

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**PUCP**

**Estudio estratégico para la implementación de una empresa  
productora y comercializadora de prendas de vestir casual masculina  
en Lima Metropolitana**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER  
EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**AUTOR**

Diego Alejandro Flores Osambela

**ASESOR:**

Atilio Alejandro Antonioli Delucchi

Lima, diciembre, 2019

## Resumen

El mercado de moda masculina ha incrementado notablemente en los últimos años y se espera que este crecimiento, además, según un análisis de Euromonitor<sup>1</sup>, el consumo de prendas masculinas en el mundo está creciendo más rápido que el consumo de prendas femeninas, y se espera que este comportamiento se mantenga por los próximos cinco años. Este crecimiento está sujeto al creciente interés por el consumidor en adquirir prendas de mejor calidad, el 60% de los hombres se sienten más atractivos cuando están bien vestidos, de acuerdo con un análisis de Mintel<sup>2</sup> en el 2017; adicionalmente, según Alexis Desalva, Analista Senior de investigación de mercados en Mintel, los hombres de entre 25 y 35 años son los consumidores claves de la industria en crecimiento. La realidad del consumo masculino por la moda no es ajena a este fenómeno en Perú, según un reporte de Euromonitor realizado en septiembre del 2018<sup>3</sup>, el consumidor peruano está pasando por un fenómeno similar, sobre todo porque el gasto promedio en los hogares peruanos, sobre todo en Lima está en aumento, y, además, los consumidores están cada vez más dispuestos a gastar por bienes de alta calidad. Además, el internet está generando mayor conciencia sobre marcas, generando una mayor demanda. En segundo lugar, el consumo “retail” se está acelerando cada vez más, por ejemplo, hoy en día el 50% del consumidor moderno visita un centro comercial regularmente y un 27% de la población realiza compras regularmente, sobre todo de ropa. El presente trabajo de investigación aborda el estudio estratégico para la implementación de una empresa productora y comercializadora de prendas de vestir casual masculina en Lima Metropolitana a través de un estudio de macroentorno (capítulo 2), microentorno (capítulo 3) y el planteamiento estratégico (capítulo 4). A lo largo del presente trabajo se demuestra cuantitativa y cualitativamente la fortaleza del sector en el cual se ubica el proyecto, concluyendo así con la viabilidad del proyecto de implementación.



---

<sup>1</sup> EUROMONITOR. Menswear in the US. 2018.

<sup>2</sup> Mintel es una agencia de marketing londinense especializada en la investigación de mercados retail.

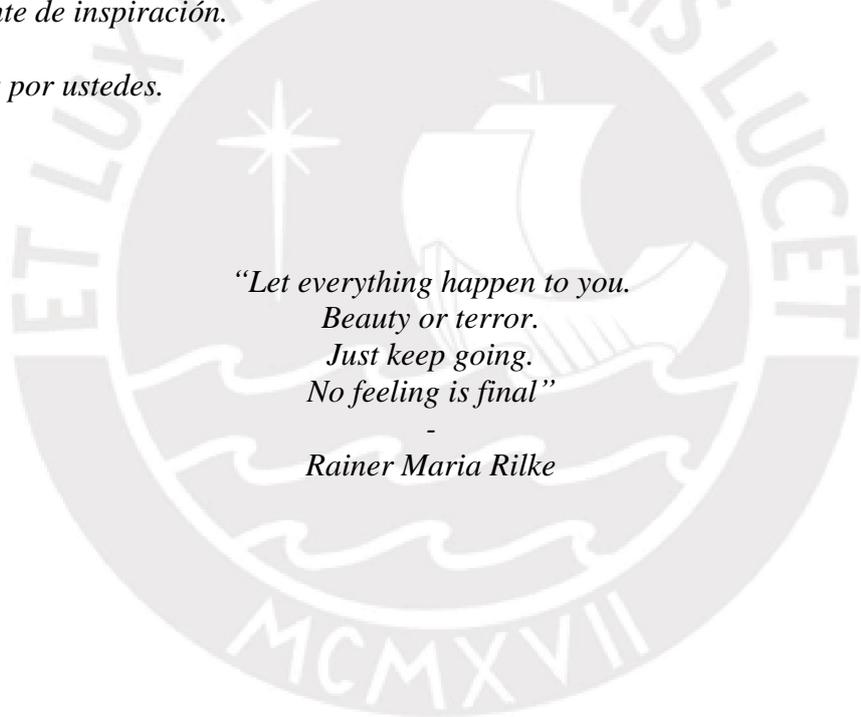
<sup>3</sup> EUROMONITOR. Consumer lifestyle in Peru. 2018.

## Dedicatoria

*A mi padre por todo su apoyo; a mi madre por siempre guiarme; a mis abuelos por ser mi principal motivación; a mi hermano por siempre animarme; a mi perrito Romeo que me acompaña desde el cielo; a mi querido asesor el Prof. Antonioli por todo sus consejos; al club de mis amores, Alianza Lima; a todas las personas que me acompañaron a lo largo de estos años; y, finalmente, al vaso de ron añejo de los sábados por la noche que fue mi fuente de inspiración.*

*Siempre es por ustedes.*

*Gracias*



*“Let everything happen to you.  
Beauty or terror.  
Just keep going.  
No feeling is final”*

*-  
Rainer Maria Rilke*

# Índice

1. <b>Introducción</b> .....	1
2. <b>Análisis de macroentorno</b> .....	2
2.1.1. <b>Factor económico</b> .....	2
2.1.2. <b>Factor político</b> .....	5
2.1.3. <b>Factor demográfico</b> .....	5
2.1.4. <b>Factor socio-cultural</b> .....	9
2.1.5. <b>Factor legal</b> .....	10
2.1.6. <b>Factor ambiental</b> .....	11
2.1.7. <b>Factor tecnológico</b> .....	12
3. <b>Análisis de micro entorno</b> .....	13
3.1.1. <b>Amenaza de entrada de nuevos competidores</b> .....	13
3.1.2. <b>Rivalidad entre los competidores</b> .....	14
3.1.3. <b>Amenaza de productos sustitutos</b> .....	14
3.1.4. <b>Poder de negociación de los compradores</b> .....	15
3.1.5. <b>Poder de negociación de los proveedores</b> .....	16
4. <b>Planeamiento estratégico</b> .....	17
4.1.1. <b>Misión</b> .....	17
4.1.2. <b>Visión</b> .....	17
4.1.3. <b>Análisis FODA</b> .....	17
4.1.4. <b>Estrategia genérica</b> .....	19
4.1.5. <b>Objetivos</b> .....	20
4.1.5.1. <b>Objetivos estratégicos</b> .....	20
4.1.5.2. <b>Objetivos financieros</b> .....	20
5. <b>Conclusiones</b> .....	21
6. <b>Anexos</b> .....	1
<b>Anexo 2 – Matriz FODA</b> .....	1
<b>Anexo 3 – Matriz EFI – EFE</b> .....	2
7. <b>Bibliografía</b> .....	3

## Índice de tablas e ilustraciones

Ilustración 1. % de Crecimiento del PBI del Perú desde el 2017 al 2018.....	2
Ilustración 2. Confianza empresarial. Fuente: BBVA Research. ....	3
Ilustración 3. Movimiento del PBI con 100 en el 2007. ....	3
Ilustración 4. Diferencias entre el crecimiento del PBI vs el crecimiento del Sector Comercio. ....	4
Ilustración 5. Evolución del Tipo de Cambio (95 – 19) .....	4
Ilustración 6. Población censada del Perú y Lima (en millones).....	5
Ilustración 7. Análisis de población censada .....	6
Ilustración 80: Composición demográfica de Lima .....	7
Ilustración 9. Distribución de NSE por Zonas de Lima metropolitana 2018. Horizontal .....	8
Ilustración 10. Distribución de NSE por Zonas de Lima metropolitana 2018. Vertical .....	8
Ilustración 11. Ranking de prioridades en la compra de prendas de vestir .....	15



## 1. **Introducción**

El presente estudio es el resultado de una investigación sobre la actualidad y comportamiento del sector textil y moda masculina en el Perú. Por un lado, el sector textil peruano representa 7.2% del PBI peruano, según la Camara de Comercio Exterior, y, además, es fuente importante de Empleo<sup>4</sup>; por otro lado, el consumo masculino de moda también ha establecido un crecimiento mayor en los últimos años, incluso frente al consumo femenino, según Euromonitor.

A lo largo de los últimos años, las tendencias sobre el cuidado personal del hombre se han visto en aumento, sobre todo el tema de la moda. Si bien el origen de la moda masculina se remonta a la década de 1960, no fue hasta hace unos pocos años que se penetró el mercado peruano, sobre todo por las grandes marcas globales.

Hoy en día, según Euromonitor, la industria de la moda masculina viene creciendo 4.5% mientras que el consumo femenino se ha mantenido constante alrededor de 3.7%. Esta tendencia tiende a seguir creciendo, sobre todo porque en los últimos años la tendencia de los hombres por cuidar su apariencia ha aumentado y, dada la latente desigualdad de género, el sueldo masculino es mayor al femenino.

Dentro de los factores que garantizan el continuo crecimiento de este mercado se encuentran los medios de comunicación, la publicidad globalizada<sup>5</sup>, el reciente incremento de influencia en redes sociales y, sobre todo, la necesidad de vestir bien como exigencia laboral. Además, por efecto de esto, el consumidor está más informado a la hora de comprar.

