

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**PERFECT FIT: VENTA DE OUTFITS PERSONALIZADOS PARA
MUJERES JÓVENES DE LA ZONA 2, 6 y 7 DE LIMA
METROPOLITANA**

**Proyecto profesional presentado para obtener el título profesional de Licenciado
en Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentado por:**

FERNANDEZ SALAS, Sharont Susan	20098265
FLORES JUNCO, Dayana Margorie	20098081
HERNANDEZ GUTIÉRREZ, Renato	20102081
ORDOYA FLORES, Roxana	20098270

Asesorado por: Ing. Rosa Amparo Guimaray Ribeyro

Lima, 03 de Octubre de 2016

I

El proyecto profesional

**PERFECT FIT: VENTA DE OUTFITS PERSONALIZADOS PARA MUJERES
JÓVENES DE LA ZONA 2, 6 y 7 DE LIMA METROPOLITANA**

ha sido aprobado.

Dra. Marta Lucia Tostes Vieira
Presidente del Jurado

Ing. Rosa Amparo Guimaray Ribeyro
Asesor de la Tesis

Mgtr. Edward Wilfredo Venero Carrasco
Tercer Jurado

Agradezco a Dios y a mis maestros por sus enseñanzas, su permanente guía y motivación que han hecho posible la elaboración de esta tesis. Y dedico este trabajo a mis padres y hermana por su apoyo incondicional, por su esfuerzo diario en darme lo mejor y porque me inspiran a seguir creciendo día a día.

Roxana Ordoya

Agradezco a Dios por acompañarme en cada paso de mi vida. A mis profesores y asesores, por todo lo aprendido, porque con su experiencia y sabiduría me permitieron alcanzar esta meta. Dedico este trabajo a mis padres, por ser el pilar fundamental de todo lo que soy, por su esfuerzo, amor y apoyo incondicional, y a mis hermanas Faviola y Paola, porque son mi ejemplo e inspiración. Gracias.

Dayana Flores

Primero quisiera dedicarle este trabajo a Dios por guiarme en cada logro, esta tesis ha sido una bendición más del padre, quien con su infinito amor y bondad me acompañó durante mi carrera y elaboración de tesis; en segundo lugar, a mis padres por sus consejos, paciencia, amor y apoyo incondicional. Por último, agradecer al equipo de esta tesis, pues en esta travesía nos conocimos más y construimos lazos valiosos de amistad recuerden siempre que “juntos hicimos magia: Perfect Fit”.

Sharont Fernandez

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mi querido hijo, Matías, por ser mi mayor razón para perseverar. A mis padres, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

Renato Hernandez

TABLA DE CONTENIDOS

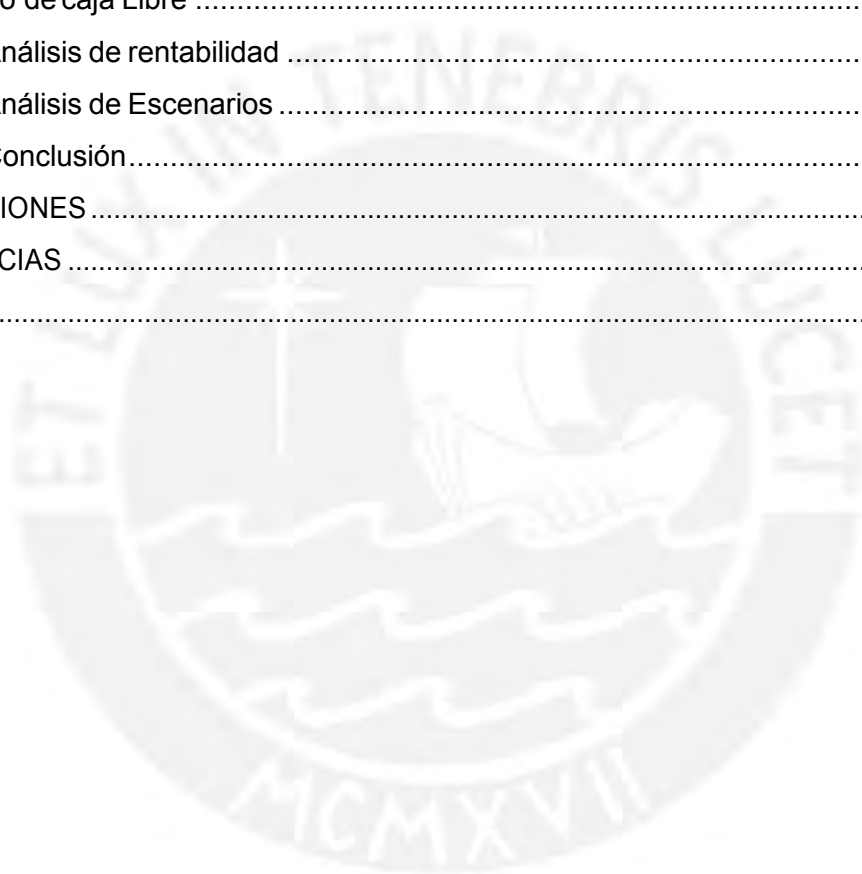
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	3
1. Moda y tendencia	3
1.1 Segmentos de la moda	3
1.2 Tipos de diseñadores	4
1.3 Moda en el Perú	4
1.4 Marcas peruanas de diseño independiente	5
1.5 Servicios complementarios a la moda	5
1.6 Moda y tecnología	5
2. Industria Retail	6
2.1 Tipos de distribución minorista.....	6
2.2 Modelo de negocio basado en blended marketing	7
CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO	8
1. Macro Tendencias.....	8
2. Análisis PESTA	9
2.1 Factores Políticos y Legales	9
2.2 Factores Económicos	11
2.3 Factores Sociales y Culturales.....	12
2.4 Factores Tecnológicos	13
2.5 Factores Ambientales.....	14
3. Oferta nacional e internacional.....	14
3.1 Oferta nacional	14
3.2 Oferta internacional	15
4. Benchmarking nacional e internacional	16
4.1 Benchmarking nacional	17
4.2 Benchmarking internacional	17
5. Análisis PORTER	18
5.1 Rivalidad entre competidores: Medio	18
5.2 Amenaza de sustitutos: Bajo.....	18
5.3 Amenaza de nuevos ingresantes: Medio.....	19
5.4 Poder de negociación de clientes: Bajo	19
5.5 Poder de negociación de los proveedores: Bajo	20
6. Conclusiones.....	20

CAPITULO III: EVALUACIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO	21
1. Identificación de la necesidad y concepto de negocio	21
2. Objetivos de la evaluación de la necesidad y concepto	22
3. Metodología para la evaluación de la necesidad y del concepto de negocio	22
4. Resultados de la investigación exploratoria secundaria	23
5. Resultados de la investigación exploratoria primaria	24
5.1. Primera etapa: estudio por observación y experiencia de compra	24
5.2. Segunda etapa: Entrevista a profundidad a grupos de interés	27
5.3. Tercera etapa: Entrevista a profundidad a potenciales clientes	31
6. Conclusiones de la investigación exploratoria	33
CAPITULO IV: EVALUACIÓN DE MERCADO	35
1. Perfil del grupo objetivo segmentado	35
2. Estimación de mercado proyectado	35
3. Metodología de la investigación cualitativa	36
3.1. Propuesta de valor inicial	36
3.2. Metodología y modelo de la investigación cualitativa	36
4. Principales resultados de la investigación cualitativa	37
4.1. Expertos en el sector moda	37
4.2. Negocios similares y competidores:	38
4.3. Proveedores potenciales:	38
4.4. Expertos en el sector delivery:	40
4.5. Entrevista a profundidad al público objetivo	41
5. Conclusiones de la investigación cualitativa	44
6. Metodología de la investigación cuantitativa	45
6.1. Cálculo de la muestra representativa	46
7. Principales resultados de la investigación cuantitativa	47
7.1. Prendas más demandadas	47
7.2. Ocasiones para la que más compra ropa	47
7.3. Frecuencia de compra	48
7.4. Inversión mensual en la compra	48
7.5. Beneficios que buscan en el producto	48
7.6. Barreras en la compra de ropa	49
7.7. Aceptación de la propuesta	49
7.8. Percepción de precios	50

7.9.	Intención de compra	50
8.	Conclusiones de la investigación cuantitativa	50
9.	Propuesta de valor final	51
10.	Cuantificación del grupo objetivo	51
11.	Conclusiones de la investigación de mercado	52
CAPÍTULO V: PLAN COMERCIAL		53
1.	Objetivos generales	53
2.	Plan estratégico de marketing	53
2.1.	Segmentación de mercado	54
2.2.	Posicionamiento y diferenciación	54
3.	Plan operativo de marketing	57
3.1.	Producto	58
3.2.	Precio	60
3.3.	Plaza	61
3.4.	Promoción	62
3.5.	Proceso	63
3.6.	Personal	64
3.7.	Entorno físico	64
3.8.	Productividad y calidad	67
4.	Plan de crecimiento	68
CAPITULO VI: PLAN DE OPERACIONES		69
1.	Macroproceso del negocio	69
2.	Cadena de valor	70
3.	Procesos claves	70
4.	Ciclo Típico del servicio	73
4.1.	Servicio Estándar	73
4.2.	Servicio Premium	74
5.	Localización	75
5.1.	Macrolocalización	75
5.2.	Microlocalización	76
6.	Dimensionamiento y distribución del local	76
7.	Día típico	79
8.	Estacionalidad	81
9.	Capacidad instalada y proyectada para el periodo de evaluación	82

9.1.	Cantidad de prendas ofrecidas por lo proveedores	82
9.2.	Capacidad de atención	82
10.	Términos y condiciones.....	83
11.	Riesgos y planes de acción	83
12.	Conclusiones	83
CAPITULO VII: PLAN DE RECURSOS HUMANOS		85
1.	Misión, visión y valores organizacionales	85
1.1.	Misión	85
1.2.	Visión	85
1.3.	Valores organizacionales	85
2.	Naturaleza y constitución.....	86
3.	Determinación de necesidad de personal.....	86
3.1.	Organigrama	87
3.2.	Determinación del Personal Clave	88
3.3.	Dimensionamiento y proyección del personal.....	89
3.4.	Modo legal de contratación	89
4.	Procesos y estrategias de recursos humanos.....	90
4.1.	Determinación de competencias cardinales	90
4.2.	Reclutamiento	90
4.3.	Selección	90
4.4.	Inducción.....	91
5.	Identificación de talentos	91
5.1.	Metodología para la identificación de talentos	92
5.2.	Plan de sucesión	92
6.	Evaluación de desempeño.....	92
6.1.	Identificar objetivos específicos de la evaluación de desempeño	93
6.2.	Establecer expectativas de la persona	93
6.3.	Evaluar el desempeño	93
6.4.	Análisis y ajustes de resultados	93
6.5.	Discutir la evaluación con el trabajador	93
7.	Retención y motivación.....	94
7.1.	Programa de incentivos y beneficios	94
7.2.	Actividades de desarrollo.....	95
8.	Conclusiones.....	96

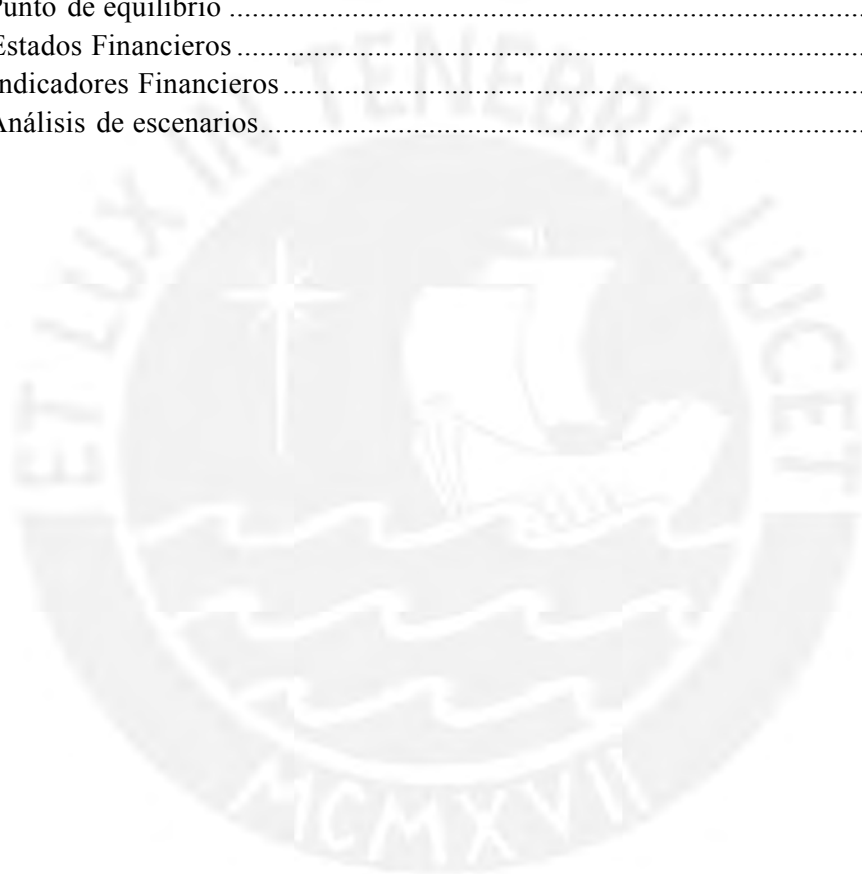
CAPITULO VIII: PLAN FINANCIERO	97
1. Comparativo.....	97
2. Supuestos	98
3. Inversión	98
4. Capital de trabajo operativo	98
5. Financiamiento.....	99
6. Estructura de costos	100
7. Proyección de ventas	101
8. Punto de equilibrio.....	102
9. Flujo de caja Libre	103
10. Análisis de rentabilidad	106
11. Análisis de Escenarios	106
12. Conclusión.....	107
CONCLUSIONES	108
REFERENCIAS	110
ANEXOS	115



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Evolución de las generaciones del retail	6
Tabla 2: Tipos de distribución minorista.....	7
Tabla 3: Porcentaje de hogares por NSE de Lima Metropolitana	11
Tabla 4: Porcentaje de personas por NSE en Lima Metropolitana.....	12
Tabla 5: Oferta nacional	15
Tabla 6: Oferta internacional.....	16
Tabla 7: Benchmarking nacional de mejores prácticas	17
Tabla 8: Benchmarking internacional de mejores prácticas adaptables	18
Tabla 9: Objetivos de la investigación exploratoria.....	22
Tabla 10: Metodología para la evaluación de la necesidad y del concepto.....	23
Tabla 11: Tiendas visitadas del Lima Metropolitana	25
Tabla 12: Competidores indirectos a nivel nacional e internacional.....	26
Tabla 13: Segmentación del público objetivo	35
Tabla 14: Propuesta de valor inicial.....	36
Tabla 15: Segmentación de entrevistas a profundidad	41
Tabla 16: Cálculo de la muestra representativa.....	46
Tabla 17: Propuesta de valor final.....	51
Tabla 18: Variables para la segmentación de mercado	54
Tabla 19: Estilos.....	58
Tabla 20: Ocasiones.....	58
Tabla 21: Modalidades de pago.....	60
Tabla 22: Precios promedio de los servicios (por un outfit)	61
Tabla 23: Precios de asesoría	61
Tabla 24: Campañas de marketing según estrategias de promoción	62
Tabla 25: Líneas divisorias de los servicios Básico y Premium	64
Tabla 26: Componentes de la marca.....	65
Tabla 27: Dimensiones de evaluación de la calidad del servicio	67
Tabla 28: Puntuación de la calidad del servicio	68
Tabla 29: Acciones e indicadores de productividad.....	68
Tabla 30: Matriz de Ansoff	68
Tabla 31: Matriz valorativa de elección de distrito	76
Tabla 32: Matriz valorativa de elección del local	76
Tabla 33: Distribución del local	77
Tabla 34: Horario de entrega del servicio Estándar	79
Tabla 35: Horario de reparto a Personal Shoppers.....	80
Tabla 36: Horario de asesorías de Personal Shoppers.....	80
Tabla 37: Semana típica del negocio.....	81
Tabla 38: Semana típica del negocio.....	81
Tabla 39: Estacionalidad	82
Tabla 40: Cálculo de atenciones mínimas por PPSS.....	82
Tabla 41: Cantidad de PPSS necesarias para la demanda calculada	83
Tabla 42: Principales datos de la empresa.....	86
Tabla 43: Distribución de personal de acuerdo a la demanda	89

Tabla 44: Modalidad de contrato	89
Tabla 45: Costos del personal en planilla	94
Tabla 46: Actividades de fidelización.....	95
Tabla 47: Capacitaciones y eventos.....	96
Tabla 48: Inversión inicial.....	98
Tabla 49: Capital de trabajo.....	99
Tabla 50: Variación de CTO.....	99
Tabla 51: Estructura de costos.....	100
Tabla 52: Demanda proyectada.....	101
Tabla 53: Precio de outfit por línea de producto	101
Tabla 54: Estacionalidad de las ventas	102
Tabla 55: Precio outfit ponderado	103
Tabla 56: Punto de equilibrio	103
Tabla 57: Estados Financieros	104
Tabla 58: Indicadores Financieros.....	106
Tabla 59: Análisis de escenarios.....	107



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Entrevistas a profundidad a grupos de interés	23
Figura 2: Entrevistas a profundidad a grupos de interés	35
Figura 3: Metodología de la investigación cualitativa	36
Figura 4: Fórmula de la muestra representativa	46
Figura 5: Prendas más demandadas	47
Figura 6: Ocasiones para las que más compra ropa.....	47
Figura 7: Frecuencia de compra mensual y cantidad de prendas comprada.....	48
Figura 8: Inversión en compra de ropa mensual.....	48
Figura 9: Atributos del producto	49
Figura 10: Barreras en la compra	49
Figura 11: Aceptación de la propuesta	49
Figura 12: Percepción de precios - prendas.....	50
Figura 13: Intención de compra.....	50
Figura 14: Cuantificación del grupo objetivo.....	51
Figura 15: Beneficios de la marca	55
Figura 16: Mapa de posicionamiento	56
Figura 17: Estrategia genérica de propuesta de valor de <i>Perfect Fit</i>	57
Figura 18: Tipos de cuerpo y tonalidad de piel.....	59
Figura 19: Cuadro de Medidas por Marca.....	59
Figura 20: Calendario de eventos	63
Figura 21: Logotipo	65
Figura 22: Modelo de caja Premium	66
Figura 23: Modelo de bolsa Estándar	66
Figura 24: Aplicación móvil y página web	67
Figura 25: Flujograma de macro procesos.....	69
Figura 26: Cadena de valor del negocio	70
Figura 27: Procesos clave del negocio	71
Figura 28: Ciclo típico del negocio para el Servicio Estándar	73
Figura 29: Ciclo típico del negocio para el Servicio Premium	74
Figura 30: Lay Out	78
Figura 31: Modelo de planificación integral operativa	87
Figura 32: Organigrama funcional al primer año	88
Figura 33: Proceso de selección del personal.....	91

RESUMEN EJECUTIVO

Perfect Fit es un servicio virtual de venta de ropa pensado en las mujeres jóvenes que, hoy en día, realizan más actividades y al mismo tiempo les interesa verse bien y ser reconocidas ante su entorno social, es por ello que el modelo de negocio no se limita a la venta de ropa, sino propone una solución de atuendos completos para distintas ocasiones, además ofrece asesoría a domicilio de la mano de un grupo experto de personal shoppers, tips de moda, novedades y una experiencia de compra diferente con el objetivo de brindar personalización, ahorro de tiempo y comodidad.

Su propuesta de valor se origina en modelos que han tenido éxito en el mercado internacional y en la tendencia a la personalización y la compra virtual.

Perfect Fit se encuentra en un contexto favorable para poder iniciar su modelo de negocio, ya que pertenece a un sector que está en crecimiento, por las medidas impuestas que favorecen la cantidad de oferta de prendas en el mercado peruano y la mayor capacidad adquisitiva de las mujeres jóvenes. Por otro lado, las tendencias favorables ligadas al sector de la moda y la tecnología, como el desarrollo de plataformas móviles y el comercio electrónico. Todo lo mencionado es aprovechado por el presente modelo de negocio que se dirige a un nicho que actualmente está en crecimiento.

Se realizaron tres estudios de mercado en los cuales se testeó la propuesta de valor, uno relacionado al concepto, otro de investigación cualitativa y por último de investigación cuantitativa. De los estudios se determinó que el público objetivo de *Perfect Fit* son mujeres jóvenes pertenecientes a la PEA entre las edades de 20 a 35 años, del nivel socio-económico B de las zonas 2, 6 y 7 de Lima Metropolitana, de las cuales se obtuvo un promedio de aceptación de la propuesta de valor de 28%.

Dentro del plan de operaciones, se consideran los procesos claves a la captación de clientes, el abastecimiento de recursos, la transformación y distribución de productos. Después de evaluar a distintos proveedores, se eligieron a 30 tiendas de diseño independiente que cumplen con las condiciones para ser parte de *Perfect Fit*. El centro de operaciones estará ubicado Mariscal Las Eras cdra 5 – Lince, el cual esa ubicado estratégicamente cercano a los potenciales clientes.

Por último, se evaluó el negocio en un periodo de 10 años y se determinó que se requiere una inversión de S/. 977,223, mientras que su periodo de recupero es de 3 años, y resulta una tasa interna de retorno de 51.57%.

INTRODUCCIÓN

La moda en el Perú ha ido evolucionando en la última década, lo cual se ve reflejado en la organización de eventos como Perú Moda o Lifweek, donde se exponen colecciones de diseñadores independientes, los cuales muestran sus productos en sus propias tiendas o en tiendas multimarca.

Asimismo, en la actualidad hay múltiples alternativas que se pueden encontrar por el medio virtual acerca de moda, de tal forma, la venta de prendas online se ha incrementado y la tendencia es que mejore su nivel de crecimiento a nivel nacional e internacional. Se ha identificado que tendencias internacionales de comercio electrónico han desarrollado la personalización en la venta de ropa y en ese contexto nace *Perfect Fit*, con una propuesta de valor innovadora en el mercado peruano, la cual busca satisfacer la necesidad de facilidad y personalización en la compra, proponer atuendos completos para distintas ocasiones y entregarlos a domicilio.

La venta ofrece una experiencia que combina dos ámbitos, por un lado, el virtual, pues se tiene mayor acceso a la red por medio de los dispositivos electrónicos y páginas webs, y por otro lado, fortalece la compra online ofreciendo la oportunidad de probar y ver los productos antes de pagar por ellos.

En el desarrollo de la tesis se evaluará la aceptación, viabilidad y sostenibilidad de la propuesta de valor, considerando siete capítulos. En el Capítulo I, Marco teórico, se presentarán los conceptos relevantes en torno al negocio a desarrollar y los principales son moda, tendencia y el sector retail, desde su definición hasta las particularidades que presenta cada uno.

En el capítulo II, Análisis del entorno, se realiza una revisión a profundidad de factores externos que permite identificar variables claves que puedan influir de manera positiva o negativa en el desarrollo normal del negocio.

En el Capítulo III, evaluación del concepto de negocio, con la cual se llega a una mayor comprensión de la necesidad que existe en el mercado y obtener retroalimentación para la creación y diseño de un mejor producto o servicio.

En el Capítulo IV, Investigación de mercado, se muestran los resultados del estudio de mercado cualitativo, el cual permitió generar un concepto de negocio y una propuesta de valor hipotéticos, que posteriormente serán probadas mediante un estudio de mercado probabilístico.

En el Capítulo V, Plan Comercial, se presentan las estrategias para ingresar al mercado con un novedoso plan de lanzamiento. Asimismo, se buscará retener y fidelizar a los clientes para lograr repetición en la compra.

En el capítulo VI, Plan de operaciones, se presenta la estrategia de operaciones, y se explicarán los procesos claves, el ciclo típico del negocio y resultados de la observación de prácticas operativas en empresas similares, de entrevistas con clientes y proveedores.

En el capítulo VII, acorde a los objetivos de la empresa, la estrategia basada en la diferenciación y partiendo de las ventajas competitivas, se elaborarán los objetivos de recursos humanos y las estrategias relacionadas a la gestión de personas.

Finalmente, en el último capítulo se presenta el Plan Financiero, en donde se evaluará la viabilidad del negocio, la rentabilidad y la generación de valor del proyecto.



CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo mostrará conceptos relevantes en torno al negocio que se propone desarrollar. Los principales conceptos a exponerse son moda, tendencia y sector retail, desde su definición, particularidades y asociación con otros términos para que sean guía en adelante.

1. Moda y tendencia

"La moda no existe sólo en los vestidos. La moda está en el cielo, en la calle, la moda tiene que ver con las ideas, la forma en que vivimos, lo que está sucediendo" (Coco Chanel citado en (80 grandes frases de Coco Chanel para triunfar en la vida, 2016)).

Ante la moda son necesarios dos componentes: la novedad y la conciencia de que es algo efímero (Pérez Toner, Tropea, Sanagustín, & Costa, 1992). Asimismo, en el texto *Fashion Management*, se indica que "mediante el uso de indumentaria, calzado, adornos, etc., las personas se comunican transmitiendo información sobre su posición social, gustos, aficiones, estilo de vida e incluso su estado de ánimo y su situación psicológica circunstancial" (Fraile, 2010).

Otro concepto relevante es Tendencia, "idea religiosa, económica, política, artística, etc., que se orienta en determinada dirección" (Real Academia Española, 2015). En el ámbito de la moda, se refiere al momento de gloria que vuelven a vivir determinados objetos (Erner, 2010). El dictado de las tendencias puede tener una influencia de arriba hacia abajo, si los "influencers"¹ son estrellas de cine, modelos, o de abajo hacia arriba si nace entre las generaciones más jóvenes. (Cardenal, 2006)

1.1 Segmentos de la moda

Existen 3 segmentos según el nivel de exclusividad, producción y precio: alta costura, *pret-a-porter* y *mass market*. La alta costura es el nivel más alto del diseño y confección de moda no estandarizada, representada por prestigiosas firmas. Los productos *pret-a-porter* se orientan a un público selectivo, con precios accesibles respecto a la alta costura. La industrialización del *pret-a-porter* es una respuesta a los costes en la producción artesanal de alta gama. (Del Olmo, 2010)

¹ Designado a aquellas personas que influyen en el comportamiento de otras personas con sus ideas, creencias, pensamientos, actitudes, etc.

² Designado a un gran rango de personas.

La mayoría de clientes adquiere productos de gran difusión o *mass market*² En esta categoría se confeccionan las prendas de moda más actuales a precios asequibles 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 (Del Olmo, 2010).

1.2 Tipos de diseñadores

Se puede clasificar en 3 categorías a los diseñadores de moda: diseñador-productor, quien trabaja exclusivamente para confecciones que comercializa su empresa; el diseñador integrado a la empresa, quien trabaja de forma dependiente en una empresa; y el diseñador freelance, quien trabaja por cuenta propia y ofrece sus servicios a una o varias empresas (Del Olmo, 2010).

Generalmente, los diseñadores empiezan la venta de sus productos en tiendas multimarca y siguen esta estrategia durante años, pues sus colecciones son pequeñas y necesitan que su marca adquiriera notoriedad y prestigio, asimismo adquieren experiencia en el desarrollo del producto. Una vez que la marca es conocida, puede pasar a la venta en tiendas de otro formato (Cardenal, 2006).

1.3 Moda en el Perú

La moda gira en torno a la estacionalidad y de tal forma se desarrollan nuevos productos. Es difícil hablar de un calendario de moda, pero tradicionalmente se han definido las estaciones primavera/verano y otoño/invierno (Cardenal, 2006). Para mostrar nuevos diseños en las grandes ciudades como New York o París se realiza la Semana de la Moda o Fashion Week. En Lima también tenemos el Lima Fashion Week desde 2011, el cual es una plataforma de exposición de diseñadores y marcas peruanas con el objetivo de conseguir un mayor alcance (Promperú, 2013).

Asimismo, desde 1997 se desarrolla el evento *Perú Moda*, en el que participan productores, confeccionistas y diseñadores de nuestro país que buscan atraer a especialistas, empresarios y fashionistas para apreciar la excelente calidad de los productos peruanos (Promperú, 2013). De este modo se intenta dar a conocer que el Perú no es solo un centro de maquila de grandes marcas.

² Designado a un gran rango de personas.

1.4 Marcas peruanas de diseño independiente

Según lo mencionado, generalmente, los diseñadores independientes exponen sus creaciones en tiendas propias o multimarca dependiendo de su permanencia en el rubro. En Perú, se estiman alrededor de 25 diseñadores de alta costura y entre las marcas más reconocidas están Michelle Belaú, Claudia Jiménez, Sergio Dávila, Claudia Llosa y más (Treinta y cinco marcas de ropa premium compiten en mercado peruano, 2013).

Los jóvenes diseñadores independientes mantienen sus creaciones en tiendas multimarca debido a los costos de mantener una tienda propia y entre las más conocidas están Atómika, Fascino La Galería, The Hanger, Urbika, Iosono, entre otros. Estas marcas surgen como respuesta a las producciones en línea que ofrecen las tiendas por departamento, fast fashion, etc, ya que los productos que ofrecen se presentan en lotes reducidos y se renuevan constantemente.

1.5 Servicios complementarios a la moda

Ante la necesidad de estar acorde a las tendencias y proyectar una imagen adecuada se puede recurrir al servicio de un asesor de imagen o al de un personal shopper.

Un asesor de imagen intenta conseguir la coherencia estética del cliente, pero no solo se genera un cambio físico sino también anímico, ya que a través de la asesoría se le ayuda a la persona a proyectar lo mejor de ella para que pueda sentir confianza y seguridad en sí misma. Entre los servicios que este puede ofrecer están la asesoría en maquillaje y cabello, en vestimenta, estudio de color, análisis de guardarropa, coaching laboral (Maubert, 2009).

