	292,898	400,538	488,576
Inversiones	-393,474					
Inv. Cap. Trabajo	-284,153					284,153
	-677,627	0	0	0	0	284,153
Flujo de caja económico S/.	-677,627	2,545	165,460	292,898	400,538	772,729

WACC	16.8%
VAN	200,874.87
TIR	24.88%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

La Tabla 10.11. muestra las tasas utilizadas en el flujo de caja económico.

Tabla 10.11. Tasas para el flujo de caja económico

Tasa IR	29.5%
Tasa de descuento	15%
Comisión de tarjeta VISA	3.5%
Gastos de envío	S/.15

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Como se observa en la Tabla 10.12. que el $COK > K_d$ el costo de oportunidad del accionista es mayor al costo de deuda con lo cual el plan de negocio es rentable.

Tabla 10.12. Cálculo de COK por el método CAPM

Rf	5.15%
Rm – Rf	6.38%
Riesgo país	1.38%
Beta desapalancado del sector	0.85
Beta apalancado	1.45
Ke CAPM	15.8%
COK	20%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Para las medidas de riesgo se utilizó información de la página web de Betas (Damodaran, 2017).

La Tabla 10.13. muestra el cálculo del costo de la deuda.

Tabla 10.13. Cálculo del costo de deuda

Tasa impositiva	29.5% *
Rd:TCEA BCP	19.24%
Kd=Rd*(1-t)	13.56%

Fuente: <http://orientacion.sunat.gob.pe> (*)

Elaboración: Autores de la tesis

La Tabla 10.14. muestra el cálculo del WAAC.

Tabla 10.14. Cálculo del WAAC

$K_d=R_d*(1-t)$	13.56%
COK (se estimó 15.8% por CAPM y se ajustó a 20% por criterio de los accionistas)	20%
%Deuda	50%
%Capital	50%
WACC	16.8%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Se toma en consideración las proyecciones de unidades vendidas de cada producto y luego calculando por el precio de cada prenda se obtiene los ingresos de cada año durante el horizonte de evaluación según la Tabla 10.11.

Con ello se desarrolló la evaluación financiera del presente proyecto obteniéndose el flujo de caja operativo y el flujo de caja económico.

Se obtuvo el VAN de S/. **200,874.87** y TIR de **24.88%**

Se puede observar que el VAN resulta mayor a cero, lo cual indica que el proyecto es viable.

10.9. Evaluación de análisis de riesgos

Nuestra evaluación financiera en el flujo de caja proyectado tiene componentes que son cambiantes con el tiempo; razón por la cual se realizara un análisis de riesgos.

Se usará dos métodos: análisis de sensibilidad y análisis Montecarlo.

10.9.1. Análisis de sensibilidad

El presente proyecto de negocio evaluará los siguientes puntos críticos:

- Cantidad de prendas mínimas que se debe vender como combinación para que el VAN sea cero.
- Precio mínimo que debe tener el producto para que el VAN sea cero.
- La Tabla 10.15. muestra el análisis de sensibilidad según la cantidad de prendas vendidas.

Tabla 10.15. Análisis de sensibilidad según la cantidad de prendas vendidas

Rango de cambio de variación de cantidad de prendas	VAN
10%	285,534.445
9%	268,241.12
8%	250,947.8
7%	233,654.5
6%	216,361.1
5%	199,067.8
4%	181,774.5
3%	164,481.2
2%	147,187.9
1%	129,894.5
0%	112,601.2
-1%	95,307.9
-2%	78,014.6
-3%	60,721.2
-4%	43,427.9
-5%	26,134.6
-6%	8,841.3
-7%	-8,452.1
-8%	-25,745.4
-9%	- 43,038.7
-10%	-60,332.03

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Se puede observar al interpolar que el VAN =0 ante el valor negativo de 6.51%. Por lo tanto se deduce que el proyecto puede soportar hasta una reducción máxima de 6.51% en la cantidad total de prendas vendidas teniendo como resultado 5,878 prendas vendidas.

Se puede concluir que el proyecto si es sensible a la cantidad de prendas vendidas por combinación.

La Tabla 10.16. muestra el análisis de sensibilidad del precio de las prendas.

Tabla 10.16. Análisis de sensibilidad de precio de prendas

Rango de cambio de variación de cantidad de prendas	VAN
10%	368.45
9%	342.71
8%	317.00
7%	291.33
6%	265.69
5%	240.09
4%	214.53
3%	208.12
2%	198.67
1%	189.29
0%	179.27
-1%	176.59
-2%	168.46
-3%	157.23
-4%	150.34
-5%	142
-6%	138.45
-7%	136.54
-8%	-128.3
-9%	-117.34
-10%	-110.23