La tecnología actual juega también un rol importante en la industria, ya sea para generar la venta (portal de comercio web, redes sociales, marketing digital, entre otros) como para poder producir (industria de máquinas de confección, un mercado poco saturado en el Perú y dependiente de las importaciones de China); ya que, es gracias a esto que se puede comercializar con mayor facilidad y reducir costos de producción, respectivamente.

Otro punto a considerar es el hecho de que el Perú (uno de los países líderes latinoamericanos en exportaciones textiles) ha frenado sus importaciones debido a los menores volúmenes de ventas de los principales mercados importadores – Estados Unidos, Brasil, y, sobre todo, Venezuela; y, los menores márgenes producto de las importaciones chinas y asiáticas; las cuales difieren de los productos peruanos por su calidad, los primeros son en su mayoría sintéticos, mientras que los segundos de algodón nacional, de calidad internacional.

Finalmente, el objetivo de este trabajo de investigación es analizar la situación actual del sector textil y de comportamiento del consumidor a través del macroentorno y microentorno nacional. Asimismo, a partir de un FODA se buscará establecer las estrategias para el desarrollo de la prefactibilidad del proyecto.

---

<sup>4</sup> Fuente: Ministerio de la Producción.

<sup>5</sup> Es decir, en la actualidad, es más común y fácil que un hombre que reside en Perú se entere de las novedades de moda masculina en Europa o Asia.

## 2. Análisis de macroentorno

### 2.1.1. Factor económico

#### Producto Bruto Interno (PBI)

Actualmente, el Perú presenta un alto crecimiento en el PBI comparado contra los años anteriores, alcanzando 4.6%<sup>6</sup> en el último trimestre del 2018, apalancado sobre todo al crecimiento del canon minero y los proyectos del rubro; además un análisis por parte de BBVA Research indica que la confianza empresarial está en un escenario optimista (con 58 puntos, considerando 50 como el límite entre pesimista y optimista), por tal motivo las expectativas de crecimiento para el 2019 rondan el 4%<sup>7</sup>.

Dentro de los factores que afectaron el comportamiento del PBI se encuentran el buen desempeño de las economías desarrolladas y China, el alza de los precios de los metales y la recuperación de la inversión público y privada.

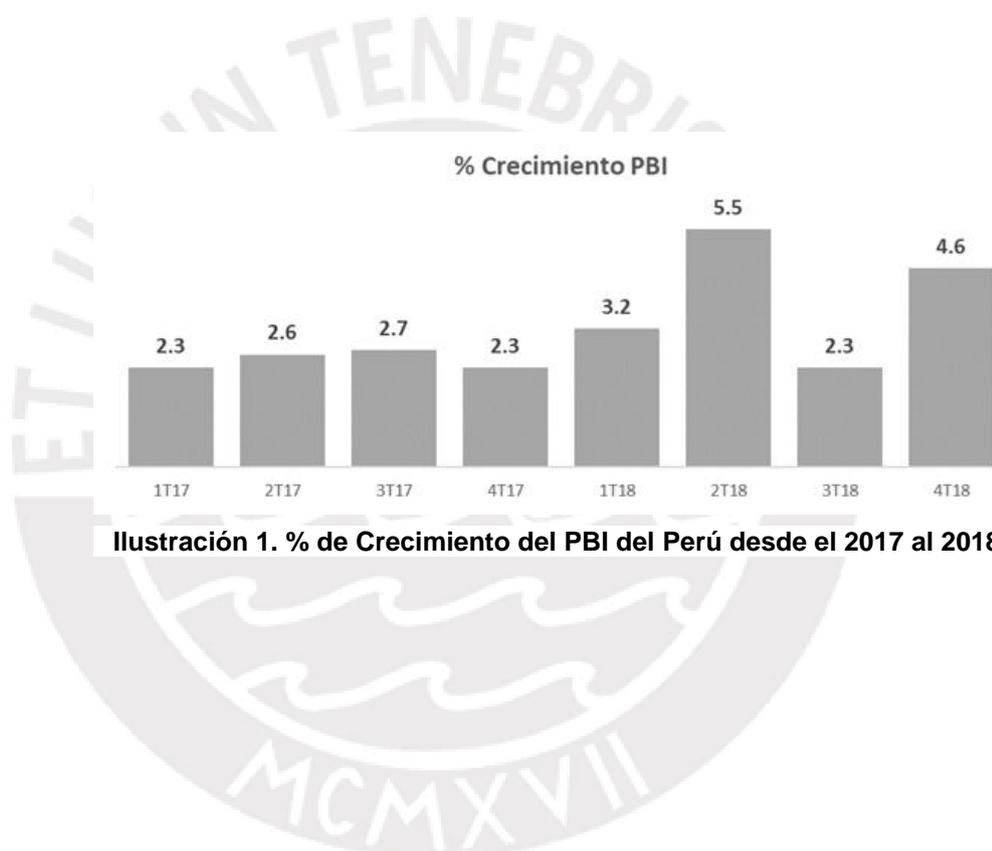
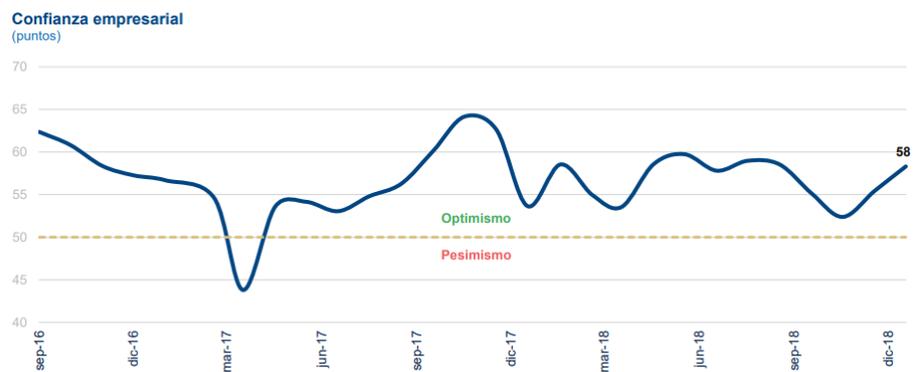


Ilustración 1. % de Crecimiento del PBI del Perú desde el 2017 al 2018.

<sup>6</sup> BBVA Research - Situación Perú 1T19, página 6

<sup>7</sup> BBVA Research - Situación Perú 1T19, página 2.



**Ilustración 2. Confianza empresarial. Fuente: BBVA Research.**

### **PBI Sector Comercio**

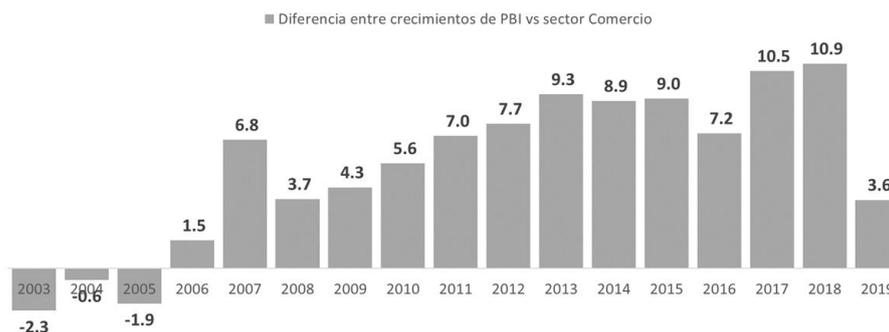
El Sector Comercio, en enero de 2019, presenta un crecimiento del 2.5 pp vs enero del 2018 y 2.6 pp en el 3T18; a finales del 2018 representa el 10.8% del PBI<sup>8</sup> y se proyecta a crecer en el 2019, según César Peñaloza, Director del IEDEP, dicho crecimiento se apalanca en el dinamismo de la actividad y el aumento de los ingresos mensual per cápita por parte de las familias.



**Ilustración 3. Movimiento del PBI con 100 en el 2007.**

Se realizó un análisis del crecimiento del sector comercio (sector del PBI donde se ubica la presente tesis) comparando su crecimiento con el del PBI, tomando como referencia el año 2007 (2007 = 100), se obtuvo que, en los últimos años, el Sector Comercio crece en promedio 5 pp más que el PBI, esto apalancado en el incremento de las inversiones en dicho sector demostrado en el ingreso de múltiples marcas internacionales al país.

<sup>8</sup> Redacción EC. (2018). CCL: Sector comercio se expandirá 3.2% este 2018, estima la CCL | Economía | Perú | El Comercio Perú.



**Ilustración 4. Diferencias entre el crecimiento del PBI vs el crecimiento del Sector Comercio.**

### Tipo de cambio

El tipo de cambio actual (a febrero del 2019) es 3.322 PEN/UDS (Interbancario promedio)<sup>9</sup>. Analizando el siguiente gráfico, encontramos que el tipo de cambio se ha estabilizado en los últimos años, lo que demuestra el sólido comportamiento del sol.



**Ilustración 5. Evolución del Tipo de Cambio (95 – 19)**

Finalmente, podemos concluir que, actualmente, el Perú, y sobre todo el sector comercio, presentan un crecimiento económico favorable para el desarrollo del proyecto.

<sup>9</sup> Banco Central de Reserva del Perú. (2019). Interbancario - Promedio.

### 2.1.2. Factor político

La política peruana actual continúa en un periodo de inestabilidad; ya que la aprobación del actual presidente, Martín Vizcarra, disminuyó en 6 puntos porcentuales (de 63% en enero del 2019 a 58% en febrero de dicho año), aun así, este resultado es 44 puntos porcentuales mayor a la aprobación de Pedro Pablo Kuczynski, que alcanzó 19% antes de la vacancia. Esta inestabilidad también es generada por el Congreso de la República, el cual ha tenido múltiples movimientos de congresistas renunciando a sus respectivas bancadas y la formación de una extraordinaria. (Redacción Perú 21, n.d.)