Un complemento de la asesoría de imagen son los personal shoppers, ya que son expertos que asesoran al cliente para realizar una compra inteligente, proponiéndole distintas prendas u outfits. Se recomienda hacer uso de este servicio como mínimo 2 veces al año, debido a los cambios de estación o de temporadas (Maubert, 2009).

1.6 Moda y tecnología

Actualmente es posible encontrar distintas plataformas que han cambiado la manera en la que nos relacionamos con la moda y que permiten acercarnos a esta cada vez más (Belelu, 2013).

Destacan principalmente alternativas virtuales como blogs de moda, donde el autor relata a modo de diario su vida, gustos e intereses y se convierte en referente de un grupo social

u otros actores. Asimismo, una *app*³ puede brindar facilidades para mantenernos informados acerca de las últimas tendencias e incluso asesorarnos en este ámbito. Dentro de estas alternativas surge el *crowdstyling*, que se manifiesta cuando diferentes personas brindan opiniones y consejos para facilitar el atuendo adecuado para un usuario en específico, considerando sus características y la ocasión para la cual lo requiere (New startup Wishi promises 'crowdstyling' for clothes, 2014).

2. Industria Retail

Retail es el término inglés para comercio al por menor o al detalle. Engloba el sector de negocios, desde supermercados, pasando por tiendas de marca, grandes superficies, centros comerciales, hasta sucursales bancarias o restaurantes (Krtolica, 2009). Así, existen 2 términos muy relacionados a este concepto: venta en cantidades pequeñas y el trato directo con el cliente.

De acuerdo a las etapas o generaciones del retail, la última está basada en experiencias gratificantes e inolvidables y se logra a partir del trabajo puesto sobre los sentidos para que los consumidores transiten experiencias únicas, tanto en tienda física o tienda por internet, por ello se le da mayor importancia al servicio y fortalecimiento de la marca (Rico & Doria, 2002) (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Evolución de las generaciones del retail

Generaciones en la industria retail
Generación basada en la localización
Generación basada en la variedad y el surtido
Generación basada en el precio
Generación basada en la calidad
Generación basada en el servicio
Generación basada en la conveniencia
Generación basada en la organización y eficiencia logística
Generación basada en la persuasión
Generación basada en las experiencias gratificantes e inolvidables

Adaptado de (Rico & Doria, 2002)

2.1 Tipos de distribución minorista

Según Kotler & Keller, en su libro “Dirección de Marketing”, los establecimientos minoristas pueden ser de tipo con tienda y sin tienda (Ver Tabla 2).

³ Se refiere a una aplicación de software que se instala en dispositivos móviles o tablets para ayudar al usuario en una labor concreta, ya sea de carácter profesional o de ocio y entretenimiento (Olvera)

Tabla 2: Tipos de distribución minorista

Establecimientos minoristas con tienda	Establecimientos minoristas sin tienda
- Establecimientos especializados	- Venta directa
- Almacenes departamentales	- Marketing directo
- Supermercados	- Venta automática
- Establecimientos de conveniencia	- Servicios de compra
- Establecimientos de descuento	- Venta por internet
- Minoristas de precios bajos	
- Supertiendas	
- Tiendas catálogo	

Adaptado de: (Kotler & Keller, 2012)

2.2 Modelo de negocio basado en blended marketing

Actualmente los consumidores son multiplataforma, ya que utilizan distintos canales de comunicación (online y offline), es por ello importante que la organización genere una estrategia que combine ambas tácticas de marketing. A esta mezcla de medios tradicionales y sociales lo denominamos blended marketing, que se convierte en una estrategia más completa e integral. (Blended marketing: la mezcla perfecta para tu marca, 2015)

Si bien el marketing digital ha tomado gran importancia y ha puesto a disposición de las empresas múltiples herramientas para llegar a los consumidores, no se puede dejar de lado al marketing tradicional, ya que tienen un amplio alcance hacia las audiencias, pues durante años han generado lectores, radioescuchas y televidentes. (Blended marketing: la mezcla perfecta para tu marca, 2015)

En atención a lo expuesto, *Perfect Fit*, propone ser un modelo de distribuidor minorista sin tienda del tipo de venta directa y de la generación basada en experiencias gratificantes e inolvidables, ya que la empresa atenderá a su público de forma personalizada ofreciendo el servicio de delivery a domicilio. El proceso de venta combina el ámbito virtual pues se tiene mayor acceso a la red por medio de dispositivos electrónicos, y por otro lado, utiliza medios tradicionales ya que se tiene un mayor alcance de audiencia a través de estos y además afronta la desconfianza ante la compra online ofreciendo la oportunidad de probar y ver los productos antes de pagar por ellos. De este modo, *Perfect Fit* utiliza la estrategia blended marketing, ya que presenta una mezcla de técnicas offline y online, donde ambas se complementan y multiplican resultados.

CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno es una revisión a profundidad de factores externos que permite identificar variables claves que puedan influir de manera positiva o negativa en el desarrollo normal del negocio. De esta forma, se puede moldear la idea original para reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades que brinda el mismo.

1. Macro Tendencias

En la actualidad se están produciendo sutiles cambios en los mercados de consumo que junto con las nuevas tecnologías están redefiniendo la estructura del sector retail y la industria de la moda. A continuación, se resaltan las tendencias relacionadas de mayor relevancia.

- **Las plataformas móviles fomentan nuevas formas de compra**

El creciente volumen de compras por medio de dispositivos móviles permite que las ofertas se contextualicen y personalicen, lo que agregará valor a las propuestas, y el personal, equipado con dispositivos tecnológicos podrá aportar valor ya que encontrará la asociación perfecta entre los productos y servicios que se ofrece y las necesidades del consumidor. En ese sentido, el personal se convertiría en un “especialista de soluciones” (IBM Sales and Distribution, 2012).

En esta línea, encontramos tendencias referentes a la “omnicanalidad” del retail. Una de ellas es el showrooming, la práctica de informarse en los puntos de venta físicos antes de comprar productos en internet. Según Ystats.com, el 51% de los consumidores realiza lo mencionado, mientras que un 60% se ha inclinado por el webrooming, que consiste en buscar información previamente en la web antes de realizar una compra en una tienda física. (Marketing Directo, 2015).

- **El comercio electrónico plantea retos para el modelo de negocio tradicional**

El comercio electrónico sigue creciendo y se prevé que supere el crecimiento global de las ventas. Así, los distribuidores se verán afectados por el cambio de hábito hacia el canal online, de tal forma, la demanda de espacio para el comercio se reducirá, y los distribuidores se verían afectados con un ratio bajo de ventas por metro cuadrado (IBM Sales and Distribution, 2012).

- **Búsqueda de sostenibilidad en el consumo**

La moda es una constante comercial donde se presentan diferentes alternativas, innovaciones, oportunidades y modelos que prometen mayor comodidad, elegancia, distinción y estatus. Asimismo, a esta serie de factores o variables se le agrega el cuidado del medio ambiente, el enfoque del cuidado de nuestro planeta. (Caro, 2012)

En ese sentido, el consumidor actualmente desea estar informado y adquirir productos que sean eco-amigables y que no le produzcan daños a su salud. Este concepto está relacionado también a las condiciones laborales, pues la moda sustentable crea fuentes de trabajo dignas para sus empleados y se aleja de la explotación en los talleres (Ching, 2014).

- **Tendencias en moda**

Tradicionalmente, la industria de la moda se dividía en dos temporadas: primavera/verano y otoño/ invierno, hasta que llegó el concepto de pronto moda o “*fast fashion*”: la colección continua. Este modelo presenta una serie de prácticas operativas y comerciales que permiten a los retailers tener un surtido más fresco y renovado durante la temporada, la idea es que vaya cambiando durante toda la estación (Fraile, 2010).

Entre los pioneros de este nuevo modelo están las conocidas marcas Zara y H&M, que además tienen la particularidad de contar con proveedores locales que facilitan el surtido de prendas (Albéniz, 2011). Este tipo de producción se caracteriza porque todos los agentes del proceso trabajan de forma ininterrumpida para acelerar el mismo (Fraile, 2010).

2. Análisis PESTA

El PESTA es una herramienta de revisión de los principales factores que influyen en el entorno. Está compuesto por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. A continuación se desarrollará cada factor:

2.1 Factores Políticos y Legales

La consultora Standard & Poor’s Ratings Services sostiene para el año 2015 que:

El Perú sigue estando en una buena posición para llevar a cabo algunas políticas contracíclicas y puede gestionar una ampliación de su déficit por cuenta corriente y un aumento de la deuda externa a pesar de la potencial volatilidad del mercado local y

global antes de las elecciones presidenciales del 2016 y un panorama mundial mucho más desafiante (Standard & Poor's Rating Services, 2015).

Esto quiere decir que a pesar de la difícil situación que atraviesa el mercado global, la institucionalidad y las buenas prácticas alcanzadas por el gobierno peruano a lo largo de los últimos años, lo mantiene con buenas perspectivas ante los ojos de una de las consultoras más importantes del mundo. Lo que permite pensar en que existe estabilidad y control político en el país.

Por otro lado, el gobierno muestra un constante interés por mejorar el Régimen laboral aplicable a las Micro y pequeñas empresas, por lo que en el año 2008 modificó la Ley de “Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente”⁴ por medio del Decreto Legislativo N° 1086.

Esta categorización le permite a empresas que recién comienzan y cuentan con las características ya mencionadas acceder a beneficios de carácter tributario y legal en relación al pago de planillas. Es clara la intención del gobierno peruano de consolidar el emprendedurismo con el fin de fortalecer la industria interna y lograr un aumento sostenible de la economía. Al mismo tiempo, el gobierno viene implementando medidas para el desarrollo del subsector Textil.

En el año 2006 se logró la firma del TLC con EEUU y 3 años después se logró el TLC con China. Con estos tratados se lograba la disminución de las tasas arancelarias y hasta la eliminación de algunas de ellas en la exportación de mercancía textil a dos de las economías más grandes (en demanda) y más sólidas (en cuanto a riesgo) a nivel mundial (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

Por último, la elección de Pedro Pablo Kuczynski como presidente de Perú mejoró las expectativas de la población. De acuerdo a Datum: “El 43% de personas afirma tener “mucho esperanza” en el Gobierno de Kuczynski. Siete de cada 10 confían en que la economía mejorará, que habrá más empleo y también un mayor flujo de inversión privada (Elección de PPK enciende nueva chispa de optimismo en peruanos, 2016).

⁴ De acuerdo a esta nueva normativa, se logra definir como Micro-empresa a aquellas empresas que tengan de 1 a 10 trabajadores y tengan un ingreso mensual de hasta 150 UIT's. Adicional a esto, se define Pequeña empresa a aquellas empresas que tengan de 10 a 100 trabajadores y tengan ventas por un máximo de 1, 700 UIT's (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria)

2.2 Factores Económicos

El aumento del empleo en Lima Metropolitana fue de 1,1% durante el año 2014. Lo que se traduce en la creación de 48 mil empleos nuevos según el INEI. Con este aumento, la población ocupada de Lima asciende a los 4, 642,600 lo que representa el 53% de la población Limeña. Dentro de este aumento 243,100 personas consiguieron un empleo adecuado. Según Apoyo, el empleo seguirá creciendo en el 2015 a una tasa del 3%.

El ingreso per-cápita real en Lima es de S/. 1,072 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015). Esto representa un aumento del 0.5% en relación al año anterior según el INEI. Sin embargo, en los deciles 9 y 10 el monto supera los 2,000 soles.

Como consecuencia de estos dos cambios incrementales se ha generado una mayor disposición de efectivo circulante y medios de pago. A partir de ello, y según la teoría de Maslow⁵ es importante recordar que nuestro producto cubre dos necesidades puntuales la fisiológica (vestimenta) y la de reconocimiento (imagen). Por ello, el hecho de que el público al que va dirigido nuestra propuesta cuente con mayor capacidad adquisitiva es considerado beneficioso. El porcentaje de hogares perteneciente al NSE B de Lima Metropolitana es el único NSE que ha mantenido un crecimiento constante entre los años 2012 y 2015. Al 2015 el NSE B ha logrado ubicarse como el tercer NSE en cuanto a concentración de familias con un 20% del total, teniendo el mayor crecimiento porcentual en el último año (1,9%) y en el histórico desde el 2012 (4.7%) (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2015). (Ver Tabla 3)

Tabla 3: Porcentaje de hogares por NSE de Lima Metropolitana

NSE	2012	2013	2014	2015
A	4.8%	4.8%	4.4%	5.6%
B	15.6%	18.3%	18.4%	20.3%
C	36.7%	40.8%	43.2%	40.2%
D	30.6%	29.1%	25.2%	25.8%
E	12.3%	7.0%	8.8%	8.1%

Adaptado de: (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2015)

Para el 2015, en Lima Metropolitana, la distribución de las personas según NSE se resume en la Tabla 4.

⁵ La teoría de Maslow afirma que existe una jerarquía de las necesidades humanas, y que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow).

Tabla 4: Porcentaje de personas por NSE en Lima Metropolitana

NSE	ESTRATO	PORCENTAJE	
A	A1	0.8	5.1
	A2	4.3	
B	B1	7.1	19.9
	B2	12.8	
C	C1	26.2	42.0
	C2	15.8	
D	D	25.4	25.4
E	E	7.6	7.6

Adaptado de: (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2015)

Por último, en el 2015 las empresas “*fast fashion*” internacionales H&M y Forever 21 ingresaron al mercado peruano. Yarina Landa, Gerente General de Jockey Plaza, sostiene que ante esta situación el mercado de confecciones nacional está experimentando un sinceramiento de precios, lo que reducirá los ingresos de los confeccionistas locales, al mismo tiempo que ceden parte de su participación a estas nuevas marcas.

2.3 Factores Sociales y Culturales

De acuerdo al género, la población peruana se divide 51.3% mujeres y 48.7% hombres al 2015. En el departamento de Lima, las mujeres representan el 51.6% de la población alcanzando aproximadamente, 5, 299, 120 mujeres (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2015).

El crecimiento del poder adquisitivo y el nivel profesional de la mujer peruana, la convierte en una persona con independencia económica y multitasking, por hacer otras actividades además de trabajar (Cuervo, Cárdenas, García, & Limo, 2014). La PEA (Población económicamente activa) en Lima Metropolitana para el 2015 es de 5, 351, 621 personas, de esta el 46% son mujeres, lo que representa un total de 2, 461, 745 mujeres económicamente activas y con posibilidad de asumir gasto. Esta cifra se incrementó en 2% en relación al año 2014, una tendencia que se mantiene constante desde el 2008 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015).

En Perú, la cantidad de horas que trabaja la PEA reduce el tiempo disponible para realizar actividades de esparcimiento u ocio, como por ejemplo, salir a comprar o ver prendas en los lugares de ventas tradicionales (boutiques, grandes tiendas, galerías, etc.) por lo que la alternativa de comprar ropa vía online adquiere relevancia. El perfil que está estrechamente

relacionado al consumidor online en el Perú, es de la mujer moderna, según Futuro Labs (2012), y presenta como características la búsqueda de equilibrio entre sus entornos laboral y personal.

Según Ipsos, en el Perú los principales usuarios de la tecnología son los millennials, personas que tienen entre 16 y 36 años, y contribuyen económicamente con su hogar (Ipsos Perú, 2016).

Algunas de sus características es que son nativos digitales; interactúan a través de múltiples canales y dispositivos digitales; usan principalmente su dispositivo móvil y el uso de aplicaciones; tienen un perfil social, pues tienen presencia en las redes sociales y realizan muchas actividades a través de estas; son más críticos, exigentes y volátiles; y reclaman personalización, por lo que exigen que las empresas se adecúen a sus preferencia (6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores, 2016).

En Lima y Callao el 68% de usuarios de internet son intensivos, ya que ingresan a internet de 5 a 7 veces por semana y se mantienen en ella entre 1 y 2 horas cada vez, fuera de su horario de trabajo y estudio (GFK Perú, 2015). El 64% de los usuarios vive en áreas urbanas y sus rangos de edades son de 18-24 y 25-39 con 74% y 61% de participación respectivamente (GFK Perú, 2015).

Por otro lado, el comercio electrónico, según Sergio Cárdenas, en América Latina y en el Perú está creciendo gracias a la diversidad de plataformas virtuales (Cuervo, Cárdenas, García, & Limo, 2014). En los últimos cuatro años, el comercio electrónico en nuestro país ha estado creciendo a tasas del 8% anual, según un estudio realizado por Visanet. Vale decir que el 2015 se alcanzaron ventas por US\$2 mil millones.

El perfil del cliente que realiza más compras por internet, son mujeres entre 19 y 34 años (Yáñez, 2014). Además, según GFK, el 48% de las ventas realizadas en Internet provienen de personas del NSE A/B, esto representa un 20% más que las ventas realizadas por personas de NSE C, 28%. Por otro lado, el mayor porcentaje de “no compradores” se encuentra en el NSE C y D/E con un 39% cada uno (GFK Perú, 2015).

Por otro lado, los productos más comprados por Internet son ropa, calzado y viajes, lo que representa un 26%, 18% y 16% respectivamente (GFK Perú, 2015).

2.4 Factores Tecnológicos

De acuerdo a las nuevas tendencias y perfiles del consumidor, el uso de internet, aplicaciones y redes sociales son determinantes para el posicionamiento de una marca en el mercado peruano actual. Las aplicaciones móviles que existen hoy en día están dirigidas a

múltiples rubros y llaman la atención, especialmente las apps de moda, que están al día en las tendencias de moda, incluyen variedad de estilos u ocasiones, y se dirigen a diferentes públicos (El outfit perfecto al alcance de una 'app', 2016).

Según la investigadora de mercados GFK Perú, el 53% de personas en Lima Metropolitana y el 43% de personas del resto del país usa internet (GFK Perú, 2015), esto supone que, aproximadamente, 1 de cada 2 limeños podrían tener acceso a las redes sociales. Por lo que, la presencia de las marcas en el ámbito virtual no se ha hecho esperar y la gran mayoría de estas ya promocionan, realizan ofertas, concursos y activaciones de forma virtual.

2.5 Factores Ambientales

Las empresas privadas deben tener en cuenta el cuidado del medio ambiente ya que hoy en día los consumidores tienen más presente su responsabilidad con el planeta y sus recursos y esto se comienza a evidenciar en sus hábitos de compra. Los consumidores están dispuestos a pagar hasta un 20% más por un bien o servicio más ecológico (Arellano, 2015).

Según Arellano Marketing, las prácticas más comunes para hacer un producto ecológico recaen en usar envases menos contaminantes que los normales, usar insumos menos tóxicos o materiales reusables, emplear componentes reciclados. Por supuesto, la calidad de sus productos no debe disminuir en el proceso (2015).

Particularmente en la industria de la moda están aplicando un nuevo concepto: “Moda sostenible o sustentable” el cual busca proteger el medio ambiente y los derechos laborales de los trabajadores (Conexión Esan, 2016). Algunos representantes de la moda sostenible son diseñadoras de moda como Stella McCartney y Katharine Hamnet, quienes promueven ser “*Eco-friendly*” y usar productos orgánicos y no contaminantes (Conexión Esan, 2016).

3. Oferta nacional e internacional

A continuación se presentará la Oferta nacional e internacional.

3.1 Oferta nacional⁶

El sector retail y moda en el Perú lo conforman centros comerciales, tiendas de gran superficie y tiendas minoristas o boutiques que están presentes en el medio virtual y físico. También servicios de asesoría de imagen o personal shopper como se mencionó anteriormente,

⁶ Ver anexo A: Oferta nacional

están en auge en el Perú. A continuación, la oferta más cercana a la propuesta de valor del negocio (Ver Tabla 5):

Tabla 5: Oferta nacional

Modelos de Negocio	Empresas líderes estudiadas	Características
Tiendas retails	Saga Falabella	<ul style="list-style-type: none"> - Tienda multimarca física y online. - Prendas con diferentes diseños y estilos. - Cuenta con entrega por delivery a domicilio.
Tiendas Fast Fashion	Forever 21 H & M Zara	<ul style="list-style-type: none"> - Tienda multimarca física y online. - Variedad de diseños y estilos. - Rápida rotación de stock.
Tiendas multimarca virtuales y físicas	Fascino la Galería Io Sono The Hanger	<ul style="list-style-type: none"> - Tienda multimarca física. - Marcas de diseños independientes. - Variedad de marcas, diseños y estilos, además ofrece zapatos y accesorios.
	Multa Paucis	<ul style="list-style-type: none"> - Tienda multimarca online. - Marcas de diseños independientes. - Distintas marcas, diseños y estilos. Además de prendas, ofrece zapatos y accesorios. - Opción de delivery y devolución de prendas compradas.
	Linio Fashion	<ul style="list-style-type: none"> - Tienda multimarca online. - Gran variedad de marcas, diseños y estilos. - Prendas, zapatos, y accesorios. - Opción de delivery y devolución de prendas compradas.
Tiendas virtuales de asesoría en línea	My Outfit	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma virtual de solución para la búsqueda de un outfit de acuerdo a la ocasión y el presupuesto del cliente. - Opinión de expertas en moda y público en general. - Exhibición virtual de prendas de variedad de marcas y estilos.
Asesoría de imagen y personal shopper	Lima Personal Shopper (LPS) LCQ imagen by Laura García	<ul style="list-style-type: none"> - Brindan servicios personalizados para particulares y para empresas. - Entre sus servicios está la asesoría a domicilio o recorrido de tiendas. - Conocimiento a profundidad del cliente. - Proponen diferentes marcas, diseños y estilos de prendas.

3.2 Oferta internacional

Se realizó una búsqueda de los negocios de ropa más cercanos a la propuesta a nivel internacional, sobretudo de Latinoamérica, pero no hubo resultados similares. Sin embargo, en los países de Norteamérica y Europa, este modelo de negocio está en apogeo.

Se caracterizan por el trabajo de un grupo de asesores expertos que estudian a profundidad las características del cliente para ofrecerle variedad de marcas, diseños y estilos, que forman conjuntos de outfits para ser entregados en la comodidad de su hogar y con posibilidad de probarse las prendas antes de pagarlas. A continuación se mostrará sus principales características (Ver Tabla 6):

Tabla 6: Oferta internacional

Empresas líderes estudiadas	País y/o Ciudad	Público Objetivo	Perfil del cliente	Principales características
STITCH FIX	USA, San Francisco	Mujeres	Buscan una experiencia muy personalizada que incluye accesorios.	Por la compra de todas las prendas se descuenta un 25% al total. Recibes tarjetas con tips de moda. \$20 mensuales por delivery de 5 prendas aprox. más precio de las prendas que se quedan con el cliente.
TRUNK CLUB	USA, Chicago	Hombres	Buscan ropa de alta gama con un versatile y gran selección.	No hay límite de ropa que te envíen. Solo cobran por las prendas que el cliente decide quedarse.
BOMBFELL	USA, New York	Hombres	Buscan una suscripción con presupuesto específico en el que tienen un cierto control sobre la selección de ser enviado.	Envío gratuito en ambos sentidos. Envío de 4 diferentes estilos: casual, clásico, hipster y preppy (elegante). Solo cobran por las prendas que el cliente decide quedarse.
GOLDEN TOTE	USA, California	Mujeres	No hay información pública.	Factor sorpresa (envío de outfits sorpresas en la caja). Su método de venta es por suscripción.
HER FASHION BOX	Australia	Mujeres	Buscan lo último en accesorios de moda, tendencias y consejos.	Envío de mix de productos como accesorios, fragancias, maquillaje, cremas, y sorpresas como cupones de ofertas. Su método de venta es por suscripción.
FRONT DOOR FASHION	USA, Dallas	Mujeres	Quieren un alto nivel de personalización en sus prendas.	Envío de outfits seleccionados por un estilista profesional, tips de estilo y sugerencias de zapatos. Solo cobran por las prendas que el cliente decide quedarse

4. Benchmarking nacional e internacional

Son cuatro los principales factores externos que han afectado al comercio minorista: la situación económica, los cambios demográficos, las innovaciones tecnológicas y el comportamiento del cliente. Éste último ha cambiado significativamente en cuanto al modo, lugar, y momento de compra. En el nuevo paisaje de la distribución, los consumidores eligen a los distribuidores, lo cual denota su mayor poder de decisión (IBM Sales and Distribution, 2012).

A raíz de estos impactos en la venta minorista, se ha originado un cambio en los modelos de negocios. A continuación se realiza un benchmarking nacional e internacional con el objetivo de obtener información sobre las mejores prácticas de trabajo de empresas líderes en el mercado. Ello permitirá aprehender, adoptar e implementar los métodos de trabajo más adecuados a la organización para un mejor rendimiento y proceso de trabajo.

4.1 Benchmarking nacional

Se realizó un benchmarking nacional de tiendas físicas y virtuales, tanto en el sector retail como en otros sectores para conocer las mejores prácticas del mercado actual. El análisis abarcó los modelos de negocio de las empresas líderes en el mercado estudiadas. El resultado se muestra en la Tabla 7:

Tabla 7: Benchmarking nacional de mejores prácticas

Modelos de Negocio	Empresas líderes estudiadas	Mejores prácticas
Tiendas retails moda	Saga Falabella	Venta con descuentos vía online y delivery a domicilio. Catálogo virtual. Asociación con bloggers.
Tiendas Fast Fashion	Forever 21 H & M Zara	Renovación continua de prendas entre periodos.
Tiendas virtuales	Linio	Productos en descuento y ofertas. Cuenta con diferentes opciones de pago. Entrega de comprobante y guía de remisión.
	Wong	Facilidad en la búsqueda de productos según categorías, secciones y líneas. Posibilidad de elegir fecha y horario de entrega según disponibilidad. Diferentes opciones de pago y seguridad en la compra. Asesores de servicio que se comunican con el cliente. El costo de transporte depende de la distancia del domicilio del cliente con la tienda más cercana de Wong. Posibilidad de hacer seguimiento al pedido.
	Sodimac	Precios bajos y promociones. Variedad de opciones de despacho y cumplimiento en fechas de entrega. Utiliza el sistema SSL (Security Socket Layer), uno de los estándares de protección de datos más rigurosos del mundo (Cyber Perú Day, 2016). Guías de compra y páginas informativas con textos y videos variados, completas y con consejos para una compra más informada.

4.2 Benchmarking internacional⁷

Para realizar el benchmarking internacional se realizó una búsqueda intensiva de empresas líderes en el mercado con ideas de negocios similares a la propuesta presentes en otros países, con el fin de identificar sus factores claves de éxito. Como resultado se obtuvo: Stitch Fix y Trunk Club; y otros casos menos representativos en el extranjero. A continuación se describirá la mejor práctica adaptable de cada una de las empresas encontradas en la Tabla 8:

⁷ Ver anexo B: Oferta y benchmarking internacional.

Tabla 8: Benchmarking internacional de mejores prácticas adaptables

EMPRESA	MEJOR PRÁCTICA ADAPTABLE
STITCH FIX	Estudio previo del cliente para obtener las características y preferencias de estos.
TRUNK CLUB	Relación estrecha y personalizada entre personal shopper y cliente,
BOMBFELL	Opción de establecimiento de presupuesto
GOLDENTOTE	Factor sorpresa: combinar la opción de elección con otra que sea sorpresa para armar el paquete
FASHION BOX	Ofrece un mix de productos como accesorios o revistas de moda
FRONT DOOR FASHION	Envío de outfits altamente personalizados

5. Análisis PORTER⁸

Este análisis pretende evaluar la intensidad de la competencia en el mercado, reconocer y potenciar las fortalezas del negocio y desarrollar estrategias frente a las debilidades.

5.1 Rivalidad entre competidores: Medio

El negocio a desarrollar, apuesta por una experiencia de compra distinta a las existentes en el mercado, es decir se considera que no tiene un competidor directo que ofrezca los mismos beneficios de manera conjunta. Por ello, se ha identificado como competidores indirectos a tiendas multimarca como Saga Falabella, Fascino la Galeria, My outfie, y Multa Paucis de acuerdo a dos criterios: (i) oferta mínima de 10 marcas al cliente en una tienda *on-line* y simultáneamente (ii) un servicio de entrega a domicilio. En ese sentido, se considera la fuerza que ejercen los competidores indirectos como Media.

Para neutralizar este nivel de rivalidad se incluye en la estrategia de diferenciación un estudio del cliente previo a la venta, a través de un formulario *on-line* que permitirá conocer las preferencias y el estilo de vida de los clientes. Además, propuestas de outfits elegidos por personal shoppers, expertos en el rubro, quienes combinan las prendas de diversas marcas de tiendas de diseño independiente con la finalidad de proporcionar el outfit ideal en distintas ocasiones.

5.2 Amenaza de sustitutos: Bajo

Los criterios a tomar en cuenta para identificar a los sustitutos son dos: (i) brindar un servicio personalizado en el proceso de compra o (ii) utilizar una estrategia de inventario con alto índice de rotación. De esta manera, se considera como sustitutos a los centros

⁸ Ver anexo C: Desarrollo de las 5 fuerzas de PORTER.

especializados en personal shoppers como Lima Personal Shoppers (LPS) e Imagen by Laura García (LCQ); y a las empresas expertas en “*fast fashion*” como Zara, Forever 21 y H&M.

Sin embargo, para que el cliente acceda al servicio de personal shopper o se acerque a alguna de las tiendas “*fast fashion*” necesita invertir tiempo, tomando en cuenta: el traslado, el recorrido por las tiendas y el proceso de compra. En ese sentido, la amenaza de que alguna persona perteneciente a nuestro público objetivo elija alguna de estas opciones es baja.

5.3 Amenaza de nuevos ingresantes: Medio

Resulta relevante identificar el nivel de amenaza de nuevos ingresantes; por un lado, luego de analizar la estrategia de expansión de las tiendas por departamento y marcas “*fast fashion*” se afirma que la mayoría de estas se inclina por un proceso de expansión a nivel de tiendas físicas y no por canales virtuales o entregas a domicilio. Sin embargo, no sería difícil para estas empresas expandir sus puntos de venta al canal virtual, ya que cuentan con las herramientas y la experiencia de tiendas *on-line* en otros países. Sin embargo, no se descarta el ingreso de nuevas marcas extranjeras con estrategias de diferenciación basadas en diseños innovadores o precios bajos.

Frente a esta potencial amenaza, el negocio propone una experiencia de compra distinta, cuya oferta está compuesta por outfits seleccionados por expertos que estudian previamente a los clientes, quienes pueden probarse la ropa en la comodidad de su hogar antes de decidir la compra. Además, se mantienen alianzas con diseñadores independientes peruanos que ofrecen diseños exclusivos, en tendencia y un stock asegurado, de tal forma se busca fortalecer la industria de confección nacional.

Ello, implica un proceso de planificación e implementación compleja, que se convierten en barreras de entrada de inversión de capital, diferenciación y tiempo. Por todo lo mencionado, se considera el nivel de nuevos ingresantes como medio.

5.4 Poder de negociación de clientes: Bajo

Las compras que realizarán los clientes no serán volúmenes representativos ni tendrían poder de negociación. Además el cliente no encontrará una opción similar en el mercado, pero si el tiempo deja de ser la prioridad para el cliente o desea optar por una experiencia tradicional, entonces podría elegir a un competidor indirecto o sustituto. En ese sentido, se considera el poder de negociación de los clientes como bajo.

5.5 Poder de negociación de los proveedores: Bajo

El principal insumo del presente negocio es ropa de diseñadores o de tiendas peruanas que ofrezcan prendas de vestir de acuerdo a los estilos y ocasiones requeridos por la empresa, en ese sentido se encuentra en el mercado una oferta de proveedores amplia, variada y atomizada que usualmente trabaja a consignación; por ello, la empresa se considera atractiva para los proveedores, ya que representa un innovador canal de distribución que acerca sus productos a los clientes y acelera la rotación de su inventario.

Por otro lado, las asesorías de los personal shoppers se consideran también como parte de los insumos, pues ayudan a brindar un servicio más personalizado. Para este caso, se encuentra una oferta amplia dentro del mercado laboral considerando la cantidad de estudiantes que finalizan cursos o carreras de asesoramiento de imagen o de personal shoppers dentro de las principales casas de Moda como CEAM, Chio Lecca o The Style Institute. Por todo lo mencionado, se considera el poder de negociación de los proveedores como bajo.

6. Conclusiones

A partir de estudios y cambios recientes en torno al negocio retail podemos reconocer que las nuevas tecnologías están revolucionando la forma tradicional de comprar, ya que se han ampliado los canales de venta y además traen consigo ventajas como una atención más rápida y personalizada. Asimismo, en el ámbito de la moda actual, se requiere que haya mayor variedad e innovación de prendas, las cuales deben enmarcarse dentro de la moda sustentable, con enfoque en el medio ambiente y condiciones de trabajo justas.

Existe una potencial amenaza de nuevas empresas que ingresen con estrategias basadas en precios bajos o variedad de diseños, además no se descarta el ingreso de tiendas de ropa con marcas extranjeras. Por lo tanto, el presente negocio busca fortalecer la industria de confección nacional para hacer frente a la amenaza mencionada.

En suma, la propuesta de negocio, *Perfect Fit*, tiene apoyo en las tendencias actuales que están ligadas al sector de la moda y la tecnología, además de la perspectiva de crecimiento y desarrollo del sector, la mayor capacidad adquisitiva de la mujer peruana, y el desarrollo tecnológico, así como, las buenas prácticas y resultados de negocios similares a nivel internacional. Por último, de acuerdo al análisis del nivel de las fuerzas sobre el negocio, se revela un escenario favorable para el desarrollo del proyecto orientado a ofrecer un servicio único e innovador.

CAPITULO III: EVALUACIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO

La fase de evaluación del concepto de negocio ayuda a comprender mejor la necesidad existente en el mercado y obtener retroalimentación en la creación y diseño del producto o servicio.

Para la construcción de la propuesta de valor inicial del negocio se ha realizado una investigación cualitativa compuesta de investigación por observación, entrevistas a profundidad a grupos de interés como expertos de la industria de la moda, expertos en asesoría de imagen y personal shopper, potenciales proveedores, fashion bloggers, competidores; y a potenciales clientes.

1. Identificación de la necesidad y concepto de negocio

La oferta que brinda el sector retail cumple un papel importante dentro de las etapas de decisión de compra⁹, en la medida que se amplía cada vez más la oferta para el consumidor final.

Al respecto, en un análisis por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. se afirma que el crecimiento del sector retail continúa tanto en ventas como en número de tiendas, que los planes de inversión de las empresas siguen en marcha pese a la desaceleración económica y que nuevos ingresos con formatos novedosos incrementan la competencia en el sector (2015).

Esta perspectiva positiva para el sector, proyectos en marcha y continuidad de las inversiones se refleja en los nuevos centros comerciales que van ingresando al mercado con diversas tiendas y boutiques de ropa (Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2015).

Frente a los previos resultados se ha encontrado a mujeres jóvenes que se dedican a realizar diferentes actividades en las cuales la imagen personal representa un rol importante que necesitan resaltar a través de su forma de vestir; sin embargo, no tienen suficiente tiempo o *expertise* que las ayude a encontrar ropa adecuada a su estilo, y que sea de forma rápida, fácil y práctica para las diversas ocasiones que se les presenten.

Para satisfacer dicha necesidad el concepto de negocio propone un sistema de venta de ropa innovador, que consiste en brindar prendas, basado en un estudio previo del perfil del cliente a través de medios virtuales, así como, asesorías de imagen a domicilio a cargo de un

⁹ Etapas de decisión de compra según Philip Kotler: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de la información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento post-compra (MHEducation).

especialista, que las guiará en el descubrimiento de su estilo. En ambos casos, el objetivo es que el cliente logre resaltar su imagen en distintas ocasiones.

2. Objetivos de la evaluación de la necesidad y concepto

Tabla 9: Objetivos de la investigación exploratoria

Etapa	Técnicas	Instrumentos	Objetivos
1	Estudio por observación y experiencia de compra	Guía de observación y experiencia	Conocimiento de la demanda y oferta en el mercado nacional e internacional <ol style="list-style-type: none"> 1. Percepción del comportamiento de compra de las mujeres jóvenes de Lima 2. Conocer las características de negocios similares en el mercado nacional e internacional
2	Entrevistas a profundidad a grupos de interés	Guía de indagación semi-estructurada	Evaluación del concepto de negocio: <ol style="list-style-type: none"> 1. Recolectar información sobre la industria en base a su experiencia 2. Elaborar la propuesta de valor inicial
3	Entrevistas a profundidad a clientes	Guía de indagación semi-estructurada	Evaluación del concepto de negocio: <ol style="list-style-type: none"> 1. Averiguar si existe la necesidad 2. Determinar qué grupo de edad posee la necesidad 3. Conocer el hábito de compra por internet

3. Metodología para la evaluación de la necesidad y del concepto de negocio

En esta fase se realizó la evaluación del concepto de negocio mediante la aplicación de diversas técnicas de investigación exploratoria a diferentes grupos de interés. Por un lado, se utilizó la investigación primaria, y por otro lado, la investigación secundaria. A continuación se detallan las herramientas utilizadas en la Tabla 10, asimismo la metodología para la investigación (Ver figura 1):

Tabla 10: Metodología para la evaluación de la necesidad y del concepto

Investigación secundaria	Investigación primaria ¹⁰
<ul style="list-style-type: none"> • Fashion Forum 2015¹¹, primer encuentro del conocimiento en moda, organizado por CHIOLECCA Fashion School, en el que participaron especialistas en Branding, Diseño de Moda, Retail, Visual Merchandising y Styling. • Tendencias del comercio electrónico y performance marketing para el 2017 por Helmut Cáceda representante de CAPECE. • Aplicando el comercio electrónico como impulsador de ventas por Mario Ramos representante de EXE PERÚ.COM 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis por observación y experiencia de uso de los servicios en negocios similares dentro del mercado nacional e internacional. • Entrevista a profundidad a los diferentes grupos de interés compuestos por expertos en el tema de moda y asesoría de imagen o personal shopper, negocios similares y sustitutos, proveedores potenciales y clientes. Para ello, cada participante firmó una autorización para uso de entrevista (Ver anexo E).

Figura 1: Entrevistas a profundidad a grupos de interés

Expertos en moda (3)	Expertos en asesoría de imagen o personal shopper (2)	Negocios similares y competidores (2)	Proveedores potenciales de insumos (4)	Expertos de comercio electrónico (2)	Potenciales clientes (32)
<ul style="list-style-type: none"> • Yeanethe Solís (Directora de Chiolecca) • Fiorella García-Pacheco (blogger) • Tana Rendón (blogger) 	<ul style="list-style-type: none"> • Maite Gutierrez (Profesora de Personal shopper de CEAM) • Karla Young (Profesora de personal shopper en MAD) 	<ul style="list-style-type: none"> • Harumi Ruiz (Dueña de Urbika). • Fabiola Palomino (Fundadora de My Outfie). • Asesoras de venta de las principales tiendas multimarca del mercado local 	<ul style="list-style-type: none"> • Andrés Remezzano: Mio • Fiorella García-Pacheco: Las Morzán • Talía Echeopar: Inmaculada • Diego Vergara: Roommate 	<ul style="list-style-type: none"> • Helmut Cáceda (CEO de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico) • Luis Buendía (jefe de e-commerce en America Móvil) 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 Mujeres entre 20 - 24 años del NSE A y B • 8 Mujeres entre 25 - 30 años del NSE A y B • 8 Mujeres entre 31 - 35 años del NSE A y B • 8 Mujeres entre 36 - 40 años del NSE A y B

4. Resultados de la investigación exploratoria secundaria

La investigación secundaria se llevó a cabo mediante la participación en diferentes eventos sobre moda, tendencias, y comercio electrónico en Lima Metropolitana con la finalidad de obtener información actualizada de la industria retail en el Perú y el mundo.

De acuerdo al Fashion Forum 2015, existen diferencias entre compradores y consumidores. Por un lado, ser comprador significa cubrir la necesidad básica. La mayoría de los hombres se caracterizan por ser compradores cazadores, pues buscan lo más básico al comprar y son eficaces al gastar menos tiempo de recorrido, en cambio, la mayoría de las mujeres son compradores recolectores, ya que invierten mayor tiempo escogiendo el mejor producto al mejor precio. Por otro lado, ser consumidor es tener afecto o afinidad hacia el producto. Por ello, el valor que ofrece el producto o servicio hace que un cliente sea comprador o consumidor.

¹⁰ Anexo D: Fichas de estudio para la investigación primaria

¹¹ Anexo F: Certificado de participación en el fashion forum - Chio Lecca

El *E-commerce de la moda*, nuevo concepto en la industria, refleja que actualmente la experiencia es parte importante y sirve para diferenciarnos de los competidores, por ello se ha desarrollado herramientas como GLUP: tecnología que permite ver las prendas en 3D, ello une el mundo físico con el online.

De acuerdo a charlas asistidas en Expomarketing 2016, el 97% de usuarios con interés de compra busca en internet qué comprar, el 42% del Perú tiene acceso online, 7 millones de internautas en el Perú entre 15 y 65 años están conectados por lo menos una vez a la semana, y 90% de los usuarios online usan Facebook.

Las ventajas del e-commerce son las siguientes: la disponibilidad de estar conectados las 24 horas del día todos los días, la desaparición de límites geográficos, la reducción del costo y agilización de operaciones, la mayor interacción y fidelización con los clientes, la información actualizada de los productos y servicios, el mayor alcance, y mayor facilidad para competir.

Los aspectos que se deben considerar para manejar bien un negocio e-commerce son: aspecto técnico, aspecto logístico y aspecto comercial. Sin embargo, se resaltó la parte logística como la más importante en el comercio electrónico.

5. Resultados de la investigación exploratoria primaria

5.1. Primera etapa: estudio por observación y experiencia de compra

La primera etapa se compone del estudio por observación y la experiencia de compra en las tiendas del mercado nacional.

5.1.1 Estudio de observación en las tiendas de ropa del mercado nacional¹²

Se llevó a cabo un estudio de observación en aquellas tiendas de ropa del mercado nacional de centros comerciales y especializadas, de diseño independiente y multimarca. La finalidad es tener una mejor percepción sobre el comportamiento de compra de las mujeres jóvenes e identificar los estilos de vestir que prefieren.

Además, se busca conocer las características de la oferta de las tiendas nacionales como los estilos de ropa que venden, la atención al cliente y los servicios adicionales que forman parte de la experiencia de compra. A continuación se detallan las tiendas visitadas en la Tabla 11:

¹² Anexo G: Fichas de análisis por observación.

Tabla 11: Tiendas visitadas del Lima Metropolitana

Tiendas en centros comerciales	Zara, Forever 21, Saga Falabella, Ripley, H&M
Tiendas de diseño independiente	Inmaculada, El closet de mi hermana, Las Morzán Boutique, Roommate, Coco Jolie, Mio, Niobe, Bohem, Be Special
Tiendas multimarca	Urbika, The Hanger, Fascino la Galería, Iosono

Como resultado de las tiendas visitadas se obtuvo que la mayoría de mujeres jóvenes suele dar una revisión en general de las prendas que se muestran en la tienda, escogen algunas y se las prueban. Muchas veces consultan con sus acompañantes por si las prendas le quedan bien. A pesar del tiempo invertido pueden salir sin comprar ninguna prenda. Por otro lado, las prendas más solicitadas por las mujeres jóvenes son las blusas de un estilo formal y los polos de un estilo casual.

Respecto a las características de la oferta, usualmente las tiendas separan los productos por estilos o tipo de prenda, para tener mayor orden. Sin embargo, las tiendas multimarca separan las prendas por marca. Entre los estilos que más se ofrecen están el estilo formal y el casual.

En cuanto a los servicios adicionales se observó que las tiendas dentro de centros comerciales no presentan asesoría o atención personalizada debido a la gran cantidad de personas que acude, a la reducida cantidad de personal con el que cuentan o a la capacitación que estos tienen, ya que su principal función es mantener el orden de las prendas.

En el caso de tiendas de marca propia de diseño independiente, algunas ofrecen servicio de asesoría mediante una persona que cumple el rol de vendedora y consejera al mismo tiempo, o mediante el apoyo de fashion bloggers, quienes publican videos con tips y consejos de moda.

5.1.2 Experiencia en el uso de los servicios de negocios similares en el mercado nacional e internacional

Con la finalidad de conocer y experimentar los servicios más especializados en cuanto a experiencia de compra de ropa se utilizó los siguientes (Ver Tabla 12: Competidores indirectos a nivel nacional e internacional):

Tabla 12: Competidores indirectos a nivel nacional e internacional

Mercado Nacional	Mercado Internacional
<ul style="list-style-type: none">- Giselle Elias (Lima Personal Shopper)- Karla Young (Personal shopper independiente)- LCQ imagen by Laura García- My Outfie (plataforma virtual)	<ul style="list-style-type: none">- Stitch Fix- Trunk Club

En el mercado nacional encontramos que los personal shoppers brindan un servicio de compra personalizada. En los casos específicos de LPS o LCQ, en general el proceso comparte la misma estructura que inicia cuando el Personal Shopper envía un cuestionario de manera virtual, para determinar los gustos, necesidades, estilo de vida y presupuesto del cliente, y a partir de esa información citar al cliente para recorrer la ruta a su medida.

Para el caso de una personal shopper independiente, tiene otro proceso de atención al cliente. Mantiene un primer contacto a través de una visita a la casa del cliente para poder analizar su armario y completar un cuestionario con gustos y preferencias del mismo. Al siguiente día, recorren la ruta de compra escogido por la personal shopper de acuerdo al estudio previo realizado al cliente y las posibles tiendas. Si bien el cliente recibe una atención personalizada, se requiere entre 3 y 5 horas de su tiempo para completar el servicio.

En el mercado internacional Stitch Fix y Trunk Club son las empresas que comparten en mayor medida el modelo de negocio presentado y si bien ambos envían ropa por delivery el proceso para llegar hasta la entrega a domicilio es distinto.

En el caso de Stitch Fix, la encuesta es mucho más extensa y pide varios detalles, luego sugiere compartir varios links de redes sociales para conocer más al cliente, y pide la información de la tarjeta de crédito o débito para finalmente mostrar un calendario en el que el cliente podrá seleccionar el día de entrega de su pedido, pero este calendario está sujeto a la disponibilidad de la tienda; no obstante, hay opción de suscribirse a una entrega mensual o bimestral. Cabe resaltar que el envío es sorpresa y el cliente no tiene ninguna posibilidad de ver lo que están a punto de recibir.

En el caso de Trunk Club el cuestionario es más corto y gráfico, y una vez finalizado se recibe una llamada telefónica del personal shopper asignado para ahondar más en el motivo del pedido, el estilo, los gustos y preferencias del cliente, luego envía a través de un correo electrónico las prendas seleccionadas para que el cliente escoja aquellas que quiera probarse.

5.2. Segunda etapa: Entrevista a profundidad a grupos de interés¹³

La segunda etapa se compone de las entrevistas a profundidad a diferentes actores que tienen relación con el rubro de la empresa.

5.2.1 *Expertos en el sector moda:*

a. *Entrevista a Yeanethe Solís: Directora Académica en Chio Lecca*

Señala que es difícil y complicado ir a comprar ropa porque generalmente las mujeres son muy indecisas y exigentes, pues buscan algo que se imaginan y que desean que se adapte a ellas pero que probablemente no existe. Ha observado que hoy en día, las marcas buscan vender los outfits ya armados para que el consumidor decida más rápido, sobre todo en el caso de las mujeres. Ella considera que una mujer ocupada siempre va a buscar ropa para el trabajo y para ocio.

b. *Entrevista a Tana Rendón: Fashion Blogger en Saga Falabella*

Indica que hay un vacío en el mercado de diseño independiente porque considera que en estas tiendas se podrían vender más prendas, pero en las tiendas multimarca el precio de la prenda está inflado, ya que los diseñadores tienen que pagar una comisión por la venta de la prenda y/o el alquiler por el espacio en tienda.

c. *Entrevista a Fiorella García-Pacheco: Blogger en Diario Gestión*

Señala que actualmente existen distintos fashion bloggers pero que están más enfocados en la ropa o la vestimenta casual; sin embargo, ninguno está especializado en lo que es ropa para ejecutivas. Por tal motivo, decidió emprender con su propia marca y vender artículos para mujeres ejecutivas entre 23 y 60 años.

5.2.2 *Expertos en asesoría de imagen o personal shopper*

a. *Entrevista a Maite Gutierrez: Profesora de Personal Shopper en CEAM*

La experta considera que los estilos de vestir de una mujer dependen mucho de su estilo de vida, y que la demora en la compra depende de lo mucho que se conoce ella misma. Por otro lado, uno de los factores que impiden a las mujeres comprar ropa es la falta de rotación de las prendas en las tiendas y que el servicio de un personal shopper ayudaría mucho con las ventas de una tienda.

¹³ Ver anexo H: Matriz de entrevistados: Análisis de concepto.

Asimismo, señala que los beneficios de las tiendas de diseño independiente son el trato personalizado y los diseños novedosos.

b. Entrevista a Karla Young: Profesora de personal shopper en MAD

La experta considera que una persona puede tener distintos estilos de vestir, por lo que usualmente se tiene un estilo predominante y uno secundario. Al atender a una clienta, debe primero revisar la oferta de ropa y buscar algo relacionado a los gustos y preferencias de su clienta, no se trata de “disfrazarla”. Por su experiencia, menciona que la asesoría de imagen es una ayuda valiosa para las mujeres jóvenes porque las ayuda a reflejar mejor su imagen y personalidad.

5.2.3 Negocios similares

a. Entrevista a Fabiola Palomino: Fundadora de My Outfie

Una estrategia del modelo es que funciona en el momento cero de la compra, es decir, cuando las clientas necesiten comprar ya que su proceso comienza cuando las clientas ponen sus “dilemas”¹⁴. El valor agregado de su negocio es contar con una comunidad de asesoras que pueden ser profesionales o las mismas clientas, ellas son las que proponen alternativas de outfits a las clientas que publican su dilema.

Resalta que el marketing digital está creciendo, que hoy en día las mujeres desean que les faciliten las compras de acuerdo a la ocasión y presupuesto que tengan. Las mujeres de 18 a 35 años actualmente ya no disfrutan como antes la compra porque tienen poco tiempo y por la espera en el probador o los módulos de pago.

b. Entrevista a Harumi Ruiz: Dueña de Urbika, designers community

La forma en la que trabaja con las marcas que aloja en su tienda es diferente, pues desea formar una comunidad de diseñadores independientes sólida y diferenciada en el mercado. Ella pretende posicionar cada marca dentro del público y estilo al que va dirigido, por ello no acepta a proveedores con productos similares a los que ya tiene, evitando así crear competencia interna.

Por otro lado, de acuerdo a su experiencia enfatiza que un punto esencial de la diferenciación en el negocio es una atención personalizada y amable; por ello, busca hacer su multimarca lo más cómoda y agradable posible, además desea contratar el servicio de personal shoppers por sus conocimientos en colorimetría y morfología y así brindar la atención deseada.

¹⁴Ocasión para la cual la clienta está buscando prendas de vestir.

c. *Entrevista a Asesoras de ventas de las principales tiendas multimarcas del mercado local*¹⁵

Las tiendas multimarca visitadas llevan aproximadamente 3 años en el mercado y trabajan en promedio con 15 marcas y las que más se alinean con nuestra propuesta son Oi Menina, Nude, Pretz Clothes, Simone, Sweet Bell, entre otras. Su público objetivo son mujeres de 15 a 45 años de edad. El rango de unidades vendidas al mes es desde 300 y llegar hasta 1,800 prendas mensuales.

Estas tiendas utilizan los siguientes criterios para elegir a sus proveedores: buenos acabados, diseños innovadores, estilos de acuerdo al público al que se dirigen y renovación de prendas constantemente. Los tipos de alianzas que mantienen con los proveedores son a través de consignación y/o alquiler de espacio en la tienda.

A pesar de que la demanda a través de los canales virtuales se encuentra en crecimiento, la mayoría de las tiendas multimarca no cuenta con un servicio delivery desarrollado. Los medios por donde se publicitan son Facebook e Instagram, ya que no cuentan con una página web.

La diferenciación de las tiendas multimarca visitadas es que promueven la compra de prendas de diseño independiente locales.

5.2.4 Proveedores potenciales

a. *Entrevista a Talía Echeopar: blogger de Saga Falabella y dueña de la marca Inmaculada*

Resalta que los canales de distribución con los que trabaja actualmente, los cuales son las tiendas multimarca y Linio, no están siendo totalmente eficientes ya que estos intermediarios no se comprometen en la venta pues casi todo se hace a consignación y por ello el avance es lento.

b. *Entrevista a Diego Vergara: dueño de la marca Roommate*

Señala que hay más marcas de diseño independiente que tiendas debido a los costos de mantener una tienda, es decir, les cuesta ser competitivos. Su tienda y marca Roommate ha aprendido mucho del caso Zara, y trata de sacar constantemente nuevas colecciones, que denomina mini-colecciones, de manera que la producción en sus talleres nunca se detiene.

¹⁵ Ver Anexo I: Cuadro de entrevista a tiendas multimarca.

c. Entrevista a Andrés Remezzano: dueño de la marca Mio

Considera que dentro de la comunidad de diseñadores independientes pocas ofrecen indumentaria o ropa formal para jóvenes ejecutivas. Los canales de distribución con los que ha trabajado anteriormente, como la plataforma Linio, no le resultó muy eficiente ya que el pago que recibía era retrasado y el proceso de subir los archivos a la plataforma virtual era muy engorroso.

d. Entrevista a Fiorella García-Pacheco: dueña de la marca Laz Morzán

Señala que la imagen de la mujer debe emanar su belleza interior y personalidad ante la sociedad, por lo que considera a la ropa como uno de los principales instrumentos para dicho fin. Para ella la moda es pasajera, es una forma de expresión de algo que está sucediendo en un momento determinado, y que es casi imposible seguirla porque pasa muy rápido. Además, considera que cada persona tiene uno o varios estilos y ellos prevalecen ante la moda.

5.2.5 Expertos de comercio electrónico

a. Entrevista a Helmut Cáceda: Fundador de la Cámara Peruana de Comercio electrónico

Afirma que en el Perú, en comparación con otros países, el comercio electrónico recién está surgiendo; por ello, los picos de venta se ven más pronunciados; sin embargo, no deja de ser un indicador positivo para este mercado. Señala que ante las barreras del e-commerce, las empresas deben incentivar a los clientes con promociones y delivery gratis.

Por otro lado, indica que los principales pasos para incrementar las ventas en un modelo de negocio online son atracción, interés, deseo, acción, fidelización e influencers. Dentro de este proceso señaló que el delivery es importante ya que es uno de los pocos momentos en el que se tiene contacto con el cliente así que es parte de la carta de presentación de la empresa.

Finalmente, afirmó que uno de los rubros con mayor potencial dentro del comercio electrónico es el de moda y belleza y que la facilidad de acceso a los smartphones influye en el crecimiento de ventas on-line.

b. Entrevista a Luis Buendía: Jefe de e-commerce en América Móvil

Considera que en Perú, el comercio electrónico está en proceso de iniciación y crecimiento, y que las barreras que deben superar las empresas están relacionadas al proceso de orden de compra, a los tiempos de entrega, a las sencillas políticas de devolución, y a la

adaptabilidad de la página web a distintos dispositivos a los cuales puede acceder un potencial cliente.

Por otro lado, describe a un comprador on-line como una persona a la que le gusta la tecnología, arriesgada, independiente, cómoda, y que espera una experiencia de compra rápida y sencilla. Por último, enfatiza que los NSE A y B serían los que más acceden al comercio electrónico y que C y D no tanto, porque quizá no tienen acceso a un Smartphone, tarjetas de crédito y débito.

5.3. Tercera etapa: Entrevista a profundidad a potenciales clientes

Con el fin de poder conocer la percepción y preferencia del mercado sobre los hábitos de compra se realizaron entrevistas a profundidad a una muestra de personas conformada por mujeres entre 20 y 40 años de edad de los NSE A y B, quienes presentan el perfil del público usuario y comprador por internet, según lo mencionado en capítulos anteriores.

Se realizaron en total 32 entrevistas conformadas por grupos de 4 mujeres cada uno. Se dividió en 4 rangos de edad: de 20 a 24 años, de 25 a 30 años, de 31 a 35 años y de 36 a 40 años; y en 2 niveles socioeconómicos: NSE A y NSE B.

Principales resultados según objetivos propuestos:

En primer lugar, las entrevistadas coincidieron en que existen tres momentos para comprar ropa. El primero es cuando salen a pasear y ven algo que les agrada; el segundo, cuando quieren renovar su clóset; y el tercero, cuando se les presenta un evento o compromiso. Sin embargo, en este último caso, indican no disponer de tiempo suficiente para salir a comprar, por lo cual recurren a diferentes alternativas de solución.

En segundo lugar, respecto al comercio electrónico, destacan como ventajas el ahorro de tiempo y la diversidad de marcas que pueden encontrar, mientras que, una de las desventajas más resaltantes es el no poder probarse o tocar la ropa antes de comprarla porque podrían recibir un producto que no cumple con sus expectativas. Por ello, recomiendan implementar mejoras en cuanto al tiempo de entrega, proceso de devolución y a la información de las prendas para fortalecer la credibilidad que manejan las tiendas virtuales.

En tercer lugar, mencionaron que la mayoría de tiendas de ropa que conocen y han visitado no ofrecen un servicio de asesoría de imagen, ni cuentan con personal capacitado en moda. Además, indicaron que les agradaría encontrar propuestas de outfits para distintas ocasiones de forma rápida y cómoda, que se acomode a su estilo, gustos y preferencias.

Principales resultados de acuerdo a los rangos de edad y nivel socioeconómico:

Se identificó que a las mujeres del primer rango de edad, de 20 a 24 años, les agrada ir a comprar ropa a centros comerciales, por la diversidad de marcas que pueden encontrar en un solo lugar, y a tiendas de diseño independiente, por los diseños únicos y novedosos que estos ofrecen. No obstante, parte de las entrevistadas afirma que estudia y trabaja paralelamente, por lo cual disponen de poco tiempo para salir de compras.

Además, consideran no tener un estilo de vestir definido y entre los atributos que más valoran de las prendas se encuentran la calidad, el diseño y el precio.

En el segundo rango de edad, de 25 – 30 años, se pudo conocer que a la mayoría de las entrevistadas les agrada comprar ropa; sin embargo, disponen de poco tiempo para salir a comprar, debido a que trabajan y realizan otras actividades al mismo tiempo. También manifestaron que prefieren comprar en centros comerciales por cercanía y por la variedad de marcas que pueden encontrar; el estilo que más demandan es el estilo formal que utilizan para ir a trabajar; y los beneficios que buscan en las prendas son el diseño, calidad, y precio.

En el tercer rango de edad de 31 a 35 años se identificó que la mayoría tiene un estilo más definido y tiendas preferidas a la que suele ir a comprar; sin embargo, no disponen de tiempo suficiente para dicha actividad; no les agrada las colas que deben hacer para probarse y pagar por la ropa. Los atributos que buscan en la ropa son calidad, diseño, exclusividad.

Finalmente, las entrevistadas del rango de edad de 36 – 40 años de edad, señalan tener poco tiempo para salir a comprar, pero sí consideran tener un estilo propio que predomina ante la moda. De tal forma, prefieren marcas que ya conocen antes de probar nuevas. La mayoría no ha comprado por internet ni está abierta a hacerlo por la desconfianza y el temor al fraude.

De acuerdo a lo expuesto, se considera que el rango de edad de 20 a 35 años presenta una mayor aceptación de los atributos que conforman la propuesta del negocio. A partir de ello, se ha analizado el comportamiento de este rango de edad por nivel socioeconómico.

En primer lugar, en cuanto al comercio electrónico, las entrevistadas están dispuestas a comprar ropa por internet, pero las mujeres del NSE A, prefieren adquirirlas mediante páginas internacionales.

En segundo lugar, en cuanto a los atributos valorados al momento de comprar están la calidad, el diseño y el precio. Sin embargo, las mujeres del NSE A, hicieron énfasis en la marca.

En tercer lugar, el gasto promedio del NSE A es mayor a S/. 350, mientras que del NSE B está en el rango de S/. 250 a S/. 350, con una frecuencia de compra de una vez al mes.

Por último, ambos NSE valoran la imagen personal; sin embargo, el NSE A considera tener un conocimiento más amplio sobre cómo vestirse por lo que una asesoría de imagen no les

parece muy atractiva, mientras que las mujeres del NSE B, se muestran más dispuestas a recibir consejos para mejorar su forma de vestir por parte de un asesor personal.

En ese sentido se ha elegido el NSE B como público objetivo.

6. Conclusiones de la investigación exploratoria

A base de la investigación exploratoria secundaria y primaria de los diferentes grupos de interés se identificó que las mujeres presentan la necesidad de encontrar ropa que las ayude a resaltar su imagen, a través de un mecanismo fácil y cómodo, características que actualmente no mantienen los retails.

De acuerdo al estudio por observación y experiencia en la compra, en general, las tiendas en centros comerciales no brindan servicio de asesoría de imagen ni atención personalizada, mientras que en algunas tiendas de diseño independiente, se realiza por medio de fashion bloggers.

Identificamos también que solo a nivel internacional existe una propuesta de valor similar a la que planteamos, que incluye estudio previo al cliente, propuestas de outfits y facilidades para la entrega en el domicilio del cliente.

Respecto a las entrevistas a profundidad a los grupos de interés, los expertos en el sector moda indican que una persona puede expresar su imagen a través de la ropa. Además, afirman que las tiendas de ropa tienen como estrategia mostrar “outfits” armados para que el cliente tenga una idea de cómo combinar prendas y decida más rápido. De tal forma, consideran importante el servicio de personal shopper para brindar un servicio más personalizado al cliente.

Por otro lado, mencionan que las marcas de diseño independiente generalmente se encuentran en tiendas multimarca, y el precio de las prendas se eleva debido a costos de alquiler de espacio.

Lo anterior se pudo corroborar con entrevistas a asesoras de ventas de tiendas multimarca, quienes indican que los tipos de alianzas que se mantienen con los proveedores son a través de consignación y/o alquiler de espacio. En promedio, son 15 las marcas que se ofrecen en tienda, pues no se realizan ventas de manera virtual.

De acuerdo a entrevistas a potenciales proveedores, se ha encontrado que ellos prefieren exponer sus diseños en tiendas multimarcas ya que los costos de una tienda propia son elevados. Asimismo, consideran importante renovar constantemente sus colecciones y que estas no sean de gran volumen porque su público objetivo busca productos exclusivos.

Los expertos de e-commerce mencionan que este rubro está en proceso de iniciación y crecimiento; sin embargo, aún existen barreras por superar por parte de los usuarios como la inseguridad por compartir información personal, y el deseo de probarse la ropa antes de comprarla.

Además, consideran que el comprador on-line se caracteriza por buscar una experiencia rápida y sencilla en el proceso de compra, por tanto el delivery es un proceso clave para empresas que brindan este tipo de servicio. Por otro lado, ambos coinciden en que el rubro con mayor potencial de crecimiento es el de moda y belleza.

En las entrevistas a clientes se identificó que las mujeres actualmente desempeñan distintos roles y les queda un tiempo reducido para comprar. Cada vez que compran, se esfuerzan en encontrar el outfit o prendas adecuadas que las haga sentir únicas y diferentes, que reflejen su personalidad y se acomoden a su estilo.

Se percibe una mayor necesidad y aceptación de los atributos que conforman la propuesta a las mujeres de los rangos de edad de 20 a 35 años del NSE B, ya que valoran la calidad y diseño por encima de la marca, están dispuestas a comprar por internet, y les interesa un servicio de asesoría de imagen. En el caso del NSE A, de los diferentes rangos de edad y las mujeres de 36 a 39 años del NSE B generalmente demandan prendas de marca reconocidas, además la mayoría de ellas posee un estilo definido, y no consideran necesitar un asesor de imagen.

El concepto de negocio tiene la aceptación de los grupos de interés a los que se les expuso la idea, ellos consideran que se genera valor con esta propuesta, ya que resulta beneficiosa tanto para los consumidores como para los proveedores.

CAPITULO IV: EVALUACIÓN DE MERCADO

El presente capítulo busca generar un concepto y una propuesta de valor coherente y razonable con base en las necesidades y requerimientos de los clientes. Para este fin, se realizó un estudio de mercado cualitativo, que permitió generar un concepto de negocio y una propuesta de valor hipotéticos (Ver Tabla 14: Propuesta de valor inicial), que posteriormente serán probadas mediante un estudio de mercado probabilístico.

En ese sentido el objetivo del capítulo es identificar las principales variables del mercado y del consumidor al cual va dirigido el proyecto para así desarrollar estrategias que permitan comercializar y posicionar con éxito la idea de negocio.

1. Perfil del grupo objetivo segmentado

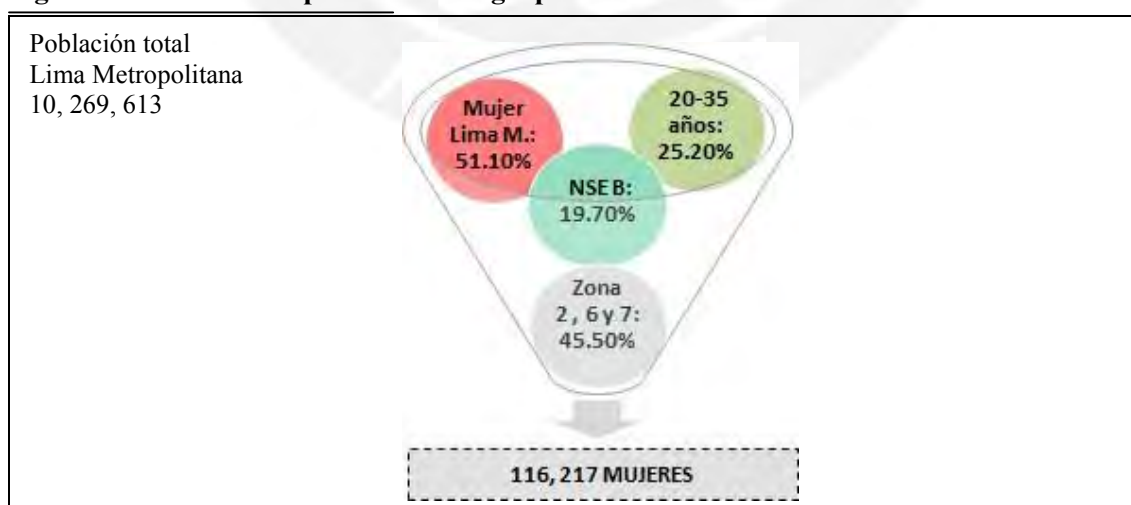
A continuación se presentan las características de las variables del grupo objetivo al cual se orienta el plan de negocio, para el desarrollo de la estrategia de la segmentación necesaria (Ver Tabla 13):

Tabla 13: Segmentación del público objetivo

Sexo	Edad	Lugar de residencia	NSE	Zonificación ¹⁶
Mujer	20 a 35 años	Lima Metropolitana	B	2, 6 y 7

2. Estimación de mercado proyectado

Figura 2: Entrevistas a profundidad a grupos de interés



¹⁶ Zonas escogidas porque concentran el mayor público del NSE B según (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2015)

3. Metodología de la investigación cualitativa

A continuación se desarrollarán los puntos de la metodología de la investigación cualitativa que se compone de la propuesta de valor inicial y el modelo de investigación.

3.1. Propuesta de valor inicial

Tabla 14: Propuesta de valor inicial

Beneficios	Beneficio Base	Vestimenta
	Valor Esperado	Diseños de prendas a la moda, diversidad de marcas y tallas, diferentes métodos de pago, seguridad y confianza. Ahorro de tiempo. Entrega a domicilio, página web.
	Valor Añadido	Estudio previo de las características y preferencias del cliente. Propuestas de outfits personalizados para distintas ocasiones. Asesor de imagen a domicilio. App virtual para distintos dispositivos
Imagen	Ser una nueva tienda virtual de venta de ropa para distintas ocasiones.	
Relación cliente empresa	Atender de forma personalizada a los clientes.	

En resumen, la idea de negocio ofrece ayudar al cliente a **encontrar un outfit de forma fácil, rápida y práctica, que se adecúe a sus preferencias y características para diferentes ocasiones, con el fin de resaltar su imagen mediante su forma de vestir.**

3.2. Metodología y modelo de la investigación cualitativa

Para realizar la investigación cualitativa se llevó a cabo entrevistas a profundidad a diferentes grupos de interés. A continuación la metodología de la investigación cualitativa en la Figura 3:

Figura 3: Metodología de la investigación cualitativa

Expertos en moda (4)	Negocios similares y competidores (2)	Proveedores potenciales de insumos (12)	Expertos en sector de delivery (1)	Potenciales clientes (15)
<ul style="list-style-type: none"> • Yeanethe Solís (Directora de Chiolecca) • Tana Rendón (blogger) • Jeani Jaramillo (blogger) • Maite Gutierrez (profesora de personal shopper de CEAM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabiola Palomino (Fundadora de My Outfie) • Harumi Ruiz (Dueña de la tienda Urbika) 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciales proveedores (7) • Estudiantes de personal shopper (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fernando Prado (Supervisor de PITS in house) • Amir Zloczover (Fundador de Motoflash) 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 mujeres de 20 a 24 años de edad • 5 mujeres de 25 a 30 años de edad • 5 mujeres de 31 a 35 años de edad.

4. Principales resultados de la investigación cualitativa¹⁷

A continuación se desarrollarán los principales resultados obtenidos de las entrevistas a los grupos de interés en la investigación cualitativa.

4.1. Expertos en el sector moda:

a. *Entrevista a Yeanethe Solís: Directora Académica en Chio Lecca*

La propuesta de valor es percibida como bastante interesante e innovadora. La especialista manifiesta que se facilitaría la compra a las mujeres, sobre todo en el ahorro de tiempo, ya que ellas buscan siempre algo especial que implica recorrer diferentes establecimientos. Ella considera que las mujeres que más aceptarían la propuesta son las que no tienen tiempo para ir a comprar y/o a las que no les gusta ir a comprar.

b. *Entrevista a Tana Rendón: Fashion blogger en Saga Falabella*

Considera que el negocio se asemeja a una especie de personal shopper virtual y físico, lo cual considera de gran ayuda para las mujeres que no tienen tiempo y para las que no les gusta ir de shopping. Además, manifiesta que el servicio es beneficioso para las marcas porque les ayuda a llegar a más clientes, ya que la empresa manejaría una base de datos amplia.

c. *Entrevista a Jeani Jaramillo: Fashion blogger*

Considera que la propuesta de valor es interesante porque brinda soluciones en situaciones especiales en las que se requiere mostrar una buena imagen y de una forma muy cómoda para el cliente. En su experiencia señala que dependiendo de la zona, existe un perfil y necesidad diferente por parte del cliente. Asimismo, indica que la edad del público objetivo podría extenderse para abarcar mujeres con mayor poder adquisitivo. También señala que los medios para publicitar un negocio o marca deben ser las redes sociales y aliados estratégicos como referentes de moda.

d. *Entrevista a Maite Gutierrez: profesora de personal shopper de CEAM*

La entrevistada considera muy buena la idea de negocio, sobretodo, para las chicas de 25 en adelante, ya que es cuando las mujeres están más ocupadas en toda su vida. Está de acuerdo con el rango de edades de 20 a 35 y con los estilos y ocasiones seleccionadas, aunque agregaría el estilo socialité y las ocasiones de coctail y matrimonio. Por otro lado, recomendó hacer un buen filtro de estudios y experiencia a los personal shoppers, y brindar un pago fijo más comisiones.

¹⁷ Ver anexo J: Matriz de entrevistados del Análisis Cualitativo.

4.2. Negocios similares y competidores:

a. *Entrevista a Fabiola Palomino: Fundadora de My Outfie*

Manifiesta que la propuesta de valor es creativa, que va de acuerdo a las tendencias del mercado ya que las mujeres, hoy en día, tienen menos tiempo en salir a comprar y están más ocupadas por lo que necesitan más servicios prácticos y fáciles. Además, sugiere que se determinen los estilos y que el público objetivo sea, sobretodo, personas metódicas, es decir, que conozcan su método de compra. Por otro lado, que las marcas proveedoras sean las que más se identifiquen con el público objetivo.

b. *Entrevista a Harumi Ruiz: Dueña de la tienda Urbika*

Califica la propuesta de negocio como innovadora e interesante y recomienda que si se desea trabajar con distintos proveedores cada potencial marca debe pasar por un filtro de estándares ya definidos, dentro de los cuales es indispensable contar con un inventario asegurado y la rotación constante del mismo. Adicionalmente, sugiere que los potenciales proveedores deben asumir el compromiso de diseños innovadores y de acuerdo a su experiencia en el mercado, aconseja que la rotación sea semanal o mensual como máximo.

4.3. Proveedores potenciales:

a. *Entrevista a Talía Echeopar: Fashion blogger y dueña de Inmaculada*

Como creadora de la marca y tienda Inmaculada, Talía considera la propuesta de valor muy interesante ya que esta nueva empresa manejaría una base de datos bastante amplia, muy aparte de la que ella ya tiene. De tal forma, indica que estaría muy dispuesta a trabajar en conjunto y llegar a un acuerdo con comisiones favorables para ambas.

b. *Entrevista a Diego Vergara: dueño de Roommate*

La propuesta de valor es aceptada y valorada por el posible proveedor, quien considera la propuesta como un nuevo canal de venta que mejoraría la rotación de stock y además considera importante que la transacción entre la empresa-proveedor debe ser sencilla. Asimismo, indicó que ya había trabajado anteriormente impulsando la venta al hormigueo, es decir, llevar las prendas a donde se encuentren los clientes, y que está dispuesto a trabajar con nosotros de concretarse la idea.

c. Entrevista a Andrés Remezzano: dueño de Mío

Lo planteado en la propuesta de valor es considerado como innovador e interesante ante la opinión del posible proveedor, ya que sostiene que lo que agrega valor es la facilidad para llegar a una mayor cantidad de clientes y lo que podría diferenciarla de las otras plataformas virtuales es la comodidad que le dan al proveedor al facilitarle la gestión de las ventas de sus prendas, lo que incluye la publicación en el portal, y su entrega al cliente.

d. Entrevista a Fiorella García-Pacheco: dueña de Las Morzán

Manifiesta que la propuesta de valor es innovadora y distinta a lo que ella ha podido conocer en el mercado y por lo mismo considera de gran valor el trabajo que realizaría el personal que trabaje en la empresa, ya que es determinante conocer bien al cliente para poder venderle el servicio. Considera que es importante gestionar adecuadamente el tema logístico en cuanto a entrega y devoluciones para que sea más eficiente en los tiempos.

e. Entrevista a Jenny Pretell: dueña de Pretz Clothes

Opina que el estudio del cliente es importante porque te da una idea completa de cómo es el cliente. Le gusta la idea de los outfits sugeridos y de la asesoría de imagen o personal shopper a domicilio, pero sugiere que estén bien capacitadas y den confianza a través de su experiencia y trayectoria profesional. Estaría dispuesta a trabajar desde el plan piloto que sugiere que haya.

f. Entrevista a María Alejandra Estrada: dueña de Oi Menina

Considera que es buena idea el outfit sorpresa y la asesoría de un personal shopper, los cuales son parte de la diferencia de la tienda con otras del mercado. Además cree que el estudio previo del cliente agrega valor al servicio para ser más completo. Por otro lado, considera que la propuesta de valor va dirigido a las chicas que no tienen tiempo y buscan practicidad y facilidad para encontrar atuendos. Está dispuesta a trabajar a consignación con la empresa.

g. Entrevista a María Paredes: Administradora de marketing de El closet de mi hermana

Considera que la propuesta de valor es innovadora e ideal porque te da la oportunidad de elegir las prendas por ti misma, y a parte la asesora puede elegir según sus conocimientos. Propone que se podrían brindar servicios adicionales como cambio de ropero, muestra de prendas a domicilio sin pagarlas, muestra de prendas de cambio de temporada, entre otros. Considera que la asesora debe ser una persona segura y empática, y puede brindar test de colorimetría como mínimo.

h. Entrevistas a estudiantes de personal shopper:

Los entrevistados coinciden en que la propuesta cubre la necesidad de encontrar fácilmente y en menor tiempo un outfit para una ocasión especial basado en las características y preferencias del cliente, además coinciden en que el público objetivo es el correcto, debido a su poder adquisitivo y propensión a afrontar situaciones que la idea de negocio desea resolver.

Respecto al proceso del servicio premium, los personal shopper entrevistados consideran que el cuestionario es una herramienta clave dentro del proceso, que permite un mejor análisis del cliente y unas propuestas acertadas.

En cuanto a las recomendaciones, ellos consideran que los personal shoppers deberían proponer la mayor cantidad de outfits a sus clientes para conservar la esencia de las asesorías que estos brindan, así como información detallada sobre cada una de las prendas y capacitación constante a los asesores, mientras que entre sus características deberían ser persuasivos, observadores, creativos, confiables, etc., y poseer conocimientos de visagismo y colorimetría.

Por otro lado, recomendaron diversificar las asesorías, una entrega más rápida, chat en línea y sorteo de premios como promociones adicionales.

Finalmente, las personas entrevistadas cuentan con la experiencia laboral y académica requerida como para formar parte del grupo de personal shopper afiliados y muestran interés en trabajar con la organización, así como su conformidad con el pago y las comisiones.

4.4. Expertos en el sector delivery:

a. Entrevista a Fernando Prado: Supervisor de PITS in house

Manifiesta que las particularidades de un servicio delivery se basan en las características del producto entregado. Por un lado, menciona que el pago a los trabajadores de delivery puede ser un sueldo básico más comisiones, o por pedido. Por otro lado, considera importante, hoy en día, el uso de la tecnología, como los APPS, sobretodo, para monitorear y obtener información a tiempo real.

En cuanto a la propuesta de valor, considera importante que el personal encargado de los repartos debe estar capacitado y conocer bien el proceso, así como, contar con personal de respaldo ante situaciones de contingencia. Además, debe emanar confianza y amabilidad al cliente. Por ello, considera que el proceso de delivery de la empresa sea tercerizado.

b. *Entrevista a Amir Zloczover: Fundador de Motoflash*

Manifiesta que su empresa pertenece a un mercado en el que hacía falta un servicio de entrega de mayor rapidez y con opción, no solo de entrega, sino también de recojo de los pedidos. Atienden a personas naturales y jurídicas, y tienen la opción de realizar cobros a los receptores de los pedidos, es decir a los clientes de sus clientes. Los métodos de pago disponibles son en efectivo y con POS electrónico. Por otro lado, considera que la tecnología se ha vuelto muy importante por ello cuenta con una aplicación y un sistema de monitoreo.

En cuanto a los servicios que brinda, se dividen en 3: servicio express (tarifa mínima de S/. 5 y aumenta dependiendo de la distancia); servicio corporativo (tarifa flat de S/. 15 con condición de 5 pedidos al día mínimo y que disminuye mientras más pedidos se hagan al día); y por último, servicio de motorizados por hora, el cual tiene una tarifa flat de S/. 20 la hora.

Por último, manifiesta que le interesaría trabajar con nosotros y que podría brindarnos asesorías para la elección de la mejor opción de delivery.

4.5. Entrevista a profundidad al público objetivo

A continuación se detallará la segmentación y un resumen de las conclusiones generales de las entrevistas a profundidad al público objetivo.

4.5.1 *Segmentación:*

Las entrevistas a profundidad realizadas¹⁸ tuvieron la siguiente segmentación (Ver Tabla 15):

Tabla 15: Segmentación de entrevistas a profundidad

EDADES	NSE	ZONA	CANTIDAD
20 – 24 años	B	2, 6 y 7	5
25 – 30 años	B	2, 6 y 7	5
31 – 35 años	B	2, 6 y 7	5

4.5.2 *Conclusiones generales:*

a. *Características del grupo objetivo*

Las mujeres del grupo objetivo son jóvenes con estudios universitarios completos o en curso, y/o trabajadoras contratadas en empresas ubicadas en Lima Metropolitana. Aunque no

¹⁸ Ver anexo J: Matriz de entrevistados del Análisis Cualitativo.

cuentan con carga familiar, se encuentran realizando distintas actividades como trabajar; estudiar cursos regulares o libres, de especialización o maestrías; entre otras. Dedicán la mayoría de su tiempo a cubrir estos roles, y el poco tiempo que les queda lo dedican a ellas mismas, sobre todo los fines de semana. Además, consideran la vestimenta como una extensión de su personalidad e imagen.

El primer y segundo grupo de entrevistadas coinciden en que la vestimenta es su manera de reflejar en la sociedad su forma de ser y de estar a la moda, mientras que el tercer grupo enfatiza el deseo por ser reconocidas ante los ojos de su entorno social como distinguidas y sobrias. Por ello, consideran importante renovar su ropa cada cierto tiempo.

b. Preferencias de marcas

Las entrevistadas del primer rango de edad, coincidieron que las marcas que prefieren son Basement, Index y Sybilla. Sin embargo, también mencionaron algunas marcas de diseño independiente como Inmaculada, Bo'hem, Cherokee, etc. Estas marcas las hacen sentir cómodas, y tienen prendas básicas y buenos diseños que se acomodan a su estilo de vestir.

Las mujeres del segundo rango de edad, muestran su afinidad por las siguientes marcas: Forever 21, Sibylla, Basement, H&M y Zara, debido a que estas cuentan con diseños que reflejan su gusto por la moda y las últimas tendencias; además, mencionan su agrado por la comodidad de las prendas y la variedad de estilos que pueden encontrar para diferentes ocasiones.

Por último, las del tercer rango de edad, de 31 a 35 años, muestran su afinidad por Zara, H&M y Mango, ya que lo que más les atrae es la exclusividad, calidad, acabados y modelos.

c. Hábitos de compra y beneficios valorados

Las entrevistadas, en general, mencionaron como principales puntos de compras los centros comerciales debido a la variedad de marcas que pueden encontrar, diversas opciones de precio y la cercanía de estos a sus domicilios. Cabe resaltar que reconocen la exclusividad de los productos de las tiendas de diseñadores independientes, pero su frecuencia de compra no es igual a la de los centros comerciales a causa de la dispersión de este tipo de tiendas.

El principal motivo que lleva a comprar ropa a las mujeres del primer rango de edad es la renovación de ropa en su closet o algún evento o fecha en especial. Adquieren entre 4 o 5 prendas mensuales y gastan entre 200 y 350 soles en promedio. Compran de preferencia polos, blusas y pantalones, y pagan mayormente en efectivo, y en ocasiones con tarjeta de débito.

Por otro lado, las del segundo y tercer rango de edad compran ropa con mayor frecuencia para el trabajo, renovar su closet y eventos sociales donde participan. Compran en promedio 2 o 3 prendas mensual, y gastan S/. 300 aproximadamente. Las prendas que más compran son blusas y vestidos, y el pago de las prendas suelen realizarlo mediante tarjeta de débito o crédito.

Las entrevistadas prefieren ir a comprar acompañadas de una persona que conozca sus gustos y preferencias para contribuir en su decisión de compra.

Los beneficios que la mayoría de las entrevistadas considera importantes para la elección de las prendas son que las haga sentir cómodas, la calidad, la exclusividad, la variedad en los diseños, y el precio. Aunque algunas de las entrevistadas del rango 30 – 35 años hicieron especial énfasis en los acabados y el buen entalle.

La opinión de las entrevistadas respecto a la compra online es que aprecian la facilidad, rapidez, variedad y comodidad del servicio; sin embargo, consideran que la principal desventaja es no poder probarse o tocar las prendas antes de tomar la decisión de compra, no contar con la información completa de la prenda que quisieran comprar, o la inseguridad de algunas páginas.

d. Medios utilizados para la búsqueda de información sobre ropa y moda

Las mujeres del primer y segundo rango de edad buscan información sobre moda después del trabajo o en su tiempo libre. En su mayoría revisan redes sociales, blogs y algunas revistas con la finalidad de inspirarse en nuevos looks y estar al día con las tendencias. Mientras que, el tercer grupo de mujeres no busca estar a la moda constantemente, ellas prefieren sentirse cómodas con lo que usan y reflejar una imagen sobria, sofisticada y a su estilo.

e. Aspectos valorados de la propuesta de valor

Respecto a la propuesta de valor, consideran la idea como innovadora y una nueva opción de compra. Además, afirman que la idea de negocio cubre la necesidad de encontrar fácilmente un outfit, para una ocasión específica basado en el cliente. No conocen un modelo de negocio similar y les agrada la comodidad, el ahorro de tiempo y la asesoría de un experto en imagen.

Los outfits o productos que les agradaron más están compuestos de blusas, pantalones y vestidos. La mayoría de las entrevistadas se siente identificada con las tiendas: Be Special, Almendra, Mío. Consideran los precios de ambos servicios como adecuados para el valor que brindan y acorde al precio del mercado.

Respecto a la intención de compra, todas las entrevistadas afirmaron que comprarían productos del catálogo y optarían regularmente por el servicio estándar. Sin embargo, no descartaron el servicio Premium por su interés en la opinión de un experto que las ayude a mejorar su imagen. Esta última la elegirían, sobretodo, para eventos y ocasiones especiales, los cuales se presentan cada tres meses aproximadamente.

Entre las recomendaciones de las entrevistadas para aumentar su frecuencia de compra están: promociones y descuentos por la compra de outfits completos, aumento de marcas y/o proveedores, añadir accesorios al pedido y brindar mayor información de las asesoras y de las prendas, modo de prueba gratis de los servicios.

Por último, en relación al cuestionario la mayoría de las entrevistadas consideran que las preguntas son adecuadas y cortas, por lo que afirmaron que no tienen problemas en brindar tal información.

5. Conclusiones de la investigación cualitativa

En primer lugar, los expertos consideran la idea como innovadora, y que facilitaría la compra de ropa, sobre todo por el ahorro de tiempo que genera poder visualizar las prendas como outfits armados por ocasión y para un perfil específico de cliente. Además, consideran la idea del personal shopper a domicilio como elemento clave de diferenciación en el mercado y que agrega valor al servicio. Por último, recomiendan conseguir respaldo de blogueras de moda.

En segundo lugar, los negocios similares o competidores sugieren trabajar con un filtro de estándares ya definidos, y contar con un inventario asegurado y rotación constante. Además, consideran importante gestionar adecuadamente el proceso y tiempos de entrega del pedido. Por último, califican como atractiva la base de datos de clientes que obtendrá la empresa.

En tercer lugar, los dueños de las tiendas independientes consideran la propuesta como innovadora e interesante, y señalaron en su totalidad que la idea de negocio es muy buena y transmitieron su deseo de formar parte del negocio como proveedores. Ellos resaltaron como puntos más importantes del negocio propuesto: mayor conocimiento del cliente, entrega a domicilio, asesoría de un experto, mayor exposición de su marca y mayor rotación o venta de sus prendas.

En cuarto lugar, los estudiantes egresados de la carrera de personal shopper sostienen que el cuestionario es una herramienta clave del servicio Premium que permite un mejor análisis del cliente y una propuesta acertada. También, consideran que el catálogo en línea elaborado por el personal shopper experto se complementa con las visitas del personal shopper afiliado para

brindar un servicio más personalizado. Asimismo, todos los entrevistados mostraron interés en trabajar con la organización y su conformidad con el pago y las comisiones.

En quinto lugar, en base a las entrevistas a los expertos en el sector de delivery, se determinó que el proceso de delivery del negocio sea tercerizado. Las principales razones son el expertise y la seguridad que brindarían ante contingencias. Además, el costo que supone la remuneración de los trabajadores, pues dicho pago normalmente se compone de un sueldo básico más comisiones de acuerdo a cada pedido, además de otros beneficios; y la importancia del desarrollo de tecnología para monitorear el proceso, la cual ya aplican muchas de las empresas especializadas en el rubro.

Por último, de acuerdo a las entrevistas realizadas a las potenciales clientas, se puede concluir que la vestimenta es para ellas importante pues la consideran como una extensión de su personalidad e imagen, y su carta de presentación a los diferentes grupos sociales con los que interactúan. Por ello, los beneficios que buscan son, principalmente, la comodidad de las prendas, la variedad de diseños, y la calidad.

Consideran la idea de negocio como innovadora y una nueva opción de compra. Afirmaron su agrado por los productos del catálogo y los dos servicios que ofrece la empresa, y están de acuerdo con los precios y las marcas proveedoras.

Entre las recomendaciones de los entrevistados está agregar la ocasión entrevista de trabajo para el público objetivo. Por otro lado, que los personal shoppers sean personas capacitadas y con experiencia, además que entre sus características sean personas empáticas, que generen confianza, persuasivas, observadoras, creativas, pacientes, amigables y extrovertidas. Por otro lado, reforzar el negocio en el proceso logístico para cumplir con los tiempos establecidos de entrega, y establecer una alianza que implique un trabajo en conjunto con los proveedores. Por último, realizar promociones y descuentos en fechas especiales o por la compra de outfits completos, añadir accesorios o complementos, e incentivar la primera compra como un modo de prueba gratis.

6. Metodología de la investigación cuantitativa

La metodología llevada a cabo en la investigación ha considerado la evaluación de aspectos generales acerca de la compra de ropa, compra online y la propuesta de valor que ofrece. Se realizó una ficha técnica de estudio a clientes (Ver anexo K).

Los objetivos planteados para esta investigación son las siguientes:

- Recabar información acerca de las potenciales clientas a partir de una muestra representativa, en base a 400 personas.
- Validar información concluida en la investigación cualitativa.

6.1. Cálculo de la muestra representativa

El cálculo de la muestra representativa será útil para inferir que la población total presente los mismos rasgos, de cierta forma (Ver Tabla 16: Cálculo de la muestra representativa):

Figura 4: Fórmula de la muestra representativa

$$n = Z\alpha^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N-1) + Z\alpha^2 \cdot p \cdot q}$$

Tabla 16: Cálculo de la muestra representativa

Simbología	Significado	Valor
i =	Error de la estimación	5%
Z α	Valor correspondiente a la distribución de Gauss	1.96
p =	Prevalencia esperada del parámetro a evaluar	0.5
q =	1-p	0.5
N =	Tamaño de la población	116, 217
(1- α) =	Nivel de confianza	95%
n =	Tamaño de la muestra	379.67

Luego del cálculo para hallar la muestra representativa, el total de la muestra es 380 personas a encuestarse, lo cual equivale a 5% de error. Sin embargo, se decidió realizar en total 400 encuestas efectivas a mujeres de las Zonas 2, 6 y 7, siendo el error de la muestra el 4.9%, a un nivel de confianza de 95%.

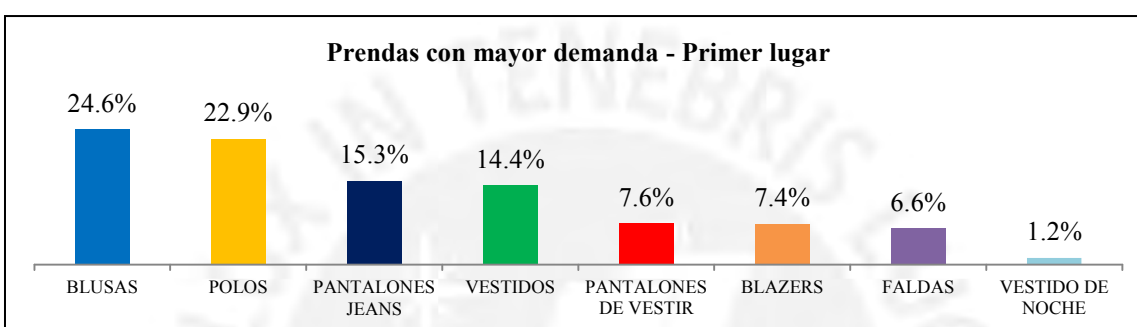
7. Principales resultados de la investigación cuantitativa

Para la validación de la idea de negocio, se han realizado 400 encuestas¹⁹ a una muestra representativa del mercado potencial. A continuación se exponen los principales resultados²⁰:

7.1. Prendas más demandadas

Las prendas que sobresalen en la frecuencia de compra de las encuestadas son: blusas, polos, vestidos y pantalones jeans. Se puede concluir que el grupo objetivo prefiere este tipo de prendas porque está en un entorno formal y casual.

Figura 5: Prendas más demandadas

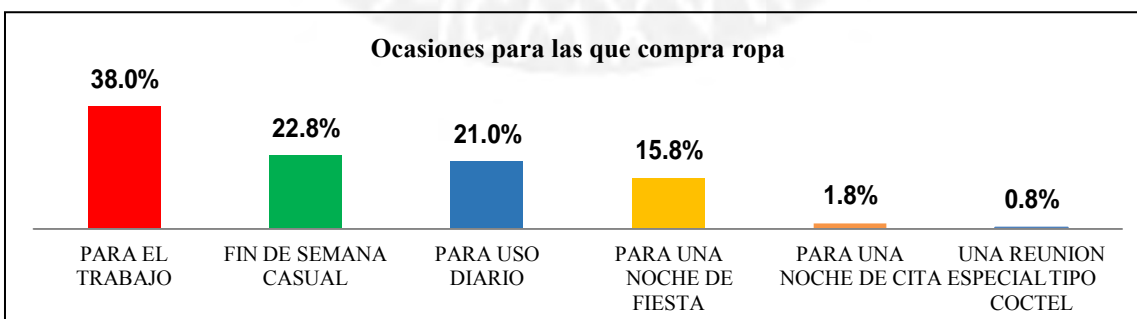


7.2. Ocasiones para la que más compra ropa

Como se muestra en el gráfico, la ocasión para la que el público objetivo realiza más compras de prendas es para ir a la oficina o trabajo con un 38%. La otra ocasión con mayor importancia para las encuestadas es el fin de semana casual.

Con ello, se puede concluir que nuestro público objetivo está más enfocado en ropa para el trabajo sin descartar su entorno casual.

Figura 6: Ocasiones para las que más compra ropa



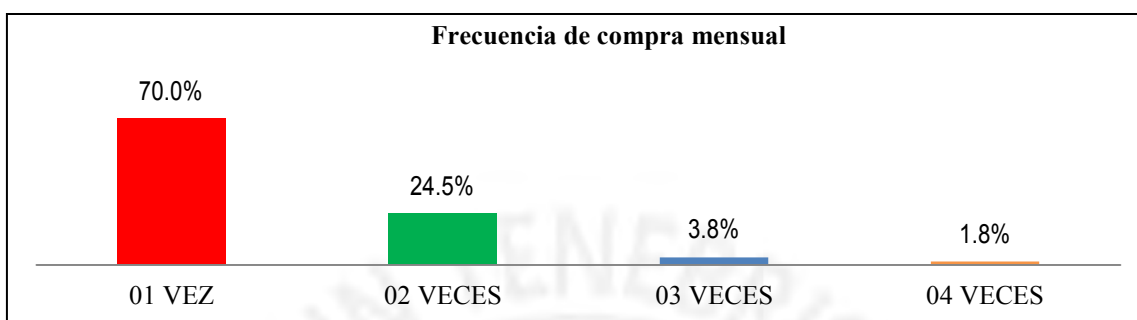
¹⁹ Ver anexo L: Encuesta

²⁰ Ver anexo M: Resultados de la investigación cuantitativa

7.3. Frecuencia de compra

De acuerdo a los gráficos siguientes, podemos observar que la gran mayoría representada por el 70% compra ropa 01 vez al mes, seguido por el 24.5% que realiza compras 02 veces al mes.

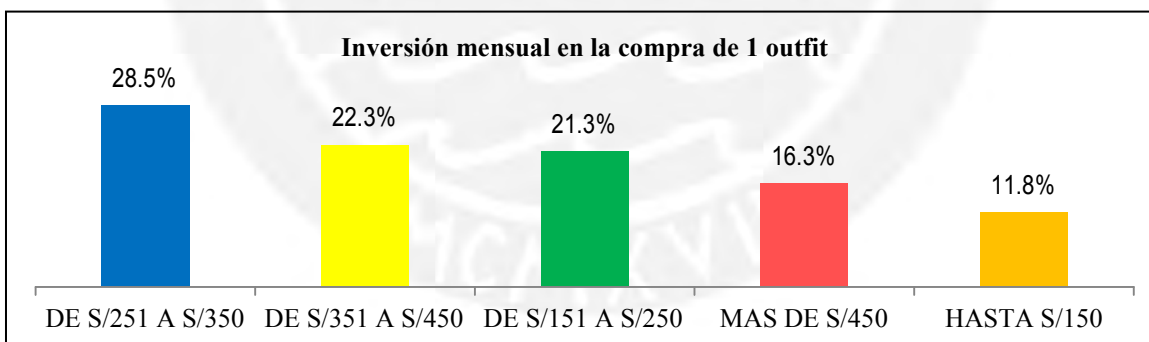
Figura 7: Frecuencia de compra mensual y cantidad de prendas comprada



7.4. Inversión mensual en la compra

Respecto al gasto que realiza una persona en la compra de un conjunto de prendas u outfit (2 prendas), podemos apreciar que la mayoría representada por un 28.5%, usualmente destina entre S/. 250 y S/. 350 soles. Asimismo, el 22.3% invierte aproximadamente entre S/. 350 y S/. 450.

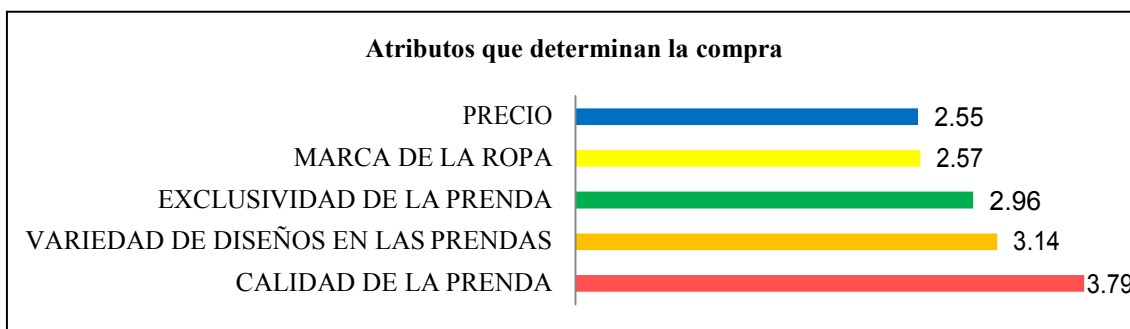
Figura 8: Inversión en compra de ropa mensual



7.5. Beneficios que buscan en el producto

Se pidió a las encuestadas que indicaran cuál de los beneficios mostrados es más importante para ellas en una escala del 1 al 5, siendo 1 más importante. De tal forma, realizando una ponderación entre todas las alternativas que obtuvieron el primer lugar, tenemos que la calidad de la prenda es uno de los beneficios que el cliente espera cuando compra prendas de vestir, así como la exclusividad y la variedad de prendas.

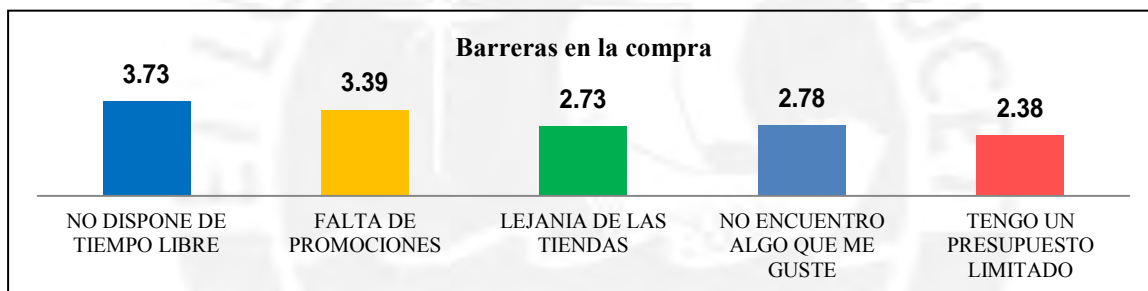
Figura 9: Atributos del producto



7.6. Barreras en la compra de ropa

De acuerdo a la ponderación realizada, se observa que la mayoría de las encuestadas consideran que no disponer de tiempo libre no favorece a que realicen más compras, asimismo, la falta de promociones y lejanía de las tiendas son barreras adicionales.

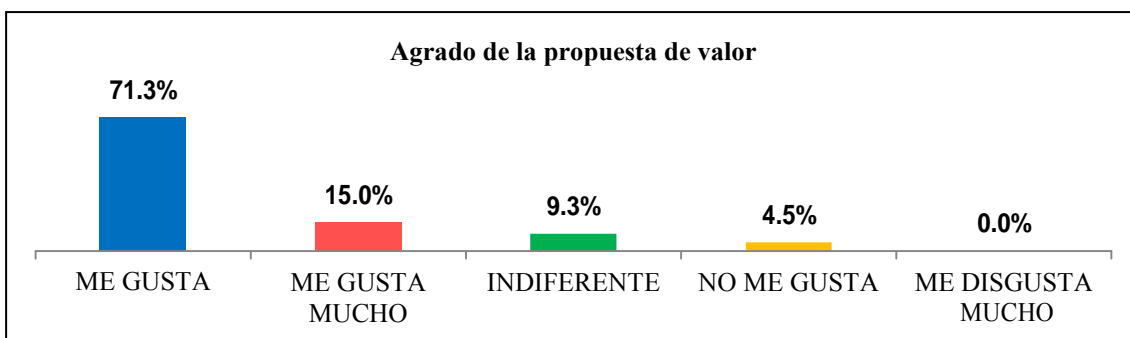
Figura 10: Barreras en la compra



7.7. Aceptación de la propuesta

Luego de haberse explicado acerca de los productos que ofrece *Perfect Fit* y sus atributos, el 71% de las entrevistadas manifiesta que la propuesta de negocio le parece atractiva, y el 15% indica que le parece muy atractiva.

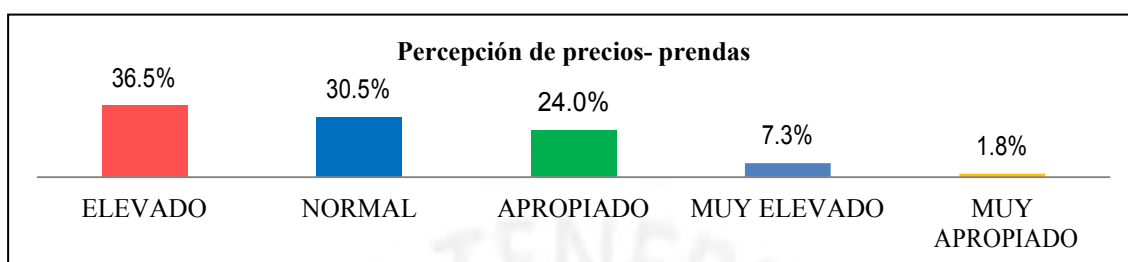
Figura 11: Aceptación de la propuesta



7.8. Percepción de precios

En cuanto a los precios de las prendas – outfits mostrados en el catálogo, el 54.5% considera que los precios indicados están acordes a lo observado, mientras que el 36.5% considera que los precios son elevados.

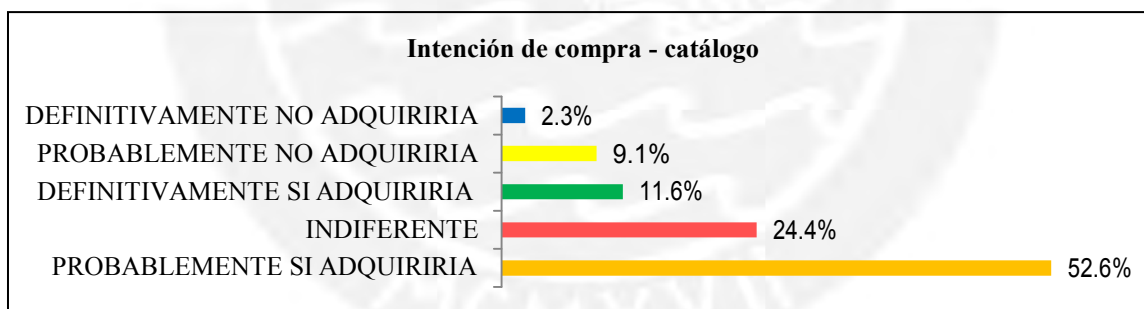
Figura 12: Percepción de precios - prendas



7.9. Intención de compra

Respecto a la intención de compra del servicio ofrecido por *Perfect Fit* después de conocer los precios del catálogo, encontramos que en general, la aceptación de la misma es bastante favorable, puesto que el 52.6% del grupo objetivo indicó que “probablemente si adquiriría”, mientras que el 11.6% indicó que “definitivamente si adquiriría” el servicio.

Figura 13: Intención de compra



8. Conclusiones de la investigación cuantitativa

De acuerdo a los resultados de la investigación, encontramos que las prendas que presentan mayor demanda son las blusas, polos, vestidos; las ocasiones para las que más buscan ropa son trabajo y fines de semana. Por otro lado, se ha identificado que el hábito de comprar ropa es 1 vez al mes en promedio, e invierten entre S/.250 y S/.350 por la compra de 01 outfit; y lo que más valoran las clientas son la calidad, la variedad de diseños de las prendas y la exclusividad.

De la propuesta de valor, los atributos más valorados son asesor de imagen, servicio delivery, app para móvil y prendas para ocasiones especiales. Por último, **la intención de compra resultó ser 28%, a raíz del promedio ponderado, entre el 100% del definitivamente sí y un 30% del total de probablemente sí.**

9. Propuesta de valor final

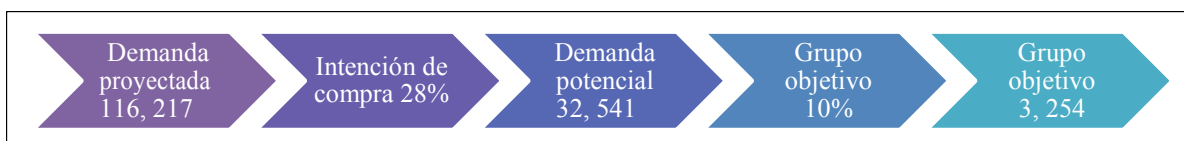
Tabla 17: Propuesta de valor final

Beneficios	Beneficio Base	Vestimenta e imagen
	Valor Esperado	Diseños de prendas a la moda, diversidad de marcas y tallas, diferentes métodos de pago, promociones y descuentos, seguridad y confianza. Entrega a domicilio, ahorro de tiempo, catálogo en línea.
	Valor Añadido	Conocimiento de las características y preferencias del cliente. Propuestas de outfits personalizados para distintas ocasiones. Comodidad de probarse las prendas en su domicilio y poder combinarlas con otras que ya posee. Asesor de imagen experto con los conocimientos necesarios de moda para que el cliente luzca lo mejor de sí en cada ocasión. App virtual para distintos dispositivos
Imagen	Empresa que brinda una nueva experiencia de compra de ropa ofreciendo productos personalizados y de distintas marcas bajo la filosofía de contribuir con nuestras clientas a tener el outfit ideal para cada ocasión y de acuerdo a sus gustos y estilo de vida, a pesar de tener un ritmo de vida agitado.	
Relación cliente empresa	Atención personalizada con respuesta inmediata a nuestros clientes por parte del staff de personal shoppers y entregas dentro de los plazos establecidos. Enfocados en brindar rapidez y calidad a los clientes con el fin de satisfacerlos plenamente.	

10. Cuantificación del grupo objetivo

Luego de verificar la aceptación de la idea de negocio, se encontró que el 28% de mujeres de la demanda proyectada cumple con el perfil del grupo objetivo al cual se dirige el negocio. De esta manera, el mercado potencial está conformado por 32, 541 mujeres interesadas en adquirir los servicios de *Perfect fit*. A partir de ello, bajo un criterio conservador se plantea tener un 10% de participación de mercado lo cual representa un grupo objetivo de 3, 254 mujeres.

Figura 14: Cuantificación del grupo objetivo



11. Conclusiones de la investigación de mercado

A partir de la necesidad identificada, la comodidad, ahorro de tiempo y personalización en la compra de ropa, se determinó que la idea de negocio está enfocada en mujeres entre 20 y 35 años, del NSE B que tengan como residencia las zonas 2, 6 y 7, según Apeim. De tal forma, según la cuantificación del mercado, se estima un total de 116,217 personas.

La propuesta que brinda *Perfect Fit* es un servicio innovador en cuanto a tiendas de venta de ropa, siendo sus factores diferenciadores las propuestas de outfits armados, la asesoría de imagen personalizada a domicilio y la prueba de prendas en la comodidad de su hogar.

De acuerdo a la investigación cualitativa realizada a los diferentes grupos de interés, ellos consideran y resaltan la propuesta de valor como interesante e innovadora, más aún por brindar el servicio de asesoría de imagen al domicilio.

Asimismo, con el estudio de análisis cuantitativo, se obtuvo como intención de compra un 28% con respuesta afirmativa de adquirir el producto (“probablemente sí” 52.6% y “definitivamente sí” 11.2%), lo cual representa una demanda potencial de 32,541 mujeres.

Finalmente, se proyecta un 10% de participación de mercado que se traduce en 3, 254 mujeres a las cuales se atenderán conforme a las estrategias planteadas para el negocio.

CAPÍTULO V: PLAN COMERCIAL

A continuación se presenta el Plan Comercial²¹, cuyo principal objetivo es comunicar el valor del producto y desarrollar relaciones con los clientes a corto y largo plazo. De esta forma, se desarrolla; en primer lugar, el plan de lanzamiento, el cual busca la manera más efectiva de ingresar al mercado; en segundo lugar, se busca atraer prospectos mediante una propuesta de valor novedosa superior a la de la competencia. Por último, se plantea la mejor manera de retener y fidelizar a los clientes para lograr aumentar la frecuencia de compra.

Como parte del plan comercial, se desarrollarán los dos niveles de marketing: estratégico²² y operativo²³ descritos por Kotler y Keller en “*Dirección de Marketing*”, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados. Además, se desarrollará un plan de crecimiento del negocio reflejado en la Matriz Ansoff.

1. Objetivos generales

Los objetivos que plantea alcanzar el área de marketing son los siguientes:

- Dar a conocer la propuesta de valor al mercado.
- Lograr alcanzar el nivel de ventas proyectado.
- Generar una propuesta clara de posicionamiento como la tienda virtual más personalizada que brinda seguridad y tranquilidad.

2. Plan estratégico de marketing

Lo importante para diseñar una estrategia de marketing es conocer al cliente o mercado meta, y definir el producto/servicio a ofrecerle, es decir, la propuesta de valor.

El plan estratégico según Kotler y Keller, se compone de segmentación de mercado, definición del mercado meta, y posicionamiento y diferenciación. A continuación se describirá cada uno de ellos:

²¹ “Instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico” (Kotler & Keller, 2012, pág. 36)

²² “La fórmula segmentación, direccionamiento y posicionamiento es la esencia del marketing estratégico” (id. 34).

²³ “Especifica las tácticas de marketing que incluyen las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicios” (id. 37).

2.1. Segmentación de mercado²⁴

Según Kotler, el mercado está compuesto por personas que difieren unas de otras en cuanto a sus deseos, recursos, localización, actitudes de compra y prácticas de compra (Kotler P. y., 2007, pág. 199) por lo tanto, la segmentación en grupos pequeños ayuda a la empresa a encontrar un nicho de mercado al cual ofrecerle un producto o servicio eficiente y ajustado a sus necesidades.

Perfect Fit ofrece una experiencia distinta en la compra de ropa teniendo como atributos diferenciales un test de estilopropuestas de outfits personalizados para distintas ocasiones, app virtual para distintos dispositivos y la comodidad de probarse las prendas en su domicilio con la asesoría de personal shopper, por ello, es importante enfocarse en un público que valore estos atributos. Para segmentar el mercado se ha utilizado los siguientes criterios: geográfica²⁵ y demográfica²⁶ (Ver Tabla 18: Variables para la segmentación de mercado):

Tabla 18: Variables para la segmentación de mercado

Variable	Criterio	Descripción
Geográfica	Zona 2, 6 y 7 de Lima Metropolitana	Zona 2: Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras. Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina
	Sexo	Mujeres
	Edad	20 – 35 años
Demográfica	NSE	B

De esta manera el público objetivo está conformado por aquellas mujeres de Lima Metropolitana de la zona 2, 6 y 7, de 20 a 35 años de edad del NSE B.

2.2. Posicionamiento²⁷ y diferenciación

El posicionamiento requiere que se comunique una diferencia significativa de valor de la marca. Para ello, se determinará un marco de referencia competitivo, y los beneficios de la marca compuestos por: básico, esperado y añadido (como lo muestra la Figura 15). Finalmente, se graficará el mapa de posicionamiento.

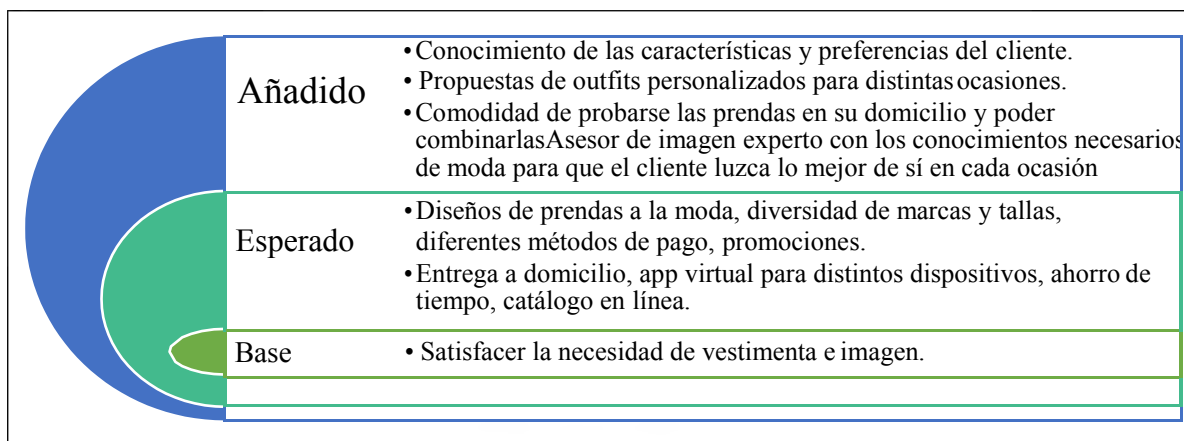
²⁴ “La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. Un *segmento de mercado* consiste de un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos” (Kotler & Keller, 2012, pág. 214)

²⁵ “Divide el mercado en unidades geográficas” (id.).

²⁶ “Divide por variables edad, tamaño familia, ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, nivel educativo, religión, raza, generación, nacionalidad y clase social” (id.).

²⁷ “Acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa” (Kotler & Keller, 2012, pág. 216)

Figura 15: Beneficios de la marca



2.2.1. Estrategia de diferenciación

Según la estrategia de diferenciación existen 4 dimensiones entre las que las empresas pueden utilizar: diferenciación por medio de los empleados, por medio del canal, por medio de la imagen o por medio de los servicios. El presente negocio se basa en la estrategia de diferenciación por medio del servicio y la atención personalizada del personal shopper a domicilio, ya que se ha combinado la venta de ropa con la asesoría basada en un estudio previo al cliente para brindarle propuestas de outfits de forma virtual y presencial, logrando que la experiencia de compra por la cual pasa sea única, diferente y novedosa, y que se sienta a gusto y cómodo con la atención. De esta manera nuestro servicio se caracteriza por estos cuatro beneficios:

1. Test de estilo que nos permite conocer las características y preferencias de los clientes
2. Propuestas de outfits para distintas ocasiones en base al estudio previo del cliente
3. App Virtual para distintos dispositivos
4. Comodidad de probarse las prendas en su domicilio con la asesoría de un personal shopper y la posibilidad de combinarlo con otras prendas

Con todos estos beneficios *Perfect Fit* desea transmitir tranquilidad y seguridad a sus clientas, para esos momentos en los que se les presenta una ocasión y no saben qué ponerse o no tienen el tiempo suficiente para hacer un recorrido por todas las tiendas hasta encontrar alguna prenda de su agrado.

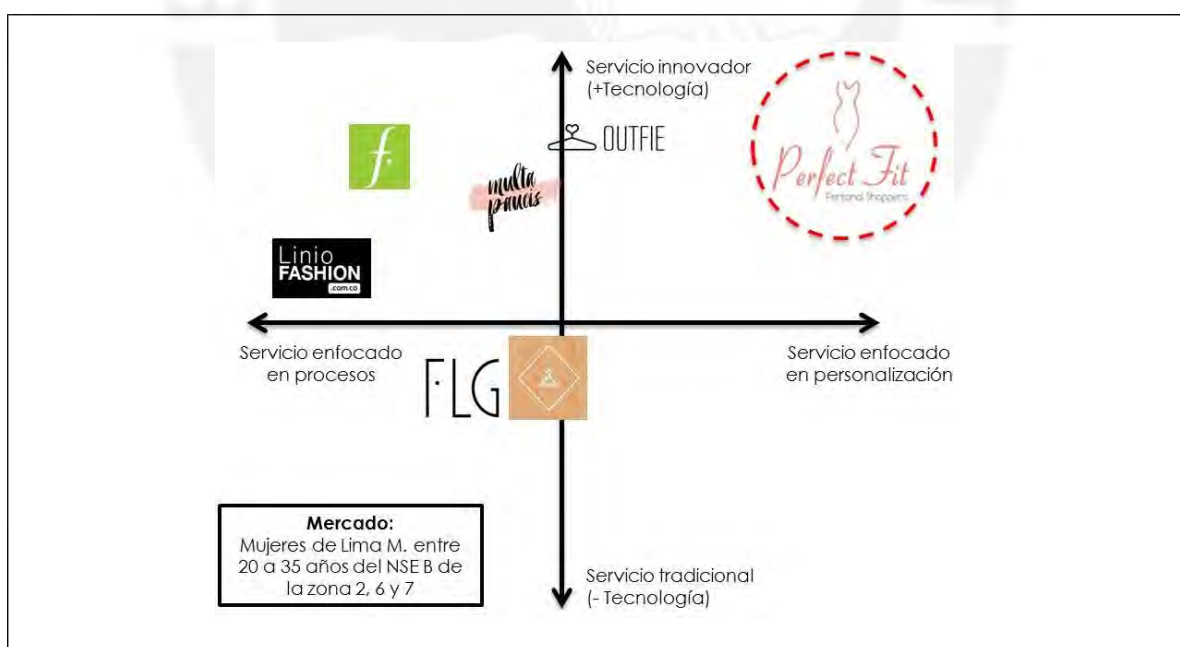
2.2.2 Mapa de posicionamiento²⁸

Se elaboró el mapa de posicionamiento de la marca con el fin de organizar la oferta del mercado para ocupar un lugar claro y distintivo en relación con los servicios que brindan nuestros competidores, y esto dentro de la mente de nuestro grupo objetivo. Así, para la elaboración del mapa de posicionamiento se ha tomado en cuenta dos variables.

Por un lado, si el servicio es tradicional o innovador y con ello se hace referencia a si la marca incluye tecnología dentro de su propuesta de valor, en ese sentido tenemos a Facino la galería y The Hanger como tiendas tradicionales que ofrecen un punto de venta físico con asesoras cuya función principal es mantener las prendas ordenadas; y por el lado de marcas innovadoras tenemos Multa Paucis y My Outfie, ya que ambas ofrecen la opción de compra online en su página web.

Por otro lado, con las variables de servicio enfocado en la personalización o en procesos, se hace referencia a si se toman en cuenta las características y preferencias de los clientes antes de brindarle el servicio o si se tiene un servicio estandarizado como son aquellos que podemos encontrar en Saga Falabella o Linio Fashion.

Figura 16: Mapa de posicionamiento



²⁸ “Se elabora definiendo una serie de atributos demandados por los clientes (precio, atención, calidad), colocando a su vez las marcas o productos de la competencia. El objetivo es conseguir estar lo más cerca posible de la zona de interés de los consumidores y lo más lejos de la competencia” (Muñiz).

Con todo esto hemos encontrado una oportunidad de posicionarnos como aquella marca que brinda un servicio personalizado ajustado al estilo de vida de sus clientes que está disponible en distintos medios tecnológicos con la opción de compra online.

a. Estrategia Genérica de propuesta de valor

De acuerdo al estudio de mercado previo, los competidores del presente negocio no tienen desarrollados algunos beneficios que requiere el mercado como es el estudio previo del cliente y ofrecerle productos de forma personalizada y cómoda.

La propuesta del valor tiene más beneficios como la personalización y comodidad como características superiores y únicas en el mercado, orientadas a satisfacer la necesidad del cliente meta, con un precio similar al de la competencia. Por ello, se optó por una estrategia de diferenciación **más por lo mismo**. A continuación la estrategia escogida:

Figura 17: Estrategia genérica de propuesta de valor de *Perfect Fit*

B E N E F I C I O S	P R E C I O S			
		Más	Lo mismo	Menos
	Más		X	
	Lomismo			
	Menos			

Adaptado de: (Kotler & Keller, 2012)

b. Declaración de posicionamiento

“Somos una tienda virtual especializada en la venta de outfits y asesoría de imagen, que ayuda a las mujeres modernas y multifacéticas a sentirse seguras y reconocidas en su entorno social, mientras logran mantener su esencia al expresar su verdadera personalidad”

3. Plan operativo de marketing

El plan operativo de marketing está conformado por el marketing mix de servicios del cual derivan las 8P's: Producto, Precio, Plaza, Promoción, Procesos, Personal, Entorno Físico, y Productividad y Calidad.

La secuencia lógica implícita es la siguiente: Primero, se oferta un producto/servicio al mercado meta, luego se decide cuál será el precio que debe pagar el cliente para obtenerlo, y en qué puntos de venta será distribuido. Además, es importante comunicar la oferta e incentivar la compra. De igual forma, es necesario tener procesos óptimos y contar con un personal adecuado y capacitado para cumplir los objetivos, proyectar una imagen adecuada a través de todos los elementos que forman parte del entorno físico de la empresa, y evaluar y medir la calidad y productividad del negocio para su óptimo desempeño.

3.1. Producto²⁹

Perfect Fit pretende satisfacer la necesidad de vestimenta e imagen de sus clientas, mediante un servicio que comprende la asesoría de imagen y la venta de outfits que combinan distintas marcas, diseños y precios llegando a la comodidad de su hogar. Así, brindar una experiencia única en el público objetivo, basado en la personalización y ahorro de tiempo y esfuerzo en la búsqueda de prendas. Por ello, antes de describir los tipos de servicios que brindamos se se detalla las categorías de búsqueda de ambos servicios que son por estilos, ocasiones y tipos de cuerpo, como se aprecia en la Tabla 19: Estilos, Tabla 20: Ocasiones y Figura 18.

Tabla 19: Estilos

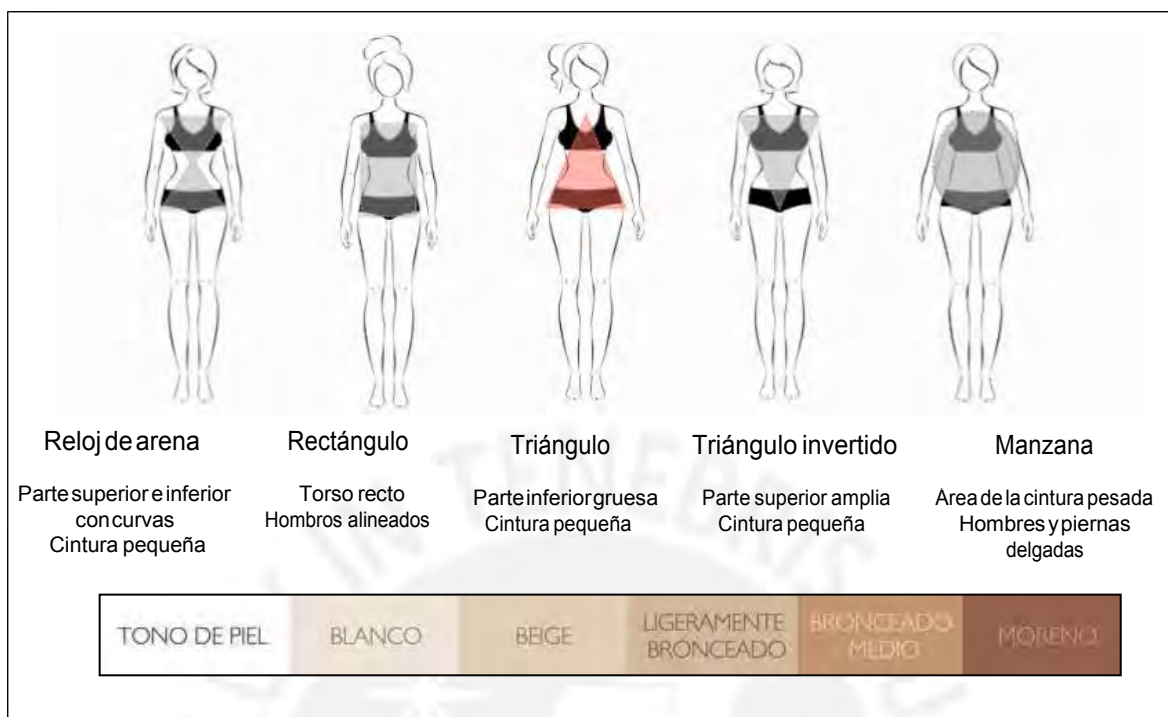
ESTILOS	DEFINICIÓN
Bohemio	Look que utiliza varias capas de ropa, tiene influencia hippie.
Casual	Look sofisticado pero sin ser elegante
Clásico	Look con tendencia hacia lo conservador
Formal	Look más serio y ejecutivo
Glam	Look con prendas andróginas, con brillo

Tabla 20: Ocasiones

OCASIONES	DEFINICIÓN
Trabajo	Vestimenta para asistir a la oficina
Fin de semana	Vestimenta para salir
Trabajo para una noche de fiesta	Outfit para asistir a la oficina y luego a una reunión, look casual Friday
Noche de cita	Ropa para salir a pasear o cenar con amigos o pareja
Evento especial	Para un cumpleaños, coctel, fiesta, teatro

²⁹ “Un producto es cualquier cosa que puede ser ofrecida a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad incluyendo bienes físicos, servicios, eventos, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas” (Kotler & Keller, 2012, pág. 325).

Figura 18: Tipos de cuerpo y tonalidad de piel



Por otro lado, otro componente que diferencia a *Perfect Fit* de la competencia es que cuenta con un cuadro de medidas, para aquellos clientes que desean una información más exacta sobre las tallas de las diferentes marcas con las que se desea trabajar. Se puede observar en la siguiente figura:

Figura 19: Cuadro de Medidas por Marca

TALLAS	XS	S	M	L	XL
Contorno Busto	92	96	100	104	110
Contorno Cintura	72	76	80	84	88
Contorno Cadera	92	96	100	104	110
Ancho Espalda	34	36	38	40	42
Largo Manga	58	58	59	60	60
Contorno Puño	22	24	24	26	26
Largo Total	75	75	76	76	76

A continuación se detalla los tipos de servicios que se ofrece:

3.1.1. El servicio Estándar: Venta por E-commerce

1. Registrarse o entrar como invitado.
2. Buscar las prendas según la ocasión, estilo, o tipo de cuerpo, las cuales aparecerán como outfits armados de acuerdo a la categoría seleccionada.

3. Agregar el pedido³⁰ al carrito de compras online.
4. Programar su entrega y seleccionar la modalidad de pago.
5. Recepcionar el pedido en un lapso de 24 horas como máximo en su domicilio.
6. Pagar por las prendas.

3.1.2 El servicio Premium: Asesoría de Personal Shopper

1. Responder el test de estilo: al registrarse, el cliente deberá llenar un cuestionario y responder preguntas clave basadas en sus características, gustos y preferencias.
2. Buscar las prendas según la ocasión, estilo, o tipo de cuerpo. Seleccionar hasta 4 prendas, para que el personal shopper proceda a elegir 6 prendas adicionales.
3. Programar su asesoría (lugar, fecha y horario de preferencia, con mínimo 24 horas de anticipación) y seleccionar el método de pago. Ello genera un pedido³¹.
4. Recibir la llamada de la empresa para confirmar su visita.
5. Recibir la visita del personal shopper y probarse las prendas escogidas.
6. Pagar por la asesoría y la ropa seleccionada según el método de pago elegido, devolver el resto.

Por último, las modalidades de pago disponibles para el cliente, se encuentran detalladas en la Tabla 21.

Tabla 21: Modalidades de pago

SERVICIO	MODALIDAD	DETALLE
Estándar	Online	El pago se realizará a través de la página web, con tarjeta de débito o crédito, acepta Visa, MasterCard, American Express.
	Pago contra entrega	El pago podrá realizarse en efectivo o con tarjeta de crédito o débito a través del M Pos Móvil. Se acepta Visa, MasterCard, American Express.
Premium	Online	El pago se realizará a través de la página web, con tarjeta de débito o crédito, acepta Visa, MasterCard, American Express.
	Pago contra entrega	El pago se realizará a través del Pos Móvil con tarjeta de débito o tarjeta de crédito. Se acepta Visa, MasterCard, American Express.

3.2. Precio

De acuerdo con Kotler existen 3 estrategias de fijación de precios: basada en el costo, percepción de valor para el cliente y en la competencia. *Perfect fit* fijará el precio de un outfit considerando como límite superior la percepción de valor para el cliente y como límite inferior

³⁰ Se consideran pedidos del día aquellos que ingresan hasta las 6 p.m.

³¹ Se consideran pedidos de asesoría del día aquellos que ingresan hasta las 6 p.m.

los costos que necesite cubrir. Por ello, es importante mencionar que en la investigación de mercado se mencionó que el monto invertido en un outfit está entre 250 – 350 soles.

De este modo, se consideró el precio de S/. 275 soles para el servicio estándar, precio que incluye la elección de un outfit y el envío a domicilio.

Tabla 22: Precios promedio de los servicios (por un outfit)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
E-Commerce										
COSTO TOTAL	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
MARGEN DE UTILIDAD	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
VALOR DE VENTA	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233
IGV	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
PRECIO DE VENTA	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275
Asesoría y Ventas										
COSTO TOTAL	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
MARGEN DE UTILIDAD	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
VALOR DE VENTA	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
IGV	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
PRECIO DE VENTA	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210

Por otro lado, para determinar el precio de la asesoría de imagen, se entrevistó a expertas y estudiantes en dicho rubro, y se revisaron los precios de otras empresas que ofrecen el mismo servicio (Ver Tabla 23). A partir de la información anterior, se estableció un precio de S/. 140 soles por una hora de asesoría, el cual incluye el costo de delivery de las prendas.

Tabla 23: Precios de asesoría

Precios del servicio de Personal Shopper	
Empresa	Precio
LCQ Imagen	S/. 160
DIM (Diseño, Imagen y Moda)	S/. 155
LPS (Lima Personal Shopper)	S/. 150
PERFECT FIT	S/. 140
Independientes	S/. 130

3.3. Plaza³²

Las actividades clave del negocio son principalmente virtuales por ello, no se contará con un lugar físico de encuentro de los clientes con la empresa. Por el contrario, se desarrollarán sitios virtuales como una página web y una aplicación móvil disponible para diferentes dispositivos.

³² “Canales de Marketing (también llamados canales comerciales o canales de distribución). Formalmente canales de marketing son un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición” (Kotler & Keller, 2012, pág. 416)

En ambos sitios el cliente podrá registrarse y llenar el cuestionario, conocer la empresa, el método de trabajo, hacer los pedidos para obtener el producto/servicio, conocer las experiencias de otros clientes, leer noticias relacionadas a la moda, entre otros.

3.4. Promoción

Las estrategias de promoción buscan atraer la atención de potenciales clientes y generar en ellos el deseo de probar una nueva experiencia. Asimismo, se busca retener a los clientes y fidelizarlos con el nuevo servicio, para lograr su recomendación y alcance a más personas. (Kotler & Keller, 2012)

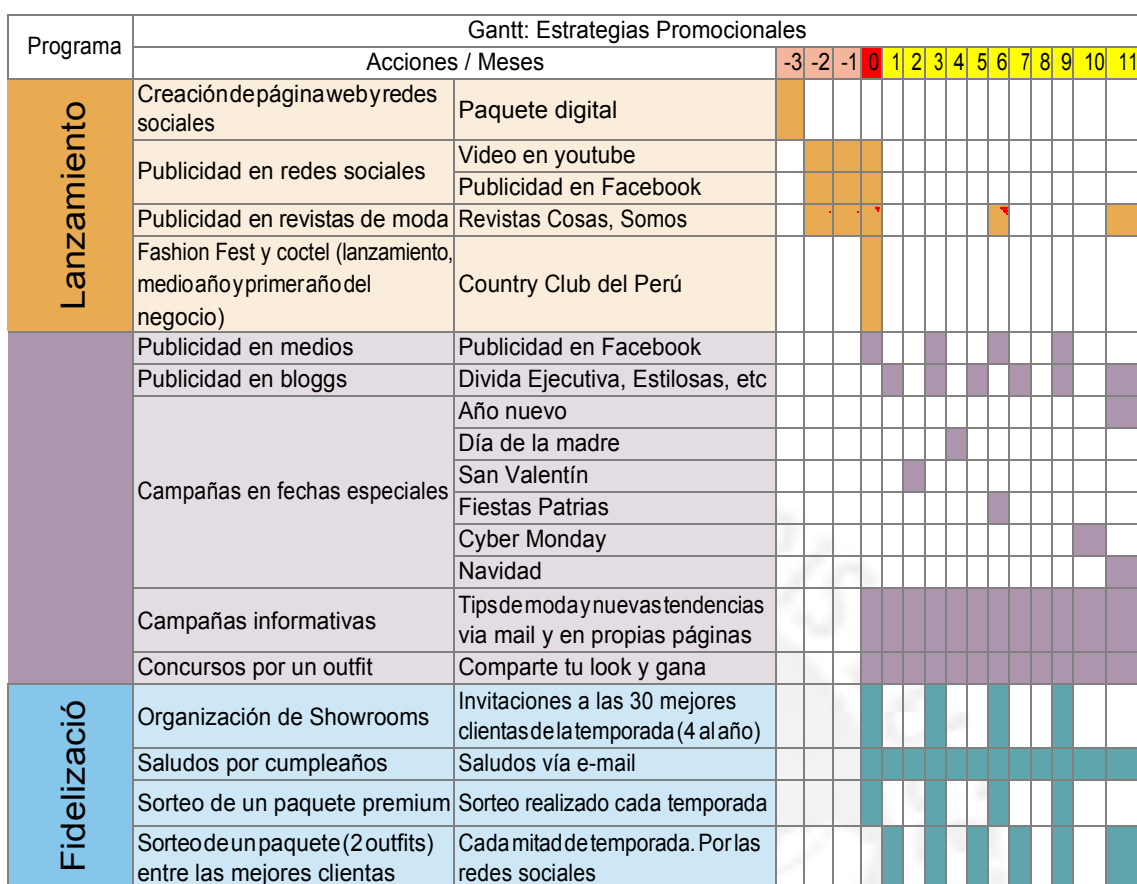
A continuación, en la Tabla 24, se presentan las estrategias programadas:

Tabla 24: Campañas de marketing según estrategias de promoción³³

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	CAMPAÑAS
Estrategia pre-venta o de lanzamiento	Dar a conocer el nuevo concepto de negocio	<p><i>“Perfect Fit: ¡Compra diferente y sorpréndete!”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de medios virtuales masivos, página web y aplicación para móviles 2. Fashion Fest y coctel
Estrategia de mantenimiento	Incrementar las ventas y el ticket promedio de compra	<p><i>“Gana con Perfect Fit”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promociones y descuentos por fechas especiales 2. Concursos: “Comparte tu look y gana” 3. Consejos y tips
Estrategia de fidelización	Fidelizar a los compradores frecuentes	<p><i>“Perfect Fit lover”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Showrooms para clientas frecuentes 2. Sorteo de un Servicio Premium totalmente gratis entre las cumpleañeras del mes, con asesoría de una bloguera reconocida. 3. Códigos promocionales para las cumpleañeras del mes. 4. Sorteo de un paquete <i>Perfect Fit</i> entre las mejores clientas

³³ Ver anexo N: Campañas de promoción

Figura 20: Calendario de eventos³⁴



3.5. Proceso

El negocio propone un sistema de operaciones eficiente y eficaz que se detallará en el capítulo VI: Plan de Operaciones.

Para complementar lo desarrollado en el capítulo de operaciones, se han diagramado los servicios ofrecidos de acuerdo a lo planteado por el autor del libro *Marketing de Servicios*, Christopher Lovelock. En el texto se reconoce la importancia de las acciones invisibles que se realizan “tras bastidores” o “detrás del telón” que incluyen también procesos de soporte, con esto nos referimos a las actividades que el cliente no puede percibir pero que son esenciales para llevar a cabo el servicio de manera efectiva (Lovelock, 2009).

Para reconocer las diferentes actividades se establecen 3 líneas divisorias en el gráfico:

- *Línea de acción:* Separa las acciones que realiza el cliente de las que se realizan por el personal.

³⁴ Ver Anexo O: Cotizaciones

- *Línea de visibilidad*: Separa las acciones que realiza el personal y que pueden percibirse por el cliente y las que no pueden ser percibidas o están “detrás de bastidores”.
- *Línea de interacción interna*: Logra diferenciar las acciones “detrás de bastidores” y los procesos de soporte.

A continuación, en la se desarrollan las líneas divisorias de los servicios.

Tabla 25: Líneas divisorias de los servicios Básico y Premium

SERVICIO BÁSICO ³⁵	SERVICIO PREMIUM ³⁶
<ul style="list-style-type: none"> • Actualización permanente de información e imágenes en la web y app móvil. • Confirmación de procesamiento de pedido. • Coordinación de entrega del pedido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de imágenes en la web. • Actualización de la programación de los horarios de atención de los PPSS. • Elección de 3 outfits por parte del personal shopper. • Realizar reporte de asesoría al cliente. <input type="checkbox"/> Registro de prendas compradas/devueltas.

3.6. Personal

El negocio propone estrategias de motivación y retención del personal, que se detallará en el capítulo VII: Plan de Recursos Humanos.

3.7. Entorno físico

El entorno físico involucra toda señal visible que permite evidenciar la calidad del servicio que ofrece un negocio, por ello *Perfect Fit* se enfocará en resaltar los siguientes puntos:

3.7.1 Vestimenta

La empresa proporcionará las condiciones de vestimenta de las personal shoppers en base a los siguientes criterios: blusas de vestir, colores neutros sin estampados, pantalón de vestir o jean, sin estampados o rasgados. Se recomienda utilizar zapatos negros, cabello recogido y evitar cualquier otro accesorio llamativo.

La vestimenta que utiliza la personal shopper presenta una doble finalidad; por un lado, se desea generar lazos de pertenencia entre el personal shopper y la empresa, ya que es importante que esta persona se identifique con la organización y la represente de manera óptima. Por otro lado, se desea generar confianza con el cliente, evitando que la atención se enfoque en el personal shopper y reflejando una imagen sobria y elegante dispuesta a asesorar.

³⁵ Ver anexo P: Flujo de Operaciones detrás del Telón Servicio Estándar

³⁶ Ver anexo Q: Flujo de Operaciones detrás del Telón Servicio Premium

3.7.2 Logotipo e isotipo

La marca está compuesta por el logotipo, el isotipo y la personalidad. Se plantea también ciertos beneficios que esta debería tener para lograr alcanzar los objetivos determinados.

a. Logotipo e Isotipo

Figura 21: Logotipo



Para generar la propuesta del logotipo e isotipo, *Perfect Fit* se basó en los gustos del cliente, opinión de expertos, y la opinión de la empresa.

Se desarrolló el logotipo de acuerdo a los siguientes criterios: facilidad de recordar, comunicación de la idea de negocio y estética. El logotipo e Isotipo fueron probados como parte del estudio cualitativo (Ver anexo R). A continuación se detallan los componentes de la marca (Ver Tabla 26).

Tabla 26: Componentes de la marca

Componentes de la marca	
Logotipo	Distintivo de la empresa, en español significa “Entalle Perfecto”
Componente icónico	Diseño curvo
Componente cromático	Colores coral y gris
Componente psicológico	Feminidad y sobriedad
Eslogan	Personal Shoppers

b. Personalidad de la marca

Ser reconocida como una marca Femenina, Amigable y Sofisticada.

c. Beneficios de la marca³⁷

La marca será asociada por sus usuarios con los siguientes beneficios:

³⁷ Según David Aaker en “Las marcas según Aaker” (Aaker).

- Beneficio Funcional: Exclusividad en diseños, ahorro de tiempo y servicio personalizado de elección de outfits.
- Beneficio Emocional: Ayuda en la proyección de una buena imagen así como tranquilidad y seguridad Brinda estatus y seguridad.
- Beneficio de Auto-expresión: Las clientas de *Perfect Fit* visten los mejores diseños, únicos y diferentes.

3.7.3 *Empaquetado*

A continuación se describen las características que tendrá la presentación de la caja a entregarse al cliente, ésta será utilizada para el producto Premium (Ver Figura 22):

- Caja cartón de material ecológico con una asa para fácil transporte.
- En la parte frontal se mostrará el logo de la marca: *Perfect Fit*.
- Las medidas de la caja fueron diseñadas para que puedan insertarse en ella la cantidad de prendas propuesta por el negocio (máximo 9 prendas) son las siguientes:

Figura 22: Modelo de caja Premium



Para el producto básico se utilizará la siguiente bolsa (Ver Figura 23).

Figura 23: Modelo de bolsa Estándar

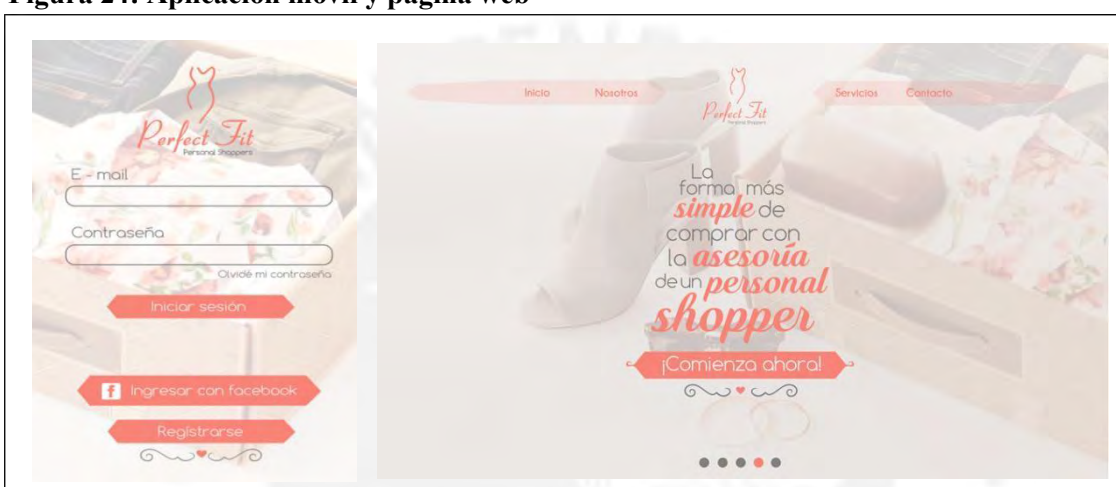


3.7.4 Aplicación Móvil y Página Web³⁸

La página web y la aplicación móvil estarán diseñadas para hacer más fácil y práctico el proceso de venta para el cliente. Se podrán solicitar los dos productos, agendar las citas de asesorías y calificar al personal shopper. Particularmente, la aplicación móvil servirá como un canal de comunicación más rápido y cómodo para el cliente.

Las funciones y las imágenes de la página web se acomodarán a los distintos dispositivos electrónicos: computadoras, tablets y celulares, para mostrar un formato estándar que sea fácil y práctico para el cliente (Ver Figura 24).

Figura 24: Aplicación móvil y página web



3.8. Productividad y calidad

Para evaluar la calidad del servicio se tendrán en cuenta las 5 dimensiones propuestas por Valarie Zeithaml, Leonard Berry y A. Parasuraman (Lovelock, Marketing de servicios, 2009) (Ver Tabla 27):

Tabla 27: Dimensiones de evaluación de la calidad del servicio

DIMENSIONES	PUNTOS DE EVALUACION
Tangible	Apariencia de los personal shoppers Presentación de la caja Practicidad de la página web y aplicación móvil
Confiabilidad	La puntualidad de los plazos establecidos para la entrega de los productos La calidad de atención en el servicio de asesoría a domicilio
Respuesta	La prontitud de resolución de problemas La disposición de resolver problemas de los clientes
Certidumbre	La seguridad de los métodos de pago
Empatía	La atención personalizada en los productos que se ofrece La flexibilidad de horarios de los personal shoppers

³⁸ Ver Anexo S: Aplicación móvil y página web

Los puntos a evaluar se medirán por medio de la página web o de la aplicación móvil en base a estrellas del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es excelente (Ver Tabla 28). De acuerdo a las respuestas, si el puntaje es menor o igual a 3, se comunicará con el cliente para conocer sus apreciaciones y, a continuación, se generarán planes de acción para mejorar el servicio.

Tabla 28: Puntuación de la calidad del servicio

1. Muy malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Excelente
				

Para evaluar la productividad del servicio se tendrán en cuenta las siguientes acciones (Ver Tabla 29):

Tabla 29: Acciones e indicadores de productividad

ACCIONES	INDICADORES
Control de costos en los procesos internos mediante la asignación de centro de costos por área.	$\frac{\text{Gasto del centro de costo}}{\text{Gasto total}}$
Capacitación y evaluación constante de los conocimientos del personal shopper	$\frac{\text{Promedio de calificación mensual de PPSS}}{20 \text{ (máxima nota)}}$
Seguimiento y control de las comisiones por personal shopper	$\frac{\text{Número de prendas vendidas}}{\text{Número de visitas}}$
Incrementar las metas de venta por personal shopper	$\frac{(\text{Número de prendas vendidas del mes actual}) - (\text{Número de prendas vendidas del mes anterior})}{(\text{Número de prendas vendidas del mes anterior})}$

4. Plan de crecimiento

Las estrategias de crecimiento de un negocio son el soporte para la sostenibilidad del mismo a largo plazo. Se escogió una de las herramientas más usadas: la Matriz de Ansoff la cual relaciona de distintas formas el producto/servicio con el mercado, lo que resulta en estrategias enfocadas en: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercado o diversificación (Ver Tabla 30):

Tabla 30: Matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Estrategia de penetración de mercado: <ul style="list-style-type: none"> Alianza con empresas donde se encuentra el público objetivo 	Estrategia de desarrollo de producto: <ul style="list-style-type: none"> Productos nuevos: accesorios y zapatos.
	Nuevos	Estrategia de desarrollo de mercado: <ul style="list-style-type: none"> NSE A Zona 8 	Estrategia de diversificación: <ul style="list-style-type: none"> Ropa para bebés y embarazadas.

CAPITULO VI: PLAN DE OPERACIONES

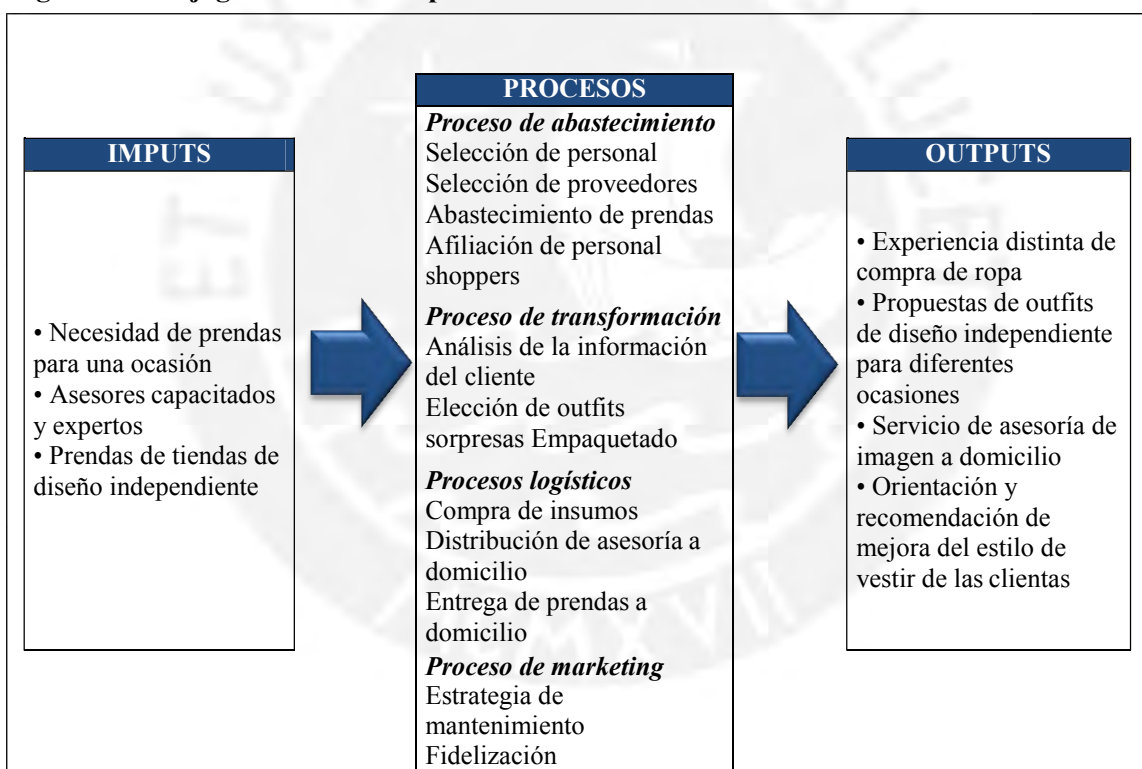
Para cumplir con las expectativas de tiempo y calidad de los clientes, la empresa deberá tener un sistema de operaciones eficiente y eficaz que combine de manera óptima los procesos y que tenga como foco central al cliente y la experiencia que pretende ofrecer.

El planeamiento operativo desarrollado en el presente apartado resulta de la observación de las prácticas operativas en empresas de similares, y de entrevistas con clientes y proveedores.

1. Macroproceso del negocio

La idea de Negocio cuenta con un sistema operativo compuesto por tres procesos fundamentales (Ver Figura 25):

Figura 25: Flujograma de macro procesos



2. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que permite realizar un análisis interno de la empresa. Este análisis localiza y describe las actividades involucradas en la general. Al final de la cadena se generará un valor reflejado en el margen o ganancia de la empresa.

A continuación se presenta la cadena de valor del negocio, en la Figura 26:

Figura 26: Cadena de valor del negocio

<p>Infraestructura: Se contará con una oficina administrativa, diseñada especialmente para desarrollar de forma efectiva los principales procesos. La planificación, control, dirección y finanzas de la empresa estarán bajo la supervisión del Administrador General. Se contará con una aplicación móvil y una página web.</p>				
<p>Recursos humanos: La empresa tendrá como competencias cardinales a la empatía con el cliente, el buen trato, la responsabilidad y la solución de problemas. Se identificaron 2 puestos clave: Administrador General y Personal Shopper. Se seleccionará al personal más competente.</p>				
<p>Desarrollo de tecnología: Debido a que la aplicación y la página web utilizada por la empresa es fundamental para concretar la propuesta de valor, se realizará una búsqueda constante de información sobre mejoras en sistemas similares que permita generar una mejor experiencia para el cliente.</p>				
<p>Abastecimiento: Los principales proveedores de prendas son diseñadores de ropa independiente con tiendas en los distritos de San Isidro, Miraflores y Surco. Los proveedores de RRHH son las escuelas de moda Chio-Lecca y Ceam y el instituto de preparación de personal shoppers The Style Institute.</p>				
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Mercadotecnia y ventas	Post-venta
Selección de prendas, compra, coordinación de la recepción, revisión y almacenamiento de las mismas. Generar Manual de operaciones y políticas con los proveedores	Transformación de la información del cliente en propuestas de outfits con calidad y rapidez. Estará a cargo de los personal shoppers.	Distribución y cobranza de outfits vendidos mediante la aplicación o mediante un personal shopper.	Captación y fidelización de los clientes. Está a cargo del coordinador de Marketing. Buscará gestionar de la mejor manera el embudo de ventas de la empresa.	Llamada para verificar la conformidad del servicio y recibir comentarios del cliente. Generar una mejora continua en los procesos de la empresa.

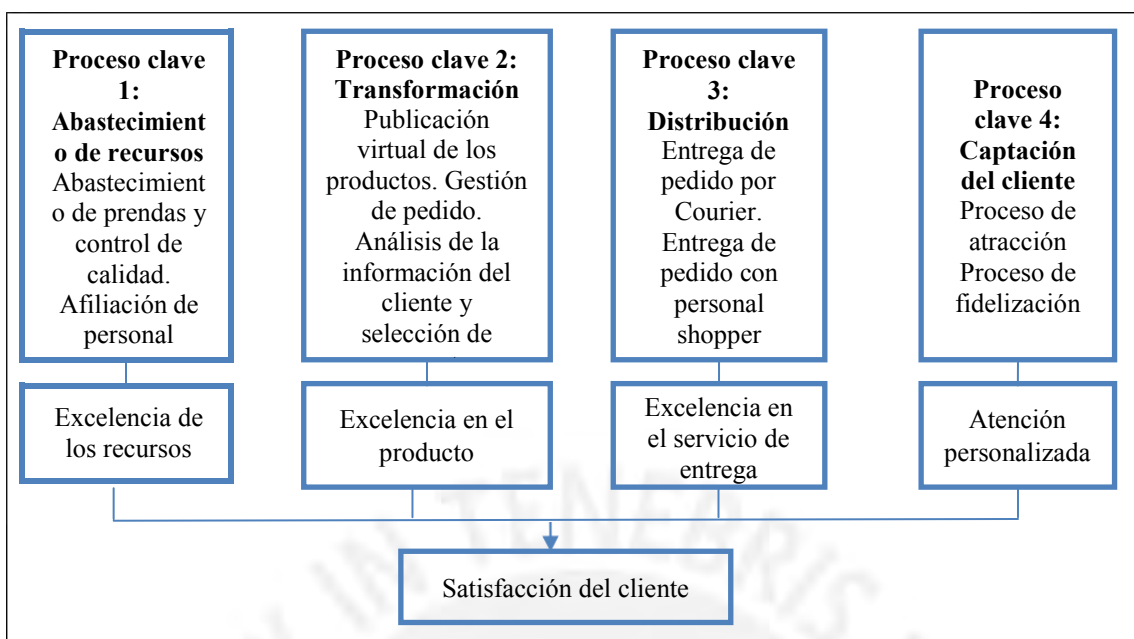
MARGEN

3. Procesos claves³⁹

A continuación se desarrollan los **procesos claves de acuerdo a la propuesta de valor de la empresa**, en la Figura 27:

³⁹ Ver anexo T: Flujogramas de Procesos

Figura 27: Procesos clave del negocio



a. Abastecimiento de recursos y control de calidad

Incluye el proceso de abastecimiento de prendas y reclutamiento de personal. El primer proceso refiere a la búsqueda de proveedores que cumplan con los criterios establecidos por la empresa para garantizar la calidad de las prendas. Por otro lado, el segundo proceso refiere a la búsqueda de personal shoppers calificados para brindar una experiencia única y agradable en la asesoría del cliente.

En el caso de los proveedores se realizó un estudio de mercado para la elección de proveedores⁴⁰, donde se mapearon 60 marcas de diseño independiente de Lima Metropolitana, y se evaluaron en base a 7 criterios de evaluación:

- Tiempo en el mercado
- Volumen de producción mensual
- Variedad de diseños en las prendas
- Renovación de stock constante
- Disposición de venta a consignación
- Estilos
- Alcance de la marca

⁴⁰ Ver anexo U: Criterios para elección de proveedores potenciales

La información recopilada se obtuvo por medio de entrevistas personales, visitas a las tiendas, preguntas por correo o redes sociales, e información que muestran a través de sus medios virtuales (Facebook, páginas web, Instagram, Twitter, entre otros)

Como resultado, se obtuvo 30 proveedores⁴¹ que cumplieron con los criterios de evaluación propuestos. De los cuales 20 se seleccionaron para formar una alianza estratégica de largo plazo, y 10 con una alianza que estará en constante evaluación.

b. Transformación

Incluye el proceso de publicación virtual de los outfits armados, la gestión de pedido del cliente vía on-line, el análisis de información de cliente y selección de propuestas solo en el servicio Premium, y el empaquetado.

El primer proceso es clave para la visualización de las prendas y el marketing de las marcas. El segundo proceso es fundamental para atender de forma rápida y ordenada los pedidos. El tercer proceso es importante en el servicio de asesoría para la identificación del perfil del cliente y la idealización de lo que este podría querer. Por último, el proceso que refiere al empaquetado de los productos debe verificar que el pedido del cliente tenga todas las prendas completas y asegurar que el estado del paquete sea óptimo para la posterior entrega.

c. Distribución

Incluye la distribución tercerizada por el Courier correspondiente a la modalidad de venta por e-commerce, y también la distribución de prendas por parte de los personal shoppers en la modalidad de asesoría a domicilio. Se tienen alianzas con Olva Courier, para el servicio estándar y con Motoflash para el servicio Premium.

d. Captación de clientes

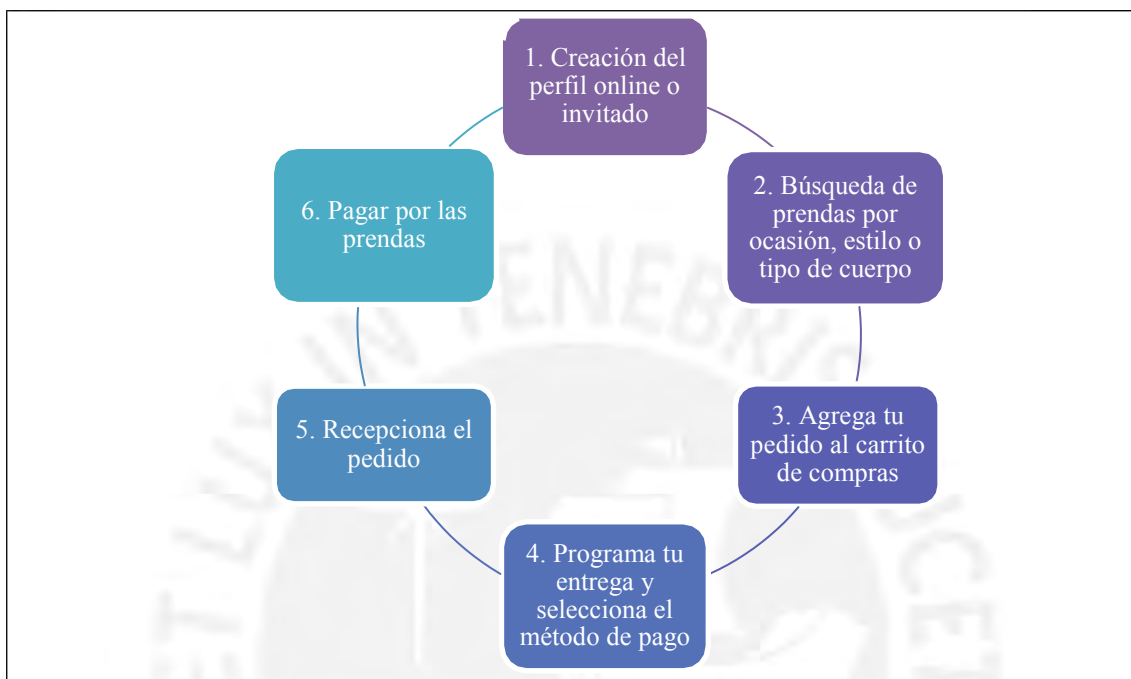
El proceso de captación del cliente, que incluye el proceso de atracción y fidelización, es fundamental para la empresa por ser un modelo de negocio nuevo en el mercado peruano. Los procesos tienen como objetivo crear un posicionamiento de la marca en el público objetivo como el servicio que brinda personalización, comodidad y ahorro de tiempo, por ello es muy importante para la empresa realizar novedosas actividades de lanzamiento, mantenimiento y fidelización del cliente.

⁴¹ Ver anexo V: Matriz de selección de proveedores potenciales y anexo W: Alianzas con proveedores potenciales.

4. Ciclo Típico del servicio

Perfect Fit cuenta con dos ciclos típicos correspondiente a los dos servicios que se ofertan: servicio Estándar (Ver Figura 28), y servicio Premium (Ver Figura 29). A continuación, se explican cada uno de ellos:

Figura 28: Ciclo típico del negocio para el Servicio Estándar



4.1. Servicio Estándar

a. Creación del perfil online o invitado

El modelo de negocio cuenta con una página web y una aplicación, canales a través de los cuales el cliente debe registrarse y crear su perfil, o ingresar como invitado.

b. Búsqueda de prendas por ocasión, estilo o tipo de cuerpo

En cada pedido el cliente busca las prendas por ocasión, estilo o tipo de cuerpo. Se mostrará una lista de outfits armados los cuales pueden seleccionarse para obtener información de cada prenda que lo compone.

c. Agrega tu pedido⁴² al carrito de compras

Terminada la selección de prendas del catálogo virtual, el cliente procede a agregarlas al carrito de compras y hacer la solicitud a la empresa.

⁴² Se consideran pedidos del día a aquellos ingresados hasta las 6 p.m

d. Programa tu entrega y selecciona el método de pago

El cliente deberá seleccionar el momento más adecuado (mañana, tarde o noche) y brindar la dirección para el despacho del producto elegido. Asimismo, elige la modalidad de pago de su preferencia. Se enviará un correo electrónico para confirmar el pedido.

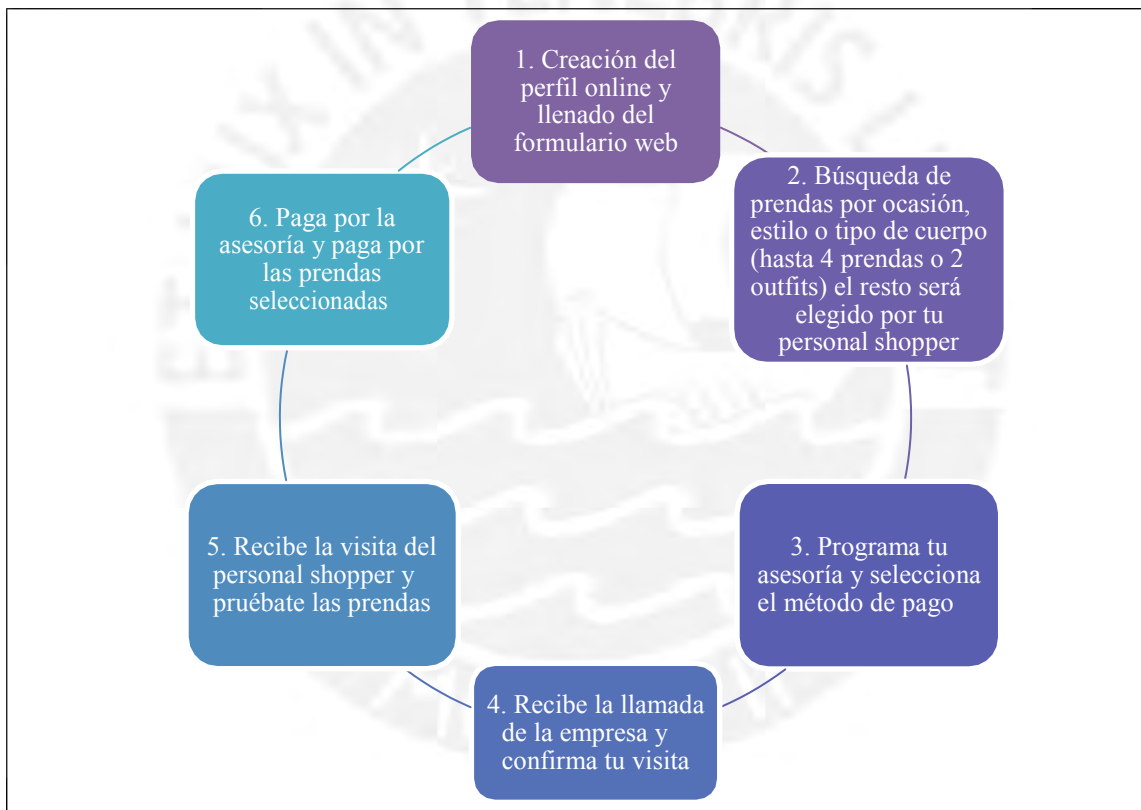
e. Recepciona el pedido

El cliente recepciona el pedido en un lapso de 24 horas como máximo.

f. Pagar por las prendas

Finalmente, si no hubiera realizado el pago por internet, procede a realizarlo por la otra modalidad seleccionada (contra entrega en efectivo o contra entrega con tarjeta).

Figura 29: Ciclo típico del negocio para el Servicio Premium



4.2. Servicio Premium

a. Creación del perfil online y llenado del formulario web

El modelo de negocio cuenta con una página web y una aplicación, canales a través de los cuales el cliente debe registrarse y crear su perfil, para luego completar un formulario web para conocer sobre sus características, gustos y preferencias⁴³.

⁴³ Ver anexo X: Formulario web

*b. Búsqueda de prendas por ocasión, estilo o tipo de cuerpo (hasta 3 prendas)
el resto será elegido por tu personal shopper*

En cada pedido el cliente busca las prendas por ocasión, estilo o tipo de cuerpo, deberá seleccionar 2 outfits (compuesto por 4 prendas) del catálogo virtual que más se ajusten a las prendas que está buscando, luego deberá agregarlas al carrito de compras y enviar su pedido. El personal shopper escogerá 3 outfits (compuesto por 6 prendas), todo ello en base al formulario del cliente y las prendas seleccionadas.

c. Programa tu asesoría y selecciona el método de pago

El cliente seleccionará el día, la hora y el lugar de visita del personal shopper. Luego se desplegará la lista de personal shoppers disponibles en el cual el cliente tiene la posibilidad de visualizar los perfiles y sus calificaciones, para poder escoger al personal shopper de su preferencia. Por último, elige la modalidad de pago que desea. La empresa cuenta con pago online, transferencia bancaria, y pago contra entrega con tarjeta.

d. Recibe la llamada de la empresa y confirma tu visita

El personal shopper se comunicará con el cliente a nombre de la empresa, el día anterior a su visita, para que confirme el horario y lugar de entrega.

e. Recibe la visita del personal shopper y pruébete las prendas

El cliente recibe la visita del personal shopper. Se inicia la asesoría y se realiza la prueba de las prendas elegidas por el cliente y el personal shopper.

f. Paga por la asesoría y paga por las prendas seleccionadas

Al finalizar, el cliente realiza el pago por la asesoría y las prendas seleccionadas de acuerdo a la modalidad de pago elegida.

5. Localización

Con el propósito de elegir la ubicación adecuada para nuestra oficina administrativa, en la cual trabajará el personal administrativo y se tendrá un almacén para las prendas de los proveedores, se utiliza dos tipos de evaluaciones: macrolocalización y microlocalización.

5.1. Macrolocalización⁴⁴

El proceso inicia con la elección del distrito, para lo cual se realizó una comparación entre tres distritos, teniendo en cuenta las variables que se observan en la Tabla 31.

⁴⁴ Ver anexo Y: Factores para la elección del distrito

Tabla 31: Matriz valorativa de elección de distrito

Factores	Peso	Surquillo		La Victoria		Lince	
Costo de alquiler	20%	3	0.60	4	0.80	2	0.40
Cercanía a los proveedor	25%	2	0.50	3	0.75	3	0.75
Cercanía a clientes	35%	3	1.05	2	0.70	4	1.40
Seguridad del distrito	20%	1	0.20	2	0.40	3	0.60
TOTAL	100%	2.35		2.65		3.15	

LEYENDA	4 puntaje máximo	1 puntaje mínimo
----------------	-------------------------	-------------------------

Como se observa en la Matriz, el distrito seleccionado es Lince, especialmente por su ubicación apropiada y equidistante a los clientes.

5.2. Microlocalización⁴⁵

Lo siguiente es elegir la zona dentro de Lince en la que se ubicará la oficina administrativa, para lo cual se considera los criterios expuestos en la matriz valorativa en la Tabla 32: Matriz valorativa de elección del local (Ver anexo Z):

Tabla 32: Matriz valorativa de elección del local

FACTORES	PESO	Mariscal Las Eras cdra 5 (112m2)		Av. Petit Thouars Nro. 1427 (150m2)	
Ubicación	30%	4	1.20	4	1.20
Estacionamiento	15%	3	0.45	3	0.45
Área del local	20%	2	0.40	3	0.60
Seguridad de la zona	20%	3	0.60	4	0.80
Número de ambientes	15%	2	0.30	3	0.45
	100%	2.95		3.50	

El local cuenta con un año de construcción, dos pisos y cinco ambientes. La ubicación es en la Av. Petit Thouars, en una zona segura. Cabe resaltar que durante la visita al local se conversó con el dueño sobre nuestro interés en el local y la propuesta de negocio. Esta conversación finalizó con una carta de intención de alquiler (Ver anexo AA).

6. Dimensionamiento y distribución del local

Para la distribución del local se hizo contacto con un arquitecto con experiencia en desarrollo de planos para negocios. A continuación los detalles del lugar escogido en la Tabla 33:

⁴⁵ Ver anexo Z: Factores para la elección del local

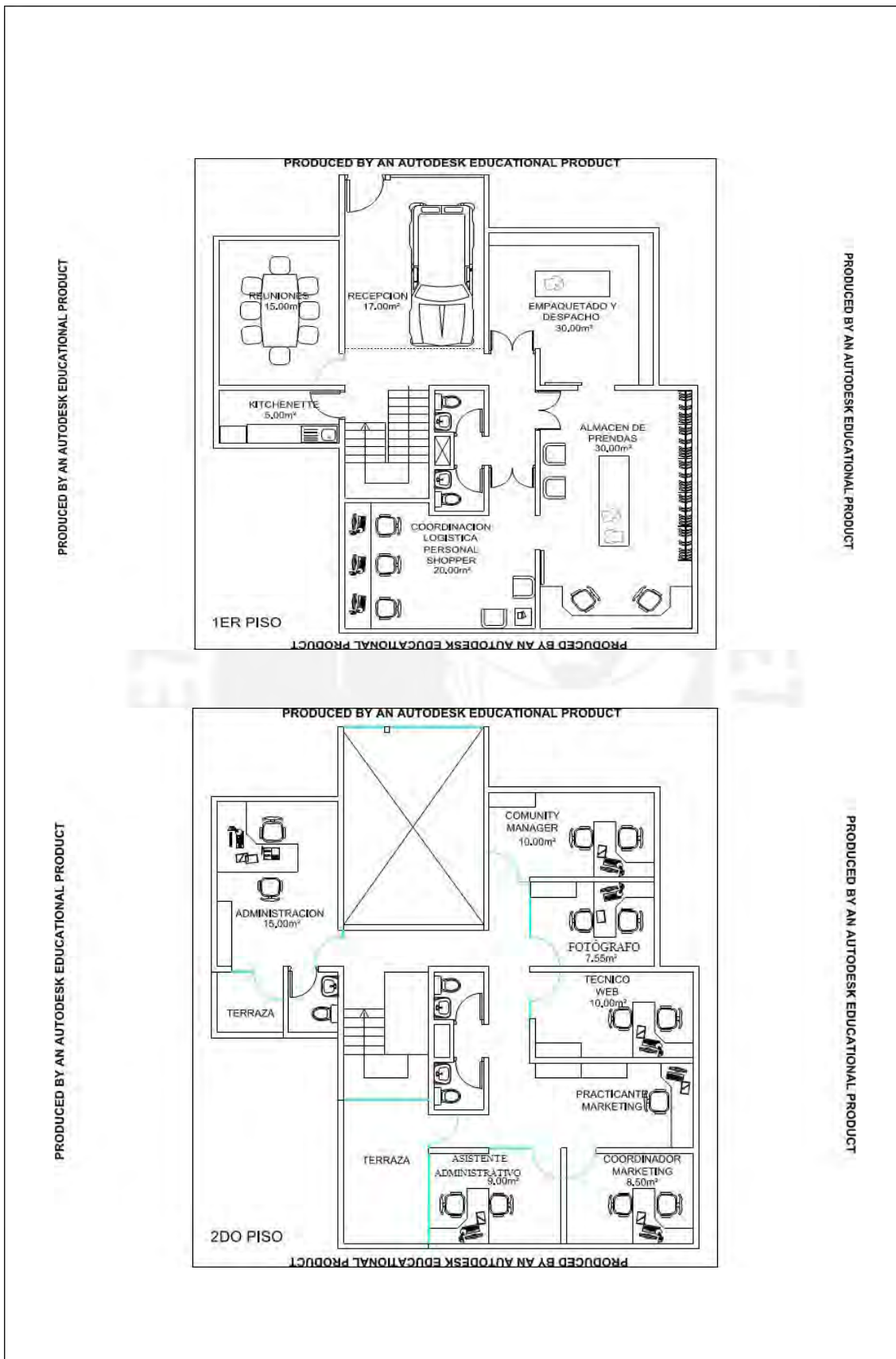
Tabla 33: Distribución del local

Área		150 m ²
Primer nivel	<ul style="list-style-type: none"> • Área de empaquetado y despacho • Almacén de prendas • Escritorio del coordinador de logística • Escritorio del personal shopper interno • Sala de reuniones • Kitchenette • 2 Servicios higiénicos (caballero y dama) 	
Área		50 m ²
Segundo nivel	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina administrativa • Escritorio del asistente administrativo • Escritorio para el coordinador de marketing. • Escritorio para el community manager. • Escritorio para el practicante de marketing. • Escritorio para el técnico web • Escritorio para el Fotógrafo • 2 Servicios higiénicos (caballero y dama) 	

Con esta distribución se planea cumplir con los objetivos del negocio, y generar el valor deseado al cliente, el cual se basa en una asesoría personalizada y envío de prendas a domicilio de forma rápida y eficaz (Ver Figura 30).

Los operarios de logística son los encargados de recibir los productos de los proveedores de la empresa y hacer el primer filtro de control de calidad. El siguiente paso está a cargo de un empaquetador: el etiquetado y codificación de las prendas para poder armar los outfits propuestos, luego pasarlos a la sala de empaquetado.

Figura 30: Lay Out



7. Día típico

El día típico de la empresa está compuesto por el horario de entrega a domicilio del servicio Estándar y la atención de los personal shoppers a domicilio del servicio Premium.

En primer lugar, el servicio Estándar tiene un tiempo de entrega máximo de 24 horas a partir de la confirmación de la solicitud de prendas por parte de la empresa al cliente. Los estados del pedido pueden ser de dos tipos:

- **Pedido por preparar:** se revisan las notificaciones de compra⁴⁶ del día, de lunes a sábados de 9 am a 6 pm, se envía un correo de confirmación y se indica que el pedido llegará en las próximas 24 horas. Adicionalmente, las notificaciones de compra realizadas los días sábados a partir de las 6 pm y los domingos, serán revisadas y confirmadas los días lunes.
- **Pedido por entregar:** todos aquellos pedidos confirmados y preparados para el cliente, se podrán entregar todos los días, de lunes a domingo de 10 am a 8 pm, de acuerdo al horario elegido por el cliente: mañana, tarde, noche (Ver Tabla 34).

Tabla 34: Horario de entrega del servicio Estándar

TIPO DE HORARIO	HORAS	LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO
MAÑANA	10:00 - 11:00	X	X	X	X	X	X	X
	11:00 - 12:00	X	X	X	X	X	X	X
TARDE	12:00 - 1:00	X	X	X	X	X	X	X
	1:00 - 2:00	X	X	X	X	X	X	X
	2:00 - 3:00	X	X	X	X	X	X	X
	3:00 - 4:00	X	X	X	X	X	X	X
	4:00 - 5:00	X	X	X	X	X	X	X
	5:00 - 6:00	X	X	X	X	X	X	X
NOCHE	6:00 - 7:00	X	X	X	X	X	X	X
	7:00 - 8:00	X	X	X	X	X	X	X

En segundo lugar, el servicio Premium se debe realizar con un mínimo 48 horas de anticipación, para poder preparar el pedido y entregarlo al personal shopper, quien se encargará de llevarlo al domicilio del cliente en el horario de asesoría seleccionado por este (Ver Tabla 35) Los estados del pedido pueden ser de tres tipos:

- **Pedidos por confirmar:** el personal shopper recibe la solicitud de asesoría del cliente, la acepta y envía dos notificaciones: al cliente para confirmar la cita y a la empresa para notificar un nuevo servicio Premium, luego de haber seleccionado las 6 prendas restantes.

⁴⁶ Se considera notificación de compra a la solicitud de prendas del cliente realizado vía internet, luego de haber ingresado los datos requeridos para su envío.

- **Pedidos por preparar:** se revisan las notificaciones de un nuevo servicio Premium enviado por el personal shopper, de lunes a sábados de 9 am a 6 pm. Adicionalmente, las notificaciones del servicio realizados los días sábados a partir de las 6 pm y los domingos, serán revisados y preparados los días lunes.
- **Pedidos por entregar:** la empresa se comunicará con el cliente para confirmar el servicio de asesoría, y luego enviar el pedido al domicilio del personal shopper. Todos aquellos pedidos confirmados, se enviarán al personal shopper todos los días de lunes a domingo, en un horario de 10 am a 9 pm (Ver Tabla 36).

Tabla 35: Horario de reparto a Personal Shoppers

TIPO DE HORARIO	HORAS	LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO
MAÑANA	10:00 - 11:00	X	X	X	X	X	X	X
	11:00 - 12:00	X	X	X	X	X	X	X
TARDE	12:00 - 1:00							
	1:00 - 2:00	X	X	X	X	X	X	X
	2:00 - 3:00	X	X	X	X	X	X	X
	3:00 - 4:00							
	4:00 - 5:00							
	5:00 - 6:00							
NOCHE	6:00 - 7:00	X	X	X	X	X	X	X
	7:00 - 8:00	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 36: Horario de asesorías de Personal Shoppers

HORARIO	LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO
10:00 - 11:00	X	X	X	X	X	X	X
11:00 - 12:00	X	X	X	X	X	X	X
12:00 - 1:00	X	X	X	X	X	X	X
1:00 - 2:00	X	X	X	X	X	X	X
2:00 - 3:00	X	X	X	X	X	X	X
3:00 - 4:00	X	X	X	X	X	X	X
4:00 - 5:00	X	X	X	X	X	X	X
5:00 - 6:00	X	X	X	X	X	X	X
6:00 - 7:00	X	X	X	X	X	X	X
7:00 - 8:00	X	X	X	X	X	X	X
8:00 - 9:00	X	X	X	X	X	X	X
9:00 - 10:00	X	X	X	X	X	X	X

En base a la investigación cualitativa⁴⁷ a los potenciales clientes se determinó que la semana típica de atención será la siguiente (Ver Tabla 37).

⁴⁷ Ver anexo J: Matriz de Entrevistados del Análisis Cualitativo.

Tabla 37: Semana típica del negocio

TIPO	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Pedidos							
Entregas							

Leyenda	Horas de trabajo
Menos afluencia de pedidos	
Afluencia de pedidos intermedia	
Más afluencia de pedidos	

Según los resultados, el público objetivo haría el pedido de ambos servicios sobre todo los jueves y viernes, para recibirlo los viernes, sábados y domingos. Sin embargo, podrían hacer el pedido los miércoles y sábados. Por último, están los lunes, martes y domingos que tienen menor afluencia de pedidos. Por lo tanto, los servicios serán brindados según el siguiente horario (Ver Tabla 38).

Tabla 38: Semana típica del negocio

TIPO DE SERVICIO	FECHA DE COMPRA	DIAS DE COMPRA	HORARIO DE COMPRA	FECHA DE ENTREGA / ASESORÍA	HORA DE ENTREGA / ASESORÍA
Estándar	HOY	Lunes a Sábado	Hasta las 6 p.m.	Plazo máx. de 24 horas	10 a.m. a 8 p.m.
Premium	HOY	Lunes a Sábado	Hasta las 6 p.m.	48 horas siguientes según disponibilidad del PPSS	10 a.m. a 10 p.m.

8. Estacionalidad

La venta de ropa tiene una estacionalidad pre-determinada por las temporadas, que son las de primavera/verano y otoño/invierno. Asimismo, la venta está impulsada no solo por factores climatológicos sino también por hábitos en los consumidores.

En el caso del negocio, se refleja en mayores ventas en la época de fin de año pues se inicia la temporada primavera/verano, y además coincide con las fiestas navideñas. Las mayores ventas comenzarían en noviembre debido a que los clientes se anticipan al inicio de la temporada de verano y en diciembre se seguiría con el ritmo de ventas. Sin embargo, según se muestra en la siguiente tabla el incremento de ventas comienza en los meses previos (septiembre y octubre) ya que se inicia la primavera.

Lo mismo ocurre para los meses de Junio y Julio, pues se tiene la temporada de otoño/invierno y además coincide con la época de Fiestas y vacaciones, iniciándose este incremento desde el mes de Mayo.

A continuación, en la Tabla 39 se detalla la estacionalidad del negocio:

Tabla 39: Estacionalidad

ESTACIONALIDAD											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic

Leyenda - Temporada	
	Alta
	Promedio
	Baja

9. Capacidad instalada y proyectada para el periodo de evaluación

La cantidad de oferta estará determinada por la demanda. De acuerdo a lo señalado anteriormente, podemos determinar los siguientes limitantes de la capacidad para la oferta de la empresa.

9.1. Cantidad de prendas ofrecidas por lo proveedores

Las empresas determinadas como proveedoras de *Perfect Fit* son 30. Cada una de estas empresas proveerá con 50 prendas a la compañía cada 15 días, de acuerdo al ciclo de facturación y renovación de Stock. Por lo tanto, en un mes *Perfect Fit* recibirá 100 prendas por cada una de las empresas proveedoras, haciendo un total de 3,000 prendas mensuales. Esta cantidad de prendas cubre la demanda mensual hasta el año 5. Después de este periodo se buscarán nuevos proveedores para aumentar la oferta.

9.2. Capacidad de atención

La capacidad de atención en el servicio de atención personalizada a domicilio estará fijada por la cantidad de Personal Shoppers Asociadas a la empresa. Se ha determinado como política, que las PPSS deberán aparecer como disponible, un mínimo de 10 horas a la semana. El tiempo invertido en cada asesoría a clientes es de 2 horas, estas 2 horas están compuestas por 1 hora de asesoría y 1 hora de transporte y contratiempos. En la Tabla 40, se muestra el cálculo de atenciones mínimas por PPSS.

Tabla 40: Cálculo de atenciones mínimas por PPSS

Horas por PPSS a la semana	10
Horas por cliente	2
Clientes atendidas a la semana	5

En la Tabla 41, se muestra la cantidad de PPSS necesarias para atender la demanda calculada semanalmente:

Tabla 41: Cantidad de PPSS necesarias para la demanda calculada

Cálculo semanal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total clientes	126	141	150	160	171	228	242	258	275	293
Clientes atendidas por PPSS	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
# PPSS	25	28	30	32	34	46	48	52	55	59

Siendo necesarios para el primer año 25 Personal Shoppers, para el quinto 34 Personal Shoppers y para el año 59.

10. Términos y condiciones

Dentro del proceso de compra existen 3 fases importantes que el cliente debe tener en cuenta y saber cómo proceder si ocurriera. Estos son el envío del pedido, cambios/devoluciones y cancelaciones (Ver anexo AB).

11. Riesgos y planes de acción

Para el negocio se han considerado los principales riesgos operativos y los planes de acción para disminuir el impacto que podrían tener en el desarrollo de las actividades diarias de *Perfect Fit*, de acuerdo a opinión de expertos involucrados con el sector de comercio electrónico (Ver anexo AC).

12. Conclusiones

Los procesos de la empresa tienen como foco el cliente, siendo elaborado cada uno de estos con el fin de satisfacerlos. Los procesos que generan valor en el cliente son los siguientes: abastecimientos de recursos, transformación del producto, distribución y captación del cliente.

Para generar una diferenciación con el cliente y lograr obtener un mejor margen de ganancia se deben volver eficaces y eficientes los procesos de: abastecimiento y control de calidad de las prendas, análisis y transformación de la información, empaquetado y distribución de los pedidos.

El ciclo típico de la empresa se dividen en dos acorde a los servicios ofrecidos: servicio Estándar y servicio Premium, cada uno de ellos se compone de procesos que buscan ser prácticos para que el cliente realice un pedido rápido y fácil.

De acuerdo a la investigación cualitativa, la semana típica se compone de días con mayor afluencia de recepción y entrega de pedidos, así como días con afluencia intermedia o baja.

La estacionalidad del negocio refleja picos de venta en los meses de diciembre y enero debido al cambio de temporada y a las fiestas de fin de año.

Respecto a la capacidad máxima, el proyecto no muestra cuellos de botella determinantes en relación a la oferta de ropa y asesoría. Esto debido a que cuenta con un alto número de proveedores que aseguran el flujo de prendas y Personal Shopper externas que no derivan en un limitante al no requerir un determinado espacio físico dentro de la empresa.

Se detalló los términos y condiciones de tres de las fases más importantes para el cliente: envío del pedido, cambios/devoluciones y cancelaciones. Se identificaron posibles riesgos operativos que pueden acontecer en el transcurso del proceso de trabajo del negocio, con ello se determinaron planes de acción que permitan contrarrestar y solucionar de manera óptima dichos sucesos.

El negocio se llevará a cabo en un local administrativo que cuenta con un dimensionamiento y distribución ajustados a la cantidad de personal y fines concretos de la empresa. Se localizará en el distrito de Lince por la cercanía a los clientes y las mejores condiciones que tiene respecto de los otros locales observados.

CAPITULO VII: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

De acuerdo a los objetivos de la empresa, la estrategia basada en la diferenciación, las ventajas competitivas y las metas del mercado, se elaborarán los objetivos de recursos humanos y las estrategias relacionadas a la gestión de personas. En este capítulo se desarrollará la misión, visión, valores organizacionales, organigrama, descripción de los perfiles planteados para los diferentes colaboradores y las responsabilidades de la empresa como empleadora.

1. Misión, visión y valores organizacionales

En base a nuestra idea de negocio se ha realizado el siguiente Plan Estratégico:

1.1. Misión

Generar soluciones de vestimenta en base a las características y preferencias de nuestras clientas mediante el armado y la venta de outfits a domicilio y asesorías personalizadas para distintas ocasiones. Asimismo, mantenemos un trato justo y profesional con nuestros trabajadores y contribuimos con los intereses de nuestros accionistas.

1.2. Visión

Ser una empresa de moda reconocida por brindar la mejor experiencia de compra a través de medios virtuales y una atención personalizada excelente a las mujeres de Lima dentro de los próximos 10 años.

1.3. Valores organizacionales

El objetivo general de nuestra empresa es brindar un servicio de calidad y personalizando, caracterizado por su rapidez y efectividad. De esta manera, la empresa plantea los siguientes valores como base fundamental de la organización: compromiso, respeto, innovación, flexibilidad, confianza y puntualidad.

2. Naturaleza y constitución

La modalidad de constitución del negocio es de una Sociedad Anónima Cerrada. Uno de los principales beneficios es la protección del patrimonio personal frente al patrimonio del negocio y sus riesgos, es decir, las personas que constituyan esta empresa no responden personalmente con su patrimonio ante cualquier obligación del negocio. Los principales datos de la empresa son los siguientes (Ver Tabla 42):

Tabla 42: Principales datos de la empresa

PRINCIPALES DATOS DE LA EMPRESA	
Razón Social:	“Perfect Fit S.A.C.”
Nombre Comercial:	“Perfect Fit”
Número de socios:	Cuatro
Dirección:	Av. Petit Thouars nro. 1427 – Urb. Sta. Beatriz, Lince.
Área:	150 m ²

Debido a que el establecimiento de las oficinas del negocio se encuentra en el distrito de Lince, los trámites para obtener la licencia de funcionamiento estarán alineados a los requisitos de su municipalidad. Estos varían de acuerdo al área del local; por ello, el local de *Perfect Fit* está dentro de la segunda categoría, que agrupa aquellas área que estén dentro del rango de 100 - 500 m².

3. Determinación de necesidad de personal

Para analizar el desarrollo de la estrategia de Recursos Humanos, se recurre a uno de los modelos de planeamiento estratégico expuestos por Chiavenato en su libro “Gestión de talento humano”: “Modelo de planificación integral operativa” (Chiavenato, 2009) (Ver Figura 31):

Figura 31: Modelo de planificación integral operativa



Fuente: Chiavenato Idalberto, *Gestión del talento humano*, pág. 87

Conforme al cuadro, se debe comenzar la estrategia determinando y cuantificando la necesidad de personal de las diversas áreas de la empresa de acuerdo a los niveles de producción requeridos por la demanda, necesidad operativa y los costos en los que se vayan a incurrir.

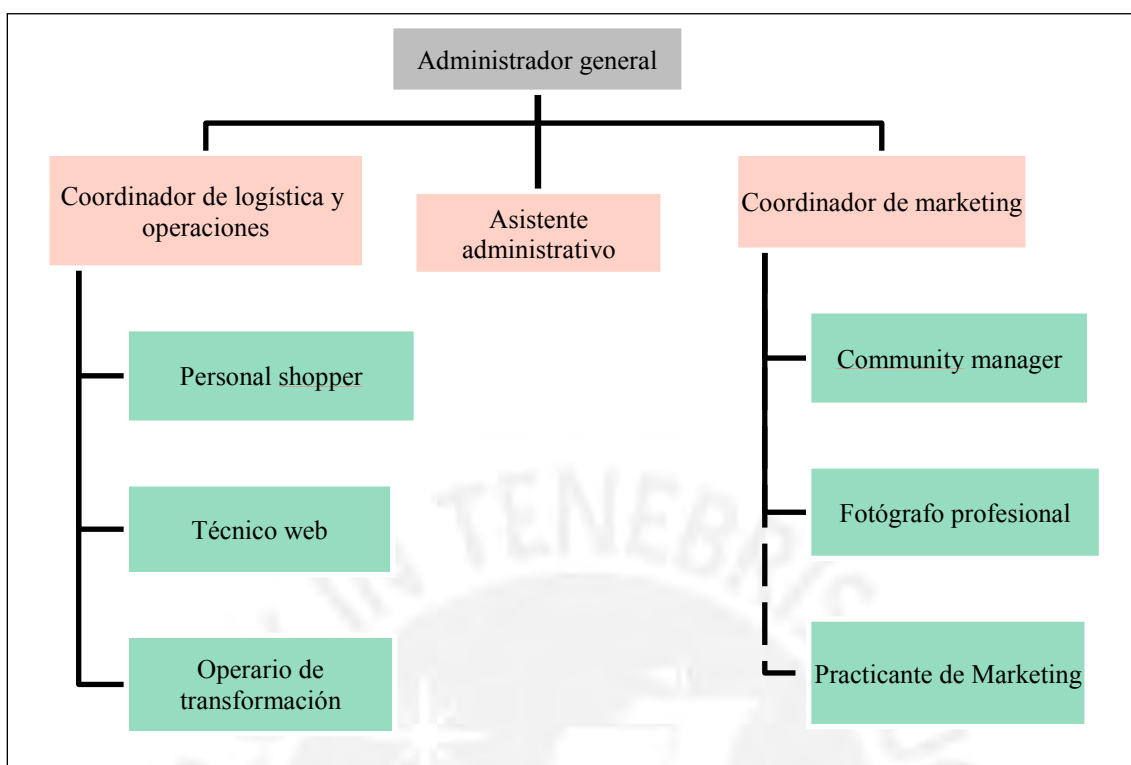
En segundo lugar se debe planificar las formas de obtener el personal requerido, la selección de los mejores talentos y la aclimatación de los mismos a la cultura de la empresa. Por último, se deberá gestionar la identificación y retención de talento.

Todo esto se debe hacer priorizando los objetivos empresariales, estrategias generales y criterios de gestión como la eficiencia y la eficacia.

3.1. Organigrama

Se analizaron los procesos claves de la organización y se identificaron los puestos necesarios para poder llevarlos a cabo. Se tomó en cuenta la opinión de expertos para determinar las necesidades Operativas, puestos y jerarquías graficadas en el siguiente organigrama funcional (Ver Figura 32):

Figura 32: Organigrama funcional al primer año



3.2. Determinación del Personal Clave

El personal clave es aquel que desempeña cargos relacionados al core bussines del negocio. Las actividades que realizan tienen impacto directo en el negocio y en los resultados del mismo por lo que su ausencia generaría problemas en la realización de los procesos claves. Otra característica es que debido a sus conocimientos y competencias específicas, es difícil de reemplazar.

Para este negocio, el personal clave está definido por los siguientes puestos: Administrador General, Personal Shopper interno⁴⁸, Coordinador de Marketing y Coordinador de Logística y Operaciones.

Este personal deberá ser considerado como prioridad y de especial cuidado en las etapas de reclutamiento, selección e inducción, poniendo altos estándares a cada una de estas etapas. Asimismo, se deberán considerar estrategias enfocadas en su retención y desarrollo.

⁴⁸ *Perfect Fit* cuenta con personal shoppers internos los cuales pertenecen a la planilla del negocio, y personal shoppers externos llamadas personal shoppers asociadas.

3.3. Dimensionamiento y proyección del personal

El dimensionamiento del personal está relacionado con el número de personas que conforman la demanda para la propuesta de negocio e irá creciendo paulatinamente, respondiendo a un incremento en la demanda. En la Tabla 43, se presenta la proyección para los diez años de vida de la evaluación del proyecto. Aquellos criterios que se toman en cuenta al momento de la proyección son principalmente dos: (i) la capacidad máxima de acuerdo al área del local y (ii) la cantidad de horas de trabajo que pueden realizar los colaboradores sin dejar de lado la calidad en los procesos y la efectividad de los mismos.

Tabla 43: Distribución de personal de acuerdo a la demanda

Número de empleados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Administrador General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente Administrativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Coordinador de Logística	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Técnico Web	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fotógrafo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Coordinador de Marketing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Practicante de Marketing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Community Manager	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Personal Shopper	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5
Operario de Transformación	2	2	3	3	4	4	5	5	5	6
TOTAL	11	11	13	13	15	15	17	17	18	19

3.4. Modo legal de contratación

La modalidad de contrato con el personal se ha definido en base a tres criterios:

- Gestionar la necesidad de personas de acuerdo a la demanda.
- Fortalecer constantemente las alianzas con nuestros colaboradores para evitar una elevada rotación de personal.
- Generar compromiso, proactividad y dedicación frente a sus labores diarias, brindando beneficios valorados sobre el mercado laboral.

La modalidad elegida con cada trabajador se describe en la Tabla 44:

Tabla 44: Modalidad de contrato

Planilla	Modalidad de contrato	Planilla	Modalidad de contrato
Administrador General	Indeterminado	Coordinador de Marketing	Indeterminado
Asistente Administrativo	Determinado	Practicante de Marketing	Determinado
Coordinador de Logística	Indeterminado	Community Manager	Determinado
Técnico Web	Determinado	Personal Shopper	Indeterminado
Fotógrafo	Determinado	Operario de Transformación	Determinado

4. Procesos y estrategias de recursos humanos

Los principales procesos de RRHH incluyen la determinación de competencias cardinales, reclutamiento, selección e inducción.

4.1. Determinación de competencias cardinales

Las competencias cardinales son aquellas competencias que deberán tener todas las personas que vayan a ser parte de la empresa. Estas competencias están determinadas de acuerdo al giro del negocio y a la cultura organizacional que buscan implementar los socios.

Para esta empresa, las competencias cardinales son las siguientes: Comunicación efectiva, trabajo en equipo, capacidad de solucionar problemas, compromiso, responsabilidad y honestidad.

4.2. Reclutamiento⁴⁹

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos del Mercado de Recursos Humanos para abastecer su proceso de selección (Chiavenato, 2009). Para este proceso *Perfect Fit* utilizará las bolsas de trabajo de aquellas instituciones que cuentan con una reputación sólida en el mercado (Ver Anexo AD).

4.3. Selección

La selección de personal funciona como un filtro que permite ingresar a las organizaciones a aquellas personas que cuentan con las características deseadas. Este proceso involucra la obtención y el uso de información sobre candidatos reclutados del exterior, así como, un proceso de decisión para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo (Chiavenato, 2009).

El proceso de selección (Ver anexo AE) de *Perfect Fit* se desarrolla en un plazo promedio de 15 días. Será utilizado tanto para la contratación de personal interno y externo, como el reclutamiento de Personal Shopper Asociadas a la empresa:

⁴⁹ Para el proceso de reclutamiento se tomarán en cuenta los perfiles detallados en el anexo AF: Descripción de puestos de trabajo.

Figura 33: Proceso de selección del personal⁵⁰



4.4. Inducción

Al entrar el trabajador a la organización se le capacitará por tres días en los siguientes temas relacionados a su puesto de trabajo:

- *Día 1:* Cultura organizacional, beneficios laborales, historia e identidad de la empresa, reglamento interno y lineamientos generales de la compañía.
- *Día 2:* Macro Procesos, Procesos y Operaciones relacionados a su puesto de trabajo.
- *Día 3:* Presentación de los trabajadores, entrega de equipos y materiales, entrega de identificación, entrega de reglamentos, firma de papeles (seguro, banco y cargo de haber recibido el reglamento) y encuesta de entrada.

5. Identificación de talentos

Identificar talentos resulta fundamental en una empresa de servicios debido a que la excelencia en la atención a las expectativas del cliente está definida por la calidad de los colaboradores. Es por esto que resulta importante identificar qué elementos de la compañía demuestran un performance sobresaliente y deben ser retenidos y considerados como potenciales jefes.

Los elementos que no cumplan un buen desempeño deberán ser separados de la organización para abrir paso a la llegada de nuevos talentos. Para ello, en primer lugar, se deberá realizar una evaluación de desempeño que brinde una visión general de cuáles son los colaboradores que vienen cumpliendo de forma óptima el trabajo que se les encargó. Luego, se

⁵⁰ La descripción del proceso de selección del personal se encuentra en el Anexo AE

deberá elegir entre los trabajadores que vienen realizando de forma correcta sus labores a aquellos que por su perfil y compromiso podrían llegar a ocupar cargos importantes a futuro, conforme la empresa crezca.

5.1. Metodología para la identificación de talentos

Se utilizarán los siguientes criterios de evaluación para la identificación de talentos, los cuales estarán enfocados en identificar potenciales candidatos para la línea de sucesión: compromiso y aspiraciones, habilidades y desempeño (Ver Anexo AG).

5.2. Plan de sucesión

Tiene como insumo principal el proceso de identificación de talentos. Cuando un superior abandone su puesto o ascienda, este será ocupado por uno de los talentos de la empresa. Si no hubiese ninguno con las competencias requeridas, se llevará a cabo un proceso de reclutamiento externo.

6. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es el proceso de “revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos” (Chiavenato, 2009).

El Área de RRHH (Administrado General) es el encargado de la elaboración de las herramientas de evaluación de todo el personal administrativo y operativo, contratado y asociado. Mientras que los encargados de la ejecución de evaluación son los jefes o supervisores directos de cada colaborador. Para el caso de las personal shoppers asociadas, tendrán como supervisora a la personal shopper interna (Ver anexo AH).

Se utilizará las herramientas de revisión de los objetivos cumplidos, entrevistas y encuestas cada 3 meses; y como paso final de cada proceso de evaluación se entrevistará a los colaboradores con el fin de indicarle qué tanto ha progresado y qué falta mejorar.

Los pasos a seguir para la evaluación del desempeño son los siguientes:

6.1. Identificar objetivos específicos de la evaluación de desempeño:

- Identificar los puntos débiles que generen bajo rendimiento entre los trabajadores e incentivar el crecimiento de los puntos fuertes.
- Establecer compromisos de mejora con un plazo determinado de tiempo entre el evaluador y el empleado.
- Lograr identificar potenciales talentos.
- Promover la comunicación multidireccional entre todos los miembros de la empresa.

6.2. Establecer expectativas de la persona

Se creará un modelo estándar de puntuación por competencia relacionada al puesto que ocupa el colaborador. Esto será tomado como punto de referencia para el puntaje obtenido por el colaborador en la evaluación. Al mismo tiempo se tendrá en cuenta qué tanto ha progresado respecto a resultados obtenidos de evaluaciones previas.

6.3. Evaluar el desempeño

El método utilizado para evaluar el desempeño de los empleados será a través de una “Evaluación de 360°”, en la que se toma en consideración a todas las personas que mantengan interacción con el evaluado dentro y fuera de la empresa, siendo estos los compañeros del mismo nivel, subordinados, trabajadores de mayor jerarquía y clientes. Todo se realizará a través de formularios que cada elemento llenará respecto al evaluado. Mientras que para las personal shoppers asociadas se realizará una evaluación de desempeño especial, ya que son quienes mantienen contacto directo con el cliente (Ver anexo AI).

6.4. Análisis y ajustes de resultados

Se analizarán los resultados comparándolos con el modelo estándar previsto y los resultados anteriores. Se emitirá una calificación final que identifique al trabajador como: Muy Alto Potencial, Alto potencial, Potencial Promedio y Bajo Potencial.

6.5. Discutir la evaluación con el trabajador

El paso final será conversar con el trabajador sobre su desempeño, felicitándolo por los logros y, al mismo tiempo, estableciendo metas para las siguientes evaluaciones.

7. Retención y motivación

Para que la empresa logre preservar, potenciar y motivar a sus colaboradores, se deben implementar ciertas medidas que los mantengan comprometidos y con una productividad óptima. Para esto es necesario generar un clima laboral donde el trabajador pueda sentirse cómodo y determinar incentivos claves que contribuyan con su mejora personal y profesional.

7.1. Programa de incentivos y beneficios

A continuación se presenta los incentivos y beneficios determinados por *Perfect Fit*:

a. Incentivos Económicos

El sistema de recompensas establecido está basado en tres pilares: (i) reflejar una imagen atractiva de la empresa en el mercado laboral; (ii) satisfacer los intereses económicos de los colaboradores (Ver Tabla 45); (iii) motivar un adecuado desempeño de las actividades a realizar, que conlleve a una ganancia mutua entre las partes.

Tabla 45: Costos del personal en planilla

PUESTOS	SUELDO BRUTO MENSUAL	PLANILLA ANUAL
Administrador General	S/. 5.000	S/. 21,898
Asistente Administrativo	S/. 2.000	S/. 4,478
Coordinador de Logística	S/. 3.500	S/. 12,353
Técnico Web	S/. 2.500	S/. 2,778
Fotógrafo	S/. 1.000	S/. 1,850
Coordinador de Marketing	S/. 3.500	S/. 11,570
Practicante de Marketing	S/. 1.000	S/. 1,000
Community manager	S/. 2.500	S/. 8,335
Personal Shopper	S/. 4.000	S/. 4,396
Operario de Transformación	S/. 1.500	S/. 3,399
TOTAL		S/. 72,057

b. Beneficios Laborales

Todas las personas que son parte de la organización se encuentran en planilla y cada una goza de sus beneficios, según la ley correspondiente. Adicionalmente, se cuenta con un incremento salarial del 15% cada cinco años. Lo cual, busca premiar a aquellas personas que siguen desempeñando eficientemente su labor dentro de la organización, además de premiarlos por su sensibilidad. Por último, se han programado incentivos adicionales durante el año (Ver Tabla 46: Actividades de fidelización):

Tabla 46: Actividades de fidelización

Actividades de Fidelización	
Cena de Integración	Se desarrollan las cenas de integración los meses de julio y diciembre.
Celebración de cumpleaños	Se cuenta con un fondo mensual para celebrar los cumpleaños de los colaboradores en su día especial, así como un agasajo mensual cada último viernes de cada mes.
Canasta navideña	Cada diciembre la empresa brindará una canasta navideña a sus empleados.
Fiesta de fin de año	Cada fin de año la empresa brinda a sus colaboradores una fiesta de integración para agradecer todo el esfuerzo realizado y premiar logros.

7.2. Actividades de desarrollo

a. Capacitaciones continuas

Para desarrollar nuevos talentos y asegurar la calidad de los productos, es necesario implementar un sistema de capacitaciones que permita mantener, actualizar y generar nuevos conocimientos en relación a las nuevas tendencias del mercado de la moda.

En el caso de las personal shoppers asociadas las capacitaciones se basan en la exposición de un ponente externo y experto en el sector de moda y asesoría de imagen. Mientras que para los colaboradores de puestos no claves se realizarán capacitaciones anuales en relación a temas de gestión y productividad. El proceso de capacitación se divide en los siguientes pasos:

- **Diagnóstico:** Encontrar las necesidades a satisfacer para lograr un mejor funcionamiento de la organización
- **Diseño:** Elaboración de un plan que sea capaz de atender las necesidades detectadas
- **Implantación:** Poner en marcha las medidas o políticas diseñadas.
- **Evaluación:** Verificar qué tan efectiva ha sido la medida tomada, a través del análisis de resultados, cifras o aspectos visibles.

Perfect Fit reconoce la importancia de las capacitaciones en la empresa, y cómo estas permiten alinear la estrategia de negocio con los colaboradores además de generar indirectamente valor a los clientes. Por ello, se diseña un plan de capacitación, en el que se considera seminarios y eventos que mejoraran el desempeño del personal (Ver Tabla 47).

Tabla 47: Capacitaciones y eventos

Eventos y Seminarios		
Cargo	Eventos locales	Cursos internacionales
PERSONAL ADMINISTRATIVO (Administrador General)	Lima Fashion Week	New York Fashion Week
		London Fashion Week
PERSONAL OPERATIVO (Personal Shopper)	Lima Fashion Week	Seminario BA Moda ⁵¹ (Argentina)
		Seminarios de Moda y tendencia en Bogotá (Colombia) ⁵²

8. Conclusiones

El personal que forma parte de *Perfect Fit*, es parte esencial de la organización ya que son aquellos que hacen posible el flujo del negocio, además serán los responsables de que el servicio sea diferenciado y refleje una imagen virtual sólida. En ese sentido, los procesos de selección serán clave para mantener la calidad esperada de los servicios.

De esta manera, la remuneración salarial que ofrece la organización es competitiva en el mercado y es atractiva para los potenciales colaboradores. Asimismo, se desarrollan diversas actividades que buscan fidelizar y reconocer el esfuerzo y los logros que alcancen el desempeño de sus funciones, para así mantener una relación estable.

⁵¹ En este seminario se presenta el E-commerce como principal protagonista, además de contar con un panel especializado en comercio exterior. De la mano de profesionales del sector se aprende como potenciar la empresa a través del canal online (Buenos Aires Ciudad BA, 2016).

⁵² Bogotá brinda seminarios constantes en tendencias de ropa, se le brindará la oportunidad de asistir a estos seminarios dos veces al año a aquella personal shopper que acierte de una manera más óptima con las prendas preferidas del cliente, ya que este seminario la mantendrá a la vanguardia en cuanto a tendencia en ropa.

CAPITULO VIII: PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se presenta un análisis económico diferencial entre el canal de ventas propuesto de tipo virtual y físico (blended marketing) y un canal de venta tradicional (tienda física). Este análisis se realiza con la finalidad de determinar por cuál de los dos canales deberá optar la empresa para realizar la venta de outfits.

Luego de ello, se presentará el análisis económico y financiero de la alternativa elegida que será evaluada en un horizonte de 10 años. El objetivo es comprobar la viabilidad del negocio. Se tiene como presupuesto el alcance de las metas y objetivos planteados en los capítulos anteriores.

1. Comparativo

Se realizará un cuadro comparativo en el cuál se determinará la mejor opción para la empresa en función a la utilidad generada de ambas opciones y su análisis a 10 años. (Ver anexo AJ: Plan Financiero)

La tienda tradicional que tomamos como referencia para hacer la comparación tiene la particularidad de ser una tienda multimarca, y tal como se ha descrito anteriormente, esta agrupa a diferentes marcas de ropa en un solo espacio físico para facilitar la venta.

Dicho esto, consideramos que se tendría mayor rentabilidad si se agrupa a estas marcas en un espacio virtual y se mantiene contacto con el cliente mediante una entrega y asesoría de imagen personalizada, lo cual generaría un vínculo más cercano y menores gastos para el negocio. De tal forma, la nueