

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**ABITI: PROPUESTA PARA PROMOVER LAS COMPRAS DE
ROPA EN LÍNEA DE MUJERES JÓVENES DE LIMA
METROPOLITANA BAJO UNA PROPUESTA DE
METODOLOGÍAS ÁGILES**

**Proyecto Profesional para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión,
presentada por:**

CUADROS MÁRQUEZ, Nicole Alejandra	Gestión Empresarial	20130107
PADILLA RABANAL, Andrea Estefania	Gestión Empresarial	20100758
MEZA-CUADRA MARTÍNEZ, Camila Nancy	Gestión Social	20130543

Asesoradas por: Mgtr. Cesar Enrique Honorio Castañeda

Lima, 23 de noviembre del 2018

El proyecto profesional

ABITI: PROPUESTA PARA PROMOVER LAS COMPRAS DE ROPA EN LÍNEA DE MUJERES JÓVENES DE LIMA METROPOLITANA BAJO UNA PROPUESTA DE METODOLOGÍAS ÁGILES

ha sido aprobado.

Mgtr. Hellen del Rocío López Valladares
Presidente de Jurado

Mgtr. Cesar Enrique Honorio Castañeda
Asesor del proyecto profesional

Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli
Tercer Jurado

Este proyecto profesional está dedicado a nuestros padres y familiares cercanos. Ustedes han sido la base de nuestra formación, cada uno de ustedes con sus aportes invaluable. Nos han ayudado a enfrentar grandes retos, una carrera completa y mucho más. Les agradecemos por todo, y ahora en especial por ser nuestro mayor aliento para desarrollar este proyecto. Además, quisiéramos agradecer a los profesores que marcaron nuestro camino durante nuestra carrera universitaria. Esperamos llegar a ser las profesionales que ellas y ellos nos inspiraron a ser.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Planteamiento del problema de investigación.....	2
2. Pregunta de investigación	3
3. Objetivos de investigación.....	3
3.1. Objetivo General	3
3.2. Objetivos Específicos	4
4. Justificación	4
5. Alcance.....	4
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	6
1. Modelo de Negocio	6
2. Metodología para Diseño de Modelos de Negocios.....	8
2.1. Metodologías Tradicionales	8
2.2. Metodologías Ágiles.....	11
2.2.1. <i>Design Thinking</i>	13
2.2.2. <i>Lean Startup</i>	15
2.2.3. <i>Human Centered Design</i>	17
2.3. Moda.....	18
2.4. Internet y la Red Social Virtual.....	19
2.4.1. <i>Influenciador</i>	22
2.4.2. <i>Comercio Electrónico</i>	24
2.4.3. <i>Aplicaciones Móviles</i>	26
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	29
1. Moda en el Perú	29
2. La Sostenibilidad de la Industria de la Moda.....	30
3. Comercio Electrónico en el Perú.....	32
4. Mercado de Aplicaciones Móviles en el Perú.....	33
CAPÍTULO 4: PROPUESTA METODOLÓGICA.....	36
1. Propuesta metodológica.....	36
2. Herramientas de recojo de información.....	37
CAPÍTULO 5: EJECUCIÓN.....	39

1.	Exploración y definición de la necesidad	39
1.1.	<i>Momentos de empatización</i>	40
1.1.1.	<i>Primer momento de empatización: Identificación del Público Objetivo</i> 40	
1.1.2.	<i>Segundo momento de empatización: Exploración a profundidad</i>	44
2.	Ideación	47
2.1.	Estructura de las sesiones de ideación	47
2.2.	Características de la sesión 1.....	48
2.2.1.	Idea 1.....	48
2.2.2.	Idea 2.....	49
2.3.	Características de la sesión 2.....	49
2.3.1.	Idea 3.....	49
3.	Prototipado y testeo	50
3.1.	Primera etapa.....	50
3.1.1.	Prototipado	50
3.1.2.	Testeo	55
3.2.	Segunda etapa.....	59
3.2.1.	<i>Prototipado</i>	59
3.2.2.	<i>Testeo</i>	60
3.3.	Tercera Etapa	62
3.3.1.	<i>Prototipado</i>	62
3.3.2.	<i>Testeo</i>	64
	CAPÍTULO 6: MODELO DE NEGOCIO.....	67
1.	Modelo Relacional	67
2.	CANVAS.....	68
2.1.	Segmentos del mercado	68
2.2.	Propuesta de valor	69
2.3.	Canales.....	70
2.4.	Relación con los clientes.....	71
2.5.	Fuentes de Ingreso.....	71
2.6.	Recursos Clave.....	72
2.7.	Actividades clave	72
2.8.	Aliados clave.....	73
2.9.	Estructura de costes	74
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
	REFERENCIAS	78

ANEXOS.....	90
ANEXO A: Ficha técnica de la encuesta para la introducción de un nuevo producto.....	90
ANEXO B: Encuesta para la Introducción de un nuevo producto.....	91
ANEXO C: Guía de entrevistas preliminares.....	97
ANEXO D: Guía de entrevistas a profundidad.....	98
ANEXO E: Ficha técnica de entrevistas.....	100
ANEXO F: Consentimiento Informado de Entrevistas.....	102
ANEXO G: Mapa de Empatía.....	127
ANEXO K: Ficha técnica – Sesión 2 Testeo.....	133
ANEXO L: Ficha técnica sesión 3 testeo.....	134
ANEXO M: Malla receptora primera etapa testeo.....	136
ANEXO N: Malla receptora segunda etapa testeo.....	138
ANEXO Ñ: Maya receptora tercera etapa testeo.....	139



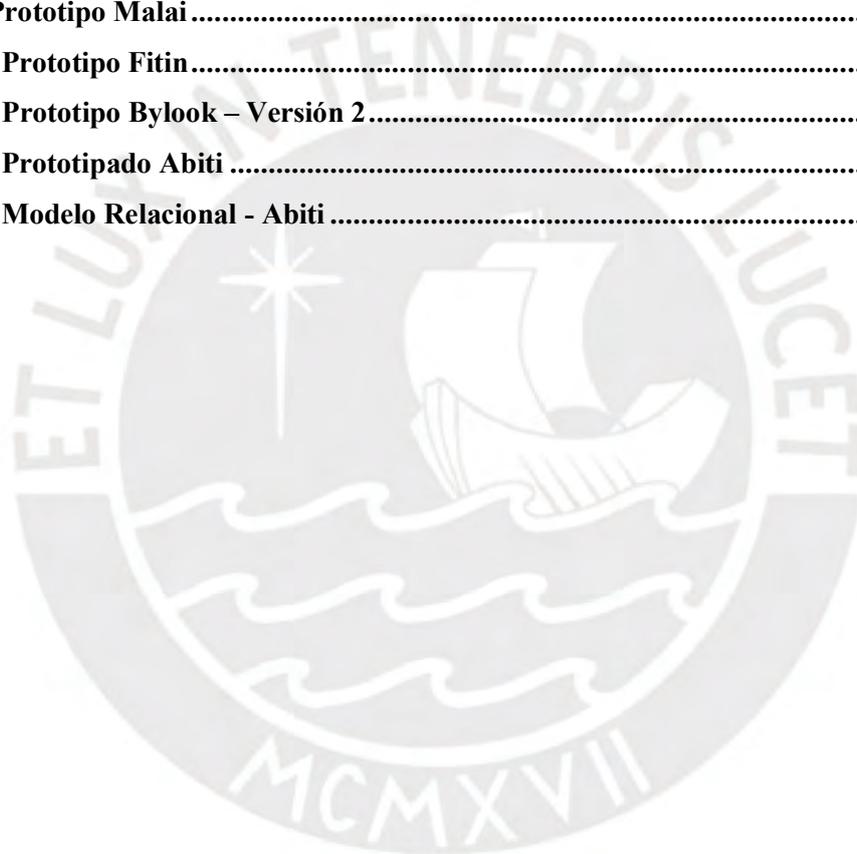
LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de Modelo de Negocio	6
Tabla 2: Comparación de Metodologías Ágiles	12
Tabla 3: Herramientas más utilizadas para el desarrollo del proyecto profesional	37
Tabla 4: Número de usuarios entrevistados según su tipo de usuarios extremos	42



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proceso para la elaboración de un plan de negocio.....	10
Figura 2: Evaluación de las exportaciones peruanas del sector textil no tradicional.....	29
Figura 3: Compra de ropa por internet	33
Figura 4: Acceso a Smartphone según edad y nivel socioeconómico (2014-2015).....	34
Figura 5: Lo que más buscan los usuarios en internet (2014-2015).....	35
Figura 6: Mapa de Actores	39
Figura 7: Point of View	46
Figura 8: Prototipo Bylook.....	52
Figura 9: Prototipo Malai.....	53
Figura 10: Prototipo Fitin.....	55
Figura 11: Prototipo Bylook – Versión 2.....	60
Figura 12: Prototipado Abiti	64
Figura 13: Modelo Relacional - Abiti	67



RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente proyecto profesional es el de presentar el proceso de diseño de una solución centrada en el usuario, el cual permitió desarrollar una nueva forma de comprar y vender artículos de moda que genere valor para el cliente y para los comercios. Este proceso está basado en la metodología del Design Thinking, la cual tiene como objetivo desarrollar soluciones creativas frente a las necesidades de los usuarios a través de 5 fases: empatizar, definir, idear, prototipar y testear.

En ese sentido, el equipo procedió a la elaboración de la presente investigación, la cual presenta la exploración de los conceptos afines al tema, como moda y redes sociales, así como el contexto a nivel nacional de estos mismos. Asimismo, se detallan los objetivos de la investigación y la validación del público objetivo y sus necesidades a través de los procesos de Empatización, para luego pasar a la etapa de idear propuestas que satisfagan las necesidades del público. Como resultado de la tangibilización de ideas se desarrollan prototipos, los cuales posteriormente serán testeados para concluir en un Producto Mínimo Viable.

Todo esto ayudó a centrar las siguientes conclusiones: el nivel de compra en línea peruano aún es bajo debido a que esta experiencia les genera desconfianza del ajuste y calidad de las prendas. Es por ello que se tiene la necesidad de una nueva experiencia de compra en línea. En los momentos de ideación se encontraron los elementos más valorados de las compras presenciales: probarse las prendas, probándolas en avatares. Además se encontró una nueva idea que el usuario podría mitigar su desconfianza al ver las prendas en otros clientes, conocidos y desconocidos y poder contactarlos. Todo esto concluye en la propuesta de valor del presente trabajo: una plataforma que permite comprar ropa en línea, compartir y guardar atuendos, personalización de contenido, así como ganar dinero.

Finalmente las recomendaciones obtenidas son: brindarle al usuario siempre la posibilidad de etiquetar las marcas en sus publicaciones, incluso si estas no están asociadas con Abiti o si no hay stock, desarrollar alianzas con las marcas con las que se quiere trabajar y fortalecer la función de personalización respecto a las medidas en la aplicación móvil.

INTRODUCCIÓN

En el Perú existe una tendencia creciente a la compra de prendas de vestir (Nielsen, 2016), lo que demuestra la oportunidad que existe en la industria del vestido para incursionar en ella. Sin embargo, si bien año tras año hay un gran incremento de peruanos que realizan compras por internet, el nivel de compra online peruano aún es bajo, así como el ratio de conversión de compra de personas que visitan las tiendas online (Gestión, 2017). Se identificó que las barreras que existen por las que los peruanos no se animan a comprar por el canal online son, sobre todo, la resistencia y desconfianza que se tiene a adquirir productos sin verlos ni probarlos presencialmente (KPMG, 2018).

El presente proyecto profesional, a partir del problema planteado, busca desarrollar una propuesta de valor que promueva la compra por internet en las mujeres peruanas de 18 a 30 años que tengan el hábito y la capacidad adquisitiva para comprar ropa. Para ello se aplica la metodología del Design Thinking, orientada a la generación de ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios; esta se complementa con herramientas de la metodología Lean Startup, metodología orientada a la generación de soluciones y pruebas controladas de las mismas (Sobejano, 2014).

El presente proyecto está compuesto por 7 capítulos. El primero presenta el Planteamiento de la Investigación a través del Planteamiento del Problema, los objetivos, la justificación y el alcance de la misma. El segundo, expone el Marco teórico de la Investigación en el cual se detallan los conceptos de Modelo de Negocio y la metodología a utilizar para este tipo de modelos. Asimismo, se desarrollan los temas principales que abarcan el proyecto como Moda y la Internet y la Red Social Virtual. El tercer capítulo ilustra el Marco Contextual de la Investigación, en el cual se detalla la situación actual de la Industria de la Moda y el Comercio electrónico en el Perú. El cuarto, da inicio a la etapa exploratoria de la metodología del Design Thinking, utilizada en la presente Investigación. Esta etapa da como resultados la Definición de la Necesidad y del Público objetivo. El quinto incluye las actividades del proceso de Ideación que generan como resultado 3 conceptos sobre los cuales se definió el primer prototipo. El sexto se refiere a la última etapa del Design Thinking: el prototipado y testeo, con los cuales se obtienen las conclusiones de la Investigación. Por último, el séptimo capítulo concluye con una Propuesta de Valor que se detalla en el Modelo Relacional y en el Bussiness Model Canvas.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En esta sección se expondrán el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. Posteriormente se planteará la pregunta de investigación y se expondrá la justificación del presente proyecto profesional, así como el alcance del mismo.

1. Planteamiento del problema de investigación

El problema identificado es la existencia de una necesidad insatisfecha de una forma diferente de comprar ropa online. Esto se puede explicar porque existen ciertos grupos de personas para las cuales el comercio electrónico tradicional no satisface la necesidad de compra ya que existe una gran desconfianza hacia adquirir productos sin verlos y probarlos presencialmente (GFK, 2017). Por lo tanto, nuestra propuesta es ofrecer una nueva forma de comprar ropa online que genere confianza en la experiencia de compra.

Respecto a la industria de prendas de vestir, cabe decir en primer lugar que, en el Perú existe una gran tendencia al consumo de estas. Esto se puede ver reflejado en los resultados generales del Estudio Global de Confianza del Consumidor de Nielsen (2016) donde se concluye que el peruano promedio utiliza un 13.2% del excedente de sus ingresos luego de cubrir sus necesidades básicas en la compra de prendas de vestir, sobre otras categorías como entretenimiento fuera de casa o vacaciones. Ello demuestra la importante la oportunidad que existe en la industria del vestido para incursionar en ella.

Por otro lado, de acuerdo al informe “Digital in 2018” de Hootsuite (2018), los usuarios de internet peruanos alcanzarían para el 2018 los 22 millones, lo que representa una penetración del 68% en la población total, 1% sobre la penetración de internet per cápita de Latinoamérica y el Caribe. Esto podría considerarse como un factor decisivo para el éxito del comercio electrónico en el Perú donde; según el estudio “Compras por Internet” de GFK (2017); hacia fines del 2016, la ropa fue lo que más se compró en línea con un 25%, sobre otras opciones tales como accesorios de belleza, ropa y calzado. Ese 25% representó a medio millón de peruanos aproximadamente para el 2016. Sin embargo, si bien del año 2016 al 2017, el número de peruanos que realizaron compras por internet incrementó de 11% a 18% (Campos, 2018), el nivel de compra online en el Perú aún es bajo.

Cabe resaltar, en primer lugar, que del 100% de usuarios peruanos en internet, un 70% sí visitan tiendas en línea. Sin embargo, la conversión de visitas a compras finalizadas, demuestra que solo un 13% llega a realizar la compra (Gestión, 2017). Es así que existe una brecha significativa del 57% que opta por no finalizar la compra, además del 30% de usuarios que no visitan tiendas en línea. Cabe cuestionarse, entonces, cuáles son aquellas barreras que evitan que

los peruanos encuentren la motivación para comprar por el canal en línea. Entre los principales motivos identificados encontramos la resistencia y desconfianza que se tiene a adquirir productos sin verlos ni probarlos presencialmente. Esto es sustentado por varios estudios de tendencias de comercio electrónico en el Perú, los cuales se explican a continuación:

GFK (2017), en su estudio “Future Buy” señala que una de las barreras principales en las compras por internet está relacionada con las facilidades brindadas al ir a comprar a la misma tienda, tales como ver y probar el producto. Por otro lado, en el estudio “Compras por internet”, GFK (2017) sostiene que una de las razones más importantes por las que algunos peruanos no compran por internet es el temor a que el producto no sea en realidad como se ve en línea.

KPMG (2018) en su Informe Global Sobre Consumidores en Internet 2017, sostiene incluso que, al contrario de lo que se podría pensar, el 77% de los consumidores no considera que el disfrute de la experiencia de compra es lo que los lleva a las tiendas físicas. En la mayoría de los casos es porque quieren ver, tocar, probarse o verificar el aspecto o las características de un producto antes de comprarlo.

Todos estos estudios confirman una amplia desconfianza del peruano para comprar por internet, sobre todo porque no se fían de la legitimidad del producto que vieron en la plataforma de comercio electrónico y que les llegará tras solicitarlo en línea. Si bien el Perú no es líder en comercio electrónico en Latinoamérica, como son los casos de Argentina, Brasil y México. Este, así como Colombia y Perú se presentan como países con grandes posibilidades de desarrollo gracias a las mejoras que incentivan la compra online (Gestión, 2017), sobre todo en la industria de prendas de vestir que lidera las compras online y el gasto del excedentes de los peruanos. Todo ello lleva a preguntar y responder a la interrogante: ¿Cuál es la propuesta de valor adecuada para crear una experiencia de compra online que genere confianza al cliente?

2. Pregunta de investigación

A partir del problema planteado, surge el reto y la necesidad de responder la interrogante: ¿Cuál es el propuesta de valor adecuada para crear una experiencia de compra online que genere confianza al cliente?

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo General

Formular y desarrollar una propuesta de valor que permita encontrar una nueva forma de comprar artículos de moda en línea generando valor para el cliente.

3.2. Objetivos Específicos

Describir las principales metodologías para el diseño de modelos de negocio y los conceptos de moda, influenciador, comercio electrónico, aplicaciones e internet y la red social virtual.

Reconocer el estado actual, nacional e internacional, del comercio electrónico, la moda, el internet y las redes sociales virtuales, las aplicaciones móviles, los influenciadores y la publicidad tradicional.

Conocer y definir al público objetivo y explorar sus necesidades mediante procesos de empatización.

Desarrollar un concepto con el potencial de satisfacer la necesidad encontrada mediante sesiones de ideación.

Desarrollar un producto mínimo viable mediante el prototipado y testeo de los conceptos generados.

Presentar un modelo de negocio sostenible en base al prototipo creado.

Brindar conclusiones y recomendaciones de la investigación.

4. Justificación

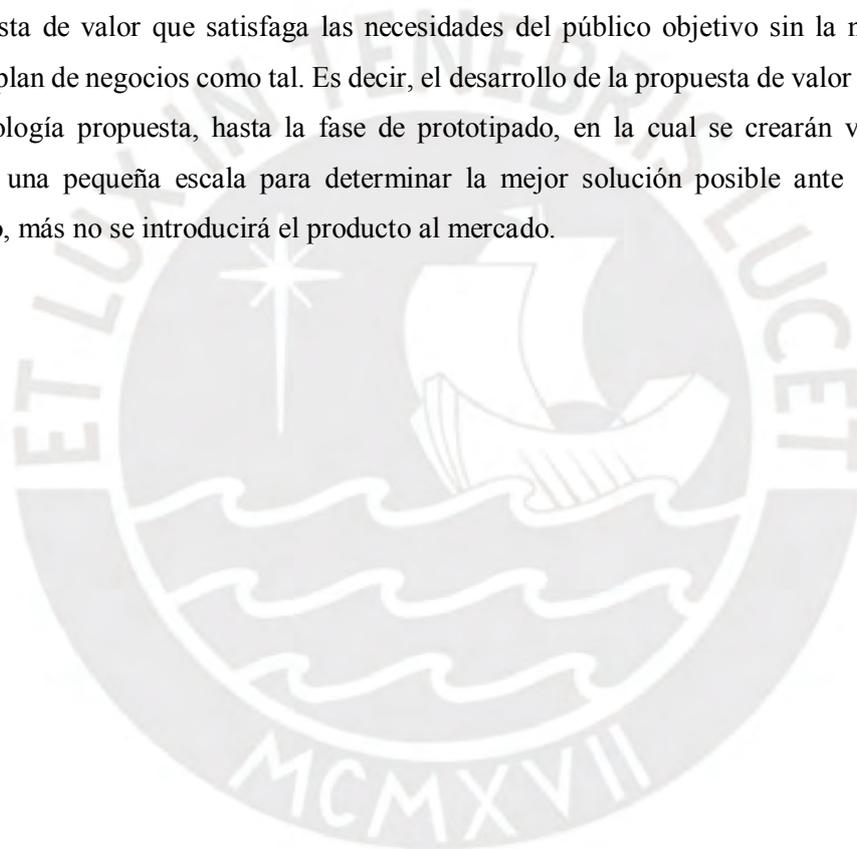
El presente proyecto profesional se justifica por el valor que sería generado. El proyecto pretende desarrollar una solución para los potenciales clientes del comercio electrónico de ropa, aumentando la confianza en las marcas y en los medios de venta en línea que estos proveen. Así, se mejoraría la relación entre los clientes y las marcas, se aumentarían las opciones de compra del usuario y este podría finalmente gozar de los beneficios de las compras en línea de los que no han podido gozar debido a la desconfianza.

Al lograr esto, se espera contribuir al aumento en la proporción de ventas en línea en comparación con las ventas físicas de prendas de vestido. Con ello, se reduciría la huella de carbono de la industria de la moda, y así su contribución al cambio climático. Esto se debe a que los servicios de entrega a domicilio desde almacenes han probado ser más eficientes que el transporte de los clientes a los centros de compra (Buttazoni, 2008).

5. Alcance

El presente proyecto profesional no pretende ahondar en conceptos específicos, sino que busca dar un concepto general del comercio electrónico de moda, de tal manera que se pueda

entender su estado. En segundo lugar, el proyecto profesional se delimita a nivel geográfico en la ciudad de Lima, la cual concentra el mayor número de transacciones en el sector comercio electrónico de moda (GFK, 2017; Gestión, 2017). En tercer lugar, la población a investigar se limita a mujeres de 15 a 30 años, debido a las restricciones de recursos del equipo de investigación. Asimismo, no se identificará un sujeto organizacional específico al cual se le ofrecería una propuesta de valor ni con el cual se relacionaría el modelo de negocio propuesto en el presente trabajo. sino más bien En cuarto lugar, existe una delimitación metodológica, a través de la cual se pretende explorar un problema a profundidad para, consecuentemente, idear una serie de soluciones que puedan ser probadas, como una propuesta de valor y, a la vez, como base de un modelo de negocio. Por último, el proyecto profesional pretende generar, como resultado, una propuesta de valor que satisfaga las necesidades del público objetivo sin la necesidad de generar un plan de negocios como tal. Es decir, el desarrollo de la propuesta de valor llegará, bajo una metodología propuesta, hasta la fase de prototipado, en la cual se crearán versiones del producto a una pequeña escala para determinar la mejor solución posible ante el problema identificado, más no se introducirá el producto al mercado.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se procede a desarrollar el Marco Teórico del proyecto profesional. En primer lugar, se recogen las distintas definiciones dadas al “modelo de negocio”, con el fin de conocer el concepto en su complejidad y elegir el más adecuado para el presente proyecto. En segundo lugar, se desarrollan los conceptos más importantes en el proyecto: el de “moda” y el de “comercio electrónico”. Finalmente, se presentan diversos conceptos relevantes que podemos encontrar asociados a los temas principales de la investigación.

1. Modelo de Negocio

Diversos autores han desarrollado definiciones de lo que debería ser un Modelo de Negocio (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Estas incluyen la definición, el foco del análisis, el modelo en uso y algunos ejemplos. A continuación, se analizan las principales definiciones:

Tabla 1: Definiciones de Modelo de Negocio

Autores	Definición	Foco de análisis	Modelo en uso	Ejemplos
Teece	Cómo una empresa entrega valor a los clientes y convierte el pago en ganancias.	Los Modelos de Negocio a menudo son 'compartidos'. Relaciona la innovación del modelo de negocios con la innovación técnica	Clases y Tipos; Rol Modelo	Empacadores de carne Swift, contenedores Sea Land, Alquiler de DVD en línea Netflix
Zott & Amit	El Modelo de Negocio es un sistema de actividades interdependientes que trasciende la empresa focal y abarca sus límites	Enfatiza las interdependencias más allá de los límites firmes. Un buen diseño de Modelo de Negocio requiere: contenido (qué), estructura (enlaces) y gobierno (quién hace qué).	Clases y Tipos	Ebay, Inditex (Zara), First Data corp FriCSO (arranque en lubricación)
Williamson	El modelo de negocio consiste en la innovación de costos para ofrecer ventajas de las economías emergentes en formas radicalmente nuevas que significan más por menos.	Se centra en el funcionamiento de los Modelos de Negocio y los desafíos que presenta particularmente en los casos de bajo costo de China e India.	Rol Modelo	Shanghai Zhenhua Port Machinery, refrigeración Haier, Nano car-Tata + gama de jugadores emergentes del mercado

Tabla 1: Definiciones de Modelo de Negocio

Autores	Definición	Foco de análisis	Modelo en uso	Ejemplos
Gambardell l & McGahan	El modelo de negocio es un mecanismo para convertir las ideas en ingresos a un costo razonable. La innovación de los Modelos de Negocios son una nueva forma de capitalizar el valor del activo subyacente	Examina la innovación de modelos de negocios en sectores de alta tecnología que permite a las pequeñas empresas capitalizar sus ideas.	Modelos de escala o abreviaciones	Muchas referencias incluyendo Google, Apple, Ideo, Yogitech + start-ups de biotecnología
Itami & Noshino	El modelo de negocio es un sistema de ganancias, un sistema de actividades y un sistema de aprendizaje	Pone el escenario del centro de aprendizaje, y la clasificación es por sistemas firmes	Rol Modelo y Organismos Modelos	Toyota y Google
Yunus, Moingeon & Lehmann- Ortega	Es un sistema de valores así como una constelación de valores.	Mantiene el enfoque en modelos de negocios con y sin fines de lucro	Rol Modelo	Grameen Bank + colaboraciones con Telenor, Veoila y Danone
Casadesus & Ricart	La lógica de la empresa, la forma en que funciona y cómo crea valor para su parte interesada	Interfaces entre el Modelo de Negocio, Estrategia y Táctica.	Modelo capaz de manipulación	Ryan Air Telmore/TDC
Demil & Lecoq	La forma en que se utilizan las actividades y los recursos para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento	La forma en que la dinámica del Modelo de Negocio cambia con el tiempo.	Organismo Modelo	Arsenal FC
Sabatier, Rousselle & Mangematin	Cruce de caminos de competencia y necesidades del consumidor.	Se centra en la caracterización de los diferentes modelos de negocio.	Recetas	Empresas francesas de biotecnología

Fuente: Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010).

Luego de haber recogido las diversas definiciones acerca del concepto Modelo de Negocios, la definición más adecuada es la de Gambardell & McGahan, la cual indica que un Modelo de Negocios es un mecanismo para convertir las ideas en ingresos a un costo razonable.

Esta teoría examina la innovación de modelos de negocios en sectores de alta tecnología, factor relevante para el presente trabajo ya que este pretende hallar una propuesta de valor que satisfaga una necesidad insatisfecha de un público objetivo, basada en la innovación y tecnología, con la menor inversión posible.

2. Metodología para Diseño de Modelos de Negocios

Existen muchas metodologías para desarrollar negocios. Éstas, a su vez, se pueden clasificar según su enfoque en metodologías tradicionales y metodologías ágiles, las cuales se detallan a continuación:

2.1. Metodologías Tradicionales

Según la ingeniera comercial Erika Sierra (2015), un plan de negocios es una guía elaborada que sigue un proceso lógico, progresivo y coherente donde en primer lugar, se describe un negocio, en segundo lugar, se analiza la situación del mercado y, en tercer lugar, se establecen las acciones que se realizarán en el futuro utilizando los recursos que dispone la organización. Este plan incluye además a las estrategias que serían implementadas para la promoción y fabricación de un producto o servicio, así como para el control de las operaciones y todo el rumbo del negocio.

Alfredo Fernández (2012), por su parte, en el libro “Proyectos de Negocio”, define a los planes de negocio como un documento donde el emprendedor plasma su reflexión estratégica y detalla información relacionada con su empresa. El autor explica los fines de este plan; entre los que están, en primer lugar, diseñar el proyecto empresarial, en segundo lugar, reflexionar y controlarlo, en tercer lugar, comunicarlo al resto de los socios y en cuarto lugar, elaborar el Plan de Marketing. Con relación al primer punto, se sostiene que es la oportunidad de pulir estrategias y equivocarse sobre el papel y no en la realidad examinando la empresa desde todas las perspectivas. De esta manera, con el plan de negocios, se puede contemplar de antemano la viabilidad del proyecto y sus posibles problemas.

Con relación al segundo, el plan es más fácil analizar e integrar las novedades cuando surgen elementos no previstos al poner en marcha una empresa. Además, el plan se puede utilizar como elemento de control, comprobando si la evolución de la empresa responde realmente a lo previsto. En tercer lugar; Fernández describe a la comunicación con el resto de los socios como otro fin del plan de negocios. Ello quiere decir que, especialmente si no todos los socios han

participado en la génesis del negocio, el plan podría servir para acordar enfoques y objetivos e incluso delimitar responsabilidades. En cuarto y último lugar, el autor toma al marketing como otro fin del plan de negocios. Con esto quiere decir que éste puede ser una herramienta en plena búsqueda de socios u obtención de financiamiento, al utilizarlo para convencer a estos stakeholders, ya que a partir de éste plan podrán analizar riesgos y beneficios (Fernández, 2012)

Es así como un plan de negocios es, según estos autores, un documento de guía donde se detalla información relacionada con el emprendimiento y la reflexión estratégica de éste. El fin de ésta guía es múltiple y lo que se debe tener en cuenta es que siempre debe seguir un proceso lógico y progresivo. A continuación, se referirá a su estructura.

2.1.1 Estructura de un Plan de negocios

Sierra (2015) y Fernández (2012) muestran una estructura similar de la información que debería contener un plan de negocios. Sin embargo Fernández (2013), explica a su vez el orden del proceso que debería seguir para elaborar un plan de negocio. Sostiene que es aconsejable seguir un proceso lógico en el que del análisis de la situación se extraigan las conclusiones que sirvan de base para el diseño del negocio. A su vez, explica que es conveniente no saltarse etapas y seguir un esquema similar al que se contempla en el gráfico siguiente (ver Figura 1):

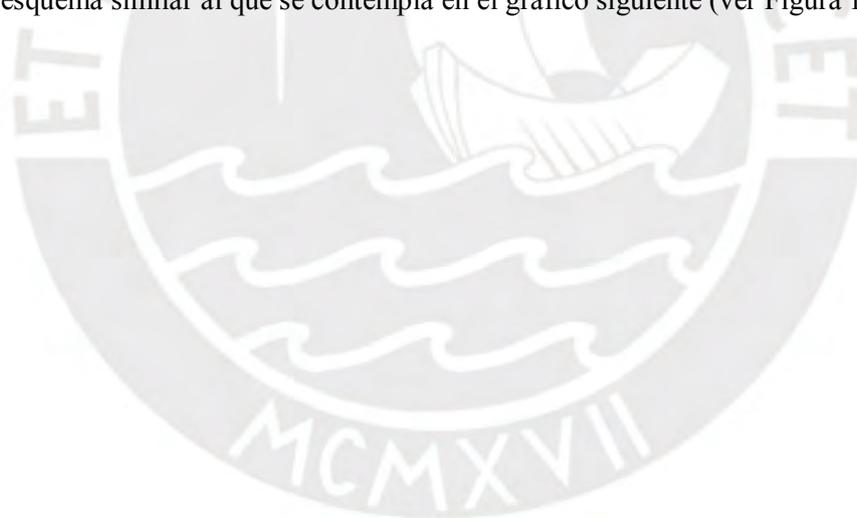
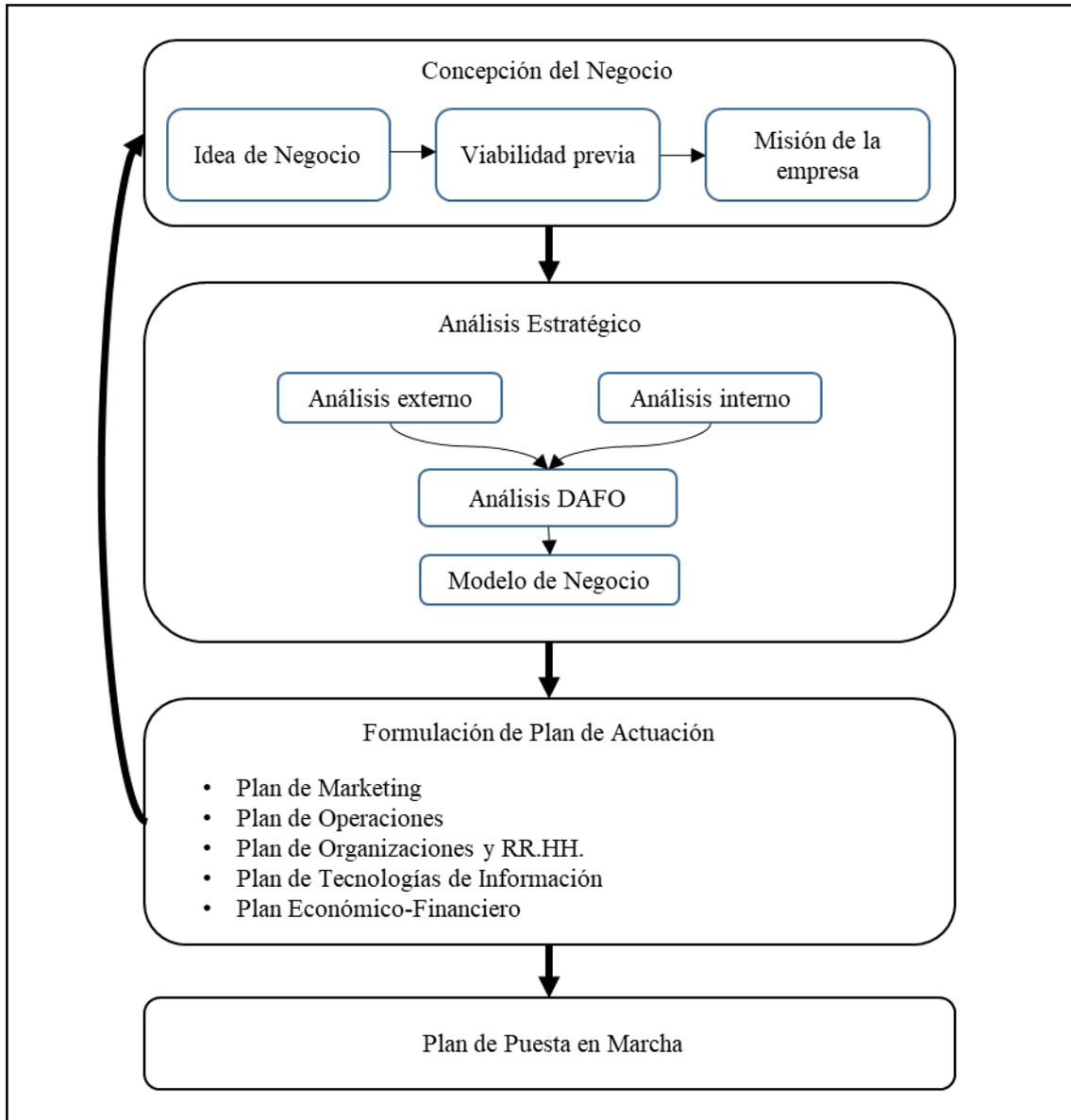


Figura 1: Proceso para la elaboración de un plan de negocio



Fuente: Fernandez (2012).

Cada etapa se registrará en el plan de negocios, por lo que, además ser el proceso a seguir, también cada etapa terminará siendo parte de la estructura del plan. A su vez, el autor explica que:

De cada etapa se extraerán una serie de conclusiones que permitirán avanzar en las siguientes etapas. Es decir, a partir de una Idea de Negocio se debe realizar una evaluación previa de su potencial viabilidad antes de pasar a desarrollar un análisis estratégico que permitirá definir el Modelo de Negocio de la empresa. A su vez, el modelo planteado es la base para formular el plan de negocio que, de presentar dificultades, puede aconsejar asimismo su revisión. Por último, se debe plantear cómo poner en marcha los Planes de Actuación definidos para garantizar su éxito. Además, es muy probable que el

desarrollo de una etapa aporte información que aconseje adaptar etapas anteriores (Fernández, 2012, p. 05).

Se entiende entonces, a la elaboración de un plan de negocios como un proceso en donde a una etapa le sigue, como consecuencia, otra. Y se denota, además, una importancia en el seguimiento de la secuencia de fases. Es así que se reafirma, entonces, el proceso progresivo que debe seguir un plan de negocios que se explica por la importancia de las conclusiones de cada etapa como input para la siguiente. Los autores concuerdan con la relevancia de seguir la secuencia. Y es ésta una de las características concluyentes más resaltantes por los diversos autores respecto al plan de negocios (Fernández, 2012).

2.2. Metodologías Ágiles

Las metodologías ágiles responden y se adaptan a los aspectos dinámicos del medioambiente. Éstas, a diferencia de las Metodologías tradicionales, aseguran una mayor satisfacción del cliente prometiendo menores tasas de defectos y tiempos de desarrollo más rápidos para soluciones a requisitos rápidamente cambiantes (Vinekar et al., 2006). Están basadas en un ciclo de vida iterativo o adaptativo y diseñadas para aceptar y adaptarse al cambio (Wysocki, 2011). Se centran en el valor en vez de en el plan y usan el conocimiento tácito entre los miembros del equipo en lugar de la documentación pesada. Las metodologías ágiles tienen como tarea principal la planificación inicial, la cual es reemplazada por una serie iterativa y adaptativa de tareas “justo a tiempo”, cada una de las cuales se ejecuta solo cuando es necesario. Esto proporciona flexibilidad y adaptabilidad al proyecto, lo que le permite hacer frente con mayor rapidez a las solicitudes de cambio (Boehm & Turner, 2003).

En un proyecto que utiliza metodologías ágiles, las metodologías formalizadas se abandonan a favor de enfoques iterativos que pueden acomodar la entrada de una amplia gama de partes interesadas, lo que permite que un proyecto se adapte y evolucione a medida que progresa, en lugar de restringirlo dentro de una metodología rígidamente formalizada (Stickdorn et al., 2011).

Algunas metodologías ágiles populares son el Design Thinking, Lean Startup y Human-Centered Design. A continuación, en la Tabla 2, se pueden comparar distintos aspectos de estas metodologías:

Tabla 2: Comparación de Metodologías Ágiles

Aspecto	Design Thinking	Lean Startup	Human Centered Design
Meta	Innovación	Innovación	Innovación
Alcance, Enfoque	Innovación General	Innovaciones de alta tecnología para Startups	Innovaciones de tecnología y emprendimientos
Enfoque	Centrado en el usuario	Centrado en el cliente	Centrado en el usuario
Incertidumbre	Resuelve graves problemas	Problema poco claro del cliente	Problemas cambiantes de clientes
Pruebas	Fallar temprano para tener éxito antes	El pivote es el corazón del concepto de "falla rápida". Cuanto antes se dé cuenta de que una hipótesis es incorrecta, más rápido podrá actualizarla y volver a probarla.	Creación de muchos prototipos para ser evaluados rápidamente. Prueba muchas veces hasta tener una opción perfecta.
Iteración	Si ("Iteración")	Si ("Pivoteo")	Si (Iteración)
Ideación	La ideación es parte del proceso. Las soluciones se generan en el rumbo del proceso.	La ideación no es parte del proceso, la visión del producto es inicialmente propuesta por los fundadores de la compañía.	En la fase de ideación se comprende lo aprendido hasta el momento, se identifican oportunidades de diseño y se prototipan posibles soluciones.
Método cualitativo	Se enfoca en ello. métodos etnográficos elaborados, investigación del usuario, observaciones, etc.	No se enfoca en ello	Se enfoca en ello. métodos etnográficos elaborados, investigación del usuario, observaciones, etc.
Método Cuantitativo	No se enfoca en ello	Enfoque fuerte: análisis basado en métricas; Proporciona matrices, y pruebas.	Usa entrevistas y métodos cuantitativos como complemento a los métodos cualitativos
Modelo de Negocio	No se enfoca en ello	Se enfoca en ello	Se enfoca en ello
Adaptación de Implementaciones	No se enfoca en ello	Método de 5 Por ques	No se enfoca en ello.

Tabla 2: Comparación de Metodologías Ágiles

Aspecto	Design Thinking	Lean Startup	Human Centered Design
Métodos Típicos	Shadowing, entrevistas a profundidad, prototipado en papel, lluvia de ideas, Síntesis, análisis de los extremos, etc.	Entrevista cualitativa, prueba de humo, prototipado en papel, contabilidad innovadora, pruebas Split (A/B), análisis de métricas, métricas de embudo, Business Model Canvas, los 5 porqués, etc.	Entrevistas cualitativas de los extremos y de los clientes mainstream, lluvia de soluciones, prototipado en papel, Sustainable Revenue Model, Pipeline of Solutions, Plan mockup
Testeo de la Hipótesis	No se enfoca en ello.	Se enfoca en ello	No se enfoca en ello
Prototype Testing	Sí	Sí	Sí
Iteración rápida	Sí	Sí	Sí
Grupo Objetivo	Usuarios (usualmente usuarios finales, a veces otras partes interesadas)	Clientes (distinguidos entre: Usuarios, influenciadores, recomendadores, compradores económicos, tomadores de decisión)	Usuarios

Fuentes: Müller, R. M., & Thoring, K. (2012). Design thinking vs. lean startup: A comparison of two user-driven innovation strategies. *Leading through design*, 151. Chung, G. (2017). Practicing Human-Centered Design (HCD) for Innovation. *OD Practitioner*, 49(3), 82-84.; Silva, E. (2005).

De acuerdo a lo descrito en el cuadro anterior, las metodologías ágiles tienen ciertos aspectos en común que las caracterizan y otros que las diferencian. Dentro de los aspectos que las caracterizan están: la Iteración; métodos típicos: herramientas que utiliza cada metodología para llevar a cabo cada fase de esta; grupos objetivos, que pueden ser usuarios, clientes o partes interesadas. Por otro lado, dentro de los aspectos que diferencian a las metodologías ágiles están: la ideación, algunas no desarrollan esta fase; no todas se enfocan en métodos cualitativos cuantitativos, adaptaciones de la implementación, testeo de hipótesis y la fase de Prototipar.

2.2.1. Design Thinking

El "Design Thinking" ha generado una atención significativa en la prensa empresarial y ha sido anunciado como una nueva metodología de resolución de problemas bien adaptada a los desafíos a menudo citados que las organizaciones empresariales enfrentan al fomentar la innovación y el crecimiento. La cantidad de escritura de practicantes sobre el tema del "Design Thinking" ha crecido voluminosamente en los últimos cinco años, tanto en términos de libros de gestión popular centrados explícitamente en el tema, como en notas de artículos que aparecen en

publicaciones de grandes empresas como The Economist, Harvard Business Review, Business Week, el Wall Street Journal y el New York Times. (Liedtka, 2015)

Se dice que la nomenclatura del Design thinking apareció primero en un libro del mismo título escrito por Peter Rowe (1987), profesor de arquitectura en la Escuela de Diseño de Harvard. En su uso actual, como un proceso de pensamiento, la nomenclatura se atribuye más apropiadamente a la Firma de consultoría en innovación IDEO y su liderazgo, al fundador David Kelley, y más recientemente, al actual director Tim Brown. Liedtka (2015) sostiene que La propia estrategia de IDEO como empresa reflejó la evolución del Design Thinking mismo: aunque centrado en el desarrollo de productos, se amplió para incluir el diseño de servicios, estrategias e incluso sistemas educativos y sociales. Brown ha definido el Design Thinking como "traer los principios de los diseñadores, enfoques, métodos y herramientas para resolver problemas" (Brown, 2008, p. 20). Thomas Lockwood (2009), ex presidente de la Design Management Institute, por su parte, desarrolló una definición que Liedtka (2015) considera más detallada. Así define al Design Thinking como un proceso de innovación que gira en torno al ser humano que pone especial énfasis en la observación, colaboración, aprendizaje continuo, visualización de conceptos e ideas, desarrollo de prototipos y análisis de negocios de manera rápida y oportuna (Lockwood, 2009).

Según Liedtka (2014), el Design Thinking es un proceso iniciado por la hipótesis que es un problema, e impulsado hacia la generación de una solución. Se basa en la experimentación que implica múltiples soluciones alternativa, y se adapta mejor a contextos de decisión en los que la incertidumbre y la ambigüedad son altas. La iteración, basada en el aprendizaje a través de la experimentación, se considera una tarea central. El Design Thinking aborda simultáneamente la conveniencia de la solución, su viabilidad técnica y su viabilidad, es decir, su capacidad para convertirse en valor del cliente y oportunidades de mercado (Brown, 2008).

Brown (2008) explica, además, que el Design Thinking es un sistema de espacios en lugar de una serie predefinida de pasos ordenados. Los proyectos de diseño pasan por tres espacios: inspiración, ideación e implementación. Los proyectos retrocederán a través de estos espacios - particularmente los dos primeros- más de una vez a medida que las ideas se refinan y se toman nuevas direcciones. Encontrar necesidades y aversiones depende sobre todo de una variedad de técnicas de investigación etnográfica, tales como la observación participante, el análisis del trabajo por hacer y el mapeo del viaje.

Siguiendo a Liedtka (2014), el desarrollo del Design Thinking se enfoca en tres fases que se producen iterativamente en ciclos: La primera es una fase exploratoria inicial enfocada en la recolección de datos para ser inspirada, identificando las necesidades del usuario y definiendo el

problema como una hipótesis a explorar; la segunda es una etapa de generación de ideas y conceptos; y la tercera es una fase de prototipos para experimentar e implementar los conceptos propuestos como una respuesta al problema hipotético.

Marcelo Bonzón de Design Thinking.es detalla el proceso en cinco etapas: empatizar, definir, idear, prototipar y testear. El proceso no es lineal por lo que en cualquier momento se podrá ir hacia atrás o hacia delante, saltando incluso a etapas no consecutivas. Se comienza recolectando mucha información, generando una gran cantidad de contenido, que crecerá o disminuirá dependiendo de la fase en la que se encuentre. A lo largo del proceso se irá afinando ese contenido hasta desembocar en una solución que cumpla con los objetivos. Y seguramente, incluso los supere (Bonzón, s.f.).

Juan Sobejano, experto en innovación y fundador de la consultora de este rubro Innodriven, explica que en su experiencia el Design Thinking le permite trabajar con los clientes desde el inicio de la investigación (Sobejano 2014). Con ello, se logra entender a profundidad el entorno y las motivaciones primeras del cliente. Consecuentemente, se entiende al cliente más allá de su condición de cliente, como ser humano, con necesidades, en un contexto particular en el cual se pueden satisfacer.

2.2.2. *Lean Startup*

La metodología Lean Startup, según Niculescu, Nijaru y Cojocar, considera los esfuerzos de un startup como experimentos que prueban su estrategia para sacar aprendizajes sobre lo que funciona y lo que no. Se considera que un verdadero experimento sigue un método científico, el cual comienza con una hipótesis. Luego, las predicciones desarrolladas en torno a éste se probarían. La idea es que una vez el proceso se esté ejecutando, se debería repetir, y cuando se entiendan bien las suposiciones, se entraría rápidamente a la fase de construcción de un producto viable mínimo. El método Lean Startup construye compañías de capital eficiente porque permite a las empresas iniciales reconocer que es el momento de pivotar más rápido, creando menos pérdida de tiempo y dinero (Niculescu et al., 2014).

Aunque el bucle de retroalimentación es Build-Measure-Learn porque las actividades ocurren en ese orden, la planificación realmente funciona en orden inverso: averiguamos lo que necesitamos aprender, usamos la contabilidad de la innovación para averiguar qué necesitamos medir para saber si estamos ganando aprendizaje validado, y luego averiguamos qué producto necesitamos construir para ejecutar ese experimento y obtener esa medida. El motor del crecimiento es el mecanismo que utilizan los Startups para lograr un crecimiento sostenible. El crecimiento sostenible se caracteriza por una regla simple: los nuevos clientes provienen de las acciones de los clientes pasados (Niculescu et al., 2014).

Así Niculescu, Jinaru, y Cojocar (2014) señalan que el Lean Startup es una nueva forma de ver el desarrollo de nuevos productos innovadores que enfatiza la iteración rápida y la visión del cliente, una visión enorme y una gran ambición, todo al mismo tiempo. El Lean Startup es un conjunto de prácticas para ayudar a los empresarios a aumentar sus probabilidades de construir un inicio exitoso. El método Lean Startup está diseñado para enseñar cómo conducir un arranque. En lugar de hacer planes complejos que se basan en una gran cantidad de suposiciones, puede hacer ajustes constantes con una herramienta llamada el bucle de retroalimentación Build Measure-Learn. A través de este proceso puede aprender cuándo y si es el momento de hacer un cambio o si debemos perseverar a lo largo de nuestro camino actual.

Según Galvis (2015), el circuito del Lean Startup es el del Crear-Medir-Aprender, éste pone el foco en la velocidad como el ingrediente crítico para el desarrollo de un producto. El circuito es el núcleo central de la metodología y explica lo que se debería hacer entre las fases de ideación (Crear) construyendo rápidamente un Producto Mínimo Viable, codificación (Medir) y verificación de datos (Aprender). En otras palabras, es un proceso iterativo de transformar ideas en productos, medir la reacción y comportamiento de los clientes frente a los productos y aprender si perseverar o pivotar de idea. Este proceso se repite de forma continuada.

Numerosos autores han intentado hallar una nomenclatura para la sinergia de las metodologías del Design Thinking y del Lean Startup:

Ya hay varias propuestas en esta línea, como la de Miguel Macías, que habla de una metodología Lean Business Design; Nestor Guerra, que une el Design Thinking, el Lean Startup y el Customer Development de Steve Blank y el Plan de Negocio tradicional para crear también un modelo Lean Business Design; y por último Rolan M. Mueller y Katja Thoring han publicado un interesante trabajo sobre un modelo de Lean Design Thinking, también en esta línea. (Sobejano, 2014, p.1)

Juan Sobejano (2014) explica que en su experiencia el Design Thinking le permite trabajar con los clientes desde el principio, comprendiendo su entorno y sus motivaciones primeras. Éste le ofrece la posibilidad de entender al cliente no como cliente, sino como ser humano, como una persona que tiene necesidades, se mueve y vive en un contexto y tiene una serie de necesidades que se puede satisfacer. El autor explica por otra parte, que el Lean Startup por su parte, es un modelo más enfocado a la empresa, específicamente un Startup, con un objetivo claro en el mercado y que coge al cliente cuando es eso, cliente. El autor considera muy interesante y potente el Lean Startup a la hora de desarrollar un modelo de negocio válido y sostenible y muy interesante para adaptar ese modelo a las necesidades del mercado. Sobejano (2014) sostiene que el Lean Startup trabaja, como el Design Thinking, en la complejidad y la incertidumbre, y ofrece

una respuesta a los desajustes y cambios que constantemente se están produciendo en el mercado y en la relación de éste con las empresas.

El autor desarrolla y explica una serie de puntos en común de ambas metodologías. En primer lugar, ambas centran el proceso en el cliente o usuario. Toda la reflexión parte y termina en el usuario como fuente de conocimiento. Nada se hace sin tenerlo presente. En segundo lugar, parten de la nada. No se da nada por sentado y todo el proceso es una búsqueda constante de soluciones y producto. En tercer lugar, gestionan el caos. En un entorno tan inestable como el actual, tener una metodología que se desenvuelva bien en ese entorno es una ventaja. Tanto Design Thinking como Lean Startup son capaces de adaptarse a los cambios que se generan y sacar beneficio de ellos. En cuarto lugar, integran el error en los procesos. Con lo que se convierten en una potente fuente de información y conocimiento. Y por último, la iteración es constante. Lo que permite que la mejora también lo sea, siendo conscientes de la necesidad de entender la solución propuesta como un modelo permanentemente mejorable.

2.2.3. *Human Centered Design*

IDEO es una firma internacional dedicada a la consultoría y el diseño (Miller, Sheikh, 2018). Desde sus inicios, la firma ha atribuido su éxito al desarrollo de su metodología de trabajo, el Human-Centered Design (Chung, 2017). Esta metodología consiste en el profundo entendimiento del usuario, para así generar ideas y prototipos que puedan ser fácilmente probados. Tim Brown, Gerente General de IDEO, afirma que una aproximación a la innovación con esta metodología toma las herramientas de los diseñadores para integrarlas a las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología y los requerimientos del éxito empresarial. Para lograrlo, el trabajo se debe dividir en tres etapas: Inspiración, Ideación e Implementación (Chung, 2017).

A pesar de que las etapas del Human Centered Design sean tres, dentro de ellas se puede identificar los mismos momentos de investigación que en las etapas del Design Thinking. Se puede encontrar la llamada etapa de Empatización y parte de la etapa de Definición del Design Thinking. El resto de la etapa de Definición y la etapa de Ideación se pueden encontrar en la etapa con el mismo nombre del Human Centered Design. Por último, la etapa de Implementación de esta última metodología es comparable con las etapas de Prototipado y Testeo del Design Thinking. Además de esta superficial diferencia, se ha identificado que las demás características de estas metodologías son idénticas, por lo cual no se entrará a detallarlas nuevamente (Simonds, 2016).

2.3. Moda

La moda es una práctica cultural que trata de crear una imagen que, en cierto modo, tenga significación y un lenguaje propio (Connor, 1996). La moda involucra a personas, naciones y culturas, es el producto de una sociedad compuesta por muchas clases (Barnard, 2002).

Hay dos componentes necesarios en la moda: la novedad y la conciencia del algo efímero (Pérez Tonero, Tropea, Sanagustín, & Costa, 1992). La novedad atrae la atención de muchas personas y sólo, por el simple hecho de ser nuevo, estas la adoptan con tal de estar “a la moda”.

La moda es un conjunto de acciones que involucran a personas dispuestas a “seguir” todo tipo de tendencia impuesta. Es también el conjunto de prendas y accesorios que genera mayor atención por parte de los diseñadores y el público. Sin embargo, la prenda por sí sola no genera moda, sino el entorno que lo acompaña: los diseñadores, los medios y la audiencia (Aco, 2014).

En la actualidad, la moda ha evolucionado y, hoy en día, diseñadores hacen uso de la tecnología para, por ejemplo, diseñar un vestido, se pueden presenciar desfiles de moda de famosos diseñadores y hasta comprarlas por medio de internet. A su vez, la industria abarca nuevos nichos de mercado para poder satisfacer las nuevas necesidades de los usuarios y es por esta razón que han nacido otros mercados como por ejemplo, el mercado de tallas grandes para mujeres (Han, 2003). La industria, hoy en día mueve cifras bastante grandes. Para el 2005, el comercio de la industria textil y de vestir en el mundo llegó a valer más de cuatrocientos billones de dólares (Jones, 2007).

En la moda existen distintos mercados, en donde cada uno maneja un público y un tipo de exclusividad distinta. Según Han, normalmente siguen esta jerarquía para diferenciar mercados:

- Haute couture: Es el rango más alto de la ropa de diseñador. Es el mercado más exclusivo en el cual solo existen 18 casas de diseñador en Francia: Balmain, Pierre Cardin, Carven, Chanel, Christian Dior, Louis Féraud, Givenchy, Lecoanet Henant, Christian Lacroix, Lapidus, Guy Laroche, Hanae Mori, Paco Rabanne, entre otros. Así mismo, los precios de la ropa que comercializa en estos lugares varían dieciséis y veinte mil dólares para un sastre y 60 mil dólares a más para un vestido.
- Designer (or Prêt à porter): Es lo que se dice listo-para-llevar, sus precios son más económicos pero siguen siendo bastante caros. Aquí se encuentran diseñadores como Anna Sui, Chloè, Dolce & Gabbana, Giorgio Armani, entre otros.

- Bridgewear: Es un mercado que se encuentra en las tiendas por departamento, es considerada de buena calidad y es bastante más económica. Aquí se encuentran diseñadores como Calvin Klein.
- Better: Este es el mercado de las marcas nacionales que son reconocidas por el público dada su buena calidad.
- Moderate: Es el mercado de marcas nacionales pero que no son tan reconocidas.
- Budget: Es el mercado caracterizado por ser el más económico y una calidad baja. Es ropa que puedes encontrar en Tottus, por ejemplo. (Han, 2003).

Los clientes de hoy en día prefieren productos de gran difusión (Olmo,2005). Aquí se confeccionan las prendas de moda más recientes a precios accesibles y orientados a diversos públicos. Esta es una clasificación teórica, ya que empresas que iniciaron su actividad en la alta costura pueden haber orientado su oferta a productos pret-a-porter y dirigirse a un público menos exclusivo que finalmente es el que le da supervivencia a la marca (Olmo, 2005). Estas vienen a ser hoy en día marcas como Zara, H&M, Forever 21, entre otros.

El caso de éxito de Zara se traduce en la creación regular y la rápida reposición de pequeños lotes de nuevos productos. Los diseñadores de Zara crean aproximadamente 40,000 nuevos diseños anualmente, de los cuales 10,000 son seleccionados para producción. Algunos de ellos se parecen a las últimas creaciones de alta costura. Pero Zara a menudo vence a las casas de alta costura en el mercado y ofrece casi los mismos productos, hechos con telas menos costosas, a precios mucho más bajos (Ferdows et al., 2005).

Hoy en día la moda sigue evolucionando y creciendo llegando a ser parte importante de la vida cotidiana de muchas personas en el mundo.

2.4. Internet y la Red Social Virtual

Con la llegada del nuevo milenio y el descubrimiento de la importancia de aquellas necesidades de colaboración satisfechas, así como una serie de adelantos tecnológicos, la web evolucionó. Dejó de ser el sitio donde el usuario solo se informaba, revisaba contenidos; y se convirtió en un espacio masivo de participación, colaboración y sociedad. (O'Reilly, 2005)

Siguiendo con esta línea, según un informe de Observatorio Regional de la Sociedad de la Información, las redes sociales tienen como objetivo:

Desarrollar la interacción social, definida como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas

necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos (Gómez, 2014, p. 11)

La pregunta se trasladaría, ahora, a cuestionarse qué es una red social virtual. Entendiendo qué es una red social, ¿qué es lo virtual? Gómez Castillo (2014) une dos definiciones de (Castells, 2000; Joyanes, 1997), y señala a lo virtual como “todo aquello que se encuentra en el orden de lo real pero está inmerso en el ciberespacio”

Las redes sociales virtuales, fueron en tanto, estructuras diseñadas para la interacción entre personas, estas estructuras están inmersas en el ciberespacio. Éste tipo de red social permite dar constante seguimiento a las personas que pertenecen a la red. Así pues, Flores, Morán, & Rodríguez (2013) citan a Deitel y Deitel para definir las redes sociales virtuales:

Las redes sociales son una estructura social que se pueden representar en forma de uno o varios grafos, en los cuales los nodos representan a individuos (a veces denominados actores) y las aristas relaciones entre ellos. Las relaciones pueden ser de distinto tipo, como intercambios financieros, amistad, relaciones sexuales, o rutas aéreas. También es el medio de interacción de distintas personas como por ejemplo juegos en línea, chats, foros, spaces, etc. Estos sitios permiten a los usuarios realizar seguimiento de sus relaciones interpersonales y crear otras nuevas (Flores et al., 2013).

Entendiendo a las redes sociales como una estructura social y un medio de interacción de personas, sus principales características son: “el concepto de comunidad, a través de la creación de redes de usuarios que interactúan, dialogan y aportan comunicación y conocimiento; tecnología flexible; y ancho de banda necesario para el intercambio de información y estándares web de aplicación libre” (Campos, 2013, p. 2).

Respecto a la evolución de las redes sociales virtuales, Carton (2009) afirma que a lo largo de la historia de la humanidad se han ido desarrollando tecnologías para facilitar la comunicación entre las personas. Edosomwan, Prakasan, Kouame, Watson y Seymour (2011) hablan de esta historia remontándose, no al inicio de la computadora, sino al inicio del teléfono. Afirman que fue durante 1950 cuando las personas en sus casas utilizaban dispositivos electrónicos hechos en casa que facilitaban el acceso al sistema telefónico para realizar llamadas gratuitas. En 1969, fue desarrollado ARPANET, la primera red de computadoras de tiempo compartido que formó la base del Internet (Edosomwan et al., 2011).

Sin embargo, no fue hasta 1970 cuando las redes sociales se desarrollaron en mayor escala. MUD, BBS y Usenet marcaron la época. MUD basado en texto que requería que los usuarios escriban comandos utilizando un lenguaje natural. BBS por su parte fue un tablón de

anuncios virtual. Y Usenet era un sistema para publicar artículos o noticias. (Edosomwan et al., 2011).

En los 90s muchas redes sociales fueron creadas, unos ejemplos son: Six Degrees, Blackplanet, Asian Avenue y MoveOn. Éstos fueron nichos de sitios sociales en línea donde la gente podía interactuar, incluyendo sitios para la promoción de políticas públicas y una red social basada en un modelo de web de contactos. A estas redes sociales las acompañaron otras que ofrecían servicios de *blogging* tales como Blogger y Epinions. En el 2000 surgieron de muchas redes sociales, lo que impulsó y transformó la interacción de individuos y organizaciones que comparten un interés común, como la música, la educación, el cine y la amistad, basado en redes sociales. Durante ese tiempo, los lanzamientos incluyen LunarStorm, Sis degrees, Cyworld, Ryze, y Wikipedia, Fotolog, Sky blog, Friendster, MySpace, LinkedIn, LastFm, Hi5, etc. (Edosomwan et al., 2011).

Hasta el 2005, grandes nombres como Yahoo! 360, Youtube, LinkedIn, Cyword, y Back Planet surgieron. Youtube hoy es la comunidad más popular de videos en línea donde millones de personas pueden descubrir, ver y compartir videos originalmente creados por ellos. LinkedIn, por su parte fue creada como una red social de negocios, actualmente más de 230 millones de miembros han sincronizado sus libretas de direcciones a la red beneficiándose exponencialmente y creando relaciones y negocios.

Hasta el 2017, muchísimas redes sociales han revolucionado el mundo entre las más famosas están Instagram, Tumblr, Pinterest y Snapchat, todas de contenido fotográfico. (Edosomwan et al., 2011). Las redes sociales de contenido fotográfico han cautivado al público en general, pero sobre a todo a los jóvenes. Éste tipo de redes sociales permiten sobre todo encontrar y compartir imágenes, estas últimas son las protagonistas. Entre estos tipos de redes sociales se encuentran: Pinterest, Snapchat o Instagram, esta última solo es superada en su rubro por Facebook (Edosomwan et al., 2011).

Los autores Lee, Lee, Moon y Sung (2015) explican el éxito de Instagram de la siguiente manera:

Instagram ha demostrado que las imágenes hablan más que las palabras, superando a Twitter y a otras plataformas de medios sociales en términos de usuarios. La simplicidad y la creatividad de la plataforma no sólo han permitido a los usuarios compartir y reconocer la vida de cada uno a través fotos, sino también le ha permitido a celebridades y marcas comprometerse con sus consumidores (Lee et al., 2015, pp. 1).

Tomar fotos con los dispositivos móviles se ha convertido en una de las principales actividades entre los usuarios de teléfonos inteligentes, y en esto reside el éxito de las redes sociales de contenido fotográfico. Instagram como la red social de éste tipo de más rápido crecimiento, hace posible que los usuarios carguen fotografías, las manipulen usando filtros, las compartan con otros usuarios y comenten las fotos de otros (Lee et al., 2015).

Los usuarios de éste tipo de redes sociales fotográficas tienen cinco motivaciones sociales y psicológicas primarias: interacción social, archivo, autoexpresión, escapismo y asombro (Lee et al., 2015). Así, la interacción social es un factor fuerte en que los usuarios de Instagram están motivados para establecer y mantener relaciones sociales con otras personas que usan esta plataforma. Por otro lado la gente puede utilizar éstas redes sociales de contenido fotográfico para disipar su soledad, conocer a otros y obtener apoyo social. Además, buscan activamente relaciones sociales con otros usuarios que comparten intereses y necesidades similares, en los que se sienten importantes (Lee et al., 2015).

Los autores sustentan al motivo “archivo” sugiriendo que los usuarios de Instagram utilizan esta plataforma para registrar sus eventos y rastros diarios, creando así su propio documental cibernético personal a través de una variedad de fotos de fantasía. Por otro lado, los resultados del motivo de autoexpresión indican que los usuarios de Instagram utilizan imágenes de todo tipo de cosas para presentar sus personalidades, estilos de vida y gustos. Los autores señalan que las fotografías son mucho mejores que los textos para la autoexpresión y el manejo de las impresiones. El escapismo, como otra de las motivaciones primarias, quiere decir que algunos usuarios de Instagram están motivados para perseguir la relajación, evitar los problemas que encuentran en la realidad, y echar un vistazo a las fotografías de otros. Los hallazgos sugieren que los usuarios de Instagram utilizan esta plataforma para escapar de sus vidas reales e involucrarse con amigos, familiares y otras personas a las que nunca han conocido antes, por ejemplo, celebridades (Lee et al., 2015).

2.4.1. *Influenciador*

Según la Real academia española, el término influenciador hace referencia a la persona capaz de influir en otra (Real Academia española, 2017). Existen dos formas diferentes, pero relacionadas, de influencia: la influencia situacional y la influencia global. La influencia de la situación se refiere a la influencia creada durante el curso de la conversación a través de los puestos de un individuo y la influencia global se refiere a cómo se propaga la influencia entre una comunidad (Rosenthai & Mckeown, 2017). En cualquier conversación donde los participantes expresan sus creencias, algunas personas son más influyentes que otras. Un influenciador puede alterar las opiniones de su público, resolver desacuerdos donde nadie más puede, ser reconocido

por otros como alguien que hace contribuciones importantes, ya menudo continúa influyendo en un grupo incluso cuando no está presente (Rosenthai & Mckeown, 2017).

Con el mayor uso del internet se han formado conversaciones *on-line* donde las personas pueden expresar sus opiniones e influenciar en otras. Las discusiones en línea pueden variar significativamente en estilo, contenido y audiencia. Una de estas formas de discusiones es el blog.

El blog es una página Web utilizado casi siempre, por una persona y que es actualizado continuamente (Rutenbeck, 2006). Son plataformas virtuales en las que una persona puede hablar de lo que desee, desde lo que le gusta comer, sobre tecnología, moda, entre otros. Desde un punto de vista técnico, un blog es un sistema de manejo de contenidos que permite a la persona usar un buscador para crear, editar y añadir contenidos a una página Web con acceso público (Rutenbeck, 2006). En los blogs En estos se existe la posibilidad de interactuar, es decir los seguidores del blog pueden responder, hacer preguntas, hacia el autor del blog. Los blogs son utilizados de varias formas que incluyen enseñar, como forma de publicidad, para informar sobre algún tema, para persuadir y para ser una fuente de recordación. Son usados por entidades corporativas, militares, agencias publicitarias, entre otros (Gilbert, Clark & Roy, 2016).

Con respecto a los blogs de moda, es estos se escribe sobre ropa y accesorios, tanto de diseñadores de alta costura como independientes. Además, los blogs de moda ofrecen varias perspectivas de la moda desde dentro y fuera de la industria (Leung, 2008). Los *bloggers* escriben acerca de sus opiniones, estas incluyen cómo verse bien, dónde encontrar la ropa deseada y consejos sobre diseño. (Chittenden, 2009). Las personas que leen los blogs son los “seguidores”. A pesar de que el término sugiere una jerarquía, en realidad, los mismos *bloggers* pueden ser seguidores de otros *bloggers*, por lo que la teoría de una jerarquía no se aplica. (Chittenden, 2009).

Los blogs de moda comentan sobre los diseñadores, marcas y su trabajo, es por esta razón que los *bloggers* funcionan de intermediarios en la relación entre marca y consumidor. Sirven como un “lente” por el cual los lectores pueden seleccionar una marca y decidir que comprar (Kretz & de Valck, 2010). Los *bloggers* escriben sobre su experiencia en la compra de determinados productos o servicios relacionados a la moda y sobre algunas marcas que les gustan o disgustan. Se selecciona, por lo general las que más les gusta y las recomiendan, generando posibles futuras compras para la marca (Aco, 2014).

Hoy en día, los blogs de moda, tienen como escritores a distintos tipos de influenciadores. Uno de estos son los *bloggers* que promueven la aceptación y el amor por uno mismo. En una época en la que nos sentimos más cómodos cuestionando el significado de los valores convencionales, una nueva generación de influyentes está interrumpiendo el mercado utilizando su plataforma como llamada a la acción, con el amor propio como expresión del activismo. Ya

parte de la industria de la moda, el negocio que estos influyentes han adquirido a través de la promoción de sí mismos se aprovecha para crear movimientos (que celebran el amor propio), en lugar de ser simplemente el rostro de las campañas (Kettle, 2017). Las estrellas de los medios sociales, incluyendo a los *bloggers* y, en particular, los modelos que caen en la categoría de tamaño plus de la moda han desafiado los ideales tradicionales y animan la positividad del cuerpo en los últimos años, predicando tolerancia, amor y confianza. A medida que su mensaje se acelera en el mercado minorista comercial y con tiros verdes en los medios de comunicación, llegan a los consumidores más allá de la comunidad a través de líderes como Ashley Graham, Gabi Greg y Callie Thorpe (Kettle, 2017).

Es un tema relevante también hablar del impacto regulatorio que se depara para los influenciadores. La Comisión Federal de Comercio está señalando una represión del contenido de marca de los influenciadores de medios sociales cuyos mensajes no son claramente identificables como publicidad. La conexión material de un influenciador a su empresa debe ser claramente y visiblemente divulgada (I-Hsien Sherwood, 2017). Lo que se quiere lograr es que los seguidores de los influenciadores identifiquen que estos están haciendo publicidad de ciertas marcas a cambio de un monto de dinero y así, evitar la asimetría de información.

2.4.2. Comercio Electrónico

Según Laudon (2009), el comercio electrónico, también conocido de *e-commerce*, incluye transacciones comerciales de forma digital entre las organizaciones e individuos, mediadas por la tecnología digital, consistentes en un intercambio de valores entre límites organizacionales o individuales, a cambio de productos o servicios. Así mismo, según la Organización Mundial del Comercio (2013), el comercio electrónico incluye la compra o venta de bienes o servicios realizada a través de redes informáticas. En ese sentido, no es necesario que el pago y la entrega o prestación final de los bienes o servicios se realicen en línea.

El Comercio electrónico tiene una serie de características propias que lo diferencian de los otros tipos de comercio. Para Laudon (2009), el comercio electrónico posee 8 características principales:

- La primera, es la ubicuidad por lo que se encuentra disponible para todos y en todo lugar del mundo, eliminando la ubicación temporal y geográfica.
- La segunda es que el comercio electrónico es de alcance temporal, lo cual indica que permite que las transacciones comerciales traspasen límites nacionales y culturales permitiendo llegar a la población en línea mundial.

- La tercera es que el comercio electrónico tiene estándares universales para todos, lo que reduce los costos de entrada en el mercado y de búsqueda para comerciantes y consumidores.
- La cuarta es la riqueza, la cual se traduce en el contenido de la información transmitida por internet, que permite un mensaje más personalizado hacia los distintos clientes.
- La quinta, la interactividad entre el comerciante y el cliente ya que pueden estar conectados en todo momento y lugar.
- La sexta, la densidad de la información que ofrece el internet al comercio electrónico permite la prevalencia, precisión y actualización de la información, reduciéndose, a su vez, los costos de almacenamiento y procesamiento de la información.
- La séptima, la personalización que permite un mensaje individualizado para el cliente, por lo que el producto o servicio ofrecido se adecúa a estos.
- Por último, la tecnología social del Internet ofrece al cliente el poder compartir y difundir información en cualquier lugar del mundo hacia cualquier persona que utilice el internet.

Por otro lado, en la actualidad existen muchas clasificaciones de comercio electrónico, sin embargo, las principales más usadas son: Business-to-Consumer (B2C), Business-to-Business (B2B) y Consumer-to-Consumer (C2C). En el comercio B2C, las empresas venden productos al público en general, mediante catálogos en los cuales hacen uso de programas informáticos de cesta de compras. Su principal beneficio es el que se puede llegar a los clientes traspasando barreras geográficas. Es aquel medio por el cual una empresa busca vender sus productos a consumidores finales (Arellano, 2010). En el Comercio B2B, las empresas venden sus productos a otras empresas (Organización Mundial del Comercio, 2013). Por este medio las empresas hacen uso de una red para efectuar órdenes de compra a los proveedores, recibir facturas, y realizar otros pagos (Bohórquez et al., 2008). Por último, el comercio C2C, Consumidor a Consumidor, incluyen las transacciones entre los consumidores. A través de un mercado *on-line* los consumidores-vendedores colocan sus productos, lo promocionan y venden, páginas como E-bay.com y mercadolibre.com, son las principales representantes de este tipo de comercio a nivel mundial (Bohórquez et al., 2008).

Finalmente, podemos ver que el comercio electrónico es un medio relativamente nuevo. Pero de creciente importancia. Esto no es sorprendente, ya que el Comercio electrónico ofrece facilidades y beneficios para la relación empresa-consumidor. Una de estas es la posibilidad de

reducir la asimetría de la información ya que los clientes pueden conocer los costos, estrategias de discriminación de precios y ganancias de venta (Laudon, 2009). Así mismo, el *e-commerce* también puede contribuir a que las economías en desarrollo obtengan mayores beneficios del comercio y permita el crecimiento de las empresas, ya que es un canal de bajo costo y amplio alcance (Organización mundial del Comercio, 2013).

2.4.3. Aplicaciones Móviles

Descargar aplicaciones es la actividad dominante y frecuente entre los usuarios de teléfonos inteligentes. Los consumidores descargan una amplia gama de aplicaciones como juegos, información meteorológica, redes sociales, navegación, etc. Para octubre del 2011 ya habían 500,000 aplicaciones móviles disponibles en el AppStore y 250 millones de usuarios que se habían descargado 18 billones de apps (Apple, 2011).

Las aplicaciones móviles están definidas como programas de software que pueden interrogar a un servidor web y presentar a los usuarios información formateada (Kim et al., 2013). Según Hoehle y Venkatesh (2015), se llama aplicación móvil a un artefacto de software de TI compuesto para sistemas operativos móviles instalados en dispositivos portátiles, como *smartphones* o tabletas. Las aplicaciones para móviles se descargan de almacenes de aplicaciones móviles o se preinstalan en dispositivos móviles (por ejemplo, la tienda iTunes de Apple).

La tienda iTunes de Apple es la tienda de aplicaciones móviles más aceptada y los consumidores llegaron a descargar más de 50,000 millones de aplicaciones a mediados del 2013. Apple tiene una cuota de mercado de más del 80 por ciento en términos de ingresos obtenidos a través de aplicaciones móviles. Se lanzó el primero iOS de Apple en el año 2007 y se ha convertido en uno de los sistemas operativos más aceptados para teléfonos inteligentes (Apple, 2012). Gran parte del éxito del iPhone se debe a la facilidad y rapidez de uso de la de las aplicaciones para iPhone (Hoehle & Venkatesh, 2015).

Existe una gran cantidad de aplicaciones que son usadas como medio de venta de ciertos productos y/o servicios. Es así como surge el comercio móvil. Según Koo (2016), se define como *m-commerce* a todas las transacciones ya sean directas o indirectas con valor monetario a través de una red de telecomunicaciones inalámbricas. Además, como los tipos de transacciones de *m-commerce* son similares al comercio electrónico (*e-commerce*), algunos estudiosos llaman simplemente *m-commerce* como "comercio electrónico inalámbrico". Así mismo, Magrath & McCormick (2013) definen el comercio móvil como la extensión del comercio electrónico donde los productos y/o servicios se compran a través de dispositivos móviles.

Existe una diferenciación entre comercio móvil y comercio electrónico. A saber, no sólo los teléfonos móviles, sino también todos los dispositivos que utilizan una red de telecomunicaciones inalámbricas pueden ser dispositivos de *m-commerce* como PDAs, UMPC, dispositivos de juegos portátiles, etc. El comercio electrónico utiliza un servicio de red de banda ancha en lugar de un servicio de red de telecomunicaciones inalámbricas. Por lo tanto, aunque los ordenadores pueden utilizar Internet de forma inalámbrica, no puede considerarse como *m-commerce* (Koo, 2016).

Según Koo (2016), las funciones esenciales de las aplicaciones móviles en el comercio móvil son:

- Entrega de contenido - Proporcionar la información necesaria para los consumidores, como información sobre productos, información de la empresa, noticias, entre otros.
- Transacción - Proporcionar funciones transaccionales completas con la capacidad de realizar pagos
- Promoción - Anuncio de promociones o eventos de ventas
- Servicio de ubicación - Servicios de recepción basados en la detección de una ubicación a través de la función GPS de un teléfono inteligente, como el localizador de tiendas, ofertas basadas en la ubicación, entre otros.
- Entretenimiento - Ofrece servicios adicionales que ofrecen experiencias entretenidas, como escáneres de códigos bar / QR, juegos, entre otros.

Respecto a las aplicaciones de marca, estas se definen como un software en el cual se puede descargar una unidad móvil que ayuda a identificar una marca y a construir su identidad, lo que se logra mediante el nombre de la aplicación, la aparición de un icono de la aplicación o vía la experiencia con el usuario (Bellman et al., 2011). Una de las razones de la popularidad de las aplicaciones de marca en el área de marketing es la capacidad de compromiso y el impacto positivo que las aplicaciones tienen sobre la actitud de los usuarios hacia la marca (Hutton & Rodnick, 2009). Según Mobile Marketing Association, las aplicaciones de marca deben propiciar visibilidad para la imagen de la marca, son un medio de venta y generan ingresos para esta (Mobile Marketing Association [MMA], 2011).

En la actualidad el número de aplicaciones de moda está creciendo cada vez más debido a la importancia que este sector está cobrando en el mundo. En las aplicaciones de moda actuales, la información se transmite entre la industria de la moda y los consumidores de moda, así como los servicios de moda que ayudan a las personas a mantenerse informados, a elegir, a comprar y adoptar ofertas de moda en su vida cotidiana. Además, la movilidad de los teléfonos inteligentes

juega un papel importante en el oportuno intercambio de moda en la calle, permitiendo a los usuarios romper las limitaciones geográficas, y compartir atributos con Internet: Accesibilidad, interactividad y su potencial de networking (Nie & Fortunati, 2013). Según Romo, Contreras-Espinoza y García (2016), las aplicaciones útiles, hoy en día para guiar a los usuarios a dar una retroalimentación y luego, los desarrolladores reaccionan rápidamente a esta retroalimentación. Todo el sistema de comunicación bidireccional funciona de manera eficiente en las plataformas de aplicaciones de moda. Es por estos beneficios que las aplicaciones se han convertido en un medio importante, tanto de venta como de publicidad, para las marcas.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

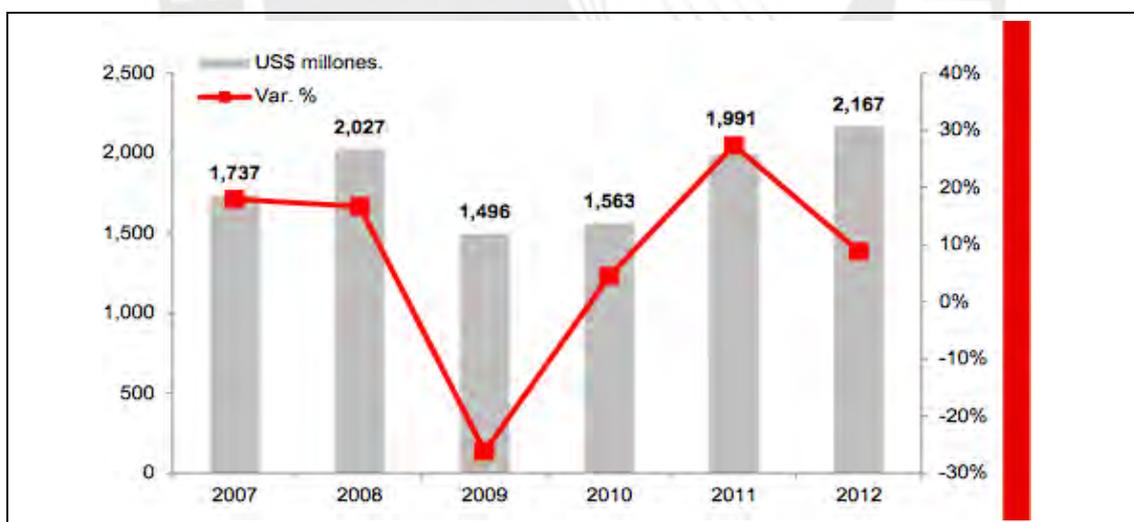
1. Moda en el Perú

Según el autor del libro “Desarrollo a escala Humana” Manfred Max-Neef, las necesidades fundamentales humanas se clasifican en: de subsistencia, de protección, de afecto, de entendimiento, de participación, de ocio, de creación, de identidad y de libertad.

Con respecto al ámbito de la moda o necesidad de comprar, a ésta se le puede clasificar como una necesidad de ocio ya que es una actividad que las personas realizan en su tiempo libre, generándoles la sensación de satisfacción y relajación. Asimismo, puede ser clasificado como una necesidad de identidad ya que seguir ciertas tendencias es parte del sentido de pertenencia a un grupo (Max-Neef, 1991).

Con el paso de los años, la moda ha ido cobrando importancia en el Perú. Esto se sostiene en el crecimiento del sector confecciones en el Perú. Según cifras de la SUNAT, el sector ha crecido a una tasa promedio anual del 3.2% entre el 2007 y el 2011. Asimismo, en el 2012 llegó a sumar un valor de US\$ 2,167 millones, lo que representó un 17% de las exportaciones manufacturadas, con un crecimiento del 9% respecto del año anterior (Comexperu, 2013) (ver Figura 2). Éste crecimiento es explicado por un aumento en la demanda de ropa.

Figura 2: Evaluación de las exportaciones peruanas del sector textil no tradicional



Fuente: SUNAT. Elaboración: COMEXPERU (2013)

A su vez, en el Perú existe una tendencia al consumo de prendas de vestir. Esto se puede ver reflejado en los resultados generales del Estudio Global de Confianza del Consumidor de Nielsen al cierre de 2015, en los cuales se muestra que los latinos incluyen gastos en entretenimiento fuera de casa (30%), nueva ropa (25%) y vacaciones (24%) en sus gastos, además

de los dos primeros puntos (Nielsen, 2016). Esto indica que el peruano utiliza un 13.2% de su excedente en la compra de prendas de ropa.

Por otro lado, las tendencias de Europa o Estados Unidos llegan a Lima con mayor frecuencia y las personas comienzan a darle mayor importancia a su forma de vestir. En los últimos diez años se han inaugurado aproximadamente cerca de 40 centros comerciales hasta superar los 60 y proporcionan ventas anuales de siete millones de dólares (Gestión, 2015). El emporio comercial Gamarra, ha logrado más de cuatrocientos cincuenta millones de soles a fines del 2015. Así mismo, el Perú ha recibido tiendas de moda “fast fashion”, como H&M y Forever21 (Murillo, 2016). Los diseñadores peruanos de moda han cobrado mayor importancia. Entre estos están Giuliana Testino, Semsch, Claudia Bertolero y José Miguel Valdivia, los cuales se han presentado en la semana de la moda en Nueva York y en los salones del Pret a Porter de Paris (Strategia, 2008). A su vez, según la Ministra de Producción Gladys Triveño, el sector textil ha llegado a generar seis mil seiscientos millones de soles de valor agregado y ha contribuido en los últimos años con el 10% al Producto Bruto Interno manufacturero y con 1.5% al Producto Bruto Interno Nacional. (El Comercio, 2013).

Es importante también mencionar, que en el Perú se vienen realizando eventos que giran en torno a la confección y a la moda. Algunos de estos son el “Perú Moda”, en el cual empresarios de este rubro exponen sus trabajos. Adicionalmente, se viene realizando la “semana de la moda” LIFWEEK, en el cual se muestra al público peruano y extranjero, creaciones de una variedad de reconocidos diseñadores peruanos.

Finalmente, en el Perú, se han constituido ciertas marcas que se venden en tiendas exclusivas conocidas por un gran sector de la población. Se tratan de boutiques con nombres innovadores como “Nitro”, “La Pulga”, “Atómika”, “Estereofónica” en las cuales se venden los diseños de jóvenes diseñadores, a la búsqueda tanto de mercado como de nombre (Gutiérrez, 2009). Estos jóvenes diseñadores se encuentran en la búsqueda de hacerse un nombre en la industria de la moda. Sin embargo, gestionar la marca es una inversión a largo plazo y el plan promocional de una marca debe ser una actividad a largo plazo (Cheverton, 2007).

2. La Sostenibilidad de la Industria de la Moda

La moda es un negocio complejo con una cadena de suministro que ha llamado la atención del público y los académicos con frecuencia en los últimos años (Morgan et al., 2015). La industria incluye procesos agrícolas, de manufactura textil, diseño, transporte y comercio (Yang et al., 2017). En el último eslabón de la cadena surgen alarmantes preguntas. Mientras el consumismo ha pasado a ser una característica fundamental de las sociedades modernas, las compras de ropa han pasado a ser actividades que satisfacen necesidades de entretenimiento, no

de vestido (Yang et al., 2017). Ello ha provocado cambios radicales en los demás procesos, poniendo presión por la inmediatez, el cambio constante y los precios bajos en la producción (Morgan et al., 2015).

Para responder a estas presiones, la industria de la moda ha desarrollado modelos de negocio sofisticados. La tendencia del *fast fashion*, es quizá el más notorio caso (Yang et al., 2017). Se trata de un modelo sofisticado de negocio fragmentado en actividades de baja tecnología (Remy et al., 2016). Entre sus principales características se encuentran la producción constante de nuevos estilos, la llegada rápida al mercado y los bajos precios (Yang et al., 2017).

Con los nuevos modelos de negocio, la industria ha pasado a causar externalidades negativas antes inimaginables. La industria de la moda ha sido llamada la quinta más contaminante del mundo, contribuyendo además de manera significativa a las primeras cuatro industrias de la lista (Eder-Hansen et al., 2017). Además las presiones por mano de obra barata han producido desastres como el escándalo de Rana Plaza, en el que murieron más de 1,100 empleados de fábricas textiles en Bangladesh con el colapso del edificio en el que se situaban (Morgan et al., 2015).

No obstante, con el aumento de la conciencia ambiental principalmente de las generaciones jóvenes, las demandas del consumidor están cambiando. Existe una creciente demanda por productos de marcas conocidas por sus atributos de sostenibilidad ambiental y social (Remy et al., 2016). Con estas demandas han surgido nuevas tendencias, incluyendo el *slow fashion*. Esta tendencia, directa respuesta al *fast fashion*, ofrece formas más sostenibles y éticas de producir, vender y usar prendas de vestido. A diferencia del consumo codicioso, los precios mínimos y la explotación laboral en que se basa el *fast fashion*, este modelo valora la calidad y la duración a largo plazo. Por lo general, los productos hechos de materiales duraderos, reciclados u orgánicos y cuentan con diseños atemporales que se pueden usar durante todo el año y no pasan de moda rápidamente, por lo que los consumidores pueden guardar una prenda de vestir durante varias temporadas (Clark, 2008).

Otra respuesta popular en la industria ha sido el uso de “etiquetas verdes”. Esta estrategia de marketing se refiere a la comunicación pública activa y a la diferenciación de la marca de sus competidores a través de los atributos ambientalmente responsables (Hartmann et al., 2005). En la industria de la moda las etiquetas de “eco-moda” y “moda ética” han ganado gran importancia. Mientras la primera aborda principalmente aquellas prendas producidas con particular cuidado por el medio ambiente, la segunda aborda criterios sociales de comercio justo. Sin embargo, entre ambas se encuentran innumerables etiquetas incluyendo las de prendas “éticas”, “ecológicas”, “orgánicas”, “naturales” y de “comercio justo” (Beard, 2008).

Diversos negocios publicitan prendas, líneas de ropa o marcas enteras con estas etiquetas para responder a las demandas del consumidor, señalando para ellos las prendas que cumplen con sus demandas. Las empresas de comercio han dado lugar a estas etiquetas realzándolas o dándoles espacios distintivos en sus tiendas físicas y virtuales (Yang et al., 2017). Por ejemplo, ASOS, una tienda virtual de ropa del Reino Unido, tiene en su plataforma una vitrina con el nombre “ECO-EDIT” en la que reúne productos de 59 marcas con etiquetas verdes. Además promueve estas prendas otorgando descuentos y promociones de manera regular en estos productos (ASOS, s.f.).

Además, el comercio en línea de prendas electrónicas ha sido una respuesta al ineficiente transporte de los clientes a las tiendas de ropa. En un estudio fundado y publicado por el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF por sus siglas en inglés) en colaboración con HP, se determinó que las compras realizadas por comercio electrónico generan menos emisiones de dióxido de carbono a la superficie que las realizadas a través de compras físicas en locales de compra, reduciendo así su contribución al efecto de invernadero y con ello al calentamiento global (Buttazoni, 2008). Este fenómeno se puede explicar por la mayor eficiencia en el transporte de los productos de parte de los servicios entrega desde almacenes en comparación con aquella demostrada por el cliente (Buttazoni, 2008). Así, con el crecimiento de la proporción de ventas en línea de prendas de vestido en comparación con las ventas presenciales, se podría disminuir la huella de carbono de la industria.

Por último, aunque hemos visto avances en cuanto al comercio sostenible en la industria de la moda, esta ha quedado atrás en comparación con otras industrias, como la industria alimentaria, en la adopción del comercio sostenible. Las deficiencias en la transparencia y la información son notables, y la carencia de un público vigilante constante y más bien escéptico han limitado las respuestas de las empresas (Yang et al., 2017). Di Benedetto (2017) propone una agenda para el futuro en la venta minorista de moda sostenible que proporciona algunas directivas para la gestión, centrándose en el aumento de la disponibilidad y visibilidad de productos sostenibles en las tiendas físicas y virtuales, y el aumento de la información y la transparencia.

3. Comercio Electrónico en el Perú

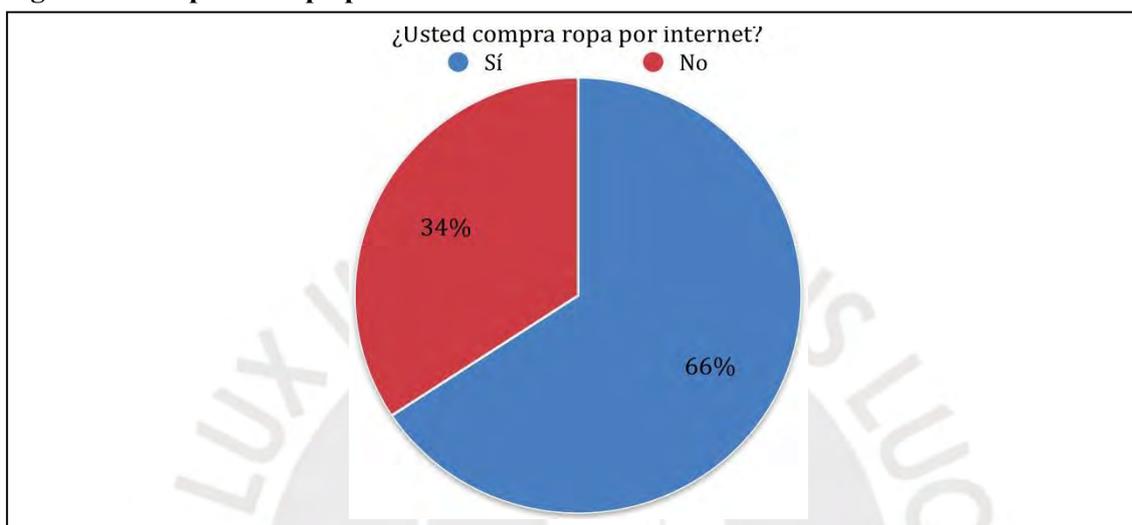
El Comercio electrónico ha logrado un crecimiento favorable en los últimos años en el Perú. Según Ipsos (2016), para el 2016, el 22% de la población conectada compró algún producto y/o servicio por internet, de los cuales los productos y servicios más adquiridos son accesorios y aplicaciones (38%), tecnología (30%) y vestimenta y calzado (30%).

Para el 2017, se estima que el 10% del Perú compra por Internet, es decir, 3'273,732 personas han realizado un pedido, reserva o compra de algún producto o servicio por la web. De estos, el 57% compra a través de su Smartphone. Así mismo, de estos el 57% compra en

plataformas de compra y venta y un 37% compra en la tienda del producto o marca. A su vez, del 57% de personas que compra a través de su Smartphone, el 58% compra moda (Ipsos, 2017).

Así también, según un sondeo realizado internamente a 51 personas para uso propio de la investigación, se encontró que el 66% de estos compran ropa por internet (ver Figura 3) (ver anexo A y B).

Figura 3: Compra de ropa por internet



“Cada vez surgen más servicios de medios de pago con mayor seguridad bajo el respaldo de marcas reconocidas como Safety Pay y PayPal. Además, surgen asociaciones especializadas en comercio electrónico como la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, que tienen como finalidad apoyar a los emprendedores en este medio y guiarlos en su desarrollo” (Ansuini & Buleje, 2015).

En el Perú, las ventas por internet sumaron dos mil ochocientos millones de dólares, reveló Helmut Cáceda, presidente de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (Capece), por lo que en los dos últimos años se observa un crecimiento de 198% (La República, 2017).

En la actualidad existen eventos que impulsan el e-commerce, como por ejemplo el Cyber Monday o el E-Commerce Day que se viene realizando desde el 2008 en Perú y otros países de Latinoamérica.

4. Mercado de Aplicaciones Móviles en el Perú

Según Ipsos (2016), el 93% de los usuarios que poseen un Smartphone tiene aplicaciones móviles en su celular. En su mayoría, los hombres tienen un promedio de 10 aplicaciones móviles descargadas y las mujeres 8 aplicaciones en promedio. Así mismo, existe preferencia por las aplicaciones gratuitas (81%). Entre las aplicaciones que más se descargan están las de redes

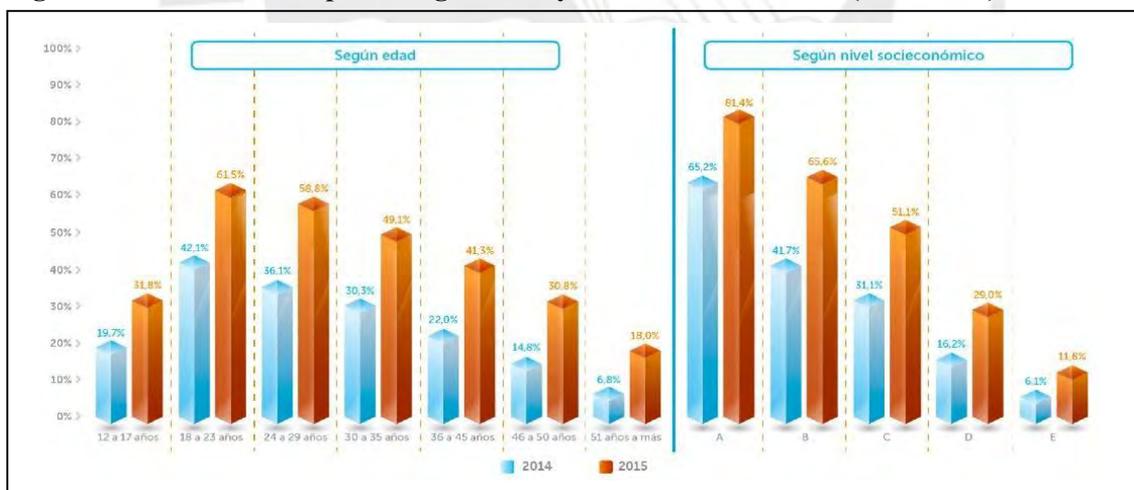
sociales con un 81% y, dentro de estas, están Facebook, YouTube, WhatsApp, Gmail, Google Maps, Twitter, Instagram, entre otros.

El mercado de las aplicaciones móviles se encuentra en crecimiento en el Perú. Según la oficina Comercial de Perú en Washington, este mercado crece 80% al año con lo que se llegaría a tener un total de 1500 apps para el 2015 (El Comercio, 2014). En el mercado de aplicaciones también se está impulsando la creación de apps de moda. Un ejemplo de estos Outfie, una aplicación que funciona como un styling colaborativo, el cual te presenta una serie de looks alternativos de acuerdo a tus características y perfil de la usuaria (Villavicencio, 2016). Aún el mercado de aplicaciones de moda en el Perú no está consolidado, pero ya se puede visualizar un futuro crecimiento en los años siguientes.

En el caso de Perú, los estudios realizados por OSIPTEL (2014) para determinar las magnitudes de la población que utilizan teléfonos inteligentes, se indicó que el 32% de los habitantes de Lima Metropolitana tienen acceso a un teléfono inteligente.

Asimismo, según la Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (ERESTEL), se muestra un importante crecimiento en la demanda de Smartphone en todos los perfiles sociales. Este avance se da entre personas de 24 a 29 años y en el grupo de 36 a 45 años así como en el sector A/B (OSIPTEL, 2016) (ver Figura 4).

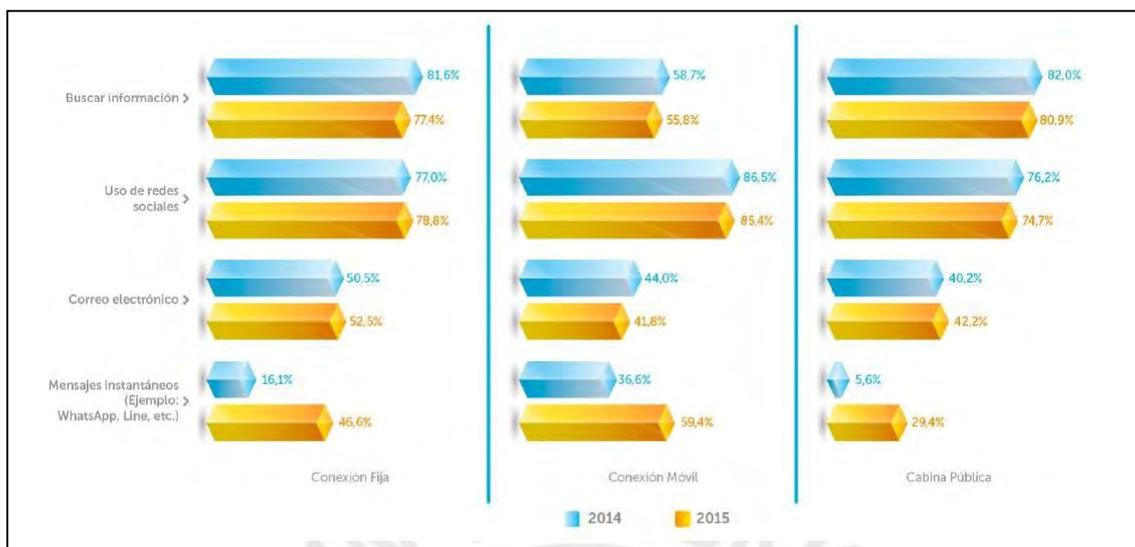
Figura 4: Acceso a Smartphone según edad y nivel socioeconómico (2014-2015)



Fuente: OSIPTEL (2016)

A su vez, los peruanos prefieren hacer uso de las conexiones fijas y móviles a Internet para acceder a redes sociales. Se destaca un crecimiento sustancial del uso de la Red para la mensajería instantánea (WhatsApp, Line, entre otros) (OSIPTEL, 2016) (ver Figura 5).

Figura 5: Lo que más buscan los usuarios en internet (2014-2015)



Fuente: OSIPTEL (2016)



CAPÍTULO 4: PROPUESTA METODOLÓGICA

1. Propuesta metodológica

Para la presente investigación se ha identificado un modelo particular de las ciencias de la Gestión Estratégica que tiene potencial para resolver el problema empírico que se ha identificado, teniendo en cuenta además el alcance de la investigación.

Se decidió elegir la metodología dentro de la categoría Metodologías Ágiles por las ventajas que tiene esta en comparación con las Metodologías Tradicionales como se mencionó anteriormente: estas metodologías se adaptan a los cambios de ambientes dinámicos con facilidad, prometen mayor satisfacción en el usuario y son más flexibles ya que están centradas en el valor y no en el plan.

Se compararon tres metodologías ágiles: el Design Thinking, el Lean Startup y el Human Centered Design. Se decidió tomar la metodología del Design Thinking y complementarla con elementos del Lean Startup. Esta decisión se tomó debido a que el Design Thinking es una metodología que ofrece un proceso más estructurado que el proceso del Human Centered Design debido a la clara división de fases. Estas son explícitas y la nomenclatura que se usa para cada una de ellas describen mejor su contenido haciéndolas así más fáciles de explicar a los participantes de la investigación.

Por otro lado, se decidió descartar como principal metodología al Lean Startup debido a la situación inicial de la presente investigación: no se cuenta con un sujeto organizacional específico ni con una propuesta de solución a un problema identificado. Sin estos elementos es imposible tomar esta metodología. Estos son elementos iniciales con los que debe contar en el proceso de Lean Startup. En su ausencia se requerirán las etapas de Empatización e Ideación con las que sí cuenta la metodología elegida.

Por otro lado, consideramos particularmente útil el enfoque antropológico del Design Thinking en la comprensión del usuario y sus necesidades complejas, en búsqueda de la satisfacción de estas. Como se ha visto en capítulos previos, el Lean Startup carece de estos momentos de investigación. Es por ello que resulta inadecuada para el presente proyecto.

No obstante, se considera al Lean Startup como una metodología de elementos valiosos que serán considerados. En primer lugar se utilizará las herramientas de malla receptora y Business Model Canvas como se detalla en Tabla 3. En segundo lugar se incluirá la visión empresarial de esta metodología a lo largo de la investigación. Por último, se tomará de Lean Startup el valor del error como una potente fuente de información y aprendizaje continuo.

2. Herramientas de recojo de información

A continuación, en la Tabla 3 se detallan las herramientas utilizadas para el desarrollo del proyecto profesional:

Tabla 3: Herramientas más utilizadas para el desarrollo del proyecto profesional

N°	Herramienta	Fase	Definición	Contribución
1	Entrevistas Semi-estructuradas	Empatización	“Trata del encuentro cara a cara entre el investigador y el informante, que tiene como finalidad ingresar en la vida personal de cada uno de ellos para poder obtener información acerca de su opinión y perspectivas respecto de sus vidas, experiencias o situaciones vividas” (Taylor & Bogdan 1990 citado en Robles 2011, p.40).	Esta herramienta ayudará a validar al usuario y sus necesidades.
2	Mapa de Actores	Empatización	“Refleja de forma gráfica las conexiones entre los distintos usuarios que componen un servicio. Esto ayuda a tener una imagen clara sobre los usuarios que intervienen en el mismo, de cara a la identificación de las personas a investigar en la primera fase del proceso, o para estructurar la definición de las funcionalidades de la solución final” (Bonzón, s.f.).	Esta Herramienta ayudará a observar qué usuarios intervienen en el producto que se quiere ofrecer.
3	Mapa de Empatía	Empatización	“Herramienta que se utiliza para entender mejor las necesidades del usuario y poder saber aquellas que no podrían obtenerse de otra manera, como de, encuestas, por ejemplo. El fin es entender cómo el usuario percibe el problema con el propósito de brindarle una propuesta de valor que satisfaga sus necesidades reales”(Megias, 2012). “El mapa de empatía se usa en la etapa de Empatización permite obtener los insights de los usuarios. Esta etapa se deben responder las siguientes preguntas: ¿Qué piensa y siente?, en las cuales se obtendrá las principales preocupaciones o inquietudes que tiene el usuario. ¿Qué ve? (en el entorno, los amigos o la oferta del mercado), ¿Qué dice y hace? en donde se obtendrá información acerca de qué le interesa y su actitud frente al público. ¿Qué oye? (de sus amigos, de su jefe o las personas influyentes). Por último, se incluyen dos factores importantes más: esfuerzos (miedos, frustraciones u obstáculos) y resultados (deseos y necesidades)” (Stanford, s/f, .p.15)	Esta herramienta ayudará a entender y saber del usuario.

Tabla 3: Herramientas más utilizadas para el desarrollo del proyecto profesional

Nº	Herramienta	Fase	Definición	Contribución
4	Lluvia de ideas	Ideación	Herramienta de trabajo grupal la cual ayuda a desarrollar una cuantiosa cantidad de ideas para un tema o problema determinado. Es importante que exista una persona que funcione como guía y tenga como función facilitar el trabajo y establecer un ambiente propicio para que el equipo tenga éxito (Stanford, s/f, p.29, traducción propia).	Esta herramienta ayudará a obtener posibles soluciones a las necesidades de los usuarios potenciales
5	Prototipar en Bruto	Ideación	Implica acompañar la explicación de una idea, desarrollando prototipos rápidos con cualquier material que se encuentre alrededor. Ayuda a mejorar la interacción entre los miembros del equipo y a llegar a definiciones más concisas de las ideas a desarrollar.	Esta herramienta ayudará a obtener posibles soluciones a las necesidades de los usuarios potenciales
7	Prototipar una App en papel	Prototipar	Consiste en que, con ayuda de plantillas, dibujar las distintas pantallas para decidir cuáles y cómo estarán distribuidos los elementos que constituirán la aplicación móvil a ofrecer.	Esta herramienta ayudará a tener prototipos de los mismos usuarios, con el mínimo
8	Prototipado de la experiencia	Prototipar	“Se pedirá a un usuario o grupo de usuarios que hagan uso de un prototipo, debiendo narrar su experiencia. Sus impresiones y satisfacción con respecto a cómo el prototipo cubre sus necesidades” (Buchenau 2000 citado en Bonzón s.f.).	Esta herramienta ayudará a tener prototipos de los mismos usuarios.
9	Malla receptora	Testeo	Herramienta que tiene como finalidad obtener feedback de la interacción con el prototipo.	Esta herramienta ayudará a analizar toda la información recabada.
10	Apuntes de Testeo	Testeo	Tiene como objetivo recopilar toda la información de las técnicas de testeo. Es importante apuntar todo lo que los usuarios nos dicen ya que de esta manera se puede utilizar el feedback para mejorar la solución. Para ello se puede utilizar una plantilla en la que escribir qué cosas funcionan y qué no; además de posibles preguntas o ideas que salgan en nuestra conversación con los usuarios potenciales.	Esta herramienta ayudará a analizar toda la información recabada.

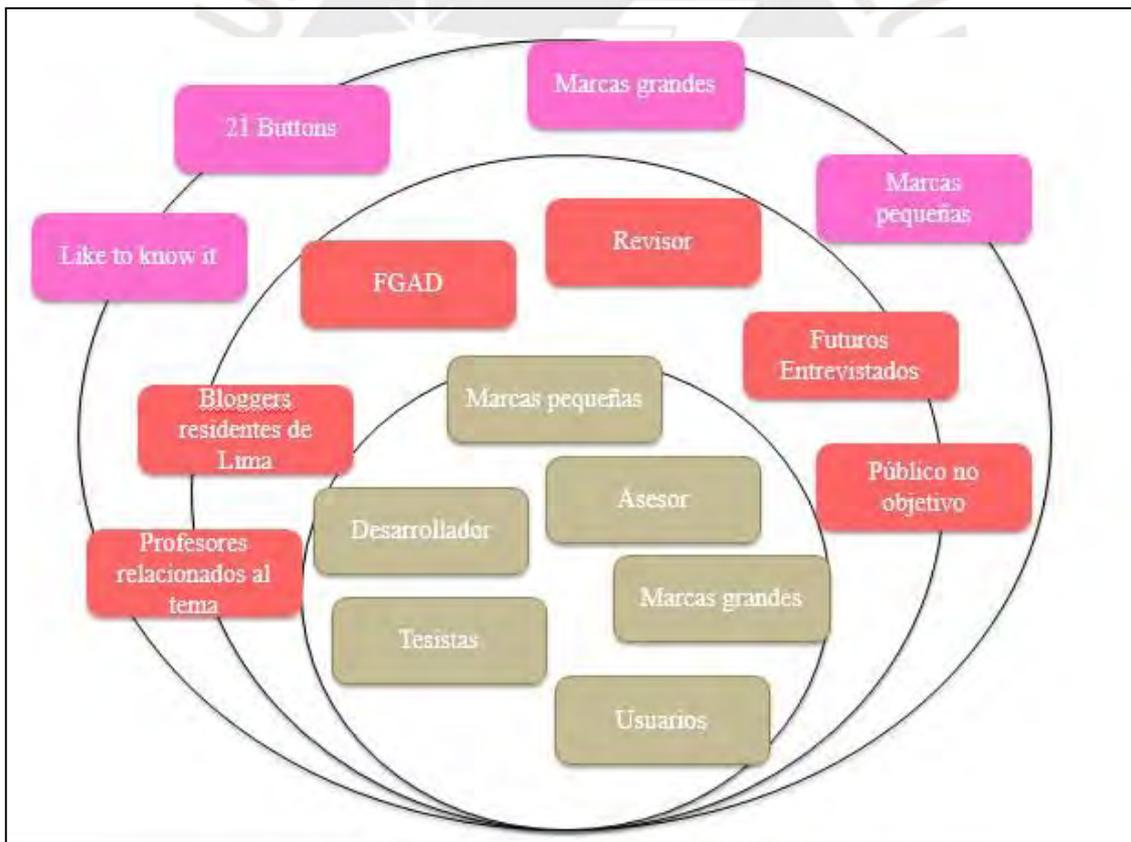
CAPÍTULO 5: EJECUCIÓN

1. Exploración y definición de la necesidad

Los capítulos previamente presentados se orientaron a desarrollar el Marco Metodológico y los principales lineamientos estructurales, los cuales resultaron la matriz guía del presente proyecto; el Marco Conceptual y las principales definiciones asociadas a Comercio electrónico y Moda; y el Marco Contextual que contiene información sobre el entorno nacional en base a temas relacionados con el comercio electrónico de la moda.

Para esta primera etapa del trabajo de campo se procedió a elaborar el Mapa de Actores, como se puede ver a continuación. Esta herramienta se desarrolló bajo la Metodología del Design Thinking, a través del cual se identificaron los distintos usuarios que intervienen en el problema de investigación: la existencia de una necesidad insatisfecha de una forma diferente de comprar ropa online.

Figura 6: Mapa de Actores



Este está conformado por los niveles Core, Directo e Indirecto. En el nivel Indirecto se encuentran las grandes marcas y proyectos con soluciones innovadoras de comercio electrónico

de moda como 21 Buttons y Like to know it. En el nivel Directo se encuentran la FGAD, el revisor, los bloggers residentes de Lima, profesores relacionados al tema del trabajo, los futuros entrevistados y el público no objetivo. Por último, el nivel Core, está conformado por las marcas pequeñas y grandes de ropa, el desarrollador tecnológico, los tesistas y el usuario.

La hipótesis del cliente es que los consumidores son mujeres, residentes de Lima Metropolitana, de 15 a 30 años, que tienen el hábito de comprar ropa, que siguen tendencias y que adquieren diversos productos y servicios por internet. Por otro lado, la hipótesis del problema es que el cliente no confía en adquirir productos sin verlos y probarlos presencialmente. Por último, la hipótesis de la solución es que se necesita una nueva forma de comprar ropa en línea que genera confianza en la experiencia de compra.

A continuación se describe los momentos de empatización con el cliente, los cuales serán de gran ayuda para la validación de la hipótesis.

1.1. Momentos de empatización

Esta sección está conformada por dos etapas de exploración. En la primera etapa, se procede a empatizar con mujeres de 15 a 30 años, que tienen el hábito y la capacidad de comprar ropa, así como con mujeres de las mismas edades que no tienen el hábito ni la capacidad de comprar ropa, todas ellas residentes de Lima Metropolitana. De esta forma, se obtiene información de las necesidades de las mujeres por rango de edades y perfiles.

En la segunda etapa se efectúa un proceso de empatización del público identificado con la necesidad validada: mujeres de 18 a 30 años con el hábito y capacidad de comprar ropa. Con ello, se evaluaron las hipótesis del cliente, en el primer momento, y la del problema, en el segundo momento. A continuación se detalla este proceso.

1.1.1. Primer momento de empatización: Identificación del Público

Objetivo

Como se estableció anteriormente, la hipótesis del cliente está compuesta por 6 variables que se han determinado. Las primeras variables identificadas son la variable demográfica respecto al género y la geográfica respecto a la residencia en Lima Metropolitana. En ambos casos se decidió delimitar el alcance de la presente investigación excluyendo a hombres y no residentes de la ciudad, debido al alcance de esta investigación, la cual fue descrita al principio de la tesis.

La tercera variable identificada es la variable demográfica de la edad. En este aspecto, se ha asumido que este grupo etario comparte las mismas dificultades identificadas, lo cual posibilita que el presente proyecto les ofrezca una única propuesta de solución. La cuarta variable es aquella

respecto al hábito de compra de ropa. En este aspecto, se ha asumido que aquellas personas que no comparten este hábito no enfrentan las dificultades identificadas previamente, ya que no contemplan la opción de comprar ropa en línea ni se verían beneficiados por sus cualidades. En este punto, se anotó que la ausencia del hábito de compra de ropa (en todas sus formas) se puede ver determinada por las preferencias de la persona, así como por su capacidad adquisitiva. Se determinó que ambos casos conllevan a esta exclusión.

La quinta variable identificada es la variable de comportamiento respecto al seguimiento de tendencias. En este punto se asumió que aquellas personas que siguen tendencias tienen un particular interés por los resultados de sus compras, siendo afectadas de manera personal por las dificultades encontradas en ello. Por lo tanto, valorarían en mayor medida que se solucione el problema identificado

Por último, se identificó una sexta variable: el hábito de adquirir diversos productos y servicios en línea. En este caso, se asumió que aquellas personas que no tienen este hábito, a pesar de los diversos beneficios que ofrecen las compras en línea, es porque enfrentan una serie de dificultades que escapan a la investigación. Por ejemplo, la ausencia de bancarización, desconfianza de medios digitales de información, desconocimiento del comercio electrónico, entre otros. La presente investigación no pretende resolver estos problemas comunes a todas las ventas de productos y servicios en línea, sino el problema específico de la venta de ropa que es, principalmente, la desconfianza hacia adquirir prendas sin verlas ni tocarlas presencialmente.

Con las variables descritas, se procedió a validar la hipótesis del cliente a través de la herramienta “entrevistas a profundidad” (Ver anexo D). Con la finalidad de delimitar al cliente, se segmentó a estos en base a la herramienta *Extreme Users*, a través de la cual se determinan usuarios extremos en base a 3 elementos: demográficos (edad, género, etnicidad), comportamiento (expertos vs nuevos) y motivaciones (qué conduce/genera a alguien hacer algo) (Bonzón, s.f., p.1). Bajo esta guía se dividió al público en base a las variables previamente descritas. Tal como se detalla en el cuadro de a continuación, se realizaron 24 entrevistas según la herramienta y variables dichas: 3 a mujeres de 30 años, 3 mujeres de 15 años, 3 a mujeres que no compran por internet, 3 a mujeres que compran por internet, 3 a mujeres que siguen tendencias, 3 a mujeres que no siguen tendencias, 3 a mujeres con capacidad de comprar ropa y 3 a mujeres que no tienen capacidad para comprar ropa (Ver anexo E).

Tabla 4: Número de usuarios entrevistados según su tipo de usuarios extremos

Tipos de Usuarios Extremos	Número de usuarios entrevistados
Mujeres de 15 años	3
Mujeres de 30 años	3
Mujeres que no compran por internet	3
Mujeres que compran por internet	3
Mujeres que siguen tendencias	3
Mujeres que no siguen tendencias	3
Mujeres con capacidad de compra de ropa	3
Mujeres que no tienen capacidad de compra de ropa	3
Total	24

A continuación se detallan los resultados por variables. El siguiente análisis no incluirá las variables “género” ni “ubicación geográfica”, debido a que, como se explicó previamente, dicho análisis escapa al alcance de la presente investigación.

a. Resultados del primer momento de empatización

a.1. Edad

En las entrevistas, se encontró que el grupo etario elegido, de entre 15 a 30 años, mostraba, en general, confianza a los medios digitales, siendo frecuentes usuarios de aplicaciones móviles, páginas web y diversas plataformas sobre las cuales se suelen presentar las ventas en línea. Ellas mostraron facilidad de uso al tratar con estos medios, sin parecerles ajenos.

Sin embargo, las personas menores a 18 años expresaron una dependencia de sus padres para finalizar las compras, particularmente aquellas que involucran medios de pago digitales. Esto se debe principalmente a la dificultad de los menores de edad para tener ingresos propios y

adquirir cuentas bancarias, lo que suele significar que la decisión de compra debe pasar por el filtro de la decisión de los padres y usualmente contar con su presencia. Así se concluyó que lo asumido inicialmente era incorrecto ya que las personas menores a 18 años encontraban grandes dificultades que el resto de los entrevistados no encontraban. A partir de estos hallazgos, se decidió definir al público objetivo como mujeres residentes de Lima Metropolitana de edades entre 18 a 30 años.

a.2. Seguimiento de Tendencias

En las entrevistas se encontró que el grupo de personas que siguen tendencias tienen un involucramiento personal con la moda y valoran mucho las oportunidades de mejorar sus experiencias de compra de ropa. A su vez, estas personas suelen estar informadas acerca de la industria de la moda y su entorno, ya sea de los nuevos canales de venta en la industria, promociones, entre otros. Por otro lado, se encontró que existen personas que no siguen las tendencias, pero aun así expresan su identidad a través de la ropa y tienen un hábito de compra. Es decir, que hay ciertas personas que eligen prendas que van con su estilo así no se encuentren en tendencia, porque este estilo es el que expresa su identidad.

Así, se concluyó que lo asumido inicialmente era incorrecto ya que, si bien las personas que siguen tendencias están informadas y emocionalmente conectadas con una posible oportunidad de mejora de su experiencia de compra de ropa, las personas que no siguen tendencias también pueden tener la necesidad de comprar ropa y, por lo tanto, de una nueva experiencia de compra que les ofrezca confianza y contribuya a expresar su identidad. Por ello, se decidió definir al público objetivo como personas que sigan o no tendencias, expresen su identidad a través de la ropa.

a.3. Hábito de compra en línea

Al evaluar esta variable, se encontraron entrevistados que expresaron que no adquieren diversos productos y servicios en línea por las siguientes razones: existe una desconfianza en registrar sus tarjetas bancarias en las plataformas en línea y desean tener el producto en su posesión inmediatamente se realice el pago. Por otro lado, hay personas que sí compran productos y servicios en línea con la excepción de prendas de vestir. Las razones principales son las identificadas previamente: desconfianza al no poder tocar y probar el producto.

Así se concluyó que era correcto lo asumido inicialmente: que las personas que no compran en línea quedarían fuera del público objetivo del actual proyecto, ya que sus problemas no podrían ser resueltos debido a que estos quedan fuera del alcance de la investigación.

a.4. Hábito de compra de ropa

Como resultado de las entrevistas realizadas, se encontró que las personas con hábitos de compra de ropa son personas informadas. Por lo tanto, son exigentes con las características de la compra. Se trata de personas que tienen necesidades puntuales de las cuales son conscientes y tienen interés en satisfacerlas.

Por otro lado, se descubrió que existe cierto grupo de personas que no tienen el hábito de comprar ropa porque no tienen la capacidad adquisitiva. El problema que enfrentan estas personas es radicalmente distinto al de las anteriormente descritas. Se identificó también a ciertos entrevistados con una visión optimista de las compras en línea y en algunos casos eran compradores de estos medios. Sin embargo, no tenían el hábito de comprar ropa debido a una falta de interés en la moda y el vestido, por lo que no expresan interés en el tipo de compras que son objeto de esta investigación.

Con lo anterior, se confirmó lo asumido respecto a esta variable, decidiendo continuar con el grupo de usuarios que tienen el hábito de comprar ropa. No obstante, se identificó la posibilidad de encontrar personas con los recursos y el interés y sin el hábito de comprar ropa debido a las dificultades de las compras presenciales, pero que aún no compran ropa en línea debido a la desconfianza de no poder tocar y probar los productos.

Se ha determinado, entonces, el público objetivo para el presente proyecto, el que será: Mujeres de Lima Metropolitana de edades entre 18 a 30 años que expresen su identidad a través de la ropa, que tengan el hábito de comprar en línea y de comprar ropa. De no tener este último hábito el modo de ingresar al público objetivo debería ser que la razón de no comprar ropa estaría fundamentada por la desconfianza al no poder tocar y probar las prendas.

1.1.2. Segundo momento de empatización: Exploración a profundidad

En la presente sección se procederá a analizar a profundidad los hallazgos encontrados en las entrevistas realizadas al público objetivo. Ello constituirá la segunda etapa de empatización de la presente investigación. Para esta etapa se realizó una dinámica grupal de empatización, así como 8 entrevistas individuales. A continuación se detallan los hallazgos:

A lo largo de las entrevistas se encontró que existen ciertas características de las compras de ropa presenciales que son agradables para los clientes. A las entrevistadas no les molesta el

tiempo de transporte hacia las tiendas de ropa. Ellas explicaron que esto se debe al gran número de centros comerciales en Lima Metropolitana, con ubicaciones convenientes. Además, ellas suelen disfrutar de la experiencia de visitar estos lugares, al encontrar ahí entretenimiento, comida y otras experiencias atractivas como acompañamiento a las compras

No obstante, existen otras características de las compras de ropa presenciales que causan malestar y desconfianza en los clientes. Entre las más resaltantes se encontró que a las entrevistadas les molesta esperar en la fila para pagar productos o probarlos, la alta cantidad de personas en las tiendas, y el tiempo de búsqueda para encontrar la prenda deseada. Respecto a la última característica encontrada, las entrevistadas expresaron particular malestar por la completa ausencia de personalización en las búsquedas, lo cual, además de hacerlas largas, evitan que lleguen a comprar el producto que inicialmente buscaban.

Así, se puede ver que la experiencia de compra presencial es una experiencia cargada de aspectos negativos y positivos: Cuenta con momentos de entretenimiento pero, también, de otros de frustración, estrés y ansiedad. Es por ello que para eliminar o minimizar estos aspectos negativos, muchos usuarios han probado las compras de ropa en línea.

En la modalidad de compras de ropa en línea, los usuarios han encontrado beneficios comunes como: entregas a domicilio en contraposición al transporte a los puntos de venta, la posibilidad de personalizar la búsqueda de prendas y poder comprar entre varias tiendas sin la necesidad de la cercanía física entre estas, o la posibilidad del mayor stock de las tiendas virtuales. Sin embargo, el beneficio identificado por la mayor parte de usuarios fue la posibilidad de comprar prendas fuera del país, incluso cuando estas tiendas no hacen entregas a Perú. En estos casos, los entrevistados contaron que sus mejores experiencias de compra en línea han sido en otros países, durante viajes o gracias a conocidos que reciben las prendas en otros países por ellos.

Al ahondar en el último beneficio descrito se descubrió que los usuarios encontraron en el extranjero plataformas de venta más amigables y confiables que incluyen características que mejoran significativamente su experiencia, entre ellas podemos encontrar: plataformas visualmente atractivas, corto tiempo de entrega, servicio de atención al cliente con mensajería instantánea, excelente servicio post venta en caso hayan fallas en las prendas o errores en el servicio, y servicio de devoluciones satisfactorio. Todo ello reduce el nivel de desconfianza del usuario al realizar compras de ropa en línea. Los usuarios no identificaron estos beneficios como comunes a las plataformas de ventas en Perú.

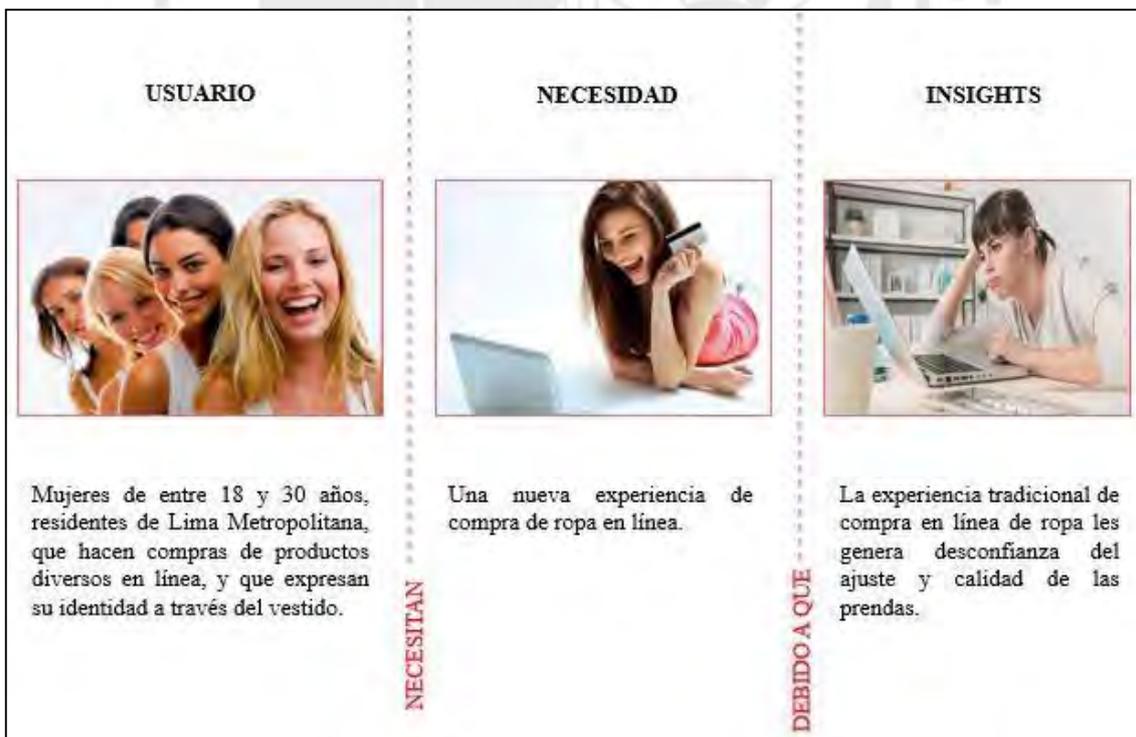
Todo lo anterior lleva a los usuarios a desconfiar de las plataformas de venta en línea de las marcas, lo que podría explicar el retraso en el crecimiento del comercio electrónico en Perú. Finalmente, los usuarios confirmaron que, sin tener la posibilidad de probar la calidad y el ajuste

de las prendas, no son capaces de tomar una decisión de compra sin sentir desconfianza. Al hacer compras en otros países, este miedo se ve mitigado por la posibilidad de devolver las prendas sin complicaciones y recibir un satisfactorio servicio post venta en caso la prenda no tenga las características esperadas.

Así se confirmó lo planteado por la bibliografía revisada en capítulos anteriores, estableciendo que el principal motivo por el que las personas visitan las tiendas físicas de las marcas de ropa, no es lo agradable de la experiencia. Es más bien la desconfianza en el ajuste y calidad de las prendas, que ellos esperan mitigar al probarse las prendas en las tiendas. Con ello, se concluye el segundo momento de empatización validando la hipótesis planteada del problema.

Los clientes del presente proyecto profesional son mujeres de entre 18 y 30 años, residentes de Lima Metropolitana, que hacen compras de productos diversos en línea, y que expresan su identidad a través del vestido. El problema de este cliente es que la experiencia tradicional de compra en línea de ropa les genera desconfianza del ajuste y calidad de las prendas. Es por ello que surge la necesidad de una nueva experiencia de compra en línea. Con lo anterior, se define el Point Of View, graficado en la Figura 6. Así como el mapa de empatía de este usuario (véase Anexo I).

Figura 7: Point of View



2. Ideación

En el presente capítulo se desarrollará la segunda etapa según la metodología propuesta: ideación. Esta sección tiene como finalidad la generación de ideas para desarrollar un concepto que, puesto en práctica, satisficiera la necesidad planteada en el POV. El capítulo se dividió en 3 partes: estructura de las sesiones de ideación, primera sesión de ideación y segunda sesión de ideación.

2.1. Estructura de las sesiones de ideación

Las sesiones de ideación estuvieron compuestas por 9 momentos importantes: introducción, presentación del POV, lluvia de ideas individual, exposición y discusión de ideas, segunda lluvia de ideas individual, segunda exposición y discusión de ideas, agrupación de las ideas por tema, formulación de conceptos y prototipado de papel de los conceptos formulados. Esta estructura se utilizó para ambas sesiones.

La introducción a las sesiones fue un momento importante, ya que en ella se creó el ambiente en el que se esperaba que surgiera la innovación. Debido a que los participantes no se conocían entre ellos hasta la sesión, se realizó una pequeña dinámica de presentación en la que cada participante y la facilitadora se presentaban con su nombre, ocupación, y nombrando 2 intereses particulares. Con ello, las personas tenían la oportunidad de conocerse y encontrar temas afines. Lo siguiente, fue explicar en líneas generales la intención del proyecto de investigación y la metodología, incluyendo la dinámica.

El siguiente momento fue la presentación del POV, exponiendo los hallazgos de la etapa previa. Para ello, se utilizó un póster hecho a mano, el cual fue explicado a los participantes. El póster fue colgado en vista de todos los participantes durante toda la sesión y en momentos en los que las ideas no surgían fácilmente se repitió la explicación. Los participantes miraron el gráfico en distintos momentos de la sesión e hicieron preguntas sobre el POV, que fueron respondidas oportunamente.

Después de la primera presentación del POV, se les pidió a los participantes que tomen plumones, colores, lapiceros o crayolas y escriban sobre papeles Post-It ideas de productos o servicios que satisficieran la necesidad identificada del público objetivo. En las instrucciones se pidió “cantidad antes que calidad de ideas” y que “piensen fuera de la caja”. Además se les pidió a los participantes que imaginen que los recursos son ilimitados, buscando así ideas poco prudentes y muy innovadoras. Sin embargo, en ambas sesiones, al compartir y discutir ideas en el siguiente momento, se notó que las ideas que habían surgido eran poco disruptivas.

Debido a lo anterior, se decidió hacer 2 lluvias de ideas en ambos casos. Se agradeció a los participantes por las ideas presentadas y se pidió que identifiquen en ellas conceptos que ya son prestados como productos o servicios en la actualidad. Se pidió no proponer ideas que ya existen en el mercado y más bien enfocarse en ideas nuevas, sin importar lo disparatadas que podrían parecer.

Luego se presentaron todas las ideas generadas y se les pidió a los participantes unir las en grupos de ideas similares. Con los grupos identificados, se les pidió a los participantes crear 2 o 3 conceptos. Para ello, se les proporcionaron unos minutos de discusión, en los que se discutieron los elementos más valorados de cada propuesta, los cuales debían ser combinados de manera que se creen conceptos sensatos.

Por último, se instruyó a los participantes para que desarrollen prototipos de papel de cada concepto y los presenten, explicándolos. Esta actividad buscó que los participantes puedan expresar con mayor claridad los conceptos en mente. Con esta estructura las sesiones deben durar alrededor de 2 horas.

2.2. Características de la sesión 1

La primera sesión fue compuesta por 5 participantes. Ellos fueron convocados por tener distintas formaciones y conocimientos. El grupo incluyó a una diseñadora industrial y a un ingeniero de sistemas, quienes pudieron aportar sus conocimientos diversos en creación de productos innovadores. Además, se incluyeron a fundadoras de dos marcas pequeñas de ropa y zapatos respectivamente. Una dirige la parte administrativa de su empresa, mientras la otra dirige la parte creativa. Con ello, se esperaba que puedan aportar distintas perspectivas sobre la industria y sus retos. Por último, se contó con el Brand Manager Regional de Latinoamérica de Nike, una marca internacional de gran tamaño.

Este grupo interdisciplinario y de conocimiento experto pudo colaborar de una manera particular, compartiendo perspectivas muy distintas. Ellos mencionaron experiencias de su profesión e hicieron benchmarking de ideas interesantes que experimentaron. Los conceptos que surgieron eran creativos, disruptivos y complejos. Las diversas ideas se cohesionaron bien, logrando terminar la dinámica con dos conceptos claros y con los primeros prototipos de papel.

2.2.1. Idea 1

La primera idea desarrollada por el grupo fue una vitrina virtual en forma de aplicación móvil en la que distintos visitantes publicarían sus fotos utilizando las prendas. Ello daría la oportunidad a los compradores de encontrar fotos de personas similares a ellos luciendo las prendas, generándoles confianza sobre el ajuste de las prendas y pudiendo contactarlos para hacer

preguntas sobre las mismas. Los visitantes de la aplicación se verían motivados a publicar sus fotos debido a que recibirían una comisión por cada venta facilitada con su publicación.

2.2.2. Idea 2

La segunda idea se trató de un servicio de eventos llevando pequeños camiones llenos de ropa de una marca y ofreciendo a los usuarios la experiencia de probarse lo que deseen. Esta idea no buscaba rentabilidad sino ofrecer una experiencia muy innovadora e interesante para el usuario, generando fidelización.

2.3. Características de la sesión 2

La segunda sesión fue compuesta por 4 participantes. Esta vez se trató de personas identificadas como pertenecientes del público objetivo. Se contó con participantes de las edades límites del público objetivo y con hábitos distintos respecto a las compras en línea y a la expresión de la identidad a través de la moda. Con ello, se esperó contar con distintas perspectivas de un público objetivo bastante acotado, representando así las distintas versiones del cliente.

Al segundo grupo le costó mayor trabajo salir de lo convencional. La riqueza de la sesión fue la de contar con participantes entusiasmados por compartir sus sentimientos sobre el problema y discutiendo experiencias buenas y malas. Así, la dinámica contribuyó a la empatización, además de la ideación. No obstante, en los últimos momentos de la dinámica, al unir ideas y desarrollar un concepto final, se llegó a una idea inesperada, completamente nueva e interesante.

2.3.1. Idea 3

La tercera idea apareció como resultado de la unión de diversos elementos propuestos en la lluvia de idea de manera dispersa. En esta idea, la atención se centró en el beneficio de la personalización y adelanto a las necesidades del cliente. Se trata de una plataforma de venta en línea que sugiere prendas y atuendos halagadores, acentuando los rasgos de la figura del cliente, según las medidas del mismo. Estas medidas son ingresadas por cada cliente al ingresar por primera vez a la plataforma.

Otro de los elementos de personalización de la plataforma es sugerir prendas y atuendos según el estilo del cliente, además de las medidas. Para caracterizar su estilo, el cliente debería responder a un cuestionario. Con todo ello se llegaría a una propuesta altamente personalizada.

Adicionalmente, otro de los elementos centrales de la propuesta sería la posibilidad de crear un avatar con la silueta del usuario, sobre el cual se probarían las prendas de la página al hacer clic en ellas. Con esta función, los usuarios podrían probar de manera virtual las prendas antes de realizar la compra.

Con esta última idea se concluye la etapa de ideación, teniendo como resultado tres ideas altamente diferenciadas. Cada idea fue presentada de manera verbal y visual, gracias al desarrollo de prototipos de papel básicos.

3. Prototipado y testeo

En el presente capítulo se detalla el proceso de prototipado y testeo. Para ello, el capítulo se divide en tres etapas, compuestas por el desarrollo y testeo de versiones cada vez más avanzadas de prototipos que dan como resultado el Producto Mínimo Viable del presente proyecto profesional. En cada etapa, se pretende evaluar con los usuarios distintos elementos del concepto.

La primera sesión tuvo como objetivo evaluar los conceptos generados en la etapa previa, de ideación. Con ello se seleccionaron elementos valiosos para así formular el concepto y prototipo para la segunda sesión. En esta segunda etapa se evaluó el nuevo concepto, si se entendió lo planteado, si los elementos tienen congruencia y cuáles deben ser los que tienen prioridad. Así, en la tercera etapa, se mejoró el concepto y se desarrolló el último prototipo, que fue evaluado y validado. A partir de ello, se desarrollaron recomendaciones para una posterior investigación y el desarrollo del producto creado.

3.1. Primera etapa

3.1.1. Prototipado

A partir de las dos sesiones de Ideación realizadas, se pasó a desarrollar Conceptos. Como hemos visto anteriormente, los participantes de las sesiones de ideación generaron tres ideas. Luego de ello, el equipo de investigación tuvo una sesión de evaluación de las ideas, con la intención de finalizar los conceptos y desarrollar prototipos de papel mejorados para ser evaluados posteriormente. Estos prototipos fueron posteriormente desarrollados Microsoft Word, impresos y recortados, utilizando una herramienta digital simple para hacer gráficos fáciles de entender y probar en papel.

La Idea 1 fue evaluada rigurosamente, observando el prototipo de papel desarrollado y desarrollando a la vez una versión más completa del mismo para ser evaluada en la primera sesión de testeo. En este proceso, el equipo encontró varios elementos no definidos en la idea, sobre los cuales se debían tomar decisiones continuamente para llegar a una versión preliminar. Siendo las decisiones tan importantes, el equipo determinó que tomando una u otra perspectiva se podrían desarrollar conceptos muy distintos. Es por ello que se decidió desarrollar dos conceptos a partir de la Idea 1 y con ellos, dos prototipos de papel.

Finalmente, los prototipos que resultaron de la Idea 1 fueron 2 aplicaciones móviles llamadas “ByLook” y “Malai”. ByLook inició como una red social virtual enfocada en el vestido. Sus principales funciones se pueden ver en la Figura 7. Los usuarios podrían crear un perfil al cual subir fotos y videos de sí mismos y poner etiquetas digitales a sus prendas. Luego, podrían “seguir” a amigos, figuras públicas o conocidos, para ver sus publicaciones en la página principal de la aplicación cada vez que entren. Las etiquetas digitales en todas las publicaciones estarían vinculadas a las plataformas virtuales de venta propias de las marcas de ropa.

Así, como se puede ver en el gráfico a continuación, al dar un toque en la etiqueta el usuario podrá ver información básica de la prenda y acceder a 3 funciones principales. La primera es ver fotos de otras personas con la misma prenda al dar un toque en “looks”. La segunda es la opción de guardar la prenda en folders propios (llamados “closets”) al dar un toque a “guardar”. Por último, la tercera sería comprar las prendas en una ventana emergente al dar un toque en “comprar en la web”. Al comprar una prenda a través de la aplicación el usuario que facilitó la venta a través de su publicación recibiría una comisión por la venta.

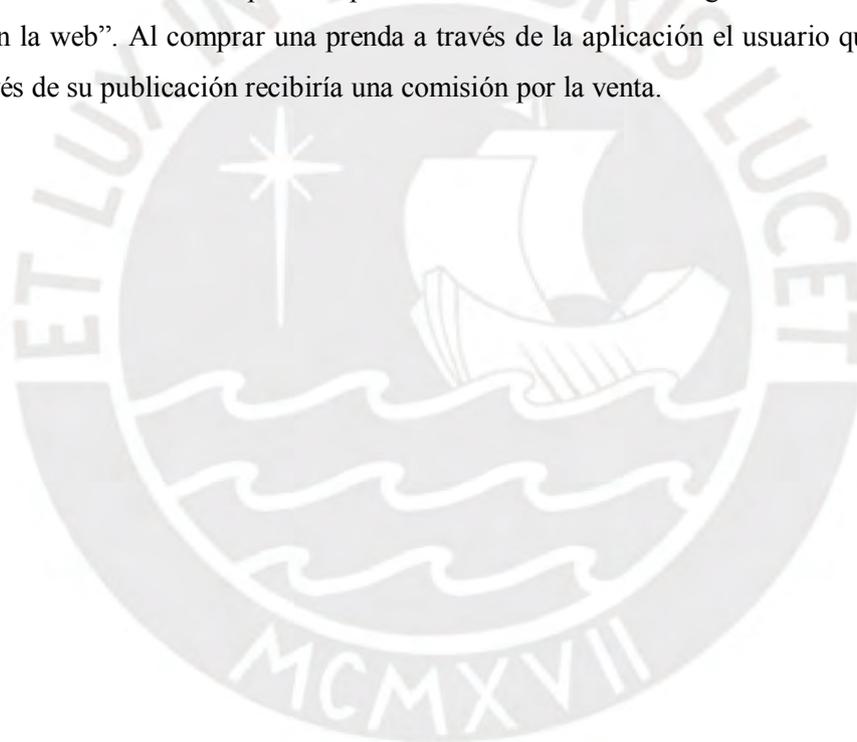
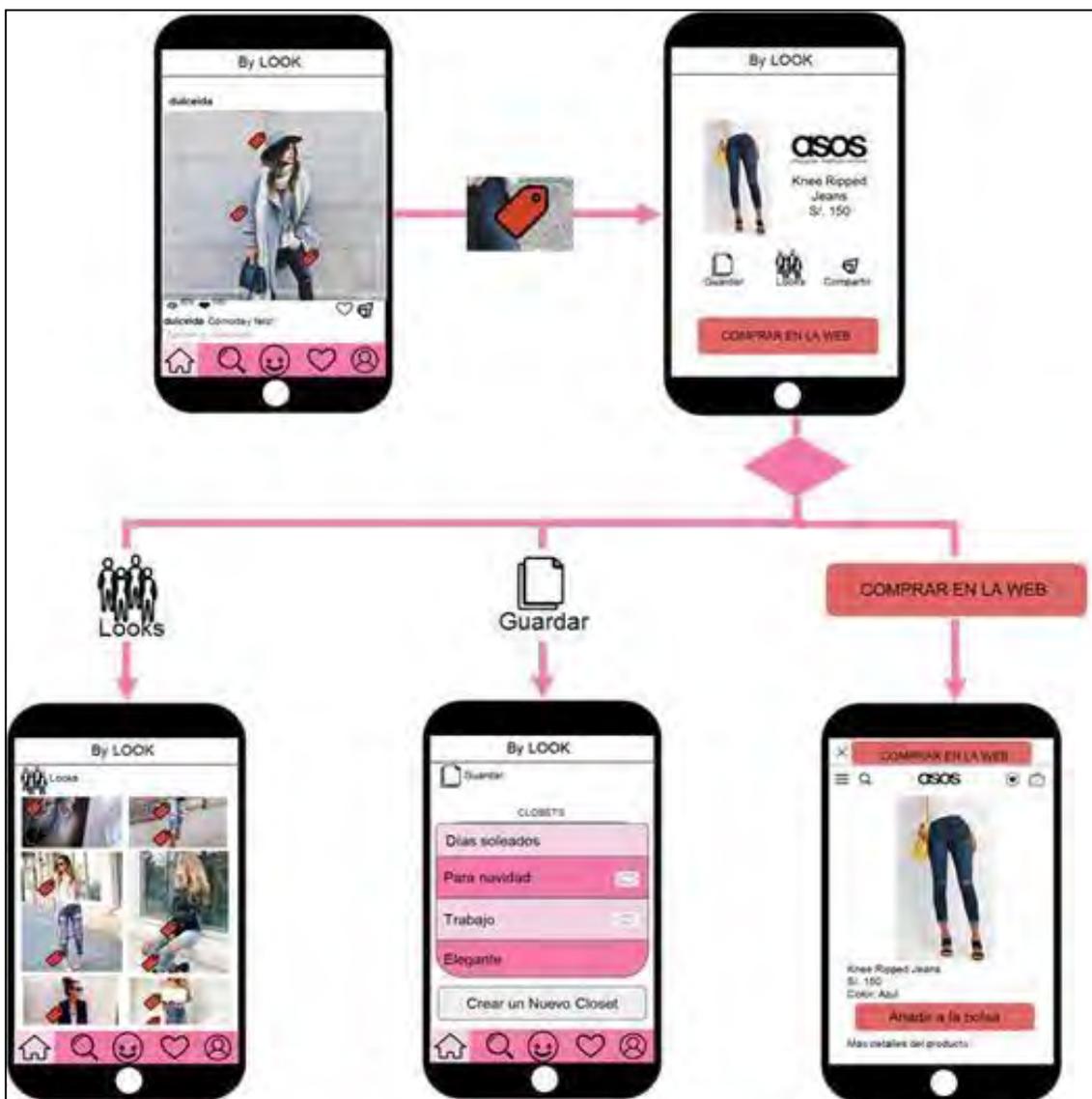


Figura 8: Prototipo Bylook



Malai sería una tienda virtual en la que se podrían encontrar fotos y videos de un gran número de personas utilizando la misma prenda, como se puede ver en la Figura 8. Luego de encontrar la prenda deseada en el buscador, se podrían ver estas fotos y videos. Al entrar a ver una prenda en la foto de otro usuario y luego concretar la compra en la aplicación, el usuario generador de contenido recibiría una comisión por la venta. La aplicación ofrecería también las opciones de guardar las publicaciones que le gustaran al usuario en la misma aplicación y de contactar al usuario que publicó la foto a través de la opción de “chat” y hacer las preguntas que quisiera respecto a la prenda.

Figura 9: Prototipo Malai



La Idea 2 fue evaluada por el equipo de una manera muy distinta. Al poco tiempo de iniciar la evaluación se comprendió que la idea no era realmente un modelo de negocio, sino una interesante campaña de marketing, subsidiada por una empresa grande durante un determinado

periodo de tiempo, pero no sostenible como un negocio continuo. Debido a esta aclaración, se decidió descartar la idea en la presente investigación.

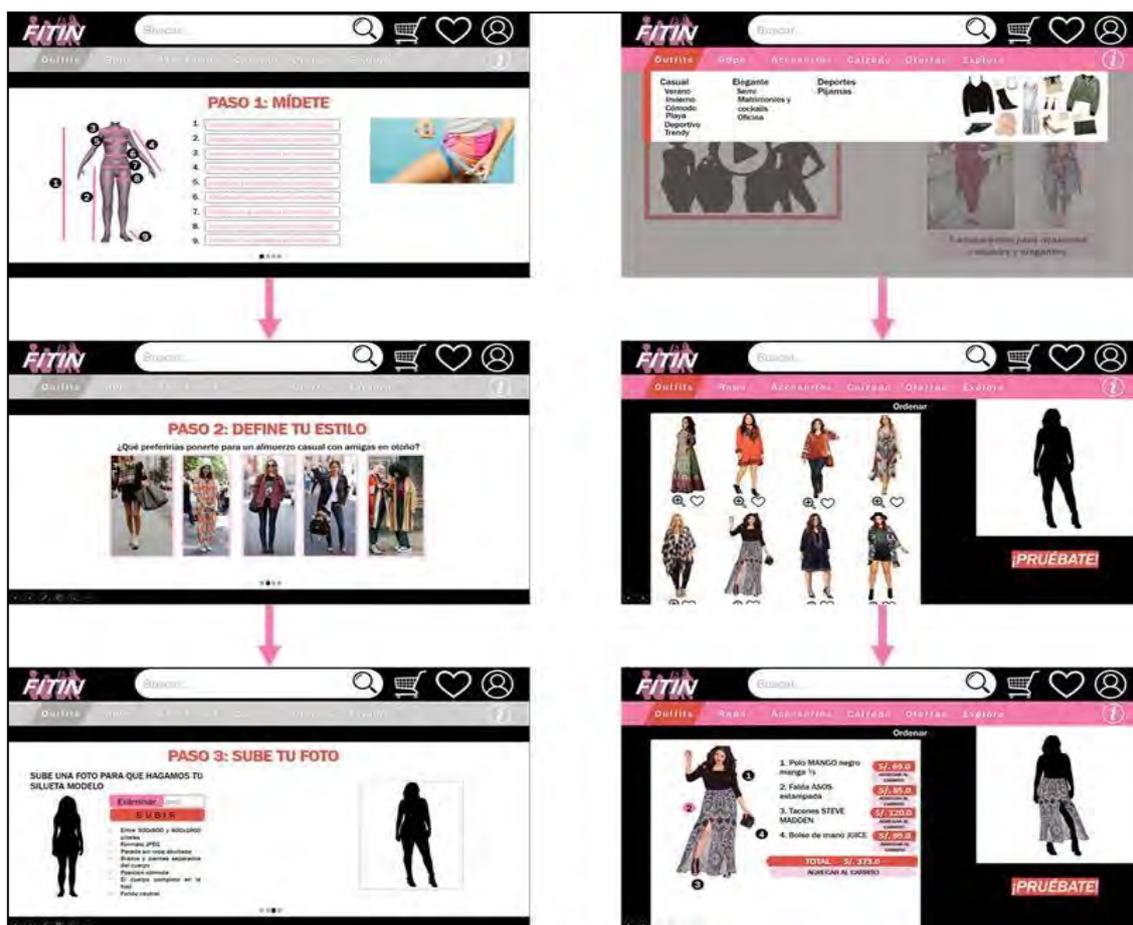
Finalmente, el equipo evaluó la Idea 3, desarrollando un tercer prototipo de papel para ser testeado. En este caso se trató de una página web compleja, con importantes funciones separadas. Para ello se trató de descartar los elementos más accesorios y menos disruptivos, que podrían ser agregados en versiones posteriores del prototipo. El prototipo resultado de la idea se llamó FITIN.

FITIN sería una plataforma de venta en línea caracterizada por dar al usuario una experiencia altamente personalizada. Como se puede ver en la Figura 9. El usuario iniciaría creándose un perfil y agregando las medidas de su cuerpo. Luego, tendría que resolver una breve prueba para así caracterizar su estilo. Por último, tendría que subir una foto para que la plataforma la convierta en una silueta creando un avatar sobre el cual probar prendas de manera virtual.

El usuario podría luego buscar prendas individuales o atuendos completos según la ocasión. La plataforma sugeriría prendas que encajen con su estilo y medidas. Además, la plataforma daría la opción de probar las prendas sobre su avatar. Por último el usuario podría comprar en la misma plataforma las prendas de manera individual o el atuendo completo.



Figura 10: Prototipo Fitin



3.1.2. Testeo

Luego de tener los 3 prototipos de papel, se convocó la primera sesión de testeo. Ella estuvo conformada por 6 participantes, parte del público objetivo de la investigación. Se contó, nuevamente, con personas diversas en cuanto a edad y comportamiento.

La sesión duró entre 1 a 2 horas y durante esta se les explicó el objetivo y las funciones de cada idea. Además, tuvieron la oportunidad de evaluarlas con prototipos de papel. Tras ello, los usuarios pudieron brindar descubrimientos y opiniones de cada una de las ideas. Estas observaciones fueron recogidas en una malla receptora de información (ver anexo M). Esta herramienta es vital para el proceso de testeo y aprendizaje, en busca de mejorar los prototipos evaluados. A continuación, se presentan los ítems más importantes de la retroalimentación realizada por orden de Ideas:

a. ByLook

a.1. Cosas interesantes

Uno de los aspectos que percibieron los usuarios como interesante era el origen innovador y disruptivo de la propuesta, sosteniendo incluso que no habían escuchado sobre algo parecido. Valoraron, además, la herramienta de “closets” con la que contaba la aplicación. Con esta herramienta se podrían guardar fotos de atuendos y crear álbumes con la ropa guardada que podrían ser visibles o invisibles. Mostraron mucha expectativa en cuanto a la función de ganar dinero pues les parecía interesante y atractiva.

a.2. Críticas constructivas

En cuanto a las críticas a ByLook, los usuarios sostuvieron que se sentían incómodos por las ventanas emergentes que surgían al querer generar la compra de la prenda, justo cuando se dirige a la página web de la marca sin salir de la aplicación. A su vez, comentaron sentirse saturados por el número de redes sociales que ya utilizaban y que la idea de una red social más podría verse un poco inviable en su rutina. Así, también sostuvieron que el uso de más redes sociales de las que ya utilizan o de una red social que implique etiquetar marcas les quitaba estatus. Cabe agregar también que varios de los entrevistados no llegaron a entender del todo el concepto y la propuesta de la aplicación, entendiéndose como una red social compleja.

a.3. Preguntas nuevas

Entre los aspectos que más generaron dudas a los participantes se encuentra el modo de ejecución del pago al usuario que influencia la compra de otro. No se entendió la propuesta. Además, les causaba desconfianza el poco esfuerzo, que consideraban debían hacer, para ganar dinero.

a.4. Ideas Nuevas

Los participantes del grupo de testeo sostuvieron que, entre las posibles ideas para hacer al prototipo más atractivo estaría, en primer lugar, que la plataforma sea promocionada y usada por celebridades o influenciadores, ya que justamente son ellos quienes inciden, la mayoría de veces, en la compra o uso de este tipo de productos o servicios. Además, consideraron determinadas funciones de los otros prototipos como oportunidades adaptables a este para que así sea aún más atractivo. Entre las funciones más valoradas están las reseñas y la posibilidad de contactar vía mensajería instantánea, funciones provenientes de la idea “Malai”. Así también, de la idea “Fitin” fue valorada la personalización de la plataforma, las recomendaciones de looks completos, la posibilidad de ver a una silueta del cuerpo idéntica al usuario haciendo uso de prendas determinadas, entre otros.

b. Malai

b.1. Cosas Interesantes

Uno de los aspectos que percibieron los usuarios como interesante es la posibilidad de ganar dinero por medio de la opción de compartir atuendos en la aplicación. Expresaron que era una forma muy fácil de ganar dinero y que estarían dispuestas a usarla para su beneficio. Asimismo, valoraron la opción de poder interactuar con los generadores de contenido por medio de la mensajería instantánea y los reviews. Estas opciones les generaron mayor confianza en que el producto que comprarían tenga la calidad y el ajuste esperado. Por último, los usuarios sostuvieron que valoraban que las publicaciones de las prendas sean, en su mayoría, en formato de video ya que por este medio se detalla mejor a la prenda.

b.2. Críticas Constructivas

Con respecto a las críticas realizadas a la Idea 2, los usuarios sostuvieron que no comprarían ropa en la plataforma ya que esta no les generaba confianza por el hecho de que la aplicación sea nueva. Expresaron que preferirían comprar la prenda directamente de la plataforma original de la marca. Asimismo los usuarios, percibieron una falta de originalidad en la Idea ya que indicaron que todas las funciones que presentaba la aplicación ya existían.

b.3. Preguntas Nuevas

Los usuarios expresaron dudas acerca del precio que pagarían por el producto en la plataforma. Tenían la percepción de que este sería mayor que en la plataforma original de la marca ya que asumieron que la marca cobraría una comisión a la aplicación por permitir la venta de sus productos en la plataforma de Malai. Asimismo, los usuarios expresaron dudas acerca de si habría un incentivo por subir videos o reviews. Por último, no quedó clara la idea de cómo podían personalizar su feed para ver gente con las mismas características que ellos.

b.4. Ideas Nuevas

Con respecto a las Ideas Nuevas generadas por los usuarios, estos expresaron que era fundamental que se ofrezca descuentos para fomentar el uso de la aplicación y que exista una forma de asegurarles que el precio que pagarían por un producto no sea mayor que al de la plataforma original de la marca. Por último, indicaron que valorarían que se agreguen elementos de los otros dos conceptos a Malai, tales como la opción de crear closets.

c. FITIN

c.1. Cosas Interesantes

Los usuarios percibieron como aspecto interesante, la posibilidad de buscar atuendos completos para distintas ocasiones y la de tener distintas opciones de compra, ya sea comprar el atuendo completo o por separado. Asimismo, valoraron el nivel de personalización de la plataforma al mostrarte atuendos según tu estilo y medidas; y la posibilidad de probar ropa en una silueta. Esta opción les permitía combinar distintas prendas y ver cómo se veían. Por otro lado, un aspecto resaltante de la sesión fue encontrar que algunos usuarios consideraron a la aplicación como sencilla ya que constaba de varios pasos a seguir.

c.2. Críticas Constructivas

Con respecto a las críticas que los usuarios expresaron acerca de Fitin, era la percepción de que el cuestionario inicial podía resultar tedioso dado que eran varios pasos que se debían seguir. Asimismo, expresaron su disconformidad acerca de que la silueta que ofrece la plataforma podría mostrarse distorsionada e irreal. El paso que se requería para tener la opción de la silueta era el de tomarse una fotografía en un fondo blanco, si esta era tomada en cierto ángulo, podría mostrar una silueta irreal de la persona.

c.3. Preguntas Nuevas

Los usuarios expresaron dudas acerca de si la plataforma sería útil para todo tipo de cuerpo. Las personas que percibían que tenían medidas “comunes” no expresaban mucho interés por la plataforma, mientras que las que se percibían con medidas “particulares” sí se mostraban interesadas.

Asimismo se expresaron dudas acerca de la posibilidad de ver otros estilos, distintos al de la persona, en la plataforma y el de tener acceso a ver otros ángulos, además de de frente, en la opción de la silueta.

c.4. Ideas Nuevas

Con respecto a las ideas nuevas, generadas por los usuarios, estos expresaron que valorarían incluir la opción de crear usuarios para familiares y amigos con el motivo de poder comprar productos para ellos en base a su estilo y medidas. Asimismo indicaron como recomendación la de mejorar la silueta incluyendo la opción de adherirle color a la piel y al pelo para darle más personalización. Otro aspecto que consideraron importante fue el de incluir privacidad a la foto que suben de sí mismos ya que les generaba desconfianza subir una foto a una plataforma desconocida. Además consideraron relevante incluir medidas de las prendas y la

posibilidad de tener la opción de subir más de una foto o la opción de subir un video a la hora de crear la silueta ya que así se percibía que esta sería más real y confiable. Por último, recomendaron tomar elementos de los otros conceptos e incluirlos en Fitin ya sea la posibilidad de tener closets, guardar ropa y ganar dinero.

Luego de haber realizado el testeo de los 3 prototipos y analizado la información relevante de cada uno de estos, se encontraron los siguientes hallazgos: Fitin es una plataforma que va dirigida a un grupo de personas que tiene la característica en común de tener figuras difíciles de vestir. Es por esta razón, que se decidió no escoger esta Idea ya que se quería llegar a un grupo más variado de usuarios. Asimismo, Malai fue percibido una plataforma “poco original” ya que se consideró que todas las funciones de la aplicación ya existían. En general, lo que se valoró de estos 2 prototipos fueron algunos elementos específicos de cada uno, pero no la Idea en sí.

Esta es la razón por la cual se eligió Bylook, ya que fue la propuesta más valorada por el usuario al ser considerada como disruptiva e innovadora.

3.2. Segunda etapa

3.2.1. Prototipado

A partir de la sesión de testeo realizada y de las conclusiones a las que se llegó a partir de esta, los integrantes del grupo del presente proyecto se reunieron en una sesión post testeo con la finalidad de analizar la información relevante. En esta, se escogieron aquellos elementos de mejora e se inició la construcción de la segunda versión del prototipo, la cual se denominó Bylook V2. Como se explicó anteriormente, la propuesta más valorada fue ByLook. Sin embargo, hubo elementos específicos de los otros 2 prototipos que también fueron valorados por los usuarios, por lo que se decidió incluir estos elementos dentro del nuevo prototipo. Esta versión se desarrolló con la herramienta Microsoft Power Point en la cual se elaboró una experiencia guiada acerca del funcionamiento de la segunda versión del prototipo.

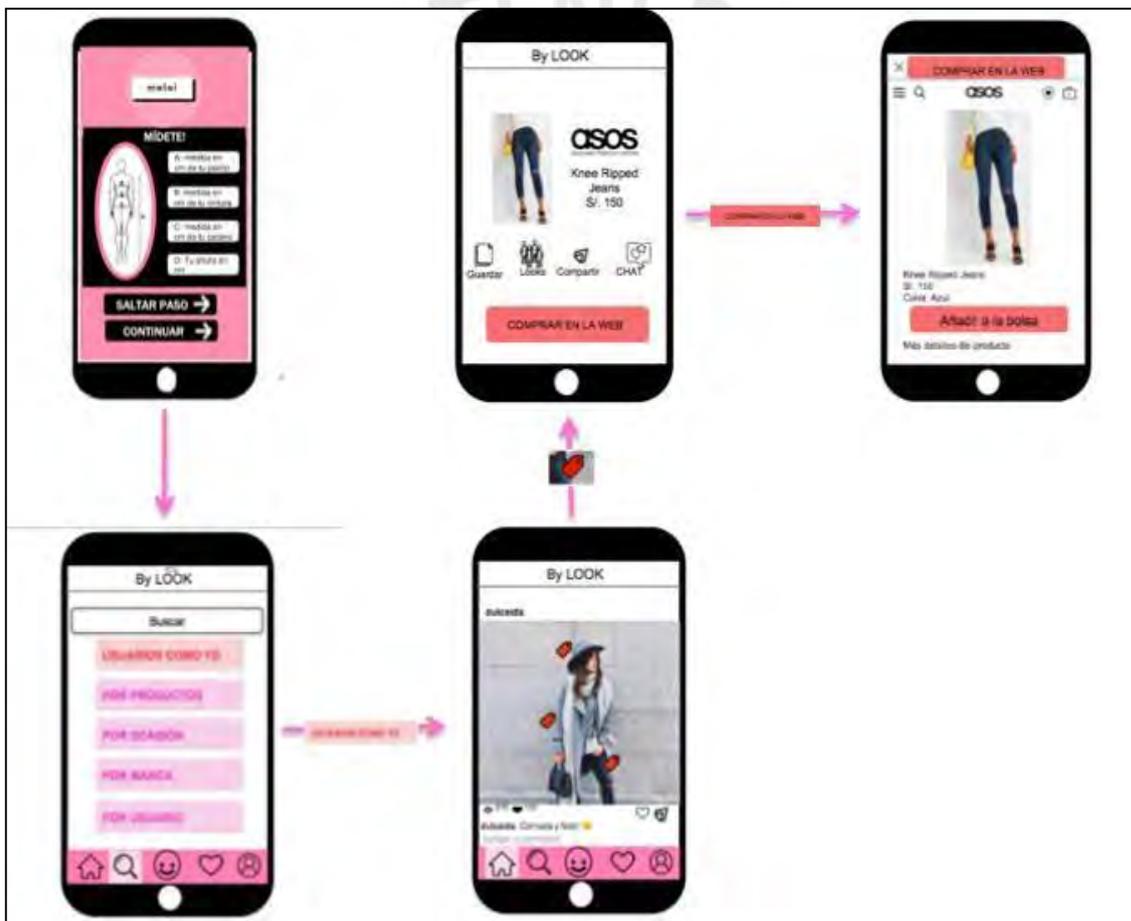
A partir del análisis realizado en la sesión post testeo, se procedió a la construcción de Bylook V2. El funcionamiento de esta propuesta es muy similar al de Bylook con la diferencia de que se le incluyeron ciertas mejoras. Estas, se pueden ver en la Figura 10.

En este prototipo se agregó la opción de interactuar con los generadores de contenido por medio de la mensajería instantánea, función perteneciente al prototipo Malai (ver Figura 8). Asimismo, se incluyó la opción de agregar las medidas de los usuarios con la finalidad de personalizar la información para cada uno de estos (ver Figura 9). Al poner las medidas, se le sugiere al usuario ver fotos y seguir a personas con medidas similares a las de este.

El usuario tiene como opción, a la hora de registrarse en la aplicación, de poner las medidas que se le indica en la imagen. Si esto sucede, instantáneamente, se incluye en la opción de “buscar” el botón “usuarios como yo”. Dándole un toque a este botón, se traslada al usuario a un panel de sugerencias de personas con medidas similares.

Asimismo, como se puede ver en el gráfico a continuación, al dar un toque en la etiqueta de la prenda de su agrado, el usuario podrá ver a la información básica de la prenda y acceder a 4 funciones principales, 3 de las cuales ya se explicaron en el prototipo Bylook. La última función es la de “chat” y es a través de esta que el usuario puede interactuar con el generador de contenidos.

Figura 11: Prototipo Bylook – Versión 2



3.2.2. Testeo

Luego de tener el prototipo “By Look V2”, se convocó la segunda sesión de testeo. Esta estuvo conformada por 4 participantes que formaban parte del público objetivo de la investigación, tal como en la primera sesión. Se contó, nuevamente, con personas diversas en

cuanto a edad y comportamiento, con la intención de representar en la medida de lo posible a nuestros clientes.

La sesión duró entre 2 a 3 horas y durante esta se les explicó el objetivo y las funciones de la nueva idea a evaluar. Es así que los usuarios los usuarios ejecutaron el testeó digital para finalmente brindar descubrimientos y opiniones al respecto. Estas observaciones también fueron recogidas en una malla receptora de información (ver anexo N). A continuación, se presentan los puntos más importantes de la retroalimentación:

a. ByLook - Segunda Versión

a.1. Cosas interesantes

Tal como cuando se testeó la primera versión de ByLook, y hoy con más funciones y herramientas, la propuesta fue calificada como novedosa, interesante y disruptiva. Además, valoraron, en gran medida, la posibilidad de ganar dinero. De hecho, fue la idea que primero se les quedó en la mente. Tal es así que entendieron al uso de la aplicación como un empleo remunerado.

a.2. Críticas constructivas

Respecto a las críticas constructivas, los participantes de la sesión de testeó sostuvieron, en un principio, que la aplicación les generaba desconfianza porque creían que era “demasiado bueno para ser verdad”. Esto responde a la cantidad de funciones que tiene la aplicación. Así, consideraron que la cantidad de estas funciones los abrumaban y que complejizaba la aplicación. Si bien se percibió al hecho de ganar dinero en la aplicación como algo que gustaba, el problema radica en que ese es el objetivo de una aplicación que quiere satisfacer las necesidades de alguien que precisa dinero, no de alguien que quiere comprar en línea y no lo hace por falta de confianza en la calidad y ajuste de las prendas.

a.3. Preguntas nuevas

Entre los aspectos que más generó dudas y preocupación a la mayoría de los participantes se encuentra el siguiente: Según la propuesta, al estar interesado en alguna prenda, el usuario deber darle un toque al botón “comprar” y automáticamente se dirige, mediante una ventana emergente, a la página de la marca para que finalice la compra. Sin embargo, de no finalizar la compra, cerrar la ventana emergente y continuar navegando en la aplicación, la opción de acceder a la ventana emergente se pierde teniendo que realizar la búsqueda de la prenda en la aplicación nuevamente para poder acceder a ella. Por lo que se presiona al usuario a finalizar la compra en el primer momento de búsqueda, quitándole la posibilidad de comparar la prenda seleccionada

con otras, de otras marcas, y sobre todo de explorar opciones antes de tomar la decisión de compra final.

a.4. Ideas Nuevas

Los participantes del grupo de testeo sostuvieron que, entre las posibles ideas para hacer al prototipo más atractivo estaría, en primer lugar, que el cuestionario de medidas sea voluntario y así poder hacer que, quienes no sientan que esta función les aporta valor, omitan este paso de registro. Así también los participantes sostuvieron que incluso para quienes sí estarían dispuestas a llenar medidas porque sí les aporta valor, estas deben tener un número no mayor a 5 preguntas porque, de no ser así, se convertiría en un paso tedioso que omitirían.

Por otro lado, otras de las ideas nuevas que plantea los usuarios para el siguiente prototipo es la de incluir una “bolsa de compras” dentro de la aplicación en la que se reunirán en lista todas las prendas deseadas que estén publicadas en la aplicación. De esta manera, al estar enlistadas, se contarían con botones junto a cada prenda en la “bolsa de compras”, permitiendo el acceso directo a cada una de las páginas de venta de las marcas. Es así que no se abriría ninguna ventana emergente en medio de la exploración de opciones por parte del usuario, y este podría seguir comparando, investigando y disfrutando de la experiencia en la aplicación.

Luego de haber realizado el testeo del prototipo ByLook - Versión 2 y analizado la información relevante, se encontraron los siguientes hallazgos: la cantidad de funciones que proporciona la aplicación es percibida por los usuarios como abrumadora y compleja. Asimismo, los usuarios presentaron su disconformidad acerca de la opción de compra que ofrece la aplicación y plantearon como propuesta incluir una “bolsa de compras” que permita el acceso directo a cada una de las páginas de venta de las marcas. Estas opciones serían tomadas en cuenta para el último prototipado.

3.3. Tercera Etapa

3.3.1. Prototipado

Luego del segundo testeo, el equipo de investigación tuvo una reunión en la cual se discutieron los hallazgos de la sesión y los cambios en la aplicación propuesta. Se planteó que el resultado de la sesión debía ser la toma de todas las decisiones para el desarrollo de la tercera versión de ByLook. Al final de la reunión se tuvo claridad respecto a la ruta a seguir y los cambios en el concepto.

En primer lugar, se tomó en cuenta la sugerencia de los usuarios de crear una “bolsa de compras” que almacene los artículos que se desean comprar de manera que el usuario los pueda

ver y tenga la opción de comprar en todo momento. Esta función no permitiría al usuario comprar los artículos en la misma aplicación ni eliminaría las ventanas emergentes. Por el contrario, serviría como un espacio en el que el cliente pudiera tomar decisiones antes de abrir las distintas ventanas emergentes.

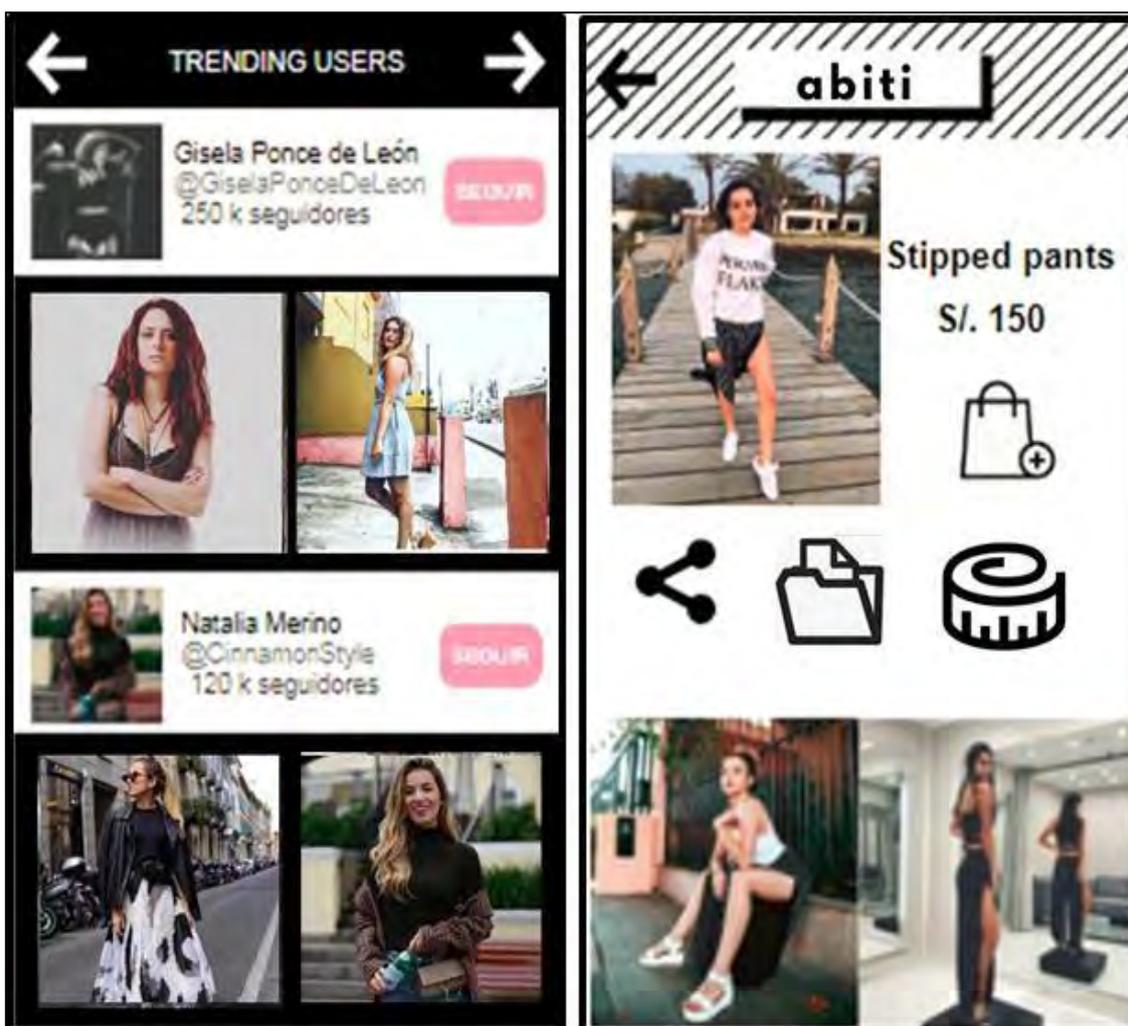
En segundo lugar, se procedió a hacer cambios estéticos importantes en la aplicación. Estos cambios incluyeron el cambio del nombre de “ByLook” a “Abiti”, que quiere decir “ropa” en italiano. Otro cambio importante fue la eliminación del botón “looks”, del prototipo anterior. El cambio no elimina la función de ver fotos y videos de otras personas con la misma prenda que está siendo observada, por el contrario, la refuerza. Sin el botón “looks”, las imágenes de otros usuarios con la misma prenda aparecen en la parte inferior de la pantalla inmediatamente al dar un toque a la etiqueta de la prenda para observar la prenda, pudiendo desplazarse hacia abajo para ver más imágenes. El usuario no podrá elegir si utilizar o no esta función, la utilizará cada vez que observe una prenda. Con ello se espera fomentar el uso y mejorar el entendimiento de esta importante función.

Con respecto a las medidas, el equipo decidió dar mayor importancia a esta función y simplificar su uso. Se decidió preguntar las medidas de las personas durante el proceso de creación de cuenta. Sin embargo, esta opción sería voluntaria y se podría saltar si fuera necesario.

No obstante, lo interesante de las medidas sería su uso en dos aspectos: en la sugerencia de usuarios al crear la cuenta y al tener la posibilidad de ver fotos de usuarios con medidas parecidas al ver un artículo. Estas opciones se pueden ver en la Figura 11. El primer uso mencionado se refiere a uno de los primeros momentos de relación del usuario con la aplicación. El equipo decidió que sería importante que desde estos momentos el usuario empiece a personalizar su cuenta, pudiendo así encontrar imágenes de personas de figuras parecidas antes que personas de figuras distintas.

El segundo uso se refiere a la posibilidad de poder elegir ver imágenes de personas con medidas parecidas a las propias al dar un toque en el ícono de la cinta de medir, en el lado derecho de la Figura 11. Al seleccionar esta opción, las imágenes en la parte inferior de la pantalla derecha de la Figura 11 cambian de orden, mostrando imágenes de mujeres con medidas similares primero.

Figura 12: Prototipado Abiti



Con los cambios mencionados, se reformuló el concepto, mejorándolo. Para el desarrollo del prototipo con estos cambios, se consultó con un ingeniero de sistema, quien sugirió una plataforma especializada en la creación de prototipos, llamada Proto.io. El prototipo fue desarrollado en dicha plataforma por el equipo de investigación. Sin embargo, unos minutos antes de la dinámica de testeo planeada, el prototipo empezó a tener fallas técnicas y dejó de funcionar. Así, se procedió a postergar la dinámica y contratar el servicio de un programador, quien desarrolló el prototipo final.

3.3.2. *Testeo*

Luego de tener el Prototipo Final “Abiti”, se convocó a la tercera sesión de testeo, la cual estuvo conformada por 4 participantes que formaban parte del público objetivo de la presente investigación. Estas personas contaban con las características exigidas en las anteriores sesiones de testeo.

La sesión tuvo una duración de 2 horas aproximadamente y durante esta se les explicó el objetivo y las funciones de cada idea. Además, tuvieron la oportunidad de evaluarlas en un último prototipo. Tras ello, los usuarios pudieron brindar descubrimientos y opiniones de cada una de las ideas. Estas observaciones fueron recogidas en una malla receptora de información (ver anexo Ñ). A partir de ello, se desarrollaron recomendaciones para una posterior investigación y el desarrollo del producto creado. A continuación, se presentan los puntos más importantes de la retroalimentación:

a. Cosas Interesantes

En este caso, el grupo de usuarias, tal como en la evaluación de la primera y segunda versión de ByLook, aseguraron sentirse asombradas por una propuesta tan innovadora y disruptiva. Al evaluar este prototipo sostuvieron fehacientemente que lo más valoraban era la posibilidad de comprar ropa de varias marcas en una sola plataforma, de poder personalizar su cuenta de acuerdo a sus medidas, ganar plata y organizar los “closets” a su preferencia. Todas estas funciones las valoraban no necesariamente en el mismo orden jerárquico sino de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada una. Cabe recalcar que el grupo que más entusiasmo demostró fue el de los usuarios menores.

Otro gran hallazgo de esta sesión fue el interés que tenían los usuarios respecto a la aplicación y el poder publicar fotos de sus atuendos, los cuales no suelen publicar en sus redes sociales usuales porque su entorno lo verían como patético o vergonzoso ya que consideran que ese no es el objetivo de las mismas. Lo que perciben en esta nueva red social, en cambio, es que justamente tiene ese objetivo, el de publicar fotos de atuendos y etiquetar marcas, y si alguien lo hace no sería ni patético ni vergonzoso.

b. Críticas constructivas

En esta sesión de testeo la única crítica constructiva que se mencionó fue respecto al nombre de Abiti. Si bien para ciertos participantes el nombre era innovador y sonaba bien, para otros ni el logo ni el nombre describe ninguna de las funciones lo cual sería valioso para ellos. Así, se recomienda cambiar el logo y el nombre por unos que sugieran sutilmente las funciones de la aplicación móvil.

c. Preguntas nuevas

En esta sesión el único aspecto que generó dudas por parte de los participantes fue respecto a qué hacer ante la imposibilidad de etiquetar a las marcas. Ello sucedería por tres razones, en primer lugar, ya que se agotó, temporalmente, el stock de la prenda cuya marca está asociada con Abiti. En segundo lugar, ya que se agotó el stock perennemente de la prenda cuya

marca está asociada con Abiti. Y en tercer lugar, ya que Abiti no está asociada a la marca de la prenda. Por cualquiera de esas tres razones, el énfasis a esa duda fue constante.

d. Ideas Nuevas

Generando una lluvia de ideas en la sesión al tratar de responder las interrogantes respecto a la imposibilidad de etiquetar una prenda por motivos explicados previamente, surgieron las siguientes ideas: Si, en primer lugar, no se puede etiquetar una prenda ya que la marca de esta no se encuentra asociada con Abiti, la solución sería que se etiquete y se redirija a la prenda, en caso haya stock, comunicando al usuario que no recibiría comisiones por la venta de esa prenda. De esta manera, los usuarios podrían etiquetar la marca y redirigir tráfico de otros usuarios, asegurando confianza y abriendo posibilidades de futuras negociaciones con las marcas no asociadas.

En segundo lugar, si no se puede etiquetar una prenda ya que se agotó el stock temporal o perennemente, la solución sería que sí se tenga la posibilidad de etiquetar a la marca. Aunque la etiqueta no redirija a ninguna página de compra, se redigiría a una ventana con otras opciones de prendas parecidas, de tal manera que no se pierda la oportunidad de venta. Sumado a ello, se planteó la idea de que, si la prenda etiquetada no cuenta con stock temporalmente, se active para quien la desee comprar, una alerta de abastecimiento para que notifique a los usuarios una vez haya stock.

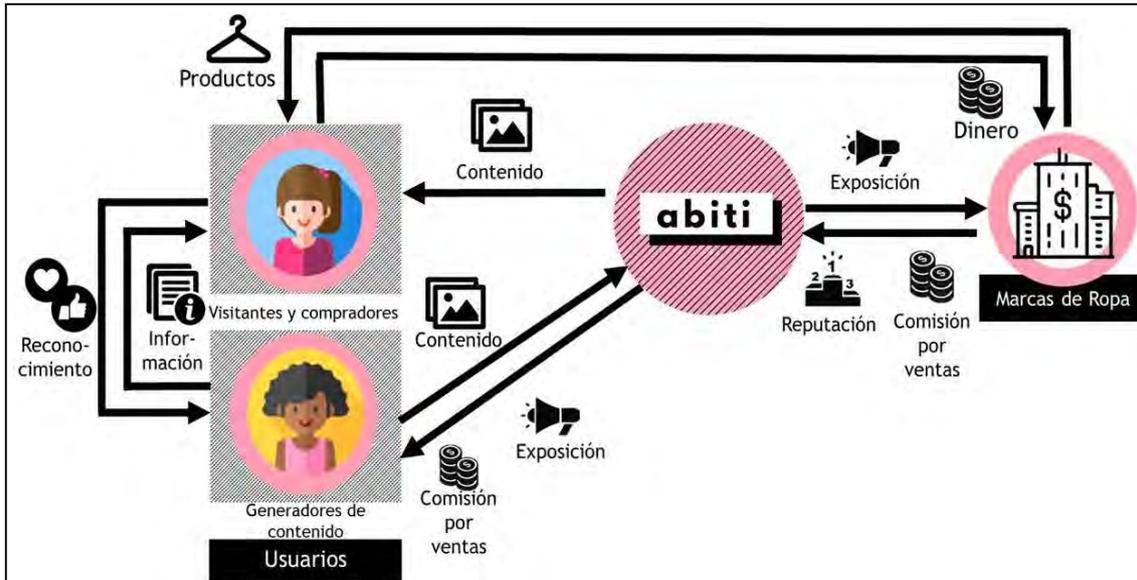
Otra idea que surgió a partir de esta tercera sesión, es la de personalizar las publicaciones, en cuanto a prendas o usuarios, de tal manera que en el primer contacto que el usuario tenga con la aplicación pueda observar en estas publicaciones a personas ellos, con medidas y características parecidas. De esta manera se crearía un lazo de confianza entre el usuario y Abiti.

CAPÍTULO 6: MODELO DE NEGOCIO

Luego de haber finalizado con el proceso de Prototipado y Testeo, se recurrió a las herramientas Modelo Relacional y Business Model Canvas, creada por Alexander Osterwalder, con la finalidad de describir el Modelo de Negocio Abiti.

1. Modelo Relacional

Figura 13: Modelo Relacional - Abiti



Este modelo está compuesto por 3 actores principales: “Abiti”, la compañía que el presente proyecto pretende crear, marcas de ropa con ventas electrónicas en el Perú y usuarios finales. Estos últimos, se pueden dividir claramente en dos categorías: usuarios generadores de contenido y aquellos usuarios que visitan la plataforma y compran ropa. Cabe resaltar que es posible que un usuario genere contenido y al mismo tiempo visite la aplicación y compre. Sin embargo, se hace esta distinción debido a los distintos objetos de valor que se intercambiarán según la actividad que ejecute cada usuario.

Por otro lado, las marcas cuentan con características distintas en cuanto a status, nivel de ventas y presencia nacional e internacional. Abiti funciona como una red social mediante una aplicación móvil que une a los usuarios con las marcas, creando un espacio de intercambio de objetos de valor para cada actor.

Abiti recibe de las marcas la reputación que ellas cargan. La reputación que cada marca otorgue a Abiti dependerá en gran medida de las características propias de la marca. Algunos de los distintos componentes identificados incluyen confiabilidad y estatus. Además, las marcas

otorgarán a Abiti una comisión por cada venta generada a través de la plataforma. Ello constituirá la principal fuente de ingresos para la compañía.

Por otro lado, Abiti otorgará exposición a las marcas, por medio del contenido publicado en la plataforma.

El primer tipo de usuarios identificados, son aquellos que generan contenido y se lo otorgarán a Abiti, publicando fotos y videos con etiquetas que promuevan los productos de las marcas. Abiti les otorgará a estos usuarios una comisión por las ventas que se generen a través de sus publicaciones. Esta comisión será otorgada a través de la aplicación y se determinará como una proporción de la comisión de ventas otorgada por las marcas a Abiti. Además, la compañía entregará a estos usuarios exposición frente a su base de usuarios.

El segundo tipo de usuarios identificados recibirán contenido publicado en Abiti. Ellos tendrán la posibilidad de comprar prendas, siendo direccionados desde las publicaciones encontradas en Abiti a las plataformas de venta de las distintas marcas. Así, este grupo de usuarios entregará dinero a las marcas y recibirá productos a cambio.

Por último, los usuarios tendrán la posibilidad de interactuar a través de la función de mensajes directos que ofrece Abiti. Así, los generadores de contenido podrán otorgar información valiosa respecto a las prendas en el contenido publicado, mejorando así la experiencia de compra de los usuarios compradores. Esta información puede generar confianza a los usuarios receptores debido a que tratarían con otros usuarios con características similares a ellos en lugar de tratar con las marcas. Por otro lado, los usuarios visitantes y compradores otorgarán reconocimiento a los usuarios generadores de contenido, utilizando las funciones comunes “me gusta” y aumentando el número de visualizaciones.

2. CANVAS

2.1. Segmentos del mercado

Según Osterwalder y Pigneur (2010), los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Tomando en cuenta los hallazgos realizados previamente en el capítulo de empatización, el segmento de mercado lo constituyen las mujeres de entre 18 y 30 años, residentes de Lima

Metropolitana, que hacen compras de productos diversos en línea, y que expresan su identidad a través del vestido.

Asimismo, el problema específico de este cliente es que la experiencia tradicional de compra en línea de ropa les genera desconfianza del ajuste y calidad de las prendas. Este segmento es para quien estamos creando valor. . A su vez, se puede clasificar a los usuarios de acuerdo a las actividades que realizan al interactuar con la aplicación. Se cuenta entonces con usuarios identificados como aquellos que generan contenido y se lo otorgarán a Abiti, publicando fotos y videos con etiquetas que promuevan los productos de las marcas. Se cuenta además con aquellos usuarios que reciben contenido publicado en Abiti. Ellos tienen la posibilidad de comprar prendas, siendo direccionados desde las publicaciones encontradas en Abiti a las plataformas de venta de las distintas marcas. Estos usuarios pueden realizar exclusivamente una de las dos actividades o ambas.

2.2. Propuesta de valor

Luego de identificar al usuario final que presenta el problema de la falta de confianza en adquirir productos sin verlos y probarlos presencialmente, a través de las distintas fases de la investigación, se procedió a la creación de una propuesta de valor para satisfacer el problema del cliente. Según Osterwalder y Pigneur (2010), la propuesta de valor tiene como finalidad la de resolver problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades. Teniendo en cuenta la metodología usada para la presente investigación, las distintas etapas del Design Thinking permitieron idear y perfeccionar el producto con valor agregado que satisface las necesidades del cliente. Es por esta razón, que la propuesta de valor fue co-creada con el usuario, asegurando que el producto final contenga todos los aspectos que el cliente valora.

Tomando en cuenta lo especificado anteriormente, la propuesta de valor de Abiti está centrada en la confianza y seguridad que se le ofrece al cliente a la hora de ejecutar sus compras de ropa en línea. A través de una aplicación móvil llamada Abiti, se le otorga al usuario una experiencia basada en la confianza, en donde el cliente sienta seguridad de expresar su identidad a través de la moda y donde no existan las restricciones que conlleva ir a una tienda física de ropa.

Por otro lado, Abiti ofrece vitrina virtual para las marcas. En esta se exponen los productos de las mismas a través de los usuarios generadores de contenido. Estos, al no ser modelos con cuerpos irreales ofrecen confianza y seguridad en su compra a los usuarios visitantes y compradores.

A su vez, Abiti ofrece las siguientes funciones: le otorga al usuario personalización de contenido con respecto a las medidas y gustos de cada tipo de cliente. Esta opción le ofrece al

usuario sugerencias de generadores de contenido que posean características similares a este. Asimismo, Abiti ofrece un medio por el cual, los usuarios puedan exponer creaciones de atuendos, fotos, videos y “closets virtuales”. Estos últimos son espacios donde los usuarios podrán guardar prendas de su agrado. Abiti, también ofrece un medio de comunicación fluido entre usuarios y generadores de contenido a través de la herramienta de mensajería instantánea por la cual, los usuarios podrán aclarar sus dudas con respecto a las prendas. Por último, Abiti otorga una compensación económica a los usuarios generadores de contenido por influenciar y facilitar las compras de ropa. Estos generan contenido a través de publicaciones de fotos y videos de sus atuendos con etiquetas que promuevan los productos de las marcas. En compensación a la venta generada por el usuario, Abiti le otorgará una comisión por las ventas que se generen a través de sus publicaciones.

Dicho lo anterior, Abiti ofrece un concepto distinto de modelo de negocio con una propuesta innovadora en Lima ya que no existe oferta parecida, la cual otorga al cliente, seguridad, confianza, exposición y dinero a cambio

2.3. Canales

Según Osterwalder y Pigneur (2010), los canales son los medios de comunicación, distribución y venta, por los cuales, las propuestas de valor llegan a los clientes. Existen 4 tipos de canales: el directo, indirecto, propios y de socios comerciales. Para el presente proyecto, se desarrollará en exclusiva un canal propio, ya que será la empresa misma la que se comunique con el cliente y, directo, ya que se enfoca en el consumidor final. Esto se dará a través de una plataforma virtual de una aplicación móvil que funciona como una red social de compra de ropa que permite tener ingresos por compartir looks. Por medio de la aplicación, los consumidores podrán elegir la prenda que quieran comprar y serán direccionados al link de la compra en la plataforma de la misma marca. La entrega de los productos estará a cargo en exclusiva de estas. Asimismo, el dinero que se genere por compartir looks será abonado a los generadores de contenido a través de la plataforma *Pay Pal*.

Los canales por los cuales se dará a conocer la aplicación serán: campañas en redes sociales donde se generará contenido en forma de videos y publicaciones acerca de los beneficios e usos de la aplicación; a través de la publicidad boca a boca, siendo uno de los principales canales de publicidad para Abiti ya que es el medio por el cual los usuarios recomendarán la aplicación a sus amigos y familiares; campañas publicitarias digitales y tiendas de aplicaciones (iOS, Android). Por estas últimas se podrá adquirir la aplicación de forma gratuita. Asimismo, la aplicación tendrá un espacio exclusivo para el contacto con el cliente, donde este podrá expresar sus dudas e inconveniencias. La página de Facebook de la aplicación también será un medio por

el cual los clientes puedan hacer consultas directas, teniendo una respuesta instantánea de parte de la empresa.

Por otro lado, el correo electrónico será el medio por el cual los clientes registrados se enteren de las promociones y ofertas disponibles de las distintas marcas, las nuevas marcas que se adhieran a la aplicación e información general que necesite el cliente. Estos correos serán personalizados por gustos y estilos de este. Por último, en las redes sociales se generará contenido acerca de moda y tendencias, lo que permitirá mantener contacto con el cliente.

2.4. Relación con los clientes

Según Osterwalder y Pigneur (2010), este módulo describe los tipos de relaciones que genera la empresa con cada segmento de cliente. En este caso, Abiti se dirige a los usuarios, que son mujeres entre 18 y 30 años, residentes de Lima Metropolitana, que hacen compras de productos diversos en línea, y que expresan su identidad a través del vestido. Los usuarios, como se explicó anteriormente están divididos en visitantes y compradores y generadores de contenido.

Con respecto a la relación con el cliente, Abiti se puede clasificar como de autoservicio ya que la aplicación pone a disposición de los clientes las herramientas necesarias para que pueda servirse él mismo sin tener que tener contacto directo con Abiti. Esta última da las herramientas a los usuarios para encontrar y compartir looks, comprar prendas, cobrar la ganancia, entre otros.

Asimismo, se establece una relación de comunidad ya que se permite que los usuarios, visitantes y compradores y generadores de contenido, interactúen entre sí por medio de la función de mensajería directa que ofrece Abiti. Por este medio, los visitantes y compradores pueden aclarar sus dudas con respecto a las prendas haciéndoles preguntas directas a los generadores de contenido. A su vez, los compradores y visitantes tienen la opción de dejar feedback por medio de comentarios, dar “Me Gusta” o el número de visualizaciones en las fotos y videos de los generadores de contenido.

2.5. Fuentes de Ingreso

Según Osterwalder y Pigneur (2010), las fuentes de ingreso se refieren al flujo de caja que genera una empresa en los segmentos de mercado con los que trabaja. Como se explicó anteriormente en el Modelo Relacional, las marcas otorgarán a Abiti una comisión por cada venta generada a través de la plataforma, esta será la principal fuente de ingreso para Abiti. La comisión será del 25 % del precio de venta de la prenda. Asimismo, en un futuro cercano una segunda fuente de ingresos se dará a través de la publicidad en la aplicación y/o redes sociales.

2.6. Recursos Clave

Según Osterwalder y Pigneur (2010), los recursos clave de la empresa son los activos más importantes para que esta pueda crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer las relaciones con los clientes y generar ingresos.

En el caso de Abiti, el recurso principal es la misma aplicación móvil ya que por medio de esta se generan las transacciones. Son factores clave de la aplicación la funcionalidad y que sea visualmente atractiva y simple para el usuario, ya que esto facilita la experiencia de compra en línea de este. Es por esta razón que la tecnología de la aplicación debe estar constantemente actualizada por ingenieros calificados y personal de arquitectura de la plataforma, siendo estos el recurso humano clave de Abiti.

A su vez, otro recurso fundamental para Abiti es su base de datos y la capacidad para analizar y obtener información acerca de los usuarios y su entorno, ya que así se les puede ofrecer información personalizada, característica que el usuario valora y, también poder ampliar los usuarios de la aplicación.

Por último, Abiti tiene como recurso clave las fotos y videos de prendas compartidas por los usuarios ya que sin estas, la aplicación carecería de contenido y dejaría de funcionar.

2.7. Actividades clave

Según Osterwalder y Pigneur (2010), las actividades clave son aquellas acciones fundamentales que ejecuta una empresa con la finalidad de que su modelo de negocio funcione.

Para el caso de Abiti, su actividad clave es de la categoría plataforma/red ya que se encuentra diseñada con una aplicación móvil como recurso clave, por lo que se encuentra subordinada a las actividades clave de esta. Es por esta razón, que es de suma importancia el constante desarrollo tecnológico de la aplicación para así poder aumentar las barreras de entrada. Por otro lado, el diseño de la aplicación debe ser visualmente agradable y simple para el usuario por lo que se debe estar constantemente actualizando la arquitectura y diseño de la plataforma.

Asimismo, como se sabe, Abiti no podría funcionar sin los usuarios ni las marcas por lo que otra actividad importante es la expansión de la base de usuarios y de marcas para la subsistencia de la aplicación. Abiti debe concentrar sus esfuerzos en hacer crecer la plataforma promoviendo que más participantes se descarguen la aplicación y, además generando contenido para que el usuario se fidelice. A su vez, Abiti debe estar constantemente en la búsqueda de nuevas marcas que cumplan con los requerimientos necesarios para formar parte de Abiti, sin descuidar a los las marcas con las que ya se trabaja.

2.8. Aliados clave

Para Osterwalder y Pigneur (2010), los aliados claves son la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

La red de socios y proveedores, vitales para el funcionamiento y éxito del modelo de negocio está conformado en este caso por, en primer lugar, inversores. Estos son personas físicas o jurídicas que colocan dinero en el proyecto, pueden ser privados o institucionales, en función de su capacidad financiera y de información. Hoy, tal como se explicó en el marco teórico y contextual, países como el Perú están incentivando la innovación y el conocimiento innovador. Es así que existen varias instituciones que, además de brindar asesoría en innovación y startups, aportan como inversores institucionales. De cualquier manera, sean los inversores privados o institucionales, son clave porque son quienes inyectan dinero en el proyecto para las diferentes actividades de operación y promoción.

Otro gran grupo de aliados clave es el de las marcas de ropa con ventas electrónicas en el Perú. Estas se pueden dividir de acuerdo a su status, nivel de ventas y presencia nacional e internacional. Independientemente de ello y lo que las marcas ofrezcan al negocio, la propuesta de valor ofrece un intermediario innovador entre el usuario final y este aliado clave, que además de ser parte de la relación con el usuario final, brindan información y data útil que se debe incluir en la aplicación ya que aporta valor a los clientes, como las prendas y su oferta.

Otro aliado estratégico es el desarrollador de la aplicación. Este juega un papel determinante no solo en la creación del software sino en la constante programación que debe realizarse a la aplicación al actualizarla constantemente tomando en cuenta el proceso iterativo de aprendizaje. Además de ello, cumple con otros roles. De esta manera, el desarrollador participa también en la definición del software, en el análisis costo-beneficio de la aplicación, en el diseño, en el desarrollo de la documentación que explique el software a los usuarios y, en la supervisión y análisis del constante testeado que se tendría de este.

Además de los inversores, marcas y desarrolladores; otro aliado clave para este modelo de negocio son los *influencers*. Tomando en cuenta que el proyecto se desarrolla en un contexto digital, incluir *influencers* en la estrategia de marketing online es clave para el éxito.

Agencias y marcas quieren trabajar con personas influyentes en redes sociales para desarrollar sus estrategias de marketing. Los *influencers* nos proporcionan frescura, (cosa que a

las marcas muchas veces les falta), son constantes, saben dialogar con su audiencia, son activos en redes sociales, y gracias a esto, se han ganado reputación y confianza entre sus seguidores, dando valor a lo que dicen, y creando historias que ayudan a conectar con el usuario, al fin y al cabo, es lo que realmente interesa (40 de fiebre, 2018).

2.9. Estructura de costes

Según Osterwalder y Pigneur (2010), la estructura de costes incluye los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste.

Uno de los costos más importantes que tendría el negocio son los del mantenimiento y desarrollo de la aplicación y página web. Este es un gasto necesario, tomando en cuenta el proceso innovador iterativo de testeo-aprendizaje, la aplicación debe estar en constante actualización, recibiendo retroalimentación del usuario y generando cambios para mejorar la propuesta de valor. La relación costo-beneficio, para el desarrollo y el mantenimiento de la aplicación es muy alta, es la estructura que soporta la propuesta.

A su vez, otro costo de marketing relevante para el modelo, y que también responde a una campaña de posicionamiento y publicidad, es el de la contratación de *celebrities* o *influencers*. Según el proceso de empatización e ideación, son estos los que influyen a los usuarios a apostar por nuevas plataformas digitales y por los que estas plataformas se establecen en la mente del consumidor y en su comportamiento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de realizada la revisión teórica de la presente investigación: Marco Metodológico, Marco Conceptual y Marco Contextual; y la revisión práctica: Empatización, Ideación, Prototipado y Testeo, se pasará a plantear las principales conclusiones obtenidas en el proceso de investigación:

- La propuesta de valor a realizar se desarrolla en torno a la solución de un problema en entornos dinámicos y cambiantes: el de las ventas en línea y el de la moda. Es por ello que este negocio demanda de nuevos modelos y herramientas de gestión dinámicas y eficaces, que se encuentren al ritmo de la tecnología y la innovación constante. Además, debe responder a las necesidades complejas de un usuario cuya confianza ha sido perdida, por lo que la búsqueda de una solución debe tener las herramientas para asegurar una alta satisfacción del usuario. Por estos motivos se eligió desarrollar la presente investigación utilizando metodologías ágiles. Se utilizó principalmente la metodología Design Thinking, que tiene como finalidad dar soluciones innovadoras a las necesidades de los usuarios centrándose en métodos de investigación cualitativa. Esta se complementó con elementos de la metodología Lean Start Up, que pone en sus esfuerzos el perfeccionamiento y adaptación de una solución propuesta. Es así que una combinación de las mismas dará como resultado una propuesta ideal para el caso presentado.
- A través del primer momento de empatización se encontró que el público objetivo de la siguiente investigación debía ser mujeres de entre 18 y 30 años, residentes de Lima Metropolitana, que hacen compras de productos diversos en línea, y que expresan su identidad a través del vestido. Contrario a lo pensado inicialmente, se debe excluir a mujeres menores de 18 años debido a que, pese a su interés en las compras de ropa en línea, su acceso a cuentas bancarias y a la generación de ingresos propios es difícil y sus compras quedan condicionadas a la presencia y decisión de los padres. De igual manera, se decidió no restringir el proyecto a mujeres que siguen tendencias, ya que se identificó que la importancia del vestido para las personas tiene que ver más con la expresión de la identidad que con el seguimiento e interés por las tendencias.
- En el segundo momento de empatización se comprobó que el problema de este cliente es que la experiencia tradicional de compra en línea de ropa les genera desconfianza del ajuste y calidad de las prendas. Es por ello que tiene la necesidad de una nueva experiencia de compra en línea.
- Profundizando en el problema se encontró que existen tanto aspectos positivos como negativos en cuanto a la experiencia de compra presencial. Las mujeres suelen disfrutar

de la experiencia de visitar estos lugares, ya que las tiendas suelen estar ubicadas en lugares que incluyen zonas de entretenimiento, comida y otras experiencias atractivas como acompañamiento a las compras. Sin embargo, la experiencia de compra presencial trae consigo ciertas dificultades. Entre estas están: la larga espera en la fila para pagar productos o probarlos, la alta cantidad de personas en las tiendas, el tiempo que acarrea encontrar la prenda deseada y la ausencia de personalización en las búsquedas.

- Según fuentes primarias y secundarias, el peruano presenta una gran desconfianza en la calidad y el ajuste de las prendas. Además, en las entrevistas se encontró que los participantes de la investigación perciben que las plataformas de venta de ropa en línea peruanas son poco atractivas visualmente, el servicio de atención al cliente con mensajería instantánea no funciona como se promociona y existe un servicio post-venta bastante deteriorado y poco satisfactorio.
- En las dinámicas de ideación los participantes pensaron en diversas ideas. Entre ellas se encontraron versiones virtuales de los elementos más valorados de las compras presenciales: probarse las prendas, probándolas en avatares. Además se encontró una nueva idea que podría mitigar la desconfianza en las compras en línea con respecto al ajuste y calidad de las prendas: ver las prendas en otros clientes, conocidos y desconocidos y poder contactarlos.
- Luego de haber finalizado con las etapas del Design Thinking se determinó la propuesta de valor del presente trabajo: una plataforma que ofrece confianza y seguridad al usuario para expresar su identidad a través de la moda y al ejecutar sus compras en línea. A través de una aplicación móvil el usuario podrá comprar ropa en línea, compartir y guardar atuendos, personalización de contenido y ganar dinero a cambio.

A continuación se pasará a plantear las principales recomendaciones del proceso de investigación:

- Se recomienda, a partir de la última sesión de testeo: un nombre y un logo que describan las funciones de la aplicación. Así también, se recomienda brindarle al usuario siempre la posibilidad de etiquetar las marcas en sus publicaciones, incluso si estas no están asociadas con Abiti o si no hay stock. Esto para continuar redirigiendo tráfico de usuario, asegurando confianza y abriendo posibilidades de futuras negociaciones con las marcas no asociadas.
- Asimismo, se recomienda realizar alianzas con las empresas con la que se quiere trabajar para lo cual es crucial empezar a investigarlas, hacerles entrevistas acerca de lo que

podrían ofrecer a cambio ser parte del presente proyecto y realizar un análisis del ratio de conversión necesario para que el proyecto les sea rentable.

- De acuerdo a las recomendaciones que se recabaron en los diversos testeos, se sugiere fortalecer la función de personalización respecto a las medidas en la aplicación móvil. Esto debido a que en cada testeo, el rol de personalización fue aumentado constantemente por los participantes de cada sesión. Si bien esta función no es fundamental para todos los usuarios, para un grupo sí lo es y su fortalecimiento podría aumentar la fidelización de estas personas.
- Con el eventual desarrollo del producto-servicio y al agregar nuevos elementos, se deben considerar las tendencias nuevas del cuidado del medio ambiente y la sociedad. Si bien elementos de este tipo no fueron identificados por los participantes de las dinámicas de ideación o testeo, deberían ser considerados en el futuro. El equipo recomienda la consideración de etiquetas verdes y la transparencia ante el cliente sobre la proveniencia de las prendas.
- Adicionalmente, se recomendaría continuar el proyecto incluyendo a un nuevo miembro en el equipo. Idealmente a un experto en desarrollo de aplicaciones móviles. Se considera que sería de gran provecho contar con la aproximación de un equipo multidisciplinario con expertos en el producto ofrecido. Este modelo se probó brevemente en la investigación al contar con un programador que desarrolló un prototipo.

REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (2012). *Building strong brands*. Nueva York: Simon and Schuster.
- Aco Sanchez, C. (2014). Los blogs de moda como recurso publicitario para las marcas de moda peruanas (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Ansuini, M., & Buleje, S. (2015). Principales factores decisores para incorporar nuevas tecnologías de comercialización. El caso del comercio electrónico en mype de muebles de madera para el hogar del parque industrial de Villa El Salvador. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Apple (2011) *Apple launches iPhone 4S, iOS 5 & iCloud*. Recuperado de <https://www.apple.com/newsroom/2011/10/04Apple-Launches-iPhone-4S-iOS-5-iCloud/>
- Apple (2012). *iOS Developer Library—User Experience Guidelines*. Recuperado de <http://developer.apple.com/library/ios/documentation/userexperience/conceptual/mobilehig/MobileHIG.pdf>;
- Arellano, R. (2010). *Cómo desarrollar el comercio electrónico en el Perú*. Lima: Pearson Educación.
- ASOS (s/f). Who we are. London, England: Companies House. Recuperado de <https://www.asos.com/about/who-we-are/?ctaref=aboutus|whoweare>
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M.S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630110000117>
- Barnard, M. (2002). *Fashion as communication. Cultura postmoderna: introducción a las teorías de la contemporaneidad*. Londres: Routledge.
- Beard, N. D. (2008). The branding of ethical fashion and the consumer: a luxury niche or mass-market reality?. *Fashion Theory*, 12(4), 447-467.
- Beaumont, M. (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor*. Lima: Fondo Editorial PUCP

- Bellman, S., Potter, R., Treleven-Hassard, S., Robinson, J., & Varan, D. (2011). The Effectiveness of Branded Mobile Phone Apps. *The Journal of International Marketing*, 25(4), 191- 200. <http://dx.doi.org/10.1016/j.intmar.2011.06.001>
- Ben Mahmoud-Jouini, S., Midler, C., & Silberzahn, P. (2016). Contributions of Design Thinking to Project Management in an Innovation Context. *Project Management Journal*, 47(2), 144-156. Recuperado de: doi:10.1002/pmj.21577
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Nueva Jersey: BookBaby.
- Boehm, B., & Turner, R. (2003). *Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed, Portable Documents*. Boston: Addison-Wesley Professional.
- Bohórquez, K., Carbajal, L., Díaz C., Espinoza, A., Jimenez, C., & Matute, G. (2008). *Segmentación Psicográfica de la pequeña y micro empresa*. Lima: Universidad ESAN. Recuperado de http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/05/06/segmentacion_psicografica_pequena_y_microempresa.pdf
- Bonzón, M. (s.f). *DesignThinking.es*. Recuperado de: <http://designthinking.es/>
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of computer-mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86 (6), 84.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Nueva York: HarperCollins.
- Buttazoni, M. (2008). Potential global CO2 emission reductions from ICT use: Identifying and assessing the opportunities to reduce the first billion tonnes of CO2 emissions. *World Wildlife Fund Sweden, Solna*.
- Campos, F. (2013). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de comunicación*. Recuperado de http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/23_34_Santiago/Francisco_Campos.html.

- Carton, S. (2009). *Defining social media*. Recuperado de www.clicktz.com/clickz/column/1703507/defining-social-media
- Castells, M. (2000). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. México DF: México.
- Castells, M. (2011). *La sociedad red: una visión global*. Madrid: Alianza editorial.
- Cheverton, P. (2007). *Cómo funcionan las marcas*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Chittenden, Tara. (2009). *Digital dressing up: modelling female teen identity in the discursive spaces of the fashion blogosphere*. *Journal of Youth Studies*. Londres: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Chung, Gabriel (2017). Practicing Human-Centered Design (HCD) for Innovation. *OD Practitioner*, 49(3), 82-85.
- Clark, H. (2008). Solow+Fashion—an Oxymoron—or a Promise for the Future...?. *Fashion Theory*, 12(4), 427-446.
- COMEXPERU (2017). Las start-ups: una nueva fuente de desarrollo. *Semanario Comex Perú*, 1(877). Recuperado de: <http://www.comexperu.org.pe/media/files/semanario/semanario%20comexperu%20877.pdf>
- COMEXPERU (2013). Desempeño de la Industria Textil en el 2012. *Semanario Comex Perú Portal Web*. Recuperado de <http://www.comexperu.org.pe/media/files/semanario/SEMENARIO%20COMEXPERU%20693.pdf>
- Connor, Steven (1996). *Cultura postmoderna: introducción a las teorías de la contemporaneidad*. Madrid: Akal ediciones.
- Deitel, P. & Deitel, H. (2008). *Ajax, Rich Internet Applications y Desarrollo Web para programadores*. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia
- Dejean, Joan (2005). *La esencia del estilo. Historia de la invención de la moda y el lujo contemporáneo*. San Sebastián: Editorial Nerea S.A.
- Di Benedetto, C. A. (2017). Corporate social responsibility as an emerging business model in fashion marketing. *Journal of Global Fashion Marketing*, 8(4), 251-265.

- Eder-Hansen, J., Chalmer, C., Tärneberg, S., Tochtermann, T., Seara, J., Boger, S., ... & Jäger, K. (2017). Pulse of the fashion industry. *Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group*.
- Boger, S., Chalmer, C., Eder-Hansen, J., Tärneberg, S., Tochtermann, T., Seara, J., & Jäger, K. (2017). Pulse of the fashion industry. *Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group*.
- Edosomwan, S., Prakasan, S. K., Kouame, D., Watson, J., & Seymour, T. (2011). The history of social media and its impact on business. *Journal of Applied Management and entrepreneurship*, 16(3), 79-91.
- El Comercio (25 de Octubre del 2013) Gladys Triveño: sector textil genera S/.6.600 mlls de valor agregado. *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/gladys-triveno-sector-textil-genera6600-mlls-valor-agregado-noticia-1649730>
- Fernández Lorenzo, A. (2012). Metodología para elaborar planes de negocio: Análisis a realizar y definición de Modelos de Negocio. *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/gabriela1601/plan-de-negocios-eoi>
- Ferdows, K., Lewis, M. A., & Machuca, J. A. (2005). Zara's secret for fast fashion. *Harvard Business Review*, 82(11), 98-111.
- Flores, J. J., Morán, J. J., & Rodríguez, J. J. (2013). *Las Redes Sociales*. Universidad San Martín de Porres. Recuperado de <http://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info69/sociales.pdf>
- Galvis, Rafael. (2015). Herramientas para validar productos y servicios antes de su introducción en el mercado. *Cunbre*. Recuperado de <http://cunbre.weebly.com/conceptos-y-aprendizaje/-herramientas-para-validar-productos-y-servicios-antes-de-su-introduccion-en-el-mercado>
- Gestión (21 de septiembre de 2017). Uno de cada cuatro peruanos compran online en una tienda por departamentos. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cuatro-peruanos-compran-online-tienda-departamentos-143939>

- Gestión (10 de septiembre del 2015). La moda en el Perú: De la oferta limitada hacia la democratización. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/moda-peru-oferta-limitada-hacia-democratizacion-2142356>
- Gestión (9 de enero del 2014). El Perú creará 1500 aplicaciones móviles al 2015. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/peru-creara-1500-aplicaciones-moviles-al-2015-apps-2085807>
- GFK. (2017). Future Buy. Recuperado de: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/Landing_Pages_PDF/Peru/Whitepaper_Future_Buy.pdf?t=1516381986230&__hssc=25515362.8.1525927854588&__hstc=25515362.d0893040f9bbada11a0118736d0846b2.1525927854587.1525927854587.1525927854587.1&hsCtaTracking=efa33538-919f-458c-ab64-e014e98f1f00%7C96f6cfd5-ac48-4f64-a060-e84d822fb5b6
- Gilbert, J. A., Clark, D., & Roy, D. P. (2016). Blogging: what's all the fuss?. *SAM Advanced Management Journal*, 81(4), 4.
- Gómez, J. (2014). Uso de redes sociales en jóvenes universitarios (Tesis de licenciatura, Universidad Veracruzana, Veracruz, México). Recuperado de https://www.uv.mx/mev/files/2014/10/Proyecto_castillos_sep2014.pdf
- Han, H. (2003). *Vault career guide to the fashion industry*. New York: Vault Inc.
- Hartmann, P., Apaolaza Ibáñez, V., & Forcada Sainz, F. J. (2005). Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(1), 9-29.
- Hatch, H. (2012, 6 de Julio). Redes Sociales Satisfacción de Necesidades. *Merca2.0*. Recuperado de <https://www.merca20.com/redes-sociales-satisfaccion-de-necesidades/>
- Hernández, R., & Fernández, C. B. P. (2003) *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hoehle, H., & Venkatesh, V. (2015). *Mobile Application usability: Conceptualization and Instrument development*. *MIS Quarterly*, 39(2), 435-A12.
- Hootsuite (2018). *Digital in 2018*. Recuperado de <https://hootsuite.com/es/pages/digital-in-2018>

- Hutton, G. & Stu R. (2009). Smartphone Opens up New Opportunities for Smart Marketing. *Admap*, 44(11) 22–24.
- I-Hsien Sherwood. (2017). FTC warns influencers and brands to make sponsorships clear. *Compaign us*. Recuperado de <http://www.campaignlive.com/article/ftc-warns-influencers-brands-sponsorships-clear/>
- Ipsos. (2016). *Comercio electrónico 2016*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/comercio-electronico-2016>
- Ipsos. (2016). *Perfil del Smartphone 2016*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-smartphonero-2016>
- Ipsos. (2017). *Comprador en línea 2017*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/EComerce.pdf>
- Jones, J. (2007). *Fashion history: Looking great through the ages*. Minnesota: Capstone Press
- Joyanes, L. (1997). *Cibersociedad. Los retos sociales ante un nuevo mundo digital*. Madrid: McGraw-Hill.
- Kettle, J. (2017). Influencers and the Self-Love Message. *WGSN Insider*. Recuperado de <https://www.wgsn.com/blogs/influencers-and-the-self-love-message/>
- Kim, J., Park, Y., Kim, C. & Lee, H. (2014). Mobile application service networks: Apple's App Store. *Service Business*, 8(1), 1.
- Koo, W. (2016). Usage of Smartphone Applications: A Descriptive Study of Top 100 U.S. Retailers. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 10(3), 54-58.
- KPMG (2018). *La realidad de los consumidores online. Informe global sobre consumidores en Internet 2017*. Recuperado de: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/06/la-realidad-de-consumidores-online.pdf>
- Kretz, G. & de Valck, K. (2010). “Pixelize me!”: Digital storytelling and the creation of archetypal myths through explicit and implicit self-brand association in fashion and luxury blogs. *Research in consumer behavior* (pp. 313-329). Bradford: Emerald Group Publishing Limited.

- La República (16 de abril del 2017). Comercio electrónico en el Perú movió US\$ 2.800 millones durante el 2016. *Diario La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresia/economia/865815-comercio-electronico-en-el-peru-movio-us-2800-millones-durante-el-2016>
- La República (5 de octubre del 2016). Los influencers como nueva estrategia de marketing. *Diario La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/marketing/809221-los-influencers-como-nueva-estrategia-de-marketing>
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2009). *E-commerce: negocios, tecnología, sociedad*. México: Pearson Education.
- Laver, J. (1982). *Breve historia del traje y la moda. Índice Histórico Español*. Madrid: Cátedra.
- Lee, E., Lee, J. A., Moon, J. H., & Sung, Y. (2015). Pictures speak louder than words: Motivations for using Instagram. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 18(9), 552-556. Recuperado de <https://www.liebertpub.com/doi/abs/10.1089/cyber.2015.0157>
- Leung, L. (Ed.). (2008). *Digital Experience Design: ideas, industries, interaction*. Chicago: Intellect Books.
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925-938. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jpim.12163>
- Lima cómo vamos. (2015). Encuesta Lima como vamos: VI Informe de Percepción sobre la calidad de vida. *Limacomovamos*. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2016/01/Encuesta2015.pdf>
- Lima Como Vamos. (2017). Encuesta Lima como vamos: VIII Informe sobre Percepción sobre calidad de vida en Lima y Callao. *Limacomovamos*. Recuperado de http://www.limacomovamos.org/cm/wpcontent/uploads/2018/03/EncuestaLimaCómoVamos_2017.pdf
- Lockwood, T. (2009). *Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value (3rd Ed.)*. New York: Allworth Press.

- Magrath, V., & McCormick, H. (2013). Branding design elements of mobile fashion retail apps. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17(1), 98-114. Recuperado de [10.1108/13612021311305164](https://doi.org/10.1108/13612021311305164)
- Max-Neef, Manfred (1986). Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro. Development Dialogue, número especial. México: Mc Graw-Hill.
- Max-Neef, M. (1991). Human Scale Development. New York: The Apex Press. Recuperado de https://web.archive.org/web/20130319153338/http://www.max-neef.cl/download/Max-neef_Human_Scale_development.pdf
- Max-Neef, M. A., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1994). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones* (Vol. 66). Barcelona: Icaria Editorial.
- Max-Neef, M. (2010). The world on a collision course and the need for a new economy: Contribution to the 2009 Royal Colloquium. *AMBIO: A Journal of the Human Environment*. 39(3), 200-210.
- Mitta, E. (2016). Metodología Lean Startup en empresas peruanas: estudio de casos (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7139>
- Mobile Marketing Association (2011). Global Perspectives: The Smartphone User & The Mobile Marketer. Recuperado en <http://www.mmaglobal.com/files/mobileadvertising.pdf>
- Morgan, A., Ross, M., Siegle, L., McCartney, S., Firth, L., Shiva, V., Blickenstaff, D.(2015), Life Is My Movie Entertainment (Firm). *The true cost*.
- Murillo, J. (2016). Cortes, pedazos y retazos mercantiles sobre Derecho y Moda en el Perú. *Revista de actualidad mercantil*, 4(2015), 176-218. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/actualidadmercantil/article/view/14961/15495>
- Muñoz, R. (2016). *Innovación a la mexicana: Más allá de romper paradigmas*. México: Penguin Random House Grupo Editorial México.
- Nafria, I. (2008). Web 2.0: *El usuario, el nuevo rey de Internet*. Barcelona: Editorial Grupo Planeta.

- Niculescu, G., Jinaru, A., & Cojocaru, F. (2014). Beyond Lean Startup Towards Integrated Lean Startup. *Annals of The Constantin Brancusi University Of Targu Jiu-Letters & Social Sciences Series*, (4), 21-27. Recuperado de http://www.utgjiu.ro/revista/lit/pdf/2014-04/02_Niculescu,%20Jinaru,%20Cojocaru.pdf
- Nie, Y. & Fortunati, L. (2013). Between Fashion and Technology: Investigating Mobile Fashion Applications. CIRN Prato Community IT Conference 2013. Prato Italy: CIRN-UCLA.
- Nielsen (2016). *Gastos Extras de los peruanos*. Perú: The Nielsen Company. Recuperado de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/Gastos-extras-de-los-peruanos.html>
- O'Reilly, T. (2007). What Is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *Communications & Strategies*, (1), p. 17. Recuperado de <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- OECD. (2016). Estudios del Centro de Desarrollo Startup América Latina 2016 Construyendo un futuro innovador: Construyendo un futuro innovador. *OECD*. Paris: OECD Publishing.
- Olmo, José Luis. (2005). *Marketing de la Moda*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Organización Mundial del Comercio (2013). El comercio electrónico en los países en desarrollo: oportunidades y retos para las pequeñas y medianas empresas. *Organización Mundial del Comercio*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/ecom_brochure_s.pdf
- ORSI (2008). *Castilla y León 2.8 Hacia la sociedad de la colaboración*. Valladolid: Consejería de fomento.
- Osiptel (2014). *Reporte Estadístico 2014*. Recuperado de https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporte_estadistico_jun2014/reporte_estadistico_jun2014.html

- Osiptel (2016). *Reporte Estadístico 2016*. Recuperado de http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporte_estadistico_junio2016/files/assets/common/downloads/Reporte%20Estad.pdf
- Pérez Tornero, J. M., Tropea, F., Sanagustín, P. & Costa P. O. (1992). Los agentes estimuladores del consumo. *La seducción de la opulencia: publicidad, moda y consumo*. Buenos Aires: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Pijuan, A. (2017, 24 de febrero). Chicísimo da un salto adelante: abre su capital y capta un millón de euros. *Modaes.es*. Recuperado de <https://www.modaes.es/backstage/chicisimo-da-un-salto-adelante-abre-su-capital-y-capta-un-millon-de-euros.html>
- Real Academia Española (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado de <http://www.rae.es>.
- Remy, N., Speelman, E., & Swartz, S. (2016). Style that's sustainable: a new fast-fashion formula. *McKinsey & Company*. Recuperado de https://www.textilepact.net/pdf/publications/reports-and-award/style_thats_sustainable_a_new_fast-fashion_formula_mckinsey_and_company_october_2016.pdf
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Nueva York: Crown Books. Recuperado de: <http://www.stpia.ir/files/The%20Lean%20Startup%20.pdf>
- Riese, M. (2012). The definitive history of social media. *The Daily Dot*. Recuperado de: <https://www.dailydot.com/debug/history-of-social-media/>
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cuicui/v18n52/v18n52a4.pdf>
- Romo, Z. F. G. & Contreras-Espinosa, R. (2016). Branded Apps in Spain as a Means of Communicating Trends in Fashion. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (IJIM)*, 10(2), 58-63.
- Rosenthal, S. & Mckeown, K. (2017). Detecting influencers in multiple online genres. *ACM Transactions on Internet Technology (TOIT)*, 17(2), 12.
- Rowe, P. (1987). *Design thinking*. Cambridge: The MIT Press.

- Rutenbeck, J. (2006). *Tech Terms: What every telecommunications and digital professional should know*. Oxford: Focal Press
- Santa María, B. (2017). 21 Buttons sube 3 millones de euros en segunda ronda de financiación. *Fashion Network*. Recuperado de <http://uk.fashionnetwork.com/news/21-Buttons-raises-3-million-in-second-funding-round,797820.html#.WQZc6BQVxEQ>
- Sarkar, A. (2011). Impact of utilitarian and hedonic shopping values on individual's perceived benefits and risks in online shopping. *International Management Review*, 7(1), 58.
- COMEXPERU (2017). Las start-ups: una nueva fuente de desarrollo. *Semanario Comex Perú*. Recuperado de:
<http://www.comexperu.org.pe/media/files/semanario/semanario%20comexperu%20877.pdf>
- Simonds, F. (2016). Human Centred Design vs Design Thinking vs Service Design vs UX... What do they all mean? *Linked In*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/human-centred-design-vs-thinking-service-ux-what-do-all-simonds>
- Sobejano, J. (2014). Uniendo Design Thinking y Lean Startup. Creando empresas competitivas. *Sintetia*. Recuperado de <http://www.sintetia.com/uniendo-design-thinking-y-lean-startup-creando-empresas-competitivas/>
- Stanford (s.f). Bootcamp Bootleg. Institute of Design at Stanford. Recuperado de:
<http://dschool.stanford.edu/wpcontent/uploads/2011/03/BootcampBootleg2010v2SLIM.pdf>
- Stickdorn, M., Schneider, J., Andrews, K., & Lawrence, A. (2011). *This is service design thinking: Basics, tools, cases* (Vol. 1). Hoboken, NJ: Wiley.
- Startup Perú (s.f). Lo que debes saber de StartUp Perú. Respuestas e información importante. Recuperado de <http://www.start-up.pe/preguntas-frecuentes.html>
- Strategia (2008). La nueva moda de diseñar ropa en el Perú. *Revista Strategia*, 10(2008), 28-33. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/17850>
- The Lean Startup (s.f). The Lean Startup Methodology. Recuperado de <http://theleanstartup.com/principles>

- Tungate, M. (2008). *Fashion brands: branding style from Armani to Zara*. Filadelfia: Kogan Page Publishers.
- Villavicencio, G. (2016). Outfit, resolviendo el dilema del outfit perfecto con tecnología. *Timov*. Recuperado de <http://www.timov.la/articulo/outfit-resolviendo-el-dilema-del-outfit-perfecto-con-tecnologia>
- Vinekar, V., Slinkman, C. W. & Nerur, S. (2006). Can agile and traditional systems development approaches coexist? An ambidextrous view. *Information systems management*, 23(3), 31-42.
- Wysocki, R. K. (2011). *Effective project management: traditional, agile, extreme*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/6648310/jpdf0705-effective-project.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1543027366&Signature=xjwYdfw%2FZjkZyrZMxpDzzFeWM3I%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEffective_project_management_traditional.pdf
- Yang, S., Song, Y. & Tong, S. (2017). Sustainable retailing in the fashion industry: A systematic literature review. *Sustainability*, 9(7), 1266.
- Zanoni, L., & Arébalos, A. (2008). *El imperio digital: El nuevo paradigma de la comunicación 2.0* (No. 316.774). Buenos Aires: Ediciones B.
- 40 de fiebre. Influencers: ¿Por qué son importantes en tu estrategia de social media? Recuperado de <https://www.40defiebre.com/influencers-importantes-estrategia-social-media>

ANEXOS

ANEXO A: Ficha técnica de la encuesta para la introducción de un nuevo producto

1. Encuesta	IOP
2. Estudio	Encuesta para la introducción de un nuevo producto.
3. Encuestadora	Nicoles Cuadros y Andrea Padilla
4. Universo o población objetivo	Mujeres de 19-29 años
5. Marco Muestral	
6. Representatividad	
7. Tamaño de la muestra	45 personas entrevistadas en Lima
8. Error y nivel de confianza	
9. Procedimiento de muestreo	
10. Ponderación	
11. Técnica de recolección de datos	Entrevista vía web.
12. Fechas de aplicación	Entre los días 20 de Marzo y 26 de Marzo.
13. Supervisión	
14. Financiamiento	



ANEXO B: Encuesta para la Introducción de un nuevo producto

Las preguntas realizadas se justifican en base a la plantillas de e-encuesta, la cual es una herramienta web de Webtools S.L. “WEBTOOLS S.L”. Es un proveedor de aplicaciones web (SAAS) que pone a disposición herramientas web basadas en las últimas tendencias del mercado y orientadas a satisfacer sus necesidades específicas” (e-encuesta.com, 2006). Esta posee el sello de Confianza Online. “Confianza Online es el sello de calidad en Internet líder en España y el único con todos los reconocimientos oficiales. Un distintivo que muestran aquellas empresas que garantizan la máxima transparencia, seguridad y confianza a la hora de comprar y navegar en sus webs” (e-encuesta.com, 2006).

*Obligatorio

1. Edad
2. Sexo * Marca solo un óvalo.
 - Masculino
 - Femenino
3. Departamento de origen *
4. Distrito de Residencia *
5. Ocupación. Marque más de uno si es necesario. *. *Selecciona todos los que correspondan.*
 - Estudiante (colegios)
 - Estudiante Técnico
 - Estudiante Superior
 - Trabajador Empleado
 - Trabajador Empleador
6. ¿Considera que le gusta la moda? *. Marca solo un óvalo.
 - Sí
 - No (Deja de rellenar este formulario)
7. ¿Mediante qué medio se mantiene al tanto de las últimas tendencias de moda y accesorios? *Marca solo un óvalo.
 - TV
 - Revistas

- Redes sociales
- Páginas webs
- Otro:

8. ¿Utiliza redes sociales usualmente? * Marca solo un óvalo.

- Sí
- No (Deja de rellenar este formulario)

9. ¿Qué tipos de redes sociales utiliza? Marque más de uno si es necesario. *
Selecciona todos los que correspondan.

- Redes sociales generales: dirigidas a un público general y que no se centran en un tema concreto. Ejemplo: Facebook, Twitter, Google+ y Tuenti.
- Redes sociales profesionales: giran en torno al ámbito laboral, muy útiles para realizar contactos profesionales, búsqueda de oportunidades laborales, entre otros. Ejemplo: LinkedIn, Viadeo y Xing.
- Redes sociales de geolocalización: se realizan en base a la localización física de los usuarios. Ejemplo: Fousquare, Facebook Places y Google Places.
- Redes sociales de contenidos: las relaciones entre los usuarios están muy unidas a la generación y divulgación de contenidos de diferentes formatos: fotografía video y otros. Ejemplo: Flickr, Instagram, Youtube, Vimeo, etc.
- Redes sociales de ocio: relacionados con el ocio como Libros, Animales, Motos, Viajes. Ejemplo: libraryThing, Dogster, Moterus, TopRural, TripAdvisor, JuebaBook

10. Tomando en cuenta los tipos de redes sociales (redes sociales generales, profesionales, de geolocalización, de contenidos y de ocio); enumere sus 3 favoritas. Donde 1. tiene el mayor grado y 3. el último. *

11. ¿Utiliza redes sociales de contenido fotográfico (Instagram, Snapchat, Pinterest, Flickr, otra) * *Marca solo un óvalo?*

- Sí
- No (Pasa a la pregunta 14)

12. Tomando en cuenta las redes sociales de contenido fotográfico (Instagram, Snapchat, Pinterest, Flickr, otra); Enumere sus 3 favoritas. Donde 1. tiene el mayor grado y 3. el último.

13. ¿Por qué la red social de contenido fotográfico seleccionado como número 1 es su favorita? Marque más de uno si es necesario. * *Selecciona todos los que correspondan.*

- Uso masivo en mi círculo social
- Aplicación de red de contactos
- Interacción con otras personas
- Propagación de la exhibición del contenido que ofrezco
- Variedad de contenido ofrecido
- Opción de personalización perfil
- Otro:

14. ¿Utiliza más sus redes sociales en aplicación móvil o página web? * Marque solo un óvalo.

- Aplicación Móvil (app)
- Página web

15. ¿Qué sistema operativo utiliza su celular? * Marque solo un óvalo

- iOS de iPhone
- Android

16. ¿Usted compra ropa por internet? * Marque solo un óvalo.

- Sí
- No (Pasa a la pregunta 20)

17. ¿Cuáles son sus lugares de compra de ropa por internet? Marque más de uno si es necesario. * *Selecciona todos los que correspondan.*

- EBay
- Amazon
- Alibaba- AliExpress
- Asos
- Página de web de la marca
- Otro:

18. ¿Con qué frecuencia compra prendas por internet? *^{SEPT}SEPT_{SEPT} Marque solo un óvalo.

- Dos veces al mes

- Una vez al mes
- Cada 3 meses
- Cada 6 meses
- Cada 12 meses

19. ¿Cuál es su lugar favorito de compra por internet? * Pasa a la pregunta 21.

20. ¿Por qué no compra ropa por internet? Marque más de uno si es necesario.

*Selecciona todos los que correspondan.

- Desconfianza de la seguridad de pagos
- Marcas de ropa de mayor uso no cuentan con compra online
- Marcas de ropa de mayor uso cuentan con un mal diseño de sus páginas de compra
- Compra en lugares de venta offline con precios de prendas más baratos
- Imposibilidad de prueba de prendas
- Carencia de tarjetas de crédito o débito
- Otro:

21. Enumere 5 marcas de ropa que más utilice. Donde 1. tiene el mayor grado y 5. el último. *

22. De tener la oportunidad y los medios necesarios ¿Influenciarías a otros compartiendo las fotografías de tus looks de ropa? (Como lo hacen los *bloggers*) * Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

Descripción del producto a introducir. El producto que proponemos es: una red social mediante una aplicación móvil gratuita que permita encontrar, compartir y comprar prendas de vestir; así como ganar dinero.

Dinámica de uso de la aplicación: Como una red social, podrás compartir y encontrar fotos con looks.

Una vez instalada la app en tu móvil, puedes seguir a tus amigos e *influencers* favoritos y descubrir lo que llevan puesto. Con tan solo darle click sobre una prenda determinada podrás acceder a información detallada sobre ésta, incluyendo la marca, el modelo, el precio o los colores en los que está disponible. Así mismo, tienes la posibilidad de comprar los artículos directamente, guardar las prendas en distintos armarios personalizados e inspirarte en otros looks para encontrar

nuevas formas de combinarlas. Además, cualquier usuario podrá ganar dinero gracias a su influencia en la red social. Basta con compartir una foto y etiquetar de forma sencilla todas las prendas con su respectiva marca. Las ventas que se generen a través de esa imagen dan lugar a una recompensa en forma de saldo de dinero que puede acumularse o reembolsarse en cualquier momento.

23. ¿Alguna vez ha visto o escuchado de un producto similar? * Marca solo un óvalo.

- Sí
- No (Pasa a la pregunta 25)

24. ¿Cuál es el nombre del producto? *

25. En una escala de 1 al 5, donde 5 muy interesante y 1 nada interesante. ¿Qué tan interesante es el producto para usted? * Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. ¿Te gustaría encontrar éste producto en una página web también? * Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

27. ¿Cuál es la procedencia que te gustaría tengan las marcas de ropa exhibidas en la aplicación? Marque más de uno si es necesario. * Selecciona todos los que correspondan.

- Peruana
- Internacional

28. ¿A través de que medio o medios le gustaría enterarse sobre esta app? Marque más de uno si es necesario * Selecciona todos los que correspondan.

- Internet, redes sociales
- Revistas/Diarios
- Televisión
- Paneles
- Otro:

29. ¿Le interesaría adquirir nuestro producto? * Marca solo un óvalo.

- Muy probable (Pasa a la pregunta 31)
- Poco probable
- No me interesa
- Tengo que analizarlo

30. Díganos las razones por las cuales no le atraería nuestro producto: *Marca solo un óvalo.

- No me convence el concepto
- Es muy complicado en el uso
- Otro:

31. Déjenos algún comentario:

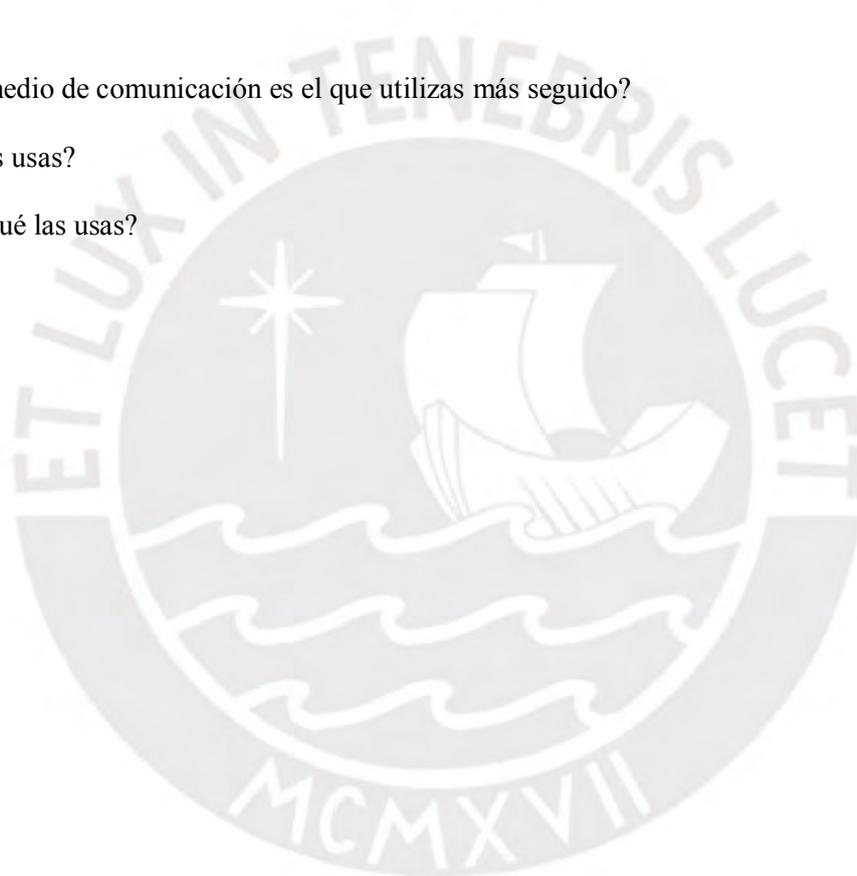
32. Nombre (opcional):



ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTAS PRELIMINARES

1. Datos del usuario

- Nombre
- Edad
- Distrito
- ¿Cuáles son tus actividades principales en el día?
- ¿Cuánto tiempo libre dirías que tienes a la semana? ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?
- ¿Qué medio de comunicación es el que utilizas más seguido?
- ¿Cuáles usas?
- ¿Para qué las usas?



ANEXO D: Guía de entrevistas a profundidad

1. Datos del usuario

- Nombre
- Edad
- Distrito
- ¿Cuáles son tus actividades principales en el día?
- ¿Cuánto tiempo libre dirías que tienes a la semana? ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?
- ¿Qué medio de comunicación es el que utilizas más seguido?
- ¿Cuáles usas?
- ¿Para qué las usas?
- ¿Cuánto tiempo le dedicas?
- ¿Cuál es tu red social favorita? ¿Por qué?
- ¿Qué le agregarías a tu red social favorita? ¿Qué le quitarías?
- ¿Qué le agregarías a Instagram? ¿Qué le quitarías?
- ¿Cuándo fue la última vez que te descargaste una aplicación?, ¿Cómo te enteraste de que existía?
- ¿Sigues a influencers?, ¿cuáles son tus favoritos?, ¿porque son tus favoritas?
- ¿Con qué frecuencia interactúas con ellos?
- ¿Cuáles son las características que más te gustan de tus influencers?
- ¿Cómo sería tu influencer ideal? ¿qué le agregarías/quitarías?
- ¿Crees que influyen en tu vida diaria? (ejemplos). ¿sientes que influyen tus hábitos de compra?
- ¿Confías en ellos?, ¿Por qué?
- ¿Qué pros y contras ves de ser un influencer? considerando esto, ¿te gustaría serlo?

- Ahora quiero que nos cuentes acerca de: Cuéntame de la última vez que estuviste en tu casa o en algún otro lugar y te diste cuenta de que querías comprar ropa (Narrame en 5 pasos).
- ¿Con qué frecuencia compras ropa?
- ¿Qué tiempo te toma en promedio te toma llegar al lugar donde más compras?
- ¿Qué es lo que más te gusta de ir a comprar ropa?, ¿qué es lo que menos te gusta?
- ¿Cómo sería tu compra ideal?
- ¿Cuáles son las marcas que más compras? ¿Por qué?
- ¿Cómo te enteras de las promociones que hay en ropa/de la ropa nueva que sacan las marcas?
- Hay personas que consideran otra opiniones a la hora de comprar y otras que no (¿cuál eres tú? ¿Sueles comprar acompañada o sola? ¿Con quién? ¿Por qué? ¿Cómo participan en tu experiencia de compra? ¿Estás satisfecha con su participación?
- Cuéntame la última vez que estuviste presente cuando alguien cercano a ti fue a comprar ropa. ¿Cómo participaste?
- Por otro lado, ¿sueles comprar online?, ¿qué cosas? ¿por qué no compras ropa online?
- ¿Qué te gusta de comprar ropa online?, ¿Qué te molesta?
- ¿Cómo sería tu compra online ideal?
- Hablemos un poco de la moda en sí
- ¿Crees que te interesa la moda?
- ¿Qué te induce a comprar ropa?,
- ¿Qué sientes respecto a industria del vestido en la actualidad? ¿Qué le agregarías a la industria del vestido? ¿Qué le quitarías?
- ¿Cuando ves publicidad de ropa, confías en lo que ves? ¿Por qué?
- ¿Tienes alguna restricción moral o ética a la hora de comprar?

ANEXO E: Ficha técnica de entrevistas

Tabla E1: Ficha técnica de entrevistas

Nº de entrevistas	Duración	Perfil	Nº de entrevistas	Hallazgos
24	30-60 minutos	Mujeres de 15 años.	3	Muestran confianza a los medios digitales. Sin embargo, expresan una dependencia de sus padres para finalizar las compras, particularmente aquellas que involucran medios de pago digitales.
	30-60 minutos	Mujeres de 30 años	3	Muestran confianza a los medios digitales y no expresan ningún tipo de dependencia de medios de pago para finalizar las compras.
	30-60 minutos	Mujeres que compran por internet con excepción de prendas de vestir.	3	Las razón es la desconfianza de no poder tocar y probar el producto.
	30-60 minutos	Mujeres que no compran por internet	3	Las razones por las que no compran en línea son porque existe una desconfianza en registrar sus tarjetas bancarias en las plataformas en línea y desean tener el producto en su posesión inmediatamente se realice el pago.
	30-60 minutos	Mujeres que siguen tendencias	3	Tienen un involucramiento personal con la moda, valoran mucho las oportunidades de mejorar sus experiencias de compra de ropa y suelen estar informadas acerca de la industria de la moda y su entorno.
	30-60 minutos	Mujeres que no siguen tendencias	3	Este grupo de personas, aún si seguir tendencias, expresan su identidad a través de la ropa y tienen un hábito de compra.
	30-60 minutos	Mujeres que tienen el hábito de comprar ropa	3	Son personas informadas, que son exigentes con las características de la compra y tienen necesidades puntuales de las cuales son conscientes y están interesados en satisfacerlas.

Tabla E1: Ficha técnica de entrevistas

Nº de entrevistas	Duración	Perfil	Nº de entrevistas	Hallazgos
24	30-60 minutos	Mujeres que no tienen el hábito de comprar ropa	3	No tienen la capacidad adquisitiva, en algunos casos no tienen el hábito de comprar ropa debido a una falta de interés en la moda y el vestido.



ANEXO F: Consentimiento Informado de Entrevistas

Anexo F1: Consentimiento Informado de Josselyn Gutierrez

Yo Josselyn Gutierrez, identificado (a) con DNI 73060841 autorizo a los tesisistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.



Lima, ...22...de...Abril...del 2018

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'J. Gutierrez', written over a dotted line.

Firma.....

Anexo F2: Consentimiento Informado de Gabriela Padilla

Yo Gabriela Padilla, identificado (a) con DNI 45892584 autorizo a los tesisistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima, ...26...de.....Abril... del 2018



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gabriela Padilla', is positioned below the date line.

Firma.....

Anexo F3: Consentimiento Informado de Jane Anderson

YoJane Anderson...., identificado (a) con DNI ...70672725.....autorizo a los
tesistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia
Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada
a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de
licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima, ...21...de.....Abril.....del 2018



Firma.....

Anexo F4: Consentimiento Informado de Elizabeth Vela

YoElizabeth Vela....., identificado (a) con DNI ... 44745334.....autorizo a los
tesistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia
Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada
a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de
licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima,...28 ...de.....Abril....del 2018



Firma.....

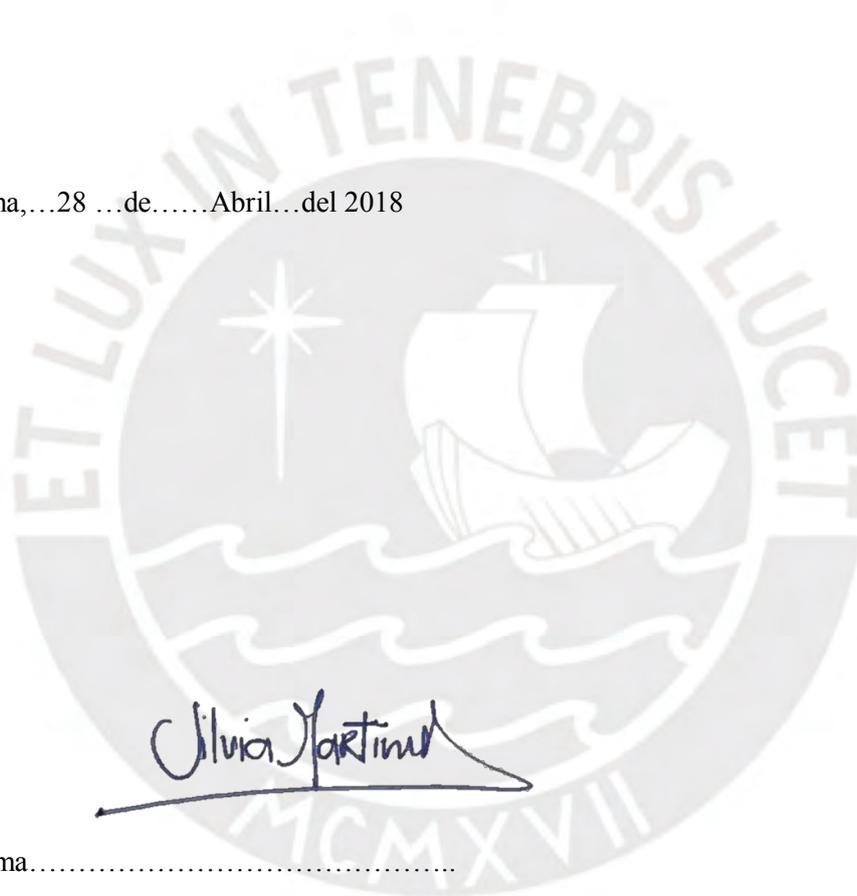
A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Elizabeth Vela', is written over the signature line.

.....

Anexo F5: Consentimiento Informado de Silvia Martinelli

YoSilvia Martinelli....., identificado (a) con DNI ...45373181..... autorizo a los tesisistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima, ...28 ...de.....Abril...del 2018



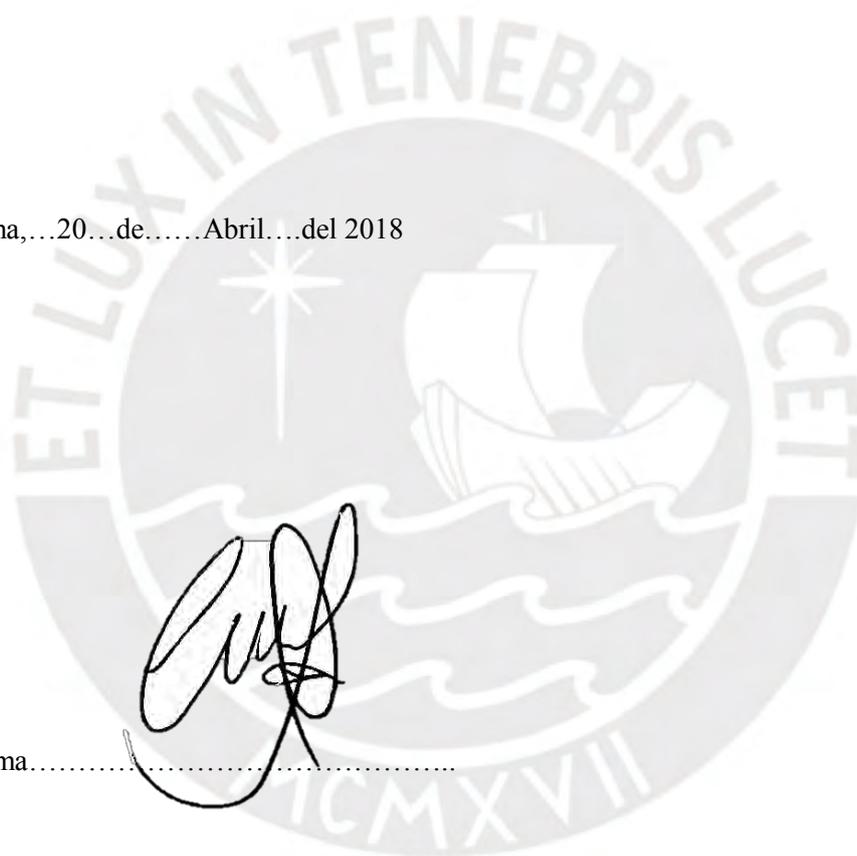
Firma.....

Anexo F6: Consentimiento Informado de Eduarda Cuadros

Yo ...Eduarda Cuadros....., identificado (a) con DNI 71490273 autorizo a los tesisistas Nícoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima, ...20...de.....Abril...del 2018

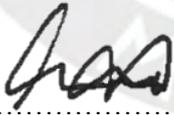
Firma.....



Anexo F7: Consentimiento Informado de Luciana Meza-Cuadra

Yo ... Luciana Meza-Cuadra....., identificado (a) con DNI 74688094 autorizo a los tesisistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

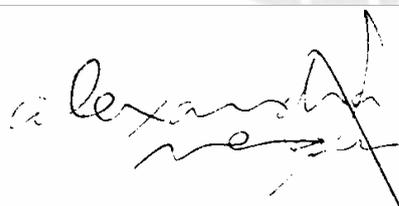
Lima, ...20...de.....Abril...del 2018

Firma.....

Anexo F8: Consentimiento Informado de Alexandra Regueiro

YoAlexandra Regueiro..., identificado (a) con DNI 70331897. autorizo a los tesistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima, ...28...de.....Abril..... del 2018



Firma.....

Anexo F8: Consentimiento Informado de Daniella Meza-Cuadra Castillo

Yo Daniella Meza-Cuadra Castillo, identificado (a) con DNI 45971285 autorizo a los tesisistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.



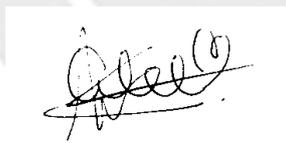
Lima, ...1...de.....Mayo..... del 2018

Firma.....

Anexo F9: Consentimiento Informado de Alexandra Stahl

YoAlexandra Stahl, identificado (a) con DNI 77154184. autorizo a los
tesistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia
Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada
a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de
licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima, 22.....de.....Abril del 2018

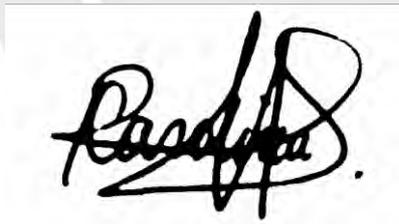


Firma.....

Anexo F10: Consentimiento Informado de Carolina Ramirez

YoCarolina Ramirez, identificado (a) con DNI 71329501 autorizo a los tesisistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima, ...29...de.....Abril..... del 2018

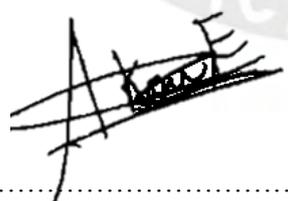


Firma.....

Anexo F11: Consentimiento Informado de Araceli Kou

Yo Araceli Kou, identificado (a) con DNI 73799009 autorizo a los tesisistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

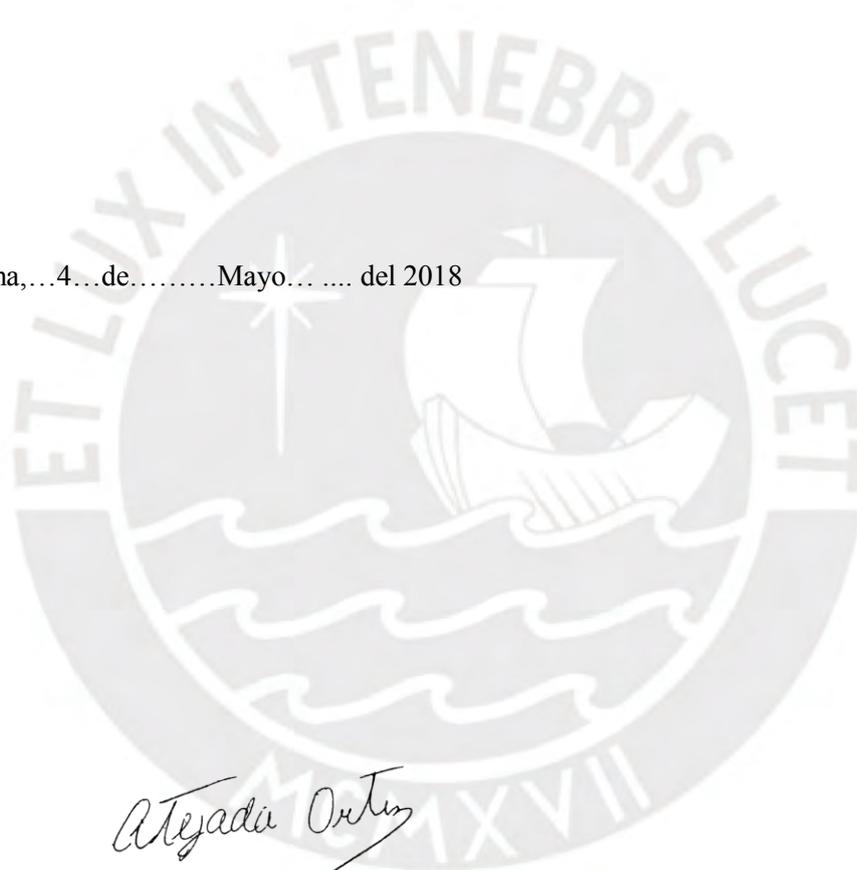
Lima, ...2...de.....Mayo.....del 2018

Firma..........

Anexo F12: Consentimiento Informado de Alejandra Tejada

YoAlejandra Tejada....., identificado (a) con DNI47584449... autorizo a los tesisistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima, ...4...de.....Mayo..... del 2018



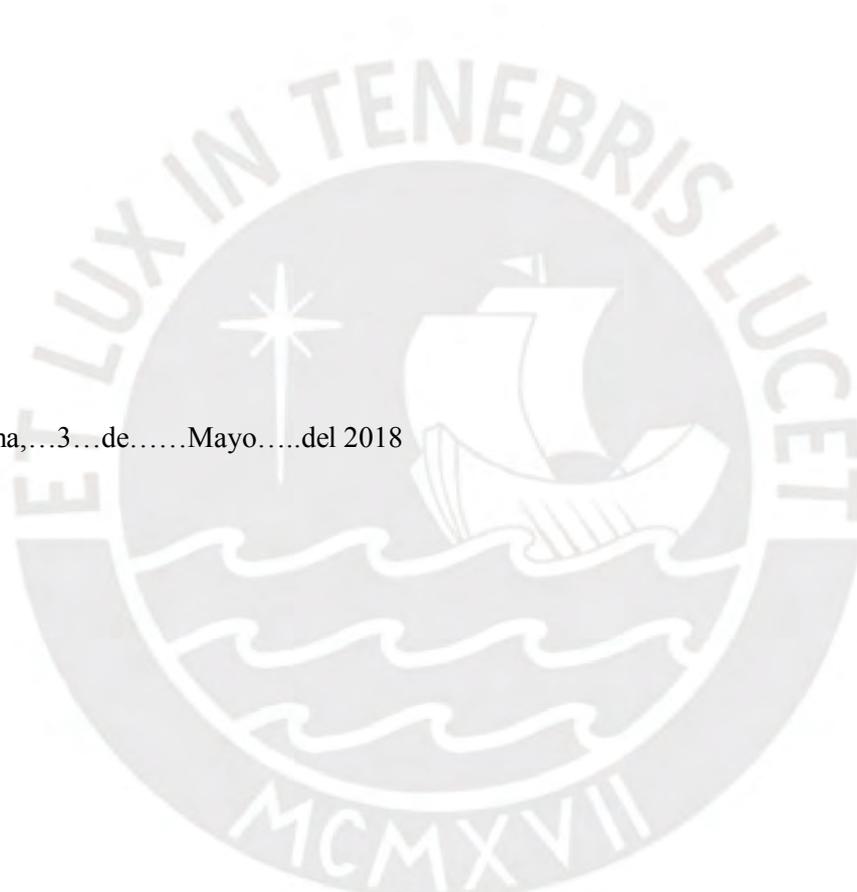
Alejandra Tejada

Firma.....

Anexo F13: Consentimiento Informado de Daniela Gonzales

Yo Daniela Gonzales....., identificado (a) con DNI 76529368. autorizo a los tesisistas Nicos Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima, ...3...de.....Mayo.....del 2018



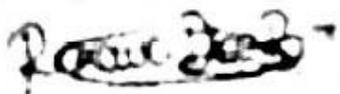
Daniela Gonzales

Firma.....

Anexo F14: Consentimiento Informado de Roxana Diaz

YoRoxana Diaz....., identificado (a) con DNI47732368..... autorizo a los tesisistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima, ...1...de.....Mayo.....del 2018



Firma.....

Anexo F15: Consentimiento Informado de Samanta Rojas

YoSamanta Rojas, identificado (a) con DNI 73904961 autorizo a los tesisistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima, ...2...de...Mayo... del 2018



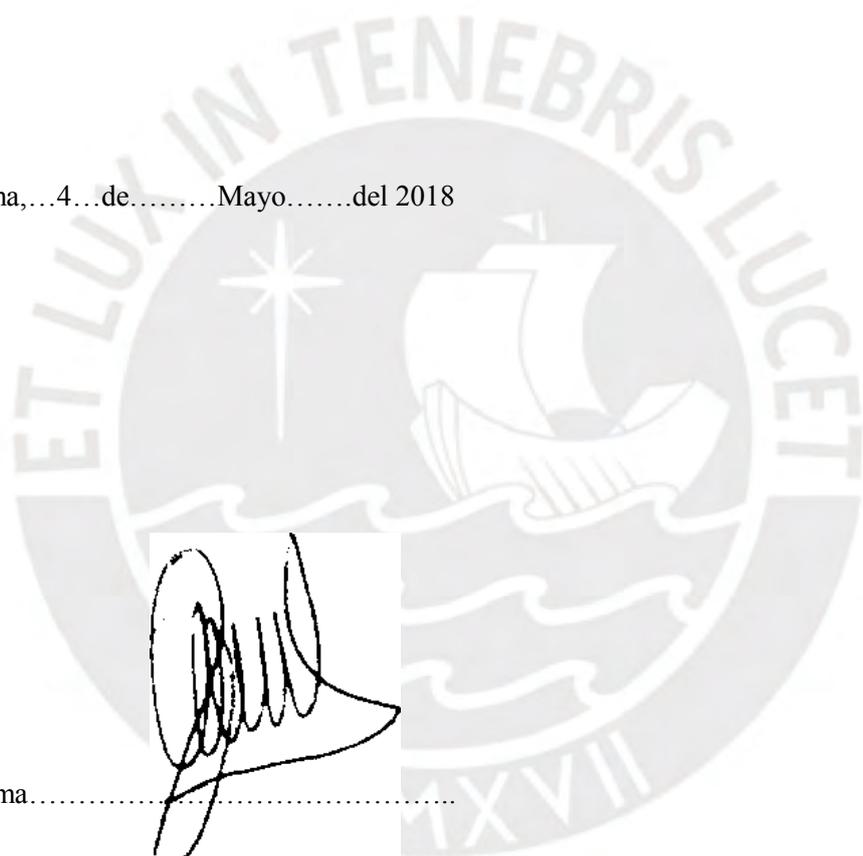
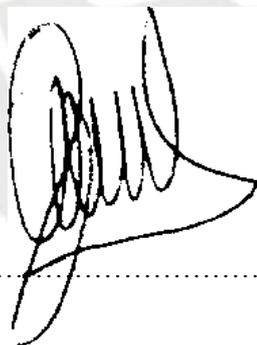
Firma.....

Anexo F16: Consentimiento Informado de Romina Gamarra

YoRomina Gamarra....., identificado (a) con DNI 74030416 autorizo a los tesisistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima, ...4...de.....Mayo.....del 2018

Firma.....

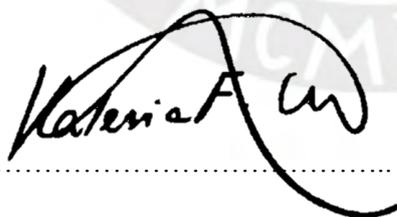


Anexo F17: Consentimiento Informado de Valeria Florindez

YoValeria Florindez....., identificado (a) con DNI
autorizo a los tesisistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima, ...3...de...Mayo..... del 2018

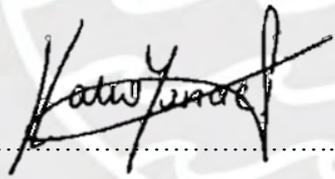
Firma.....

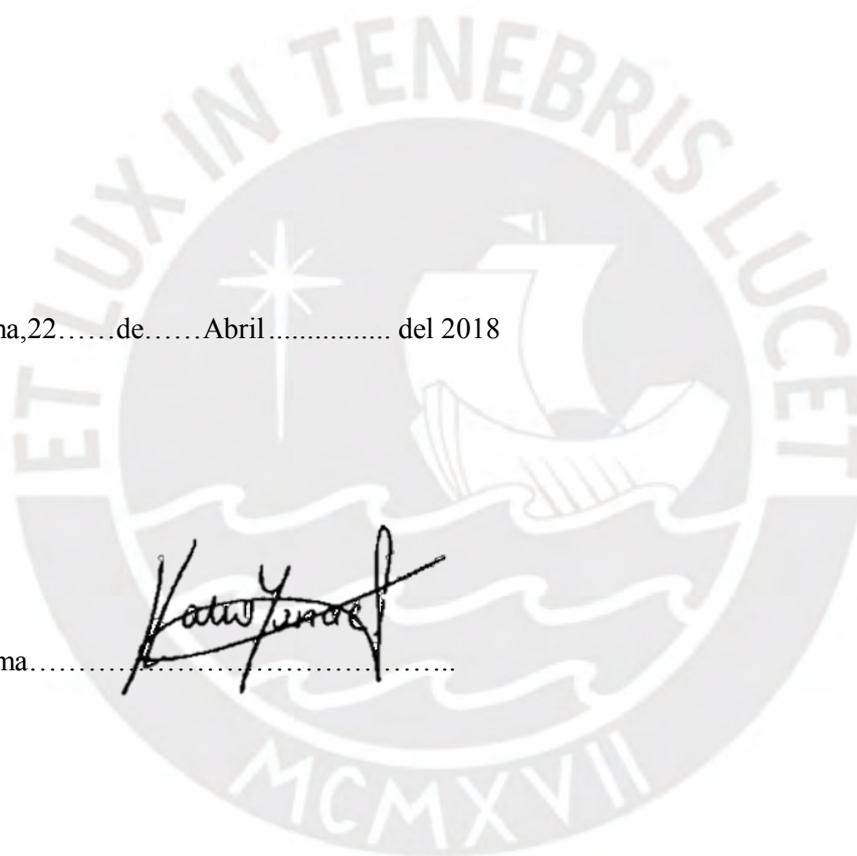


Anexo F18: Consentimiento Informado de Katia Yanac Gallardo

YoKatia Yanac Gallardo....., identificado (a) con DNI 48391421 autorizo a los tesisistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima, 22.....de.....Abril..... del 2018

Firma..........



Anexo F19: Consentimiento Informado de Fiorella Solari

YoFiorella Solari, identificado (a) con DNI 45445985 autorizo a los
tesistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia
Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada
a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de
licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima, ...5...de.....Mayo..... del 2018

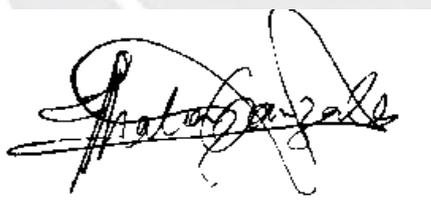


Firma.....

Anexo F20: Consentimiento Informado de Thalia Gonzales

YoThalia Gonzales....., identificado (a) con DNI ...47455495..... autorizo a los tesisistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima, ...2...de.....Mayo..... del 2018



Firma.....

Anexo F21: Consentimiento Informado de Ana Paula Nardini

YoAna Paula Nardini..... , identificado (a) con DNI 48036602 autorizo a los
tesistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia
Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada
a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de
licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima, ...23...de.....Abril..... del 2018

Firma..........

Anexo F21: Consentimiento Informado de Patricia Naveros

YoPatricia Naveros....., identificado (a) con DNI 72200681 autorizo a los
tesistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia
Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada
a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de
licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima,.....de del 2018

Firma.....

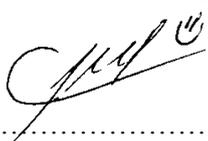


Anexo F22: Consentimiento Informado de Camila Membrillo

YoCamila Membrillo....., identificado (a) con DNI 74031588 autorizo a los
tesistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia
Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada
a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de
licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima, 3.....de.....Mayo..... del 2018

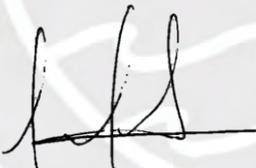


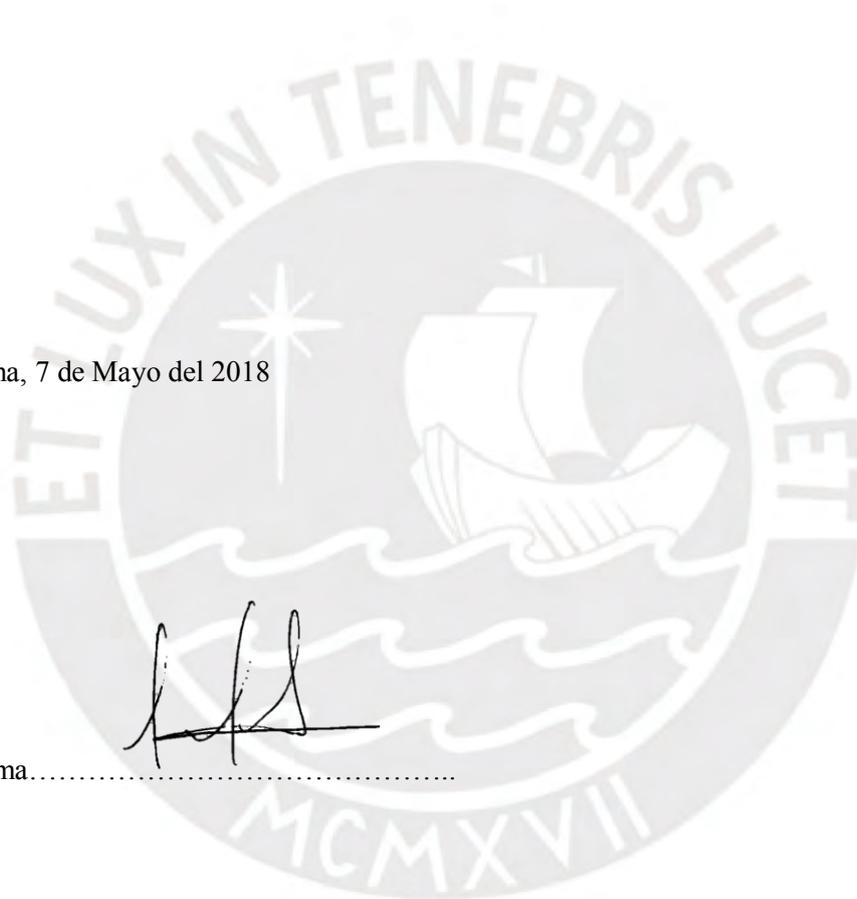
Firma.....


Anexo F23: Consentimiento Informado de Arena Torres

YoArena Torres, identificado (a) con DNI 74091151 autorizo a los testistas Nicoles Cuadros, Camila Meza-Cuadra y Andrea Padilla, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a grabar y utilizar la información brindada en la entrevista llevada a cabo con mi persona para la investigación que vienen realizando para obtener el título de licenciadas en Gestión Empresarial y Gestión Social.

Lima, 7 de Mayo del 2018

Firma.....



ANEXO G: Mapa de Empatía



ANEXO H: Ficha técnica – Sesión 1 Ideación

Fecha	10 de Junio del 2018
Lugar	Casa de un miembro del grupo: Camila Meza-Cuadra. Calle Paul de Beaudiez 268 San Isidro
Duración	2 hora aproximadamente
Participantes	Número de Personas: 5 Edad: 21 a 25 años. Grado de Instrucción: Estudiantes de Educación Superior y Egresados. Características: Grupo Multidisciplinario
Número de Moderadores	2

Figura H1: Sesión 1 – Ideación



Figura H2: Sesión 1 – Ideación



ANEXO I: Ficha técnica – Sesión 2 Ideación

Fecha	17 de junio del 2018
Lugar	Casa de un miembro del grupo: Andrea Padilla. Jirón Tambo Real 339 Surco.
Duración	2 horas aproximadamente.
Participantes	Número de personas: 4 Edad: 18 a 30 años Características: Perfil usuarios.
Número de moderadores	2

Figura I1: Sesión 2 - Ideación



Figura I2: Sesión 2 - Ideación



ANEXO J: Ficha técnica – Sesión 1 Testeo

Fecha	7 de Julio del 2018
Lugar	Casa de un miembro del grupo: Andrea Padilla Jirón Tambo Real 339 Surco
Duración	1 hora y media aproximadamente.
Participantes	<p>Nº de personas: 6</p> <p>Participante 1 (26 años) - Perfil Usuario</p> <p>Participante 2 (29 años) - Perfil Usuario</p> <p>Participante 2 (21 años) - Perfil Usuario</p> <p>Participante 2 (22 años) - Perfil Usuario</p> <p>Participante 2 (20 años) - Perfil Usuario</p> <p>Participante 2 (21 años) - Perfil Usuario</p>



ANEXO K: Ficha técnica – Sesión 2 Testeo

Fecha	14 de Julio del 2018
Lugar	Casa de un miembro del grupo: Nicole Cuadros Avenida San Borja Norte 1171
Duración	2 horas aproximadamente.
Participantes	<p>Nº de personas: 4</p> <p>Participante 1 (25 años) - Perfil Usuario</p> <p>Participante 2 (22 años) - Perfil Usuario</p> <p>Participante 2 (22 años) - Perfil Usuario</p> <p>Participante 2 (27 años) - Perfil Usuario</p>



ANEXO L: FICHA TÉCNICA SESIÓN 3 TESTEO

Fecha	28 de Julio del 2018
Lugar	Casa de un miembro del grupo: Camila Meza-Cuadra Calle Paul de Beaudiez 268 San Isidro
Duración	2 horas aproximadamente.
Participantes	<p>Nº de personas: 4</p> <p>Participante 1 (25 años) - Perfil Usuario</p> <p>Participante 2 (18 años) - Perfil Usuario</p> <p>Participante 2 (18 años) - Perfil Usuario</p> <p>Participante 2 (24 años) - Perfil Usuario</p>

Figura L1: Sesión 3 - Testeo

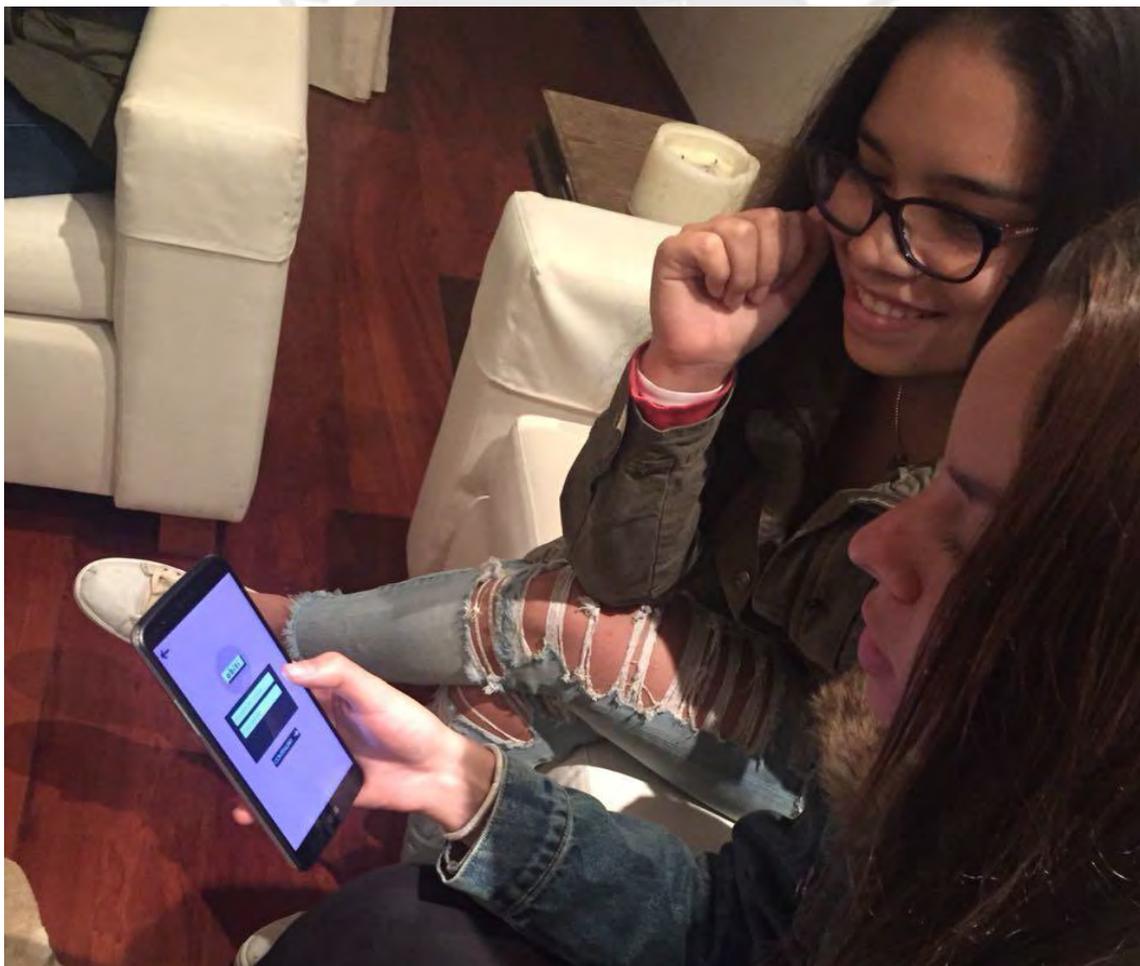


Figura L2: Sesión 3 - Testeo



ANEXO M: MALLA RECEPTORA PRIMERA ETAPA TESTEO

Figura M1: “Bylook”

COSAS INTERESANTES	CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta como innovadora y disruptiva • La opción de ganar dinero. • La herramienta “closets” y la posibilidad de guardar ropa 	<ul style="list-style-type: none"> • Las ventanas emergentes • Saturamiento con el número de redes sociales que utilizan los usuarios. • Percepción de pérdida de status al tener una red social en el que publiciten marcas • Propuesta compleja y poco entendible
PREGUNTAS NUEVAS	IDEAS NUEVAS
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué medios de pago de comisión al usuario se utilizan? ¿Como ello es posible? 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar elementos de los otros prototipos • Que la plataforma sea promocionada por celebridades ya que se sienten influenciados

Figura M2: “Malai”

COSAS INTERESANTES	CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de ganar dinero • Posibilidad de interactuar por medio de mensajería instantánea y reseñas. • Publicaciones en formato foto y vídeo porque detallan mejor a la prenda 	<ul style="list-style-type: none"> • Opción de comprar la ropa directamente en la plataforma original por falta de confianza en la aplicación • Percepción de falta de originalidad de la propuesta.
PREGUNTAS NUEVAS	IDEAS NUEVAS
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cobrarán más por usar la página? • ¿Darán un incentivo por subir fotos, vídeos o reseñas? • ¿Cómo puedo personalizar mi cuenta para ver gente como mis medidas? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer descuentos para incentivar el uso • Asegurar que no cobrarán demás • Tomar elementos de los otros prototipos

Figura M3: “Fitin”

COSAS INTERESANTES	CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de buscar atuendos completos para distintas ocasiones. • Posibilidad de escoger comprar el outfit completo o por separado • Alto nivel de personalización • Posibilidad de probar la ropa en una silueta • Percepción de la aplicación como sencilla en el uso 	<ul style="list-style-type: none"> • El cuestionario podría ser tedioso • La foto que se sube para crear la silueta puede estar distorsionada e irreal por el ángulo en el que se tomó la foto.
PREGUNTAS NUEVAS	IDEAS NUEVAS
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Esta plataforma sirve para todos? • ¿Cuáles elementos son esenciales? • ¿Podré ver looks con otros estilos? • ¿Podré ver la silueta que se prueba la ropa por otros ángulos además de defrente? 	<ul style="list-style-type: none"> • Agregar la opción de crear usuarios para familiares y amigos • Mejorar la silueta dándole el color de piel y cabello correcto • Privacidad de la foto que suben de si mismos • Incluir medidas de las prendas • Oportunidad de subir más de una foto o un vídeo para crear una silueta confiable y real. • Tomar elementos de los otros prototipos



ANEXO N: MALLA RECEPTORA SEGUNDA ETAPA TESTEO

Figura N1: “Bylook – Versión 2”

COSAS INTERESANTES	CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta como novedosa, interesante • Posibilidad de poder ganar dinero rápidamente. • Herramientas dentro de la aplicación muy funcionales y útiles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza porque creían que era muy bueno para ser verdad. • Concepto de una aplicación que tiene como objetivo principal el ganar dinero • Pérdida de status al usar una red social para etiquetar marcas • Tiene demasiadas funciones y no es sencilla de entender. • Redirección de la aplicación a la marca hace que el usuario no pueda seguir navegando por la aplicación mientras decide la compra. • Percepción de que la comisión sería mínima e insignificante • Inseguridad al no saber con quién quejarse ante un imprevisto
PREGUNTAS NUEVAS	IDEAS NUEVAS
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué sucede si me redirigen a la página de la marca y solo quiero incluir el objeto en el carrito ya que quiero seguir navegando por la aplicación? 	<ul style="list-style-type: none"> • El cuestionario para poner medidas podría ser voluntario • Tener la posibilidad de elegir que tanta personalización debe tener la app, de tal manera que se pueda simplificar la selección de medidas o tallas. • Incluir un carrito de compras dentro de la aplicación en vez de que se abra un pop up que redirija a la página web de la marca.



ANEXO Ñ: MAYA RECEPTORA TERCERA ETAPA TESTEO

Figura Ñ1: “Abiti”

COSAS INTERESANTES	CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad para publicar fotos que no solían publicar porque lo veían como patético o vergonzoso en otras redes • Gran emoción y expectativa respecto a la propuesta, sobre todo de parte de las usuarias menores . • Posibilidad de contactarse via mensajería instantánea con las margas genera confianza 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita un nombre y logo que describa más las funciones
PREGUNTAS NUEVAS	IDEAS NUEVAS
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué se hace cuando no hay stock? 	<ul style="list-style-type: none"> • La opción de ver prendas similares • La opción de ver prendas similares cuando no hay stock • Alertas cuando ya hay stock • Fomentar la personalización desde el primer momento