A pesar de esto, la situación política presenta una gran mejora respecto a los últimos años, lo cual ha generado un mejor panorama político-económico, demostrado en las mejores relaciones internacionales y los resultados comerciales, como, por ejemplo, ocupar el primer puesto en crecimiento del sector comercial dentro de Latinoamérica o ser considerado uno de los países emergentes mejor posicionados para invertir en nuevos negocios.

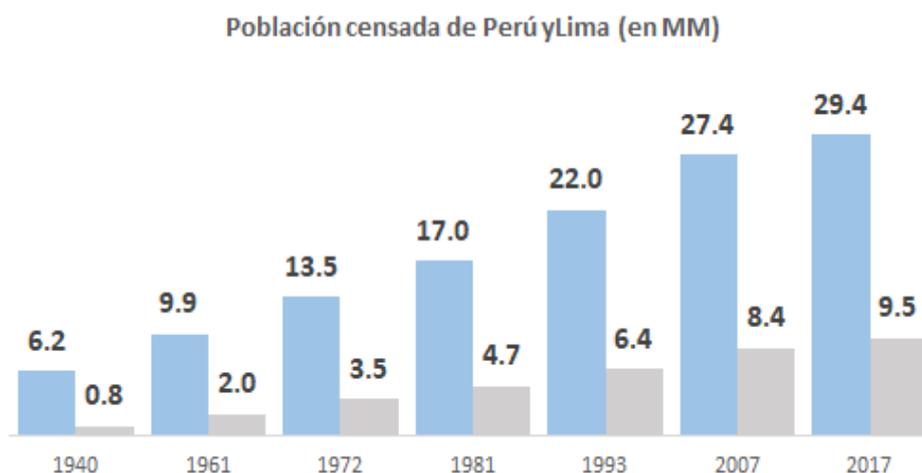
Además, el gobierno está comprometido con el desarrollo económico del país, con lo cual se han venido desarrollando diferentes legislaciones que favorecen la creación de pequeñas y medianas empresas. (Startup Perú contará con un fondo de S/ 15 millones el 2018 | Economía | Gestion, n.d.)

En sentido a lo mencionado anteriormente, se puede concluir que, actualmente, la situación política del país no es riesgosa para la ejecución de un proyecto del rubro textil y comercial.

### 2.1.3. Factor demográfico

En los últimos años, la población censada en el Perú se ha incrementado 7.2% comparando 2017 contra 2007, asimismo, la población del departamento de Lima alcanzó 9.5 millones de habitantes creciendo 12.3%, lo que demuestra que la capital del país se incrementa más rápido que el resto del país.

Además, el porcentaje de habitantes en Lima Metropolitana también ha tenido un alto índice de crecimiento en los últimos años (12.7%, 4.3 puntos porcentuales más alto que el crecimiento de las provincias de Lima).



**Ilustración 6. Población censada del Perú y Lima (en millones)**

Se realizó un análisis<sup>10</sup> para encontrar cuales eran las tasas de crecimiento anuales en el Perú y Lima Metropolitana, considerando los datos de Ipsos Apoyo en los censos realizados en el país, encontrando que los crecimientos porcentuales se empiezan a estabilizar y que el crecimiento en personas/año del último censo fue de 97 mil personas por año.

Adicional a esto, analizando la composición del departamento de Lima (Metropolitana y Provincias) podemos observar que los niveles de crecimiento y población en Provincia disminuye mientras que los de Lima Metropolitana aumentan en mayor medida. Esto sustentado en una importante migración y la percepción de mayores oportunidades en Lima Metropolitana.

11

	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2017
<b>Población Censada (en millones)</b>							
Perú	6.2	9.9	13.5	17.0	22.0	27.4	29.4
Lima	0.8	2.0	3.5	4.7	6.4	8.4	9.5
<b>Población censada en Lima en millones</b>							
Lima Metropolitana	0.6	1.6	3.0	4.2	5.7	7.6	8.6
Provincia	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9
<b>Composición demográfica de Lima</b>							
Lima Metropolitana	68.0%	80.4%	85.9%	87.8%	89.3%	90.1%	90.4%
Provincia	32.0%	19.6%	14.1%	12.2%	10.7%	9.9%	9.6%
<b>Crecimiento poblacional por Censo (1)</b>							
Lima Metropolitana		190.0%	82.6%	39.7%	37.0%	33.3%	12.7%
Provincia		50.2%	23.2%	18.3%	17.0%	23.4%	8.5%
<b>Crecimiento poblacional anual entre censos en miles (2)</b>							
Lima Metropolitana		50.9	122.6	131.5	128.5	135.7	96.9
Provincia		6.3	8.4	10.0	8.2	11.4	7.1
<b>Factor de crecimiento poblacional anual estimado (3)</b>							
Lima Metropolitana			140.8%	7.2%	-2.3%	5.6%	-28.6%
Provincia			32.6%	18.8%	-17.6%	38.0%	-37.6%

**Ilustración 7. Análisis de población censada**



<sup>10</sup> Variable "Crecimiento poblacional por Censo" = (Población censada del censo 2 – Población censada del censo 1) / (Población censada del censo 1)

Variable "Crecimiento poblacional anual entre censos" = (Variación del total de población censada entre los censos 2 y 1) / (Variación de años entre censos 2 y 1)

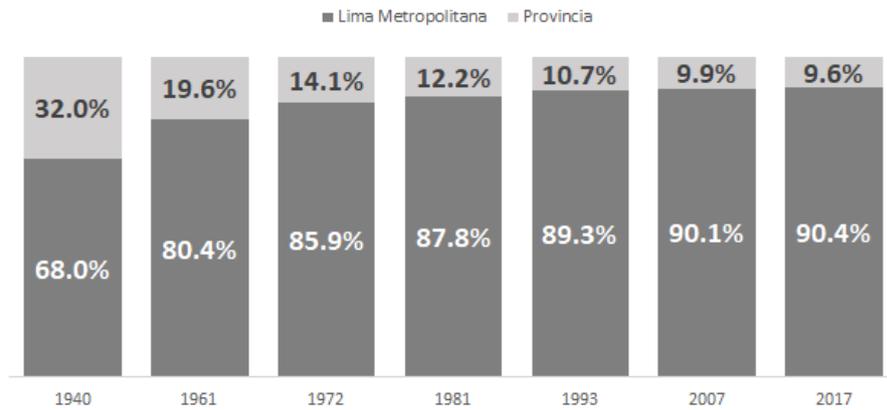
Variable "Factor de crecimiento poblacional anual estimado" = (Crecimiento poblacional anual entre censos 2 - Crecimiento poblacional anual entre censos 1) / (Crecimiento poblacional anual entre censos 1)

<sup>11</sup> Variable "Crecimiento poblacional por Censo" = (Población censada del censo 2 – Población censada del censo 1) / (Población censada del censo 1)

Variable "Crecimiento poblacional anual entre censos" = (Variación del total de población censada entre los censos 2 y 1) / (Variación de años entre censos 2 y 1)

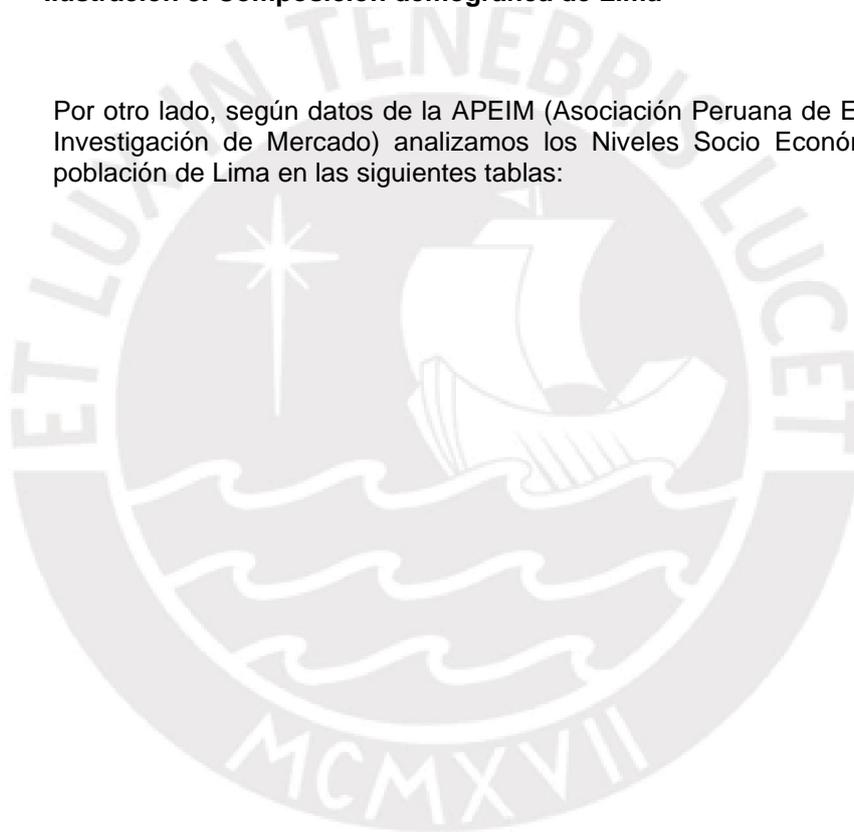
Variable "Factor de crecimiento poblacional anual estimado" = (Crecimiento poblacional anual entre censos 2 - Crecimiento poblacional anual entre censos 1) / (Crecimiento poblacional anual entre censos 1)

### Composición demográfica de Lima



**Ilustración 8. Composición demográfica de Lima**

Por otro lado, según datos de la APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado) analizamos los Niveles Socio Económicos de la población de Lima en las siguientes tablas:



## DISTRIBUCIÓN DE NSE POR ZONA APEIM 2018 - LIMA METROPOLITANA

### (%) HORIZONTALES

ZONA	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)*
Total	100	4.7	23.2	41.3	24.4	6.4	4058	1.54
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.0	15.0	37.8	38.2	9.0	291	5.74
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.2	26.9	49.3	19.3	2.3	353	5.22
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.1	17.4	43.2	28.9	9.5	276	5.9
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100	2.5	26.7	43.0	24.1	3.8	526	4.27
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.0	10.4	45.1	33.3	10.2	331	5.39
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	14.4	56.0	23.9	3.9	1.8	284	5.82
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.6	46.4	13.7	4.2	1.1	338	5.33
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	2.0	28.8	47.4	18.1	3.7	289	5.76
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	100	0.4	7.2	49.2	34.0	9.3	318	5.5
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú)	100	1.3	18.7	45.7	24.6	9.8	1019	3.07
Otros	100	0.0	8.8	42.6	32.8	15.7	33	17.06

Ilustración 9. Distribución de NSE por Zonas de Lima metropolitana 2018. Horizontal

## DISTRIBUCIÓN DE ZONAS APEIM POR NSE 2018 - LIMA METROPOLITANA

### (%) VERTICALES

ZONA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	100	100	100	100
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	0.0	6.1	8.7	14.8	13.2
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	4.7	11.5	11.9	7.8	3.5
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2.1	7.0	9.7	11.0	13.7
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	8.2	17.9	16.2	15.4	9.1
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	2.4	5.1	12.3	15.4	17.9
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	19.8	15.4	3.7	1.0	1.8
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	55.6	15.0	2.5	1.3	1.2
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	3.5	10.0	9.2	6.0	4.6
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	.8	3.4	13.0	15.2	15.8
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	2.8	8.2	11.3	10.3	15.6
Otros	0.0	0.5	1.4	1.9	3.4
<b>Muestra</b>	<b>229</b>	<b>1085</b>	<b>1646</b>	<b>861</b>	<b>237</b>
<b>Error (%)*</b>	<b>6.48</b>	<b>2.97</b>	<b>2.42</b>	<b>3.34</b>	<b>6.37</b>

Ilustración 10. Distribución de NSE por Zonas de Lima metropolitana 2018. Vertical

Encontramos que tenemos una mayor concentración de los niveles A, B en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina; mientras que en las zonas 1 y 2 (Cono Norte) y 9 y 10 (Lima Sur y Lima Este) encontramos una mayor concentración de los NSE C, D y E.

Finalmente, según el análisis “*Consumer Lifestyle in Peru*”,<sup>12</sup> nuestro potencial cliente, un consumidor dentro de 18 a 29 años (Jóvenes adultos) y 30 a 44 (Juventud media) presenta la mayor parte de la población (43% de la población) y, además, son el grupo con mayor capacidad adquisitiva. (Euromonitor International, 2018)

Con ello podemos concluir que el proyecto tiene potencial en los distritos con mayor concentración de Niveles Socioeconómicos altos como los de Lima

<sup>12</sup> “Consumer Lifestyle in Peru” es un reporte escrito por Euromonitor International en septiembre del 2018. Dentro de su contenido se encuentra las tendencias de los consumidores, la segmentación demográfica y las tendencias de gasto.

Centro, apalancado en el continuo crecimiento de Lima Metropolitana y la migración hacia la misma.

#### **2.1.4. Factor socio-cultural**

Actualmente, factores como la globalización, las redes sociales, la concientización por el medio ambiente, influencia extranjera, entre otros está cambiando el comportamiento del consumidor peruano.

Según el análisis de Euromonitor<sup>13</sup>, existen tres grandes cambios sociales y culturales en los últimos años en Perú.

En primer lugar, el gasto promedio por persona está creciendo desde el 2012, alcanzando en el 2017 S./ 54,924 soles por hogar (alcanzando un incremento del 14% comparando el 2014). Este cambio está sustentado en el crecimiento de la cantidad de hogares de clase media, los cuales están más propensos a gastar por bienes de calidad. Asimismo, el consumidor peruano presenta un menor temor a los precios altos por adquirir bienes de alta calidad.

En segundo lugar, el mercado Retail está creciendo velozmente. Al 2018, 50% de la población de Lima visita continuamente un centro comercial y 27% realiza compras regularmente. Además, el consumidor peruano tiende a ser muy visual y sensitivo, por lo cual prefiere una buena experiencia tanto al momento de realizar sus compras como pasar tiempo en los centros comerciales.

Finalmente, a pesar de que las compras online representan solo el 3.1% de todas las ventas Retail, estas se han incrementado 191% en los últimos años (2017 vs 2012). Además, una encuesta realizada por la universidad USIL asegura que el 76% de los consumidores online, esperaron gastar más a fines del 2018 y se espera se mantenga en el 2019. Cabe resaltar que este cambio de comportamiento viene dado por el mayor gasto promedio que tienen los consumidores y la capacidad de endeudamiento que tienen, la cual es mayor que los años anteriores.

Por lo expuesto anteriormente, se puede concluir que el factor social actual presenta un panorama favorable para la viabilidad del proyecto, debido a las características que están tomando los consumidores peruanos y la transformación digital que presenta el país.

---

<sup>13</sup> Euromonitor International. (2018). Consumer Lifestyles in Peru.

### **2.1.5. Factor legal**

Hoy en día, las políticas y apoyo legal por parte del Estado se han incrementado debido a que se tiene como objetivo nacional poder incrementar el posicionamiento del país en el mundo.

Respaldando esta idea, a inicios del 2019 el vigente presidente, Martín Vizcarra, compartió el Plan Nacional de Competitividad, el cual tiene como fin “Contribuir al mejoramiento sostenible de la calidad de vida de la población peruana” y como propósito “Mejorar la competitividad de las empresas para su exitosa inserción laboral en el mercado global para el desarrollo social” (*PLAN NACIONAL DE COMPETITIVIDAD*, n.d.). Dentro de este plan se abarcan nueve puntos claves:

#### **Infraestructura**

Debido al déficit en infraestructura física, dentro del Plan nacional se ha incluido acciones que se deben tomar en cuenta para poder incrementar el uso eficiente de la infraestructura, apostando por inversiones privadas y públicas. Esto con el fin de poder mejorar los servicios relacionados con la integración de mercados y desarrollo empresarial.

#### **Capital Humano**

Fortalecer el capital humano priorizando el fortalecimiento de las capacidades y las certificaciones necesarias para las competencias laborales.

#### **Innovación**

Debido a la transformación digital que se vive actualmente, este Plan comprende la importancia de impulsar las capacidades necesarias para que el país se adopte correctamente.

#### **Financiamiento**

Se impulsa el financiamiento con el fin de fortalecer la institucionalidad para mejorar el clima de negocios del país a través de adecuadas políticas económicas, comerciales, fiscales, tributarias y laborales; y mejorar la provisión y el acceso a recursos financieros y de capital.

#### **Mercado Laboral**

Buscar encontrar las condiciones adecuadas para crear un mercado laboral dinámico y que la inserción laboral permita la creación de más empleos formales.

#### **Ambiente de negocios**

Busca generar las condiciones favorables para el desarrollo de un ambiente de negocios productivos, a través de la simplificación de los procesos administrativos y la mejora de los instrumentos de desarrollo productivo y de capacidades.

#### **Comercio exterior**

Busca facilitar las condiciones para el desarrollo del comercio exterior a través de diferentes mecanismos desde los Tratados de Libre Comercio hasta las capacitaciones especializadas en la ejecución de las exportaciones, facilitando el desarrollo de los negocios internacionales.

#### **Institucionalidad**

El motivo de este punto es fortalecer la institucionalidad del país mejorando el servicio de justicia adecuándolo a las medidas que promueva la integridad pública y faciliten la lucha contra la corrupción.

#### **Medio Ambiente**

Debido a los diferentes espacios de discusión en donde el tema principal es el cambio climático y desarrollo sostenible, y los presentes acontecimientos ambientales, hoy en día estos puntos son de vital importancia en la realidad

empresarial del país; por eso, dentro del Plan nacional se incluye temas relacionados a estos puntos, sobre todo de optimización de los recursos ecológicos para prevalecer el crecimiento económico del futuro.

Por lo tanto, analizando el marco teórico del Plan Nacional de Competitividad, se puede concluir que el panorama legal actual peruano es favorable para la creación de empresas como la del presente proyecto.

#### **2.1.6. Factor ambiental**

Hoy en día, la concientización por el cuidado del medio ambiente y la problemática del calentamiento global, sumado con la globalización y el efecto de las redes sociales, ha ocasionado que las personas de todo el mundo creen conciencia sobre los efectos y repercusiones de los humanos en el medio ambiente, y este cambio social no ha sido ajeno al sector textil<sup>14</sup>, siendo el consumidor cada vez más crítico a la hora de comprar. (Sanford Steln, n.d.).

En segundo lugar, la concientización por el cambio climático y el medio ambiente han trascendido dentro de la mente del consumidor de moda (tanto masculina como femenina), intentado así, volverse más ecológicamente responsable, este caso puede ser ejemplificado en las distintas técnicas de marketing y publicidad orientada directamente al consumo ecológico y desarrollo sostenible de moda. Uno de los comerciales más recientes sobre este problema es "The Polo Earth", de Polo Ralph Lauren, una de las compañías de moda masculinas más grandes del mundo; este modelo de negocio consiste en la recolección y procesamiento de plástico alrededor del mundo para, posteriormente, producir polos a base del material reciclado a través de un proceso en el cual no utilizan agua. El hijo menor del fundador de la marca, David Lauren, el *Chief Innovation Officer*, dijo al *The Washington Post* "Todos los días estoy aprendiendo sobre el calentamiento global y cómo está afectando a todo el mundo. nuestros colaboradores y clientes están cada vez más sensibles con estos temas y sienten que es tiempo de dar el siguiente paso y hacer la diferencia".

Finalmente, dentro de la cultura peruana, sobre todo en Lima, podemos observar diferentes colectivos especializados en el cuidado del medio ambiente y desarrollo sostenible de moda; por ejemplo, a inicios del 2019 se creó, en Lima, el primer espacio de estilo de vida eco amigable, el cual reúne a diferentes marcas de moda cuyos productos son 100% enfocados en desarrollo sostenible (Celeste Pérez, n.d.) lo cual demuestra el creciente interés acerca de estos temas y la oportunidad de marketing existente con el foco en desarrollo ecológico.

Del factor ambiental, podemos concluir que, si bien el rubro textil tiene un impacto negativo, existen mecanismos, como los mencionados anteriormente, que permiten a las nuevas empresas de dicho sector mantener un perfil más conservador y eco amigable, lo cual permite tener un menor impacto hacia el medio ambiente, con lo cual se permite tener un mejor posicionamiento en el mercado actual.

---

<sup>14</sup> Por ejemplo, la principal crítica hacia la industria textil es que se le atribuye el 20% de la contaminación del agua y el 10% de las emisiones de carbono a nivel mundial; asimismo, la industria textil se ha visto envuelta en temas de explotación de niños y mujeres en países asiáticos del tercer mundo.

### 2.1.7. Factor tecnológico

Actualmente, las empresas más grandes e influyentes del mundo son las tecnológicas, a diferencia de hace 30 años donde las más importantes eran empresas comerciales. Es así que al 2018, las empresas más grandes son, en primer lugar, Apple, la empresa dueña del celular inteligente más conocido del mundo, el *iPhone*; en segundo lugar, Amazon.com, la empresa de ventas online más grande del mundo; en tercer lugar, Alphabet, dueña de Google, el buscador de internet más grande y popular del mundo. Mientras que en 1980 las empresas más grandes eran Exxon Mobil, una empresa petrolera; en segundo lugar, General Motors, comercializadora de automóviles; y finalmente, Mobil, una empresa comercializadora de telefonía. Este fenómeno viene dado por las distintas mejoras en los procesos, gracias a la automatización y la revolución industrial.

En el Perú podemos observar dos cambios tecnológicos importantes, que interactúan con el objetivo de la presente tesis: Las nuevas tecnologías de la comunicación, en especial las redes sociales y la automatización de los procesos.

Las redes sociales son espacios virtuales los cuales permiten compartir noticias, pensamientos, mensajes, entre otros. dentro de los objetivos principales está el mantener conectados a las personas, y actualmente han cobrado importancia debido a la inmediatez con la que viaja la información. Actualmente, según un reporte de *We are Social y Hootsuite*, en el Perú hay 24 millones de usuarios de internet y redes sociales, lo cual representa el 73% de la población, dentro de los cuales el mayor grupo lo representan las personas de entre 25 y 34 años. Además, según un análisis de ComScore, el alcance actual de las redes sociales en el Perú es de 93.2% (el más alto de Latinoamérica, seguido de Brasil con 89.1%) esto quiere decir que, de todos los potenciales usuarios de internet, casi todos están en, por lo menos, una red social activamente.

En segundo lugar, avances en los mecanismos tecnológicos como la Inteligencia Artificial, robótica, Aprendizaje de máquina (del inglés *Machine Learning*), contribuyen al incremento en la eficiencia de los procesos, reduciendo tiempos y mejorando los resultados disminuyendo imperfectos, según McKinsey Global Institute. No obstante, todavía existe una gran oportunidad en el sector empresarial en automatizar los procesos (a nivel global, solo 4 de cada 10 procesos están automatizados).

Además, el Perú es un país con una industria textil y de confecciones fuertes, la producción de este sector alcanzó un crecimiento del 11.8% en el 2018, según Universia. (Universia, n.d.). Para este sostenimiento, es necesario el soporte de técnico de maquinaria, y como el Perú no es fabricante de este tipo de maquinaria, ha de proveerse de todos los equipos y la maquinaria que requiere en el exterior. (Sánchez & Becaria, n.d.). Dentro de los principales exportadores con los que trabaja el Perú están los países europeos, seguido de los países asiáticos.

En conclusión, las nuevas tecnologías de la comunicación y desarrollo de procesos automáticos favorecen notablemente la creación de empresas del rubro textil, mientras que el hecho de no ser fabricante de la maquinaria necesaria genera dependencias del tipo de cambio e importaciones para abastecerse de la tecnología necesaria para la producción.

### **3. Análisis de micro entorno**

En esta etapa, se realizará el diagnóstico de micro entorno utilizando la herramienta de cinco fuerzas de Porter, en la cual se comentará las amenazas de entradas de nuevos competidores, la fuerza de rivalidad entre competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores; en cada uno de estos puntos, se comentará si el poder es bajo, medio o alto según sea el caso y finalmente comentaremos cómo estos puntos interactúan entre sí, ayudando a orientar la estrategia comercial del proyecto.

#### **3.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Este punto, también hace referencia a la amenaza de las barreras de entrada. Para el desarrollo de esta tesis se han identificado 3 barreras de entrada: barreras legales, definición de marca y creación de diseños.

En primer lugar, las leyes de Propiedad Intelectual (P.I.) en la moda son locales, pero se rigen con el mismo objetivo a nivel mundial, prevalecer los diseños propios de las marcas; pero debido a que la mayoría de los productos en el mundo de la moda tienen un ciclo de vida de no más de tres años (a menos que sean considerados como un "clásico") no todos los diseños cuentan con protección de derechos de autor; dentro del negocio textil peruano encontramos que los diseños protegidos, son, en su mayoría, los diseños de desfile de modas y prendas de alta costura; por ende, esta barrera de entrada tiene un poder bajo.

En segundo lugar, la definición de la marca es la parte inicial del proceso comercial estratégico, en el desarrollo de este punto interactúan la propuesta de valor y el valor de marca que se busca como empresa, además se puede identificar a la competencia para evaluar buenas prácticas, demanda potencial y la oferta actual del mercado. Este punto es estratégico, de gran importancia inicial e interactúan análisis cualitativos y cuantitativos; por ende, esta barrera de entrada tiene un poder medio, debido a la exigencia estratégica.

En tercer lugar, existe la barrera de entrada de los diseños de prendas; la presente tesis busca la producción y comercialización de diseños clásicos de prendas de vestir para el consumidor masculino peruano, por lo cual el desarrollo de producto está ligada a la inspiración en telas clásicas, cortes populares y dimensiones de acuerdo a las proporciones del consumidor peruano promedio. Por lo tanto, no existe una elevada innovación a nivel de diseño por lo que no es necesario contratar a un diseñador de modas; por ende, esta barrera de entrada tiene un poder bajo.

Además, otras barreras de entrada que debemos tomar en cuenta son la regulación vigente para crear una empresa y la inversión inicial. Respecto a la primera, hoy en día, el Estado brinda facilidades para las pequeñas y medianas empresas, dentro de las cuales tienen aspectos legales que se explicaron en el factor legal de macroentorno; por otro lado, la inversión inicial para este tipo de empresas es importante ya que una elevada inversión inicial permite a las empresas comercializadoras de prendas de vestir tener una estrategia de expansión agresiva; como lo fue H&M o Zara cuando entraron al mercado peruano.

En conclusión, la amenaza de nuevos competidores, analizando las barreras de entrada, mencionadas anteriormente, tienen un poder medio.

### **3.1.2. Rivalidad entre los competidores**

En primer lugar, se deben definir a los competidores. Dentro del mercado peruano de prendas de vestir, se pueden identificar 4 competidores claves que tienen productos con características similares a los de la presente tesis: *Polo Ralph Lauren*, *La Martina*, *Tommy Hilfiger* y *M.bö*. A pesar de que dentro de los productores y comercializadores peruanos podemos encontrar a *Ritzy of Italy*, Tiendas Él, Basement, entre otros. nos enfocaremos en analizar a los cuatro mencionados anteriormente debido a la percepción de marca que presentan actualmente y al público objetivo al cual están orientados. Estos competidores están orientados a un nicho de mercado el cual presenta características como el NSE alto y un estilo de vida sofisticado<sup>15</sup>, han construido valor de marca a través de los años y han generado fidelización de los clientes en un mercado cada vez más competitivo.

Según un análisis de la Universidad de Cardiff<sup>16</sup>, el consumidor de prendas de vestir masculinas tiende a priorizar la calidad de los productos, además de otros factores como identidad de la marca, identificación del logo y popularidad.

Entonces, se puede concluir que existe un espacio en el mercado para las nuevas marcas que apuestan por familiarizarse con los consumidores mediante una estrategia comercial orientada al consumidor. En el mismo análisis se menciona que, siempre y cuando las necesidades (sobre todo de calidad) de los consumidores hayan sido satisfechas, estos suelen compartir con su entorno su experiencia generando una mayor recompra.

Finalmente, si bien el mercado de prendas de vestir masculinas presenta un entorno comercial de alta competencia, con competidores arraigados y con mucho control de marketing y segmentación de mercados, el consumidor promedio si tiene la intención de comprar nuevas marcas, siempre y cuando perciban una propuesta de valor que vaya de acuerdo a sus necesidades, sobre todo de calidad; por lo cual se puede concluir que la rivalidad entre competidores es alta.

### **3.1.3. Amenaza de productos sustitutos**

En primer lugar, se construirá el concepto de los productos sustitutos de la presente tesis. Estos tienen en común la satisfacción de las necesidades básicas del producto principal, en este caso, la necesidad de vestimenta; pero que en su proceso productivo utilizan diferentes tecnologías. Sin embargo, según un análisis de Thomas Bush, analista de *Pestle Analysis*, es complejo definir a los productos sustitutos en la industria de la moda, debido a que los procesos productivos son, en su mayoría, iguales; el afirma que todos los productos sustitutos llegan a ser competidores, según el marco de comparación con el que se analice el mercado y a la empresa. A pesar de esto, hemos identificado un sector de la industria que puede ser considerado "sustitutos", sobre todo por las características finales de los productos y el proceso productivo que manejan.

Se evaluará a los *Fast Fashions*, debido a las condiciones que presentan sus productos: alta rotación, ciclos de vida cortos, relación con las tendencias actuales extranjeras, bajo tiempo de vida debido a la calidad y precios bajos a comparación de las marcas indicadas como competencia; y, el proceso productivo con el que funciona su modelo de negocio.

---

<sup>15</sup> Estilos de vida de Arellano Marketing

<sup>16</sup> "Fashion & loyalty: an analysis of consumer loyalty in the clothing industry" es una tesis presentada en la Universidad de Cardiff en el 2017 por Marcus Francis Tansey para optar por el grado de Bachiller en Administración. Aborda temas concisos sobre la percepción de marcas y lealtad de los consumidores globales de prendas de vestir de alta calidad y lujo.

Si bien los *Fast fashions* han entrado velozmente en los últimos años al Perú, la imagen corporativa que tienen, lo cual es un factor que toma en cuenta los consumidores del mercado meta, está degradada por los diferentes eventos controversiales con los cuales se han visto afectados, desde la explotación infantil en India y Bangladesh (por ejemplo, la producción de Zara se maneja de manera remota y tercerizada en países asiáticos tercermundistas; además, según la metodología con la cual trabajan, estas marcas internacionales no afrontan la regulación laboral durante el proceso productivo, con lo cual no pueden ser sancionadas directamente); hasta la constante crítica por la contaminación ambiental. A pesar de esto, se reconoce a los *Fast fashions* como posibles productos sustitutos por el volumen de ventas que presentan y la penetración en el mercado peruano que tienen en la actualidad.

Por lo tanto, se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es media, pero latente; y la estrategia con la cual se debe manejar la presente tesis será por la propuesta de valor diferenciada que le pueda brindar a los consumidores haciéndola atractiva a la que manejan los sustitutos.

### 3.1.4. Poder de negociación de los compradores

Según el análisis de la Universidad de Cardiff<sup>17</sup>, el consumidor de prendas de vestir no es dependiente de una sola marca, tanto en hombres como mujeres, ya que, existe un 33% de los encuestados que no siente lealtad por una marca en específico.

Por otro lado, el perfil del consumidor, según la Universidad de Cardiff, colocó la “Alta Calidad” como el principal atributo de las prendas de vestir. De un ranking del 1 al 6, entre “Imagen de la marca”, “Identificación del logo”, “buen diseño del producto”, “popularidad”, “individualidad” y “alta calidad”, este último quedó en promedio en primer puesto con 1.6, seguido del diseño del producto con 2.3, por otro lado, la popularidad del producto (asociado con la marca) no resultó del todo relevante, reafirmando el punto que defiende que el perfil del consumidor no depende de una sola marca y la intensidad de compra del mismo está ligada a la experiencia que le brindan los productos.(Tansey, 2017)

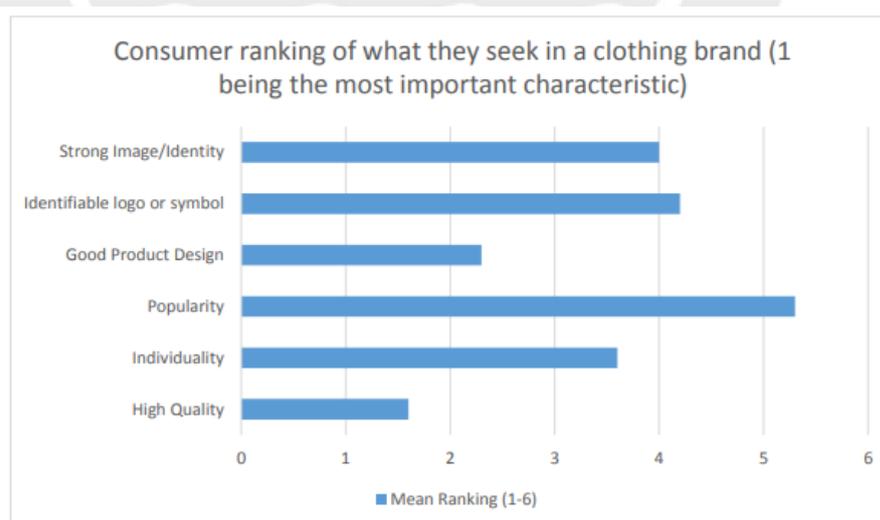


Ilustración 11. Ranking de prioridades en la compra de prendas de vestir

<sup>17</sup> “Fashion & loyalty: an analysis of consumer loyalty in the clothing industry” es una tesis presentada en la Universidad de Cardiff en el 2017 por Marcus Francis Tansey para optar por el grado de Bachiller en Administración. Aborda temas concisos sobre la percepción de marcas a nivel mundial y lealtad de los consumidores globales de prendas de vestir de alta calidad y lujo.

Además, el consumidor promedio tiende a recomendar los productos de una nueva marca en caso esta haya satisfecho sus necesidades, sobre todo de calidad; con lo cual se puede demostrar que la calidad es el principal atributo que los consumidores buscan en las prendas de vestir.

Por lo tanto, se puede concluir que el poder de negociación de los compradores es alto, debido al portafolio de marcas que tiene hoy en el contexto cultural y de marketing. Entonces, dentro de las maneras comerciales por disminuir este poder están: la propuesta de valor y el valor de marca de nuestros productos.

### **3.1.5. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores puede ser considerado medio, debido a que la principal materia prima (telas de algodón peruano) es un insumo de alta rotación y dentro del mercado peruano existen múltiples comerciantes y productores de este insumo, como “Tejidos Jacinto SAC” o “Jorpesa” que son empresas textiles con mucho tiempo en el mercado, lo cual las posiciona; además, en Lima metropolitana existe uno de los mercados textiles más grandes de Latinoamérica, conocido como “Emporio Comercial Gamarra”, donde la oferta de diferentes insumos necesarios para la producción de las prendas de vestir es abundante, lo cual genera un menor poder de negociación de los proveedores. Además, otro punto a considerar respecto a los proveedores peruanos de telas es que, a diferencia del 2012, año en el que se logró exportar USD 2,195 millones, al cierre del 2017 solo logró USD 1,303 millones, esto debido a que se dejó de exportar telas de menor calidad y la producción de telas de alta calidad se orientó a diferentes marcas mundiales más grandes<sup>18</sup> (*Ocho claves para el repunte de la industria textil en el Perú | Foto 1 de 8 | Tendencias | Gestion, n.d.*). También, Leandro Mariategui, decano de la Universidad Tecnológica del Perú, afirma que la demanda de las empresas de moda *low-cost* migró a países del Oriente y Centroamérica debido a la calidad de telas de dichos países. Esto denota que la actual industria textil peruana se está transformando, empezando a enfocarse en telas de mejor calidad lo cual representa una oportunidad en el marco de la presente tesis, ya que la oferta de telas de algodón peruano de calidad es abundante.

Sin embargo, una de las barreras identificadas con los proveedores que venden grandes volúmenes de tela, los cuales permiten tener un menor costo de la materia prima por los efectos de la economía de escalas, es la poca confianza en las pequeñas y microempresas debido al corto historial crediticio y capacidad de endeudamiento que presentan, con lo cual se puede concluir que esta fuerza es media.

---

<sup>18</sup> [Noticia que aborda los principales retos que presenta hoy la industria textil peruana.](#)

#### 4. **Planeamiento estratégico**

En esta etapa, se realizará el planeamiento estratégico de la empresa, a través del detalle de la misión y visión de la empresa, un análisis FODA, definición de estrategia genérica y los objetivos a corto y largo plazo utilizando la metodología *SMART* (por sus siglas en inglés: *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time Based*, las cuales hacen referencia a objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y medibles en el tiempo).

##### 4.1.1. **Misión**

La misión es el concepto estratégico que depende de la actividad de la empresa, del entorno y de los recursos que dispone.

En tal sentido, se definió la siguiente misión: “Diseñar y comercializar prendas de vestir masculinas de alta calidad y duración que acompañen a los hombres en su día a día y en momentos especiales”

##### 4.1.2. **Visión**

Por otro lado, la visión de una empresa es el concepto estratégico que depende de hacia donde se quiere llegar como organización. Este concepto es un poco más aspiracional y debe transmitir los valores de las empresas.

En tal sentido, se definió la siguiente visión: “Ser la empresa líder peruana en diseño de moda, marketing y distribución de prendas de vestir masculinas de alta calidad, siendo un referente para los futuros empresarios/diseñadores de moda por nuestra reputación y velando por el desarrollo sostenible de nuestro trabajo en todo momento, desde el diseño hasta la entrega en el mercado”

##### 4.1.3. **Análisis FODA**

###### **Fortalezas**

Dentro de las fortalezas (factor interno de la empresa) se pueden identificar cinco grandes puntos:

- Diferentes cortes de las prendas de vestir (*Slim fit, Custom fit, Classic fit*).
- Diferentes colores de las prendas, priorizando los gustos de los consumidores.
- Diseños inspirados en tendencias mundiales de prendas de vestir clásicas.
- Estrategia de marketing digital y lanzamiento de productos.
- Estrategia de precios y promociones por márgenes de contribución y no por valor de marca.

Como se puede observar, las fortalezas son del eje de producto, como sus características, como de la parte estratégica del *Go To Market*.

###### **Oportunidades**

Dentro de las oportunidades (factor externo de la empresa) se pueden identificar los siguientes *ítems*.

- Incremento de los hombres por la moda.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Consumer Lifestyle in Peru. Euromonitor 2018.

- Diferentes proveedores de materia prima. Alta oferta.
- Incremento del poder adquisitivo de las personas del NSE A y B.<sup>20</sup>
- Incremento del tráfico de internet y redes sociales.
- Mercado textil peruano enfocado en prendas de alta calidad. Sobre todo, los proveedores.
- Movimiento de la moda a un modo más ecológico.

Como se puede observar, dentro de las oportunidades se encuentran temas de consumidor y de mercado, ya que son factores externos a la empresa.

### **Debilidades**

Dentro de las debilidades (factor interno de la empresa) se pueden identificar los siguientes *ítems*:

- Dificultad para poder estimar con exactitud la demanda del proyecto para los primeros años debido a los factores exógenos que puedan afectar.
- Bajos márgenes de ganancia por producto debido a los elevados costos relativos de los productos, al ser productos de calidad.
- Desconocimiento de la marca en el primer año.
- Falta de experiencia en la industria textil peruana.

### **Amenazas**

Dentro de las amenazas (factor externo negativo de la empresa) se pueden identificar los siguientes *ítems*:

- Alta competencia en el mercado
- Competidores internacionales con varios años en el mercado peruano.
- Exposición a las imitaciones.
- Descuentos agresivos de la competencia.

### **Matriz FODA**

En el Anexo 1 se podrá visualizar la matriz FODA con las estrategias puntuales referentes al cruce de las fuerzas internas (Fortalezas y Debilidades) y externas (Oportunidades y Amenazas) de la empresa, del resultado de la misma podemos destacar que la principal estrategia del cruce de Fortalezas y Oportunidades es generar ofertas a través del mix de productos que permitan generar “outfits” a los consumidores; mientras que, por otro lado, del lado del cruce de Debilidades y Amenazas, podemos concluir que se puede replicar buenas prácticas en el desarrollo de la marca tomando como ejemplo marcas extranjeras.

Además, en el Anexo 2 se puede observar la matriz EFI – EFE <sup>21</sup> en la cual se exponen los resultados ponderados y porcentajes de pesos relativos de cada atributo de las fuerzas internas y externas de la matriz FODA. Siendo los resultados de fortalezas más favorables el tener una estrategia de precios orientada al margen de contribución y no valor de marca; mientras que la mayor debilidad es el desconocimiento de la marca en el primer año.

<sup>20</sup> Ingresos y Gastos según NSE 2018 – Lima Metropolitana

<sup>21</sup> EFI – EFE: Evaluación de Factores Internos y Evaluación de Factores Externos.

Finalmente, se puede concluir que las oportunidades que presenta el mercado se apalancan en las fortalezas para obtener las estrategias particulares necesarias para el crecimiento de la empresa en los primeros años del proyecto.

#### **4.1.4. Estrategia genérica**

Para la selección de la estrategia genérica se tomarán como factores relevantes el análisis de micro entorno, macro entorno, la misión, visión y análisis FODA del proyecto, y en base a la teoría de las estrategias genéricas de M. Porter<sup>22</sup>, la estrategia a emplear será la de Enfoque o Concentración<sup>23</sup>(Porter).

La estrategia de Enfoque o Concentración consiste en centrarse en un solo objetivo, el cual puede ser un nicho de consumidores, un segmento de la producción o un sector geográfico. Además, a diferencia de las otras dos estrategias planteadas por M. Porter, esta presenta estrategias segmentadas a un mercado en particular y no a un mercado popular, con lo cual basa su estrategia en brindar el mejor servicio satisfaciendo en su totalidad las necesidades de su mercado nicho. Sin embargo, esta estrategia no asegura un liderazgo en precios ni una diferenciación marcada en el sector.

Para lograr la correcta implementación de la estrategia genérica, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Invertir en el desarrollo de los productos utilizando materiales Premium, priorizando sobre todo el valor agregado de la marca, que es el de productos de alta calidad a un precio competitivo.
- Invertir en el desarrollo de la marca, con el objetivo de generar un mayor valor percibido de los productos y un mejor posicionamiento dentro de la mente del consumidor (que pueda relacionar a la marca con la competencia en el atributo "calidad"), siempre priorizando la propuesta de valor diferencial que ofrece el proyecto.
- Desarrollar al personal de atención retail, con el fin de que puedan transmitir los valores, la misión y la visión de la marca, brindando un servicio íntegro y de calidad.

Finalmente, dentro de las ventajas competitivas que presenta la empresa, podemos priorizar que al ofrecer un producto similar al de la competencia, la cual es percibida como de muy alta calidad, pero de precios elevados, podemos capturar la demanda incremental no percibida de los consumidores que se sienten atraídos por la calidad, pero no pueden pagar los elevados precios, y además, brindarle un portafolio más variado al consumidor habitual de la competencia, que como vimos anteriormente, no suele comprar solo una marca.

---

<sup>22</sup> Porter, Michael (2009). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.

<sup>23</sup> Dentro del libro, en el capítulo 2, Michael Porter indica que existen tres tipos de estrategias genéricas: Liderazgo en precios, Diferenciación y Enfoque. Cada una con características distintas pero aplicables en todos los negocios.

#### **4.1.5. Objetivos**

Dentro de los objetivos identificados se han segmentado en dos grupos por el tiempo y alcance de los mismos:

##### **4.1.5.1. Objetivos estratégicos**

- Lograr un crecimiento del 5.5% (lo que crece el mercado de Apariencia y calzado de tiendas especializadas en Perú)<sup>24</sup> anualmente sobre las ventas netas.<sup>25</sup> (Euromonitor International)
- Lograr una participación de mercado del 1.6% del mercado peruano, aproximadamente 5.5% de participación en Lima Metropolitana.<sup>26</sup>
- Lograr por lo menos 90% de aceptación de marca dentro del mercado limeño.<sup>27</sup>
- Mantener una producción eficiente y sostenible ambientalmente.

##### **4.1.5.2. Objetivos financieros**

- Recuperar la inversión inicial del proyecto en no más de dos años.
- Alcanzar una Retorno sobre la Inversión (ROI) del 10%<sup>28</sup>.
- Cerrar el segundo año con una Utilidad Neta del 15% en margen de Ventas Neta.<sup>29</sup>
- Reducir costos operacionales a partir del tercer año buscando eficiencias en los procesos operativos para generar ahorros.

---

<sup>24</sup> Fuente: Apparel and footwear specialist retailers in Peru. Euromonitor 2018.

<sup>25</sup> 5.5% es el crecimiento promedio que tiene hoy en día el mercado de consumo especializado en Apariencia y Calzado. Fuente: "Apparel and Footwear Specialist Retailers". Euromonitor.

<sup>26</sup> 1.6% es la participación de mercado que tuvo Tommy Hilfiger en su primer año en el mercado de Apariencia y Calzado.

<sup>27</sup> 90% asegura el ejercicio de que 9 de cada 10 de clientes están satisfechos con los productos, con lo cual, con lo visto en el punto de "Fuerza de los consumidores", esto podría asegurar la recompra y el marketing boca a boca (WOM).

<sup>28</sup> Se decide 10% debido a que se espera crecer un promedio de 8% real más 2% de la inflación; el 8% es el crecimiento promedio de un negocio pequeño, según The Balance.

<sup>29</sup> 10% de Utilidad Neta en el segundo año asegura dividendos importantes los cuales puede impulsar a los inversores a seguir confiando en el proyecto.

## 5. Conclusiones

- El contexto macroeconómico político, por más complicado, no generó una desaceleración económica, efecto en el Tipo de Cambio ni freno de inversiones; por otro lado, la guerra comercial entre China y Estados Unidos<sup>30</sup> tiene mayor en las importaciones, generando un impacto negativo para la implementación.
- Debido a los cambios generacionales, sobre todo en el cuidado masculino, es conveniente invertir en una marca que genere tendencias de moda con enfoque local.
- No contar con la producción de la tecnología necesaria para producir en el país no es un impedimento para el proyecto.
- Según lo expuesto en el macroentorno social, es conveniente invertir en publicidad digital para asegurar la conciencia del cliente, el cual ha incrementado su consumo web.
- El poder de negociación le da la opción al proyecto para posicionarse en una zona altamente comercial como La Victoria, para reducir costos de envíos y acceder a precios más bajos.



---

<sup>30</sup> Factor extranjero.

## 6. Anexos

### Anexo 2 – Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		<p>F1: Diferentes cortes de las prendas de vestir (<i>Slim fit, Custom fit, Classic fit</i>).</p> <p>F2: Diferentes colores de las prendas, priorizando los gustos de los consumidores.</p> <p>F3: Diseños inspirados en tendencias mundiales de prendas de vestir clásicas.</p> <p>F4: Estrategia de marketing digital y lanzamiento de productos.</p> <p>F5: Estrategia de precios y promociones por márgenes de contribución y no por valor de marca.</p>	<p>D1: Dificultad para poder estimar con exactitud la demanda del proyecto para los primeros años debido a los factores exógenos que puedan afectar.</p> <p>D2: Bajos márgenes de ganancia por producto debido a los elevados costos relativos de los productos, al ser productos de calidad.</p> <p>D3: Desconocimiento de la marca en el primer año.</p> <p>D4: Falta de experiencia en la industria textil peruana.</p>
Oportunidades	<p>O1: Incremento de los hombres por la moda.</p> <p>O2: Diferentes proveedores de materia prima. Alta oferta.</p> <p>O3: Incremento del poder adquisitivo de las personas del NSE A y B.</p> <p>O4: Incremento del tráfico de internet y redes sociales.</p> <p>O5: Mercado textil peruano enfocado en prendas de alta calidad. Sobre todo, los proveedores.</p> <p>O6: Movimiento de la moda a un modo más ecológico.</p>	<p>E1: (F1O1) Apalancar el mix de productos para ofrecer distintos "outfits" a los clientes y aprovechar por completo el ticket promedio que tienen los consumidores</p> <p>E2: (F4O4) Aprovechar el constante crecimiento que tienen las redes sociales para poder impulsar el lanzamiento de los productos a través de las redes sociales.</p>	<p>E3: (D1O1) Utilizar la demanda incremental pronosticada por otros análisis en las proyecciones que se utilicen.</p> <p>E4: (D3O6) Aprovechar el movimiento ecológico en la moda para impulsar campañas de intriga y de lanzamiento de la marca.</p>
	<p>A1: Alta competencia en el mercado</p> <p>A2: Competidores internacionales con varios años en el mercado peruano.</p> <p>A3: Exposición a las imitaciones.</p> <p>A4: Descuentos agresivos de la competencia.</p>	<p>E5: (F2A1) Apalancar la venta de distintas prendas y colores para contrarrestar la oferta de la competencia.</p> <p>E6: (F4A3) Aprovechar las campañas de marketing digital para concientizar a los consumidores con las razones para no comprar imitación.</p>	<p>E7: (D1A2) Encontrar la forma de pronosticar la demanda utilizando la data de la competencia a nivel local.</p> <p>E8: (D3A2) Analizar las estrategias que utilizaron las diferentes marcas competidoras para estudiarlas y poder definir la estrategia de exposición.</p>

**Ilustración 18: Análisis FODA con estrategias cruzadas.**

### Anexo 3 – Matriz EFI – EFE

Factores Internos		Peso	Puntajes	Ponderación
<b>Fortaleza</b>				
F1	Diferentes cortes de las prendas de vestir ( <i>Slim fit, Custom fit, Classic fit</i> ).	10%	3	0.3
F2	Diferentes colores de las prendas, priorizando los gustos de los consumidores.	12%	3	0.36
F3	Diseños inspirados en tendencias mundiales de prendas de vestir clásicas.	12%	3	0.36
F4	Estrategia de marketing digital y lanzamiento de productos.	12%	4	0.48
F5	Estrategia de precios y promociones por márgenes de contribución y no por valor de marca.	14%	4	0.56
<b>Debilidades</b>				
D1	Dificultad para poder estimar con exactitud la demanda del proyecto para los primeros años debido a los factores exógenos que puedan afectar.	8%	3	0.24
D2	Bajos márgenes de ganancia por producto debido a los elevados costos relativos de los productos, al ser productos de calidad.	10%	3	0.3
D3	Desconocimiento de la marca en el primer año.	12%	4	0.48
D4	Falta de experiencia en la industria textil peruana.	10%	4	0.4
Factores Externos		Peso	Puntajes	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
O1	Incremento de los hombres por la moda.	13%	4	0.52
O2	Diferentes proveedores de materia prima. Alta oferta.	15%	3	0.45
O3	Incremento del poder adquisitivo de las personas del NSE A y B.	8%	3	0.24
O4	Incremento del tráfico de internet y redes sociales.	8%	2	0.16
O5	Mercado textil peruano enfocado en prendas de alta calidad. Sobre todo, los proveedores.	8%	3	0.24
O6	Movimiento de la moda a un modo más ecológico.	8%	3	0.24
<b>Amenazas</b>				
A1	Alta competencia en el mercado	8%	4	0.32
A2	Competidores internacionales con varios años en el mercado peruano.	13%	3	0.39
A3	Exposición a las imitaciones.	6%	2	0.12
A4	Descuentos agresivos de la competencia.	13%	4	0.52

**Ilustración 19. Matriz EFI – EFE. Elaboración propia.**

## 7. Bibliografía

Apeim: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2018). *Niveles Socioeconómicos 2018*. Consultado desde <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2019). Interbancario - Promedio. Consultado Abril 1, 2019, desde

BCRPData website: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01207PM/html>

BBVA Research. (n.d.-a). *Situación Perú 1T19* (p. 6). p. 6.

BBVA Research. (n.d.-b). *Situación Perú 1T19* (p. 2). p. 2.

Bush, T. (2016). Five Forces Analysis of the Fashion Retail Industry. Consultado Junio 1, 2018, desde Pestle Analysis website: <https://pestleanalysis.com/five-forces-analysis-of-fashion-retail-industry/>

Halzack, S., & Felsted, A. (2018, November 4). ¿Por qué la moda se está volviendo ecológica? *Gestión*, p. 1. Consultado desde <https://gestion.pe/tendencias/moda/moda-volviendo-ecologica-248887>

Italie, L. (2019). Earth, meet Polo: Ralph Lauren unveils plastic bottle shirt - The Washington Post. Consultado Abril 1, 2019, desde The Washington Post website: [https://www.washingtonpost.com/national/energy-environment/earth-meet-polo-ralph-lauren-drops-plastic-bottle-shirt/2019/04/18/94150390-618f-11e9-bf24-db4b9fb62aa2\\_story.html?amp;utm\\_term=.f2fb0762b44b&noredirect=on&utm\\_term=.6b8fdccd3426](https://www.washingtonpost.com/national/energy-environment/earth-meet-polo-ralph-lauren-drops-plastic-bottle-shirt/2019/04/18/94150390-618f-11e9-bf24-db4b9fb62aa2_story.html?amp;utm_term=.f2fb0762b44b&noredirect=on&utm_term=.6b8fdccd3426)

La República. (2018). Hogares peruanos también redujeron sus niveles de consumo durante el 2018 | Infografía | Economía | LaRepublica.pe. Consultado March 1, 2019, desde La República website: <https://larepublica.pe/economia/1364379-hogares-peruanos-redujeron-niveles-consumo-durante-2018-infografia>

Perasso, V. (2016). Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos) - BBC News Mundo. Consultado Mayo 1, 2018, desde BBC Mundo website: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>

Perú Retail. (2018). Fast fashion: ¿Qué es este fenómeno de la industria minorista de la moda? Consultado August 1, 2018, desde <https://www.peru-retail.com/fast-fashion-fenomeno-industria-minorista-moda/>

Redacción EC. (2018). CCL: Sector comercio se expandirá 3.2% este 2018, estima la CCL | Economía | Perú | El Comercio Perú. Consultado October 1, 2018, desde El Comercio website: <https://elcomercio.pe/economia/peru/sector-comercio-expandira-3-2-2018-estima-ccl-noticia-nndc-551366>

Redacción Gestión. (2019). Social Media: Perú es el primer país de la región con mayor porcentaje de alcance de redes sociales | Tecnología | Gestión. Consultado March 1, 2019, desde Gestión website: <https://gestion.pe/tecnologia/social-media-peru-primer-pais-region-mayor-porcentaje-alcance-redes-sociales-258321>

Ríos, M. (2019). Plan Nacional de Competitividad y Productividad: Estos son los 9 objetivos prioritarios | Economía | Gestión. Consultado Mayo 1, 2019, desde Gestión website: <https://gestion.pe/economia/plan-nacional-competitividad-productividad-son-9-objetivos-prioritarios-257390>

Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond | World Economic Forum. Consultado July 1, 2018, desde World Economic Forum website: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

Tansey, M. F. (2017). *FASHION & LOYALTY: AN ANALYSIS OF CONSUMER LOYALTY IN THE CLOTHING INDUSTRY BA (Hons) Business and Management A dissertation submitted to Cardiff School of Management, Cardiff Metropolitan University*. Consultado desde <https://repository.cardiffmet.ac.uk/bitstream/handle/10369/8665/Tansey%2CMarcus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Euromonitor International. (n.d.-a). Apparel and Footwear Specialist Retailers in Peru.

Euromonitor International. (n.d.-b). Purchase Apparel & Footwear Market Research Reports | Euromonitor. Consultado desde <https://www.euromonitor.com/apparel-and-footwear>

Euromonitor International. (2018). Consumer Lifestyles in Peru.

Arellano Marketing. (n.d.). Los Sofisticados | Estilos de Vida | Consultora Arellano. Consultado Mayo 26, 2019, desde <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/los-sofisticados/>

Ministerio de la Producción. (2016.). Estudio de investigación Sector Textil y Confecciones. Consultado Mayo 26, 2019, desde [http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/docTrab\\_Textil.pdf](http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/docTrab_Textil.pdf)