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

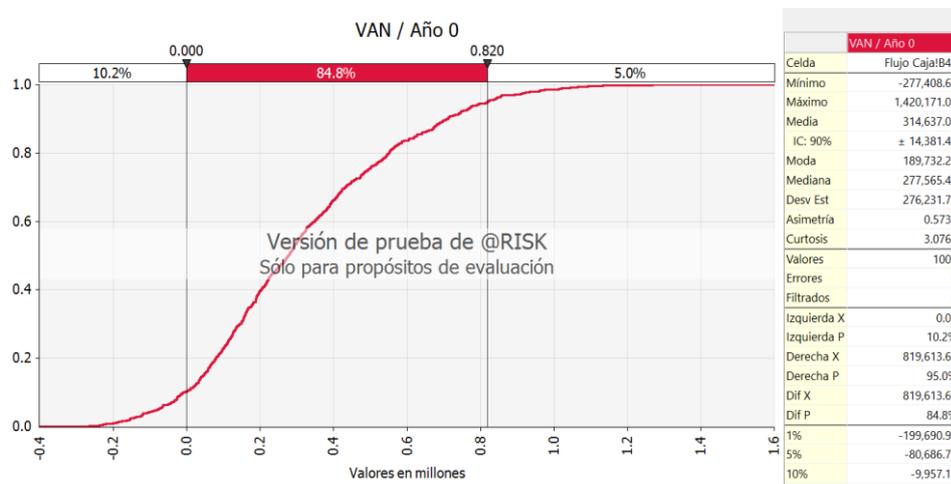
Se puede observar los resultados de la evaluación; los cuales indican que el proyecto es capaz de soportar vender hasta 4.45% por debajo del precio inicial fijado de la combinación en promedio siendo como resultado el VAN =0.

Se puede concluir que el proyecto si es sensible al precio de nuestras combinatorias.

10.9.2. Análisis de Montecarlo

En las Figuras 10.1. y 10.2. se muestran los resultados de correr los datos en el programa @ Risk.

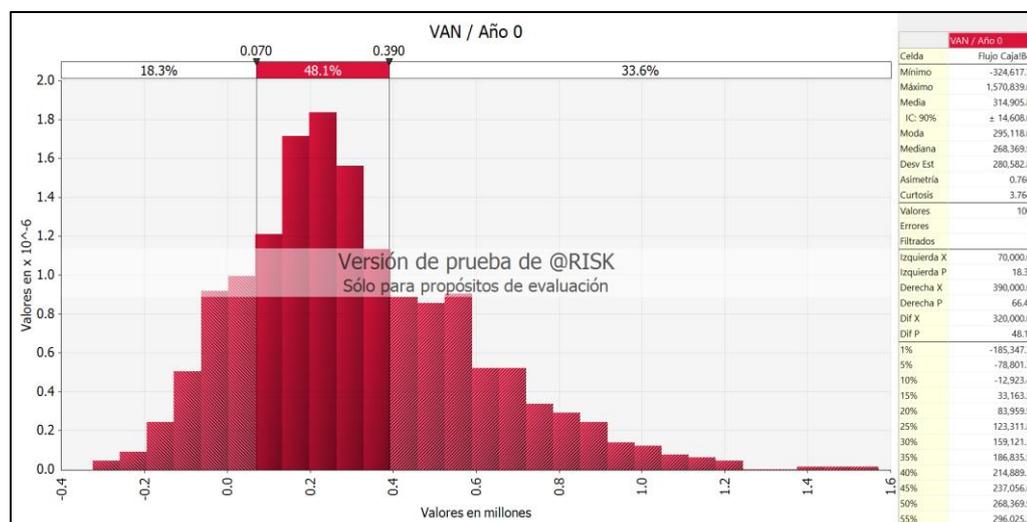
Figura 10.1. Curva de la corrida en el programa @ Risk: VAN



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

En la Figura 10.1 se observa que la probabilidad que el VAN sea mayor a cero hasta S/. 82,000 es de 84.8%.

Figura 10.2. Gráfico de corrida en el programa @ Risk: VAN

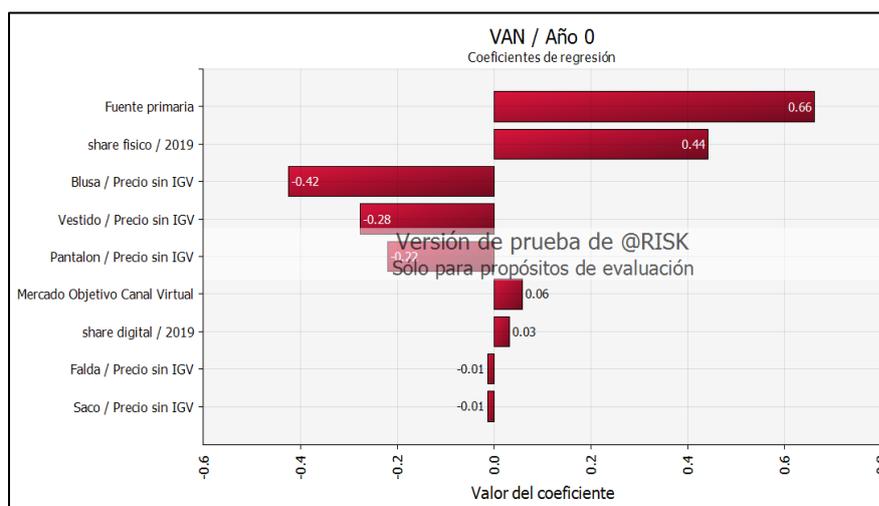


Fuente y elaboración: Autores de la tesis

En la Figura 10.2. se observa que la probabilidad de que el VAN se encuentre entre 70,000 y 390,000 Soles es de 48.1%.

En la Figura 10.3. se muestra la corrida en el programa @Risk que afectan el VAN.

Figura 10.3. Corrida en el programa @ Risk: Parámetros que afectan el VAN



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

En la Figura 10.3. se observa lo siguiente:

- Se observa que el VAN es muy sensible a cambios en el porcentaje de aceptación (fuente primaria : encuestas) .
- Se observa que el VAN es muy sensible a cambios en el porcentaje de crecimiento de ventas de manera física como es el share físico.
- Se observa que el VAN es muy sensible a cambios en el precio de la blusa y afecta de manera inversamente.

10.10. Conclusiones

- Tomando en consideración las proyecciones de ingresos y egresos se realiza la evaluación financiera calculando el flujo de caja económico; el flujo de caja de inversiones que contiene la inversión en capital de trabajo y su recupero al final del año cinco; y el flujo de caja económico.
- Los criterios de evaluación empleados son el criterio de VAN y TIR. Para evaluar mediante el criterio del VAN, se ha considerado el costo promedio ponderado de capital de 16.8% que se ha planteado en la Tabla 10.10.
- Los resultados son: VAN igual a S/. 200,874.87 y TIR igual a 24.88 %.
- Como resultado de la evaluación financiera se observa un VAN mayor a cero, lo que es un indicador de la viabilidad del proyecto. Asimismo, la tasa interna de retorno es mayor al costo del capital, lo que confirma que el proyecto es factible.

CAPÍTULO 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. Conclusiones

Se plantearon preguntas alineadas a los objetivos específicos:

¿Cuál es el diagnóstico de la oferta comercial de prendas de vestir femeninas?

- Con el fin de conocer las mejores prácticas y aspectos de los competidores directos e indirectos, se utilizó el benchmarking como herramienta de gestión, realizando entrevistas a expertos y visitas de campo a diferentes boutiques y tiendas de departamento. De esta investigación se pudo definir los cinco atributos más valorados por los clientes desde el punto de vista de los ofertantes:
 - Atributos del producto: Entalle, diseño original y versátil.
 - Atributos del servicio: Atención personalizada, asesoramiento, etc.
 - Canal presencial: Ubicación accesible, probadores disponibles, etc.
 - Canal virtual: Contenido actualizado, atención de consultas, etc.
 - Proceso de compras: Servicio *delivery*, formas de pago y política de garantías.
- Las marcas femeninas de mayor preferencia validadas en la presente investigación corresponde a los siguientes formatos comerciales:
 - Tiendas departamentales: *Basement*, *Marquis* y *H&M*.
 - Tiendas especializadas: *Michelle Belau*, *Camila Viali* y *MNG*.
 - Tiendas independientes: *Elizabeth Lozano*, *Julieta* y *Aclla*.
- Las marcas de las tiendas departamentales tienen sus fortalezas en el diseño, la variedad y la tendencia de sus productos. Asimismo, tienen como debilidades, el servicio personalizado a sus clientes y la poca atención y uso del canal virtual.
- Las tiendas especializadas tienen como fortaleza el diseño, la calidad y la tendencia de sus productos, así como también el servicio de atención personalizada a sus clientes, sin embargo su punto débil son los precios bastante altos, asimismo no todas cuentan con tienda virtual y tampoco cuentan con un servicio de *delivery* atractivo.
- Las tiendas independientes y casos de éxito identificados, son atractivas por el diseño, entalle y calidad de sus prendas en combinación con un servicio de

atención personalizada y un canal virtual de alto contenido y plataforma de pago eficiente. Sus debilidades son la poca variedad de modelos disponibles en tienda y sus precios elevados.

- Se observó que la oferta local no explota como debiera el canal virtual de ventas, identificándose así un mercado potencial relativamente grande (60%) para desarrollar una estrategia de marketing digital para el canal virtual propuesto por la nueva marca, Lady Nía.

¿Cuál es la determinación de la demanda producto de la investigación del mercado?

- El segmento de mujeres profesionales del NSE B de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, es un mercado potencial para la comercialización de una marca de prendas de vestir femenina *business casual* que tome como premisa la morfología corporal femenina para el diseño y confección de prendas de vestir diferenciadas por el entalle ideal acorde al tipo de cuerpo y balance corporal de la mujer objetivo.
- Los resultados del perfil morfológico de la mujer objetivo evidenció que las mujeres profesionales tienen problemas en el balance de su silueta corporal (87%), así como limitantes para identificarse con el estándar de las tallas comerciales (66%), lo cual significa que tienen un gran interés en la búsqueda de prendas de vestir diseñadas de acuerdo al entalle o al *fit* del tipo de cuerpo que más las caracteriza.
- Se identificaron como atributos más valorados en las prendas de vestir, el diseño original y versátil (68%) para complementar un vestuario único para cada ocasión; la exclusividad (63%) ante la búsqueda de diseños únicos y personalizable para diferenciar su estilo personal al vestir; seguido de la calidad (52%) asociada al acabado y entalle de las prendas acorde a la silueta corporal femenina.
- En cuanto a los servicios más valorados durante la experiencia de compra de las prendas de vestir, se identificó que los atributos o factores que más influyen en la compra es acceder a modelos disponibles en los canales de venta (58%) lo cual se atribuye en encontrar variedad de diseños y tallas para probarse y elegir; la atención personalizada (44%) para el asesoramiento en la combinación y

selección de prendas de interés, seguido de contar con probadores disponibles (32%), asociado a la facilidad y menor tiempo de espera en la prueba de las prendas de vestir en el canal presencial.

- El estudio evidenció que el canal virtual es un medio de venta con gran aceptación con un 60% de intención de compra, siendo uno de los atributos más valorados de la nueva marca, la propuesta de una página web de contenido actualizado (88%) y soporte online las 24 horas a través de una plataforma virtual (80%) donde se realicen transacciones, consultas e interactúe de forma personalizada con el cliente.
- La evaluación del concepto de la nueva marca de prendas de vestir *business casual* evidenció un nivel aceptable de intención de compra por parte del público objetivo (84%), lo cual se atribuye a la credibilidad (96%) y diferenciación (93%) de la propuesta de valor en términos de producto y servicio al garantizar una variedad de diseños y calidad en las prendas, acompañado del servicio personalizado con el asesoramiento en la combinación de prendas que aporten al balance de la silueta corporal.
- Finalmente, los resultados obtenidos permitieron estimar una demanda potencial de 36,679 mujeres profesionales con una intención de compra de 25 prendas al año, obteniendo una demanda de 916,981 prendas de vestir al año.

¿Es factible proponer la creación y lanzamiento de una nueva marca femenina?

- Si es factible teniendo en cuenta que la intención de una nueva marca de prendas de vestir femenina *business casual* presenta un nivel de aprobación aceptable por parte de los encuestados (84%), lo cual se evidencia en la credibilidad (96%) y diferenciación (93%) de la propuesta de valor en términos de producto y servicio al garantizar una variedad de diseños y calidad en las prendas, acompañado del servicio personalizado con el asesoramiento en la combinación de prendas que aporten al balance de la silueta corporal.
- De esta manera se plantea tener como objetivo con el lanzamiento de la nueva marca de prendas de vestir femeninas, lograr un nivel de ventas de 6,394 prendas de vestir en el primer año, con un crecimiento de ventas de 33.7% en el segundo

año; logrando incrementar la participación de mercado de 0.70% a 1.54% del primer al quinto año con la comercialización de la nueva marca femenina de prendas de vestir en el mercado local.

¿Cuál es la estrategia a definir, identificando las ventajas competitivas de la comercialización de la propuesta?

- La estrategia genérica para el modelo de negocio es la diferenciación de producto y servicio, la cual fue elegida como resultado del análisis del sector, lo cual implica desarrollar las ventajas competitivas e integrarlas con los cinco pilares evaluados en todo el contenido de la presente tesis.
- Para introducir la nueva marca al mercado, se usará la tienda física y el canal virtual altamente aceptado por el público femenino, utilizando como canal principal de promoción y publicidad las redes sociales.
- Los servicios diferenciadores hacia los clientes estarán enfocados en brindar una experiencia de compra, proporcionando variedad de modelos disponibles y la atención personalizada en el asesoramiento para la combinación y selección de prendas.
- Como parte de lanzamiento se producirán cinco tipos de combinatorias (solo vestido, Blusa + pantalón, blusa + falda, blusa + pantalón + saco y blusa + faldas + saco). Esta colección se ampliará de acuerdo a los niveles de venta futuros y cambios de temporada.
- Para que esta propuesta de negocio sea exitosa es necesario contar con recursos humanos claves, personal de ventas altamente capacitado, y asegurar la eficiencia de los procesos operativos teniendo como núcleo del negocio el diseño y creación de prendas.

¿Cuál es la viabilidad económica y financiera para la creación del modelo de negocio?

- La propuesta planteada es viable bajo los supuestos y limitaciones del estudio realizado.
- Los resultados del análisis económico – financiero son: VAN de S/ 200,874.87 y TIR de 24.88%.

- El 50% de la inversión requerida asciende a S/.196,737.00, dicho monto será cubierto por los aportes de los 4 socios con sus bienes y tiene costo de oportunidad del 20%.
- El 50% restante de la inversión requerida que asciende a S/.196,737.00, será cubierto a través de un crédito con el BCP con una TCEA de 19.24% por un periodo de 5 años.
- Según el análisis de sensibilidad realizado el proyecto es muy sensible al porcentaje de crecimiento de las ventas, esto significa que al educir el nivel de ventas en un porcentaje mayor a 0.1% el VAN se torna negativo, por lo cual la propuesta del presenta plan de negocios, se va a enfocar en los cinco pilares revisados en todos los capítulos de la presente tesis.

11.2. Recomendaciones

- Evaluar la opción de desarrollar alianzas estratégicas con el objetivo de implementar un “*Concept Store*”, de esta manera se podrá ofrecer a los clientes un nuevo concepto de compras donde encontrara todo lo que necesiten en un solo lugar, acompañado de una experiencia de compra divertida y diferente.
- Implementar una estrategia de marketing digital acertada a través de las herramientas en boga para desarrollar el gran potencial que tiene el canal virtual, el cual según la investigación de mercado realizada, no ha sido explotado aun por la competencia.
- Diseñar y ejecutar periódicamente investigaciones de mercado que permitan monitorear los cambios en los gustos y preferencias de los clientes de acuerdo a los atributos valorados de producto y servicio para que la empresa pueda establecer y desarrollar estrategias de innovación.
- Considerar sugerencias o reclamos de los clientes en cuanto al producto y al servicio y solucionar esos impases de la manera más rápida y eficiente, de tal manera que a futuro no vuelvan a suceder o en su defecto que se minimice su repetición.

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. **Social ADS (Social Advertisement):** Publicidad en redes sociales.
3. **APV (Adjust Present Value):** Valor Presente Ajustado.
4. **Atelier:** Término francés que se aplica a estudios de artistas y talleres de costura.
5. **Atemporal:** Todo aquello que está más allá del tiempo.
6. **Avíos:** Materiales que complementan una prenda de vestir y le dan un mayor realce durante el proceso de confección o en el producto terminado.
7. **Benchmarking:** Técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, sean competidoras directas o indirectas y adaptarlos a la propia empresa agregándoles las mejores que se consideren relevantes.
8. **Beta Unlevered:** Coeficiente Beta sin cubrir, sin ninguna deuda.
9. **Blog:** Sitio o página web que publica contenidos con regularidad a modo de diario personal del autor u otros temas de interés general de permanente actualización, que brinda la posibilidad de ser comentados por los lectores.
10. **Boutique:** Establecimiento comercial pequeño, especializado en artículos de moda y lujo como prendas de vestir, accesorios y joyería.
11. **Brand Equity:** Valor que tiene una marca desde el punto de vista de la capacidad de generar más venta debido a su notoriedad.
12. **Branding:** Proceso de hacer y construir una marca mediante la gestión de atributos y valores vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a una marca.

13. **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.
14. **Business Casual:** Código de vestimenta de acuerdo al entorno en que se desenvuelve un determinado grupo de personas. Resultando de la combinación de 3 conceptos fundamentales en el mundo de la moda: estilo, código de vestimenta y tendencia.
15. **B2C (Business to Consumer):** Sigla utilizada para la expresión Empresa a Cliente o a Consumidor, cuando se quiere hablar de una estrategia realizada por una empresa para llegar a sus clientes o consumidores.
16. **Canon femenino:** Modelo o prototipo que reúne las características que se consideran perfectas en su género, especialmente el referido a la figura femenina.
17. **CAPM (Capital Asset Pricing Model):** Modelo de valoración de activos financiero.
18. **COK:** Costo de oportunidad del capital.
19. **Collage:** Es una técnica artística que consiste en pegar diversos objetos sobre un soporte, habitualmente papel, tela o madera. De esta manera es posible conseguir diferentes texturas, formas, colores, etc.
20. **Collage físico:** Es un trabajo artístico compuesto de muchos materiales, como papel, periódicos, fotografías, cintas y otros objetos colocados en un fondo sobre un soporte.
21. **Community manager:** Profesional de marketing digital responsable de la gestión y desarrollo de la comunidad online de una marca o empresa en el mundo digital. Su función principal aumentar la comunidad para detectar a los potenciales clientes y prescriptores.

22. **Delivery:** Reparto o entrega de algún bien. Actividad que forma parte del proceso logístico y tiene por finalidad colocar bienes, servicios o información directamente en el lugar de consumo (cliente final).
23. **Dress code (Código de Vestimenta):** Conjunto de reglas adoptadas socialmente que especifica la manera correcta para vestirse en determinadas ocasiones.
24. **E-commerce:** Conocido como comercio electrónico o negocios por internet, el cual consiste en la compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos como internet y otras redes informáticas.
25. **Estilo de vestir:** Conjunto de rasgos, formas o maneras peculiares que caracterizan a una persona o grupo de personas.
26. **Fashion blogger:** Es un término utilizado para referirse a aquellas personas que se dedican a hacer publicaciones en un blog exclusivamente sobre temas de la industria de la moda.
27. **Fast fashion:** Moda desechable. Término usado por minoristas de la moda para trasladar las propuestas de las grandes casas de diseño, desde las pasarelas a sus tiendas para capturar alguna tendencia, lo más rápido posible. Las prendas siguen las últimas tendencias de la moda pero han sido diseñadas y fabricadas de una forma rápida y barata.
28. **Fisonomía:** Aspecto particular del rostro de una persona que la caracteriza.
29. **Fit:** Término que define el ajuste o entalle de una prenda de vestir.
30. **Fitting:** Entallado, con ajuste.
31. **Focus Group:** Método de recolectar información necesaria para una investigación cualitativa, que consiste en reunir a un pequeño grupo de entre 6 a 12 personas con el fin de contestar preguntas y generar una discusión en torno a cualquier tipo de producto, servicio, idea, publicidad, etc.
32. **Hashtag:** Palabra, serie de palabras o caracteres alfanuméricos precedidos por el símbolo del numeral (#), usado en determinadas plataformas web de internet.

Permite crear un identificador clave para el mensaje en redes sociales cuando se coloque el (#), donde aparecerá una lista con todos los mensajes identificados con dicho símbolo.

33. **Influencer:** Persona que cuenta con cierta credibilidad sobre un tema concreto, y por su presencia e influencia en redes sociales puede llegar a convertirse en un prescriptor interesante para una marca.
34. **Insight:** Percepción o entendimiento de una persona, la cual capta, internaliza o comprende, una verdad o hecho.
35. **IR:** Impuesto a la Renta.
36. **Just in Time (Justo a Tiempo):** Sistema de organización de la producción que permite reducir costos de inventarios (materia primas, producto terminados y en proceso) bajo el principio de que los insumos lleguen a fábrica en el tiempo justo y en cantidades necesarias.
37. **KD:** Costo de la deuda.
38. **Keyword:** Conjunto de palabras relacionadas con una posible búsqueda, que además de tener significado por sí mismas, son fundamentales para mejorar el posicionamiento en todo tipo de buscadores.
39. **Landing Page:** Se define como página de destino a una página web a la que una persona llega luego de pulsar en el enlace portal o anuncio de texto situado en otra página web.
40. **Layout:** Distribución de un espacio, el cual se materializa en un plano o diseño.
41. **Logotipo:** Símbolo formado por imágenes o letras que sirve para identificar una empresa, marca, institución o sociedad y las cosas que tienen relación con ellas.
42. **Look:** Imagen o estilo propio al vestirse.
43. **Merchandising:** Conjunto de técnicas y acciones comerciales que permiten ofrecer el producto o servicio en las mejores condiciones al consumidor final. Su objetivo es lograr una mayor rentabilidad.

44. **Moodboard:** Es un collage de inspiración llamado también muro de inspiración. Todo proyecto de creación de diseños de moda pasa por este proceso.
45. **Morfología Corporal:** Ciencia que estudia las formas y características del cuerpo humano.
46. **Newsletter:** Publicación digital más bien informativa que se distribuye a través del correo electrónico con cierta periodicidad. Contiene artículos de interés sobre la marca y del ámbito en que se desenvuelve.
47. **Outfit:** Conjunto o combinación de ropa y complementos (prendas, accesorios, etc.) diseñado especialmente para determinadas ocasiones sociales.
48. **Prescriptor:** Persona que tiene la habilidad de influir en un determinado público cuando comparte su opinión o valoración sobre algún producto, servicio o marca.
49. **Responsive Design:** Técnica de diseño web que busca la correcta visualización de una misma página en distintos dispositivos. Desde ordenadores de escritorio a tabletas y dispositivos móviles.
50. **Retail:** Venta al detalle en el sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes.
51. **Showroom:** Espacios abiertos en los que los diseñadores o fabricantes exponen sus nuevas colecciones con objeto de darlas a conocer a compradores y consumidores.
52. **Skinny:** De proporción muy delgada.
53. **Slogan:** Frase o palabra creativa y directa que promociona un producto y que ayuda a conseguir la diferenciación en el mercado.
54. **Tag:** Etiqueta.
55. **TCEA:** Tasa Efectiva Anual.

56. **Tienda on-line:** Es una plataforma de comercio convencional que se vale de un sitio web para realizar sus ventas y transacciones.
57. **TIR:** Tasa Interna de Retorno.
58. **Top Two Box:** Herramienta utilizada a menudo como indicador en estudios de investigación de mercados y satisfacción de clientes.
59. **Trending Topic:** Tema de tendencia o tema del momento en una determinada red social, donde se conoce la lista que contiene los temas más relevantes o populares que en ese momento están siendo más comentados o mencionados por los usuarios.
60. **User Experience (UX):** Diseño de experiencia de usuario. Filosofía de diseño cuyo objetivo es la creación de productos que resuelvan necesidades concretas de los usuarios finales, consiguiendo la mayor satisfacción y la mejor experiencia posible con el mínimo esfuerzo.
61. **VAN:** Valor Actual Neto.
62. **Versátil:** Capacidad de algo o de alguien para adaptarse con rapidez y facilidad a distintas situaciones.
63. **WAAC:** Weighted Average Cost of Capital, se refiere al Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPK).
64. **Youtubers:** Individuos que utilizan la red social de videos más grande del mercado digital, YouTube, para postear cualquier tipo de contenido que pueda resultar entretenido, con el objetivo de causar interés en la comunidad de seguidores de la que dispone y que esta vaya en aumento, generando así un gran número de reproducciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide, Juan Carlos (2017), *¿Cómo se generan tendencias en la moda?* Recuperado de http://www.huffingtonpost.es/juan-carlos-alcaide/como-se-generan-tendencias-en-la-moda_a_22079061/ (13/05/2017; 10:26h).
- Alvarez, Javier (2017), *El e-commerce en el Perú crecería un 16% para el 2018*. Seminarium. Recuperado de <http://seminarium.pe/blog/retail-8/post/el-e-commerce-en-el-peru-creceria-un-16-para-el-2018-97> (2017).
- Anfitrionas.com (2015), *Cuanto Gana una Anfitriona?* Recuperado de <http://anfitrionas.com.pe/cuanto-gana-una-anfitriona/> (01/02/2015; 7:30).
- APEIM (2017) *Niveles socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Arellano Marketing. (2017). *Las oportunidades que nos brinda el e-commerce*. Obtenido de <http://www.mercadonegro.pe/las-oportunidades-nos-brinda-e-commerce/> (26/09/17; 21:20 h).
- Artículos informativos.com (s.f.), *Negocios enfocados al mercado femenino*. http://www.articulosinformativos.com/Negocios_Enfocados_Al_Mercado_Femenino-a1106624.html
- Asesoría de imagen (2014), *Asesoría de Imagen Personal. Cánones de belleza y proporciones de la morfología corporal*. Blog complementario para estudiantes del ciclo formativo superior de asesoría de imagen personal. Recuperado de <http://tecnicoasesordeimagen.blogspot.pe/2014/10/buenas-tardes-en-esta-primera-entrada.html> (09/10/2014).
- ASMINSEO (2016), *Costo de SEO Lima Peru/Precio SEO Lima*. Recuperado de <https://seo-sem-peru.com/costo-de-seo-lima-peru/> (14/04/2016).
- BCRP (2017), *Cuadros anuales históricos*. Recuperado de www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html
- Benet, Marcos (2014), *Cuánto cobra un Community Manager y cómo calcularlo*. Recuperado de <http://www.socialancer.com/cuanto-cobra-un-community-manager/> (09/04/2014).
- Betas Damodaran (2017), *Betas Damodaran 2017 – Español*. Recuperado de <http://www.betasdamodaran.com/betas-damodaran-2017/> (2017)

- Burgos, Wilmer (2012), *Nichos de Mercados, su Ciclo Vital*. Recuperado de <https://nichosmercados7.wordpress.com/2012/04/27/nichos-de-mercados-su-ciclo-vital/> (27/04/2012).
- Bustamante C., Raúl (2016), *La industria textil y confecciones*. Por APTT en <http://apttperu.com/la-industria-textil-y-confecciones/> (22/03/2016 14:00 h).
- Castaño, Juan José y Jurado, Susana (2016), *Comercio Electrónico - Mercado Digital: compraventa online*. <https://books.google.com.pe/books> (2016).
- Chiralt, Sabrina (2016), *¿Conoces tu Silueta?* Recuperado de <https://www.farechic.com/conoces-silueta/> (31/08/2016).
- Código News (2014), *S/.45 mil es la inversión promedio de campañas BTL en Perú*. Recuperado de <https://codigo.pe/marcas/s-45-mil-es-la-inversion-promedio-de-campanas-btl-en-peru> (29/05/2014).
- Dircomfidencial (2017), *BTL Definición, ventajas y canales*. Recuperado de <https://dircomfidencial.com/diccionario/btl-20170213-1343/> (13/02/2017)
- Domínguez, Elizabeth (2012), *La moda y su influencia en la Industria Textil* – Tesis para obtener el Título profesional de Ingeniero Textil. http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/172/1/dominguez_pe.pdf
- El Comercio (2016), *Mujeres maravilla: el perfil de la consumidora peruana de hoy*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/mujeres-maravilla-perfil-consumidora-peruana-hoy-166181> (07/03/2016; 08:30 h).
- Emol (2013), *Los códigos y tips para vestirse según la ocasión*. Recuperado de <http://www.emol.com/noticias/Tendencias/2013/02/02/738467/Los-codigos-y-tips-para-vestirse-segun-la-ocasion.html> (01/02/2013 15:00 h)
- Emprende PYME.net (2017), *Organigrama Vertical*. <https://www.emprendepyme.net/organigrama-vertical.html> (2017).
- ESAN (2016a). *Construir páginas de comercio electrónico pensando en el usuario*. Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/construir-paginas-de-comercio-electronico-pensando-en-el-usuario/> (14/10/17; 13:10 h).
- ESAN (2016b). *Los medios de pago en el comercio electrónico*. Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/los-medios-de-pago-en-el-comercio-electronico/> (14/10/17; 13:40 h).
- Falcón D. (2017), *Comercio Electrónico en el Perú - 2017*, blog del diario Gestión. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/innovaciondisrupcion/2017/03/comercioelectronico-en-el-peru-2017.htm> (21/03/2017).

- García-Pacheco, Fiorella (2015), *Descifrando el business casual*. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/divinaejecutiva/2015/12/descifrando-el-business-casual.html> (02/12/2015; 13:05 PM)
- García-Pacheco, Fiorella (2013a), *¿Conoces tu tipo de cuerpo?* Recuperado de <https://gestion.pe/blog/divinaejecutiva/2013/02/conociendo-tu-tipo-de-cuerpo.html> (27/02/2013; 19:30h).
- García-Pacheco, Fiorella (2013b), *Resultado de etiquetas “Tipos de Cuerpo Femenino”* Blog Divina Ejecutiva. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/divinaejecutiva/tag/tipos-de-cuerpo-femenino> (27/02/2013; 7:30).
- García-Pacheco, Fiorella (2013c), *Vistiendo mi cuerpo - Parte 1*. Blog Divina Ejecutiva Recuperado de <https://gestion.pe/blog/divinaejecutiva/2013/03/vistiendo-mi-cuerpo-parte-1.html> (05/03/2013; 4:14).
- Gestión (2017), *Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular*. Blog Divina Ejecutiva. Extraído de <https://gestion.pe/blog/divinaejecutiva/2013/03/vistiendo-mi-cuerpo-parte-1.html> (11/09/2017; 6:05).
- Gómez, Claudia (2014), *El éxito de la moda peruana está en construir marcas y conquistar a un consumidor cada vez más infiel*. <https://gestion.pe/tendencias/exito-moda-peruana-construir-marcas-conquistar-consumidor-vez-infiel-78910> (28/10/2014; 06:31 h).
- Gonzales, Alejandro y Ramirez, Andrea (2012), *Estilo- Moda-Tendencia: La moda y su influencia textil en la arquitectura e interiorismo*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/liudmilakikischmartiniuk/estilo-moda-y-tendencia> (08/09/2012)
- Hashtag (2015), *Publicidad en Instagram, ¿me conviene?*. Recuperado de <https://www.hashtag.pe/2015/10/22/publicidad-en-instagram-me-conviene/> (22/10/2015).
- H&M Perú (2018), *Guía de Tallas*. HM.COM Atención al cliente. Recuperado de http://www.hm.com/pe/sizeguide/sizeguide_ladies (2018).
- IIEMD. (2017). *Que es comercio electrónico*. Obtenido de Instituto Internacional Español de Marketing Digital: <https://iiemd.com/comercio-electronico/que-es-comercio-electronico> (18/10/17; 20:30 h).
- INEI (2018), *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana, Enero-Diciembre 2017-Informe técnico No.01*. Enero 2018. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_mercado-laboral-oct-nov-dic2017.pdf

- INEI (2017), *Producción Nacional, Setiembre 2017-Informe técnico No.11*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-n11-produccion-nacional-setiembre2017.pdf> (noviembre, 2017)
- INEI (2016), *Perú: Brechas de Género 2016*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1388/Libro.pdf (13/02/18; 16:00 h).
- INEI (2015), *Perú: Estimaciones y proyecciones de la población 2005-2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1010/index.htm> (2015).
- INEI (2010), *T.tabla 3.5. Brechas de género*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/brechas-de-genero-7913/> (2010).
- Kolau (2017), *5 Estrategias en Redes Sociales para PYMEs en 2018*. Recuperado de <http://blog.kolau.com/es/5-estrategias-en-redes-sociales-para-pymes-en-2018/> (26/03/2017).
- Kotler, Philip & Keller, Kevin (2012), *Dirección de Marketing, Nicho de Mercado*. Recuperado de <https://asesorenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>
- Lasak, Nina (2017), *Personal Shopper & Image Consultant – Morfología Antropométrica*. Recuperado de <http://www.ninalasak.com/personal-shopper-image-consultant-morfologia-antopometrica/> (03/08/2017).
- Mi empresa propia (2016), *Publicidad en el Perú*. Recuperado de <https://mep.pe/publicidad-en-el-peru/> (24.09.2016).
- MIMDES – INEI (2010), *Encuesta nacional de uso del tiempo 2010*. Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/MIMDES-INEI-Encuesta-Nacional-Uso-Tiempo.pdf> (14/02/18; 19:00 h).
- Moreno, Carolina (2017), *Historia de influenciadores: Costo y beneficios en campañas publicitarias en Internet*. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/historia-influenciadores-costo-beneficios-campanas-publicitarias-internet-138758> (05/07/2017; 5:22).
- Moutec Digital (2015), *¿Qué es el e-commerce y por qué es importante para tu Empresa?*. Recuperado de <https://www.moutecdigital.com/blog/que-es-el-e-commerce-y-por-que-es-importante-para-tu-empresa/> (24/11/2015).
- Ñopo, Hugo (2016), *Mujeres maravilla: el perfil de la consumidora peruana de hoy*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/mujeres-maravilla-perfil-consumidora-peruana-hoy-166181> (07/03/2016; 08:30).

- Patiño, Manuel (2018), *Diseño de modas, el eslabón perdido que necesita la industria textil para despegar en el Perú*, Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/disenomodas-eslabon-perdido-necesita-industria-textil-despegar-peru-224567> (10/01/2018 10:38 AM)
- Pink Chick, (2017), *¿Qué es el dress code? ¿Y cuántos tipos existen?*. Recuperado de <http://www.pinkchick.pe/que-es-el-dress-code/> (20/06/2017)
- Portal PQS (2018a), *¿Cuánto cuesta alquilar una tienda en un centro comercial?* Recuperado de <http://www.pqs.pe/actualidad/noticias/cuanto-cuesta-alquilar-una-tienda-en-un-centro-comercial> (01/12/2017).
- Portal PQS (2018b), *Paneles publicitarios: Recomendaciones y costos*. Recuperado de <http://www.pqs.pe/actualidad/noticias/paneles-publicitarios-recomendaciones-y-costos> (2018).
- Prodem (2012), *Modelo de negocios BMC, una guía*. Extraído de <http://www.prodem.ungs.edu.ar/blog/2012/07/business-model-canvas/> (20/07/2012).
- PwC, (2011), *Código de vestimenta, Mujeres*. Extraído de https://www.pwc.com/mx/es/spark/assets/codvestimujeres_pwc.pdf
- Punto Fape (2018), *¿En qué se diferencia la moda del estilo?* <https://www.puntofape.com/%C2%BFen-que-se-diferencia-la-moda-del-estilo-7729/> (10/02/2018).
- Rank Social (2018), *Ranking Social Instagram Visual Analytics – Influencers*. Recuperado de <https://rank.social/portfolio/items/ranking-de-influencers-peru-800k-o-mas-seguidores/> (2018).
- Requejo, Mayte (2016), *Los 7 estilos universales*. Recuperado de <http://fashionandart.mx/magazine/los-7-estilos-universales/> (2016)
- Risco, Martha (2013), *Tu Imagen Habla*. Semana económica. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/tu-imagen-habla/2013/09/06/casual-o-informal-descifrando-los-codigos-de-vestimenta/> (06/09/2013)
- RPP (2014), *Milett Figueroa: ¿Cuánto cobra la modelo por evento?* Recuperado de <http://rpp.pe/famosos/chollywood/milett-figueroa-cuanto-cobra-la-modelo-por-evento-noticia-725402> (14/09/2014; 14:12)
- Sciannamea, Lucia (2013), *Morfología y proporciones del cuerpo femenino*. Recuperado de <http://www.femeninas.com/morfologia-y-proporciones-del-cuerpo-femenino/> (05/2013).

Scotiabank. (2017). Consejos para compras por Internet. Obtenido de: <http://www.scotiabankcr.com/Personas/Tarjetas-de-credito/Consejos-de-Seguridad/consejos-para-compras-por-internet.aspx> (07/10/17; 10:15).

Semana Económica (2016), *El fashion blog como negocio*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/entre-parentesis/estilo-de-vida/186897-el-fashion-blog-como-negocio-2/> (28/04/2016).

Sociedad Nacional de Industrias. (2016). Reporte Sectorial – Industria de Productos Textiles. Extraído de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Noviembre-2016-Industria-de-productos-textiles.pdf> (10/09/17; 19:40 h).

Vaivasuata (2014), *Diferencia entre moda y estilo*. Recuperado de <http://diferenciaentre.info/diferencia-entre-moda-y-estilo/> (19/12/2014).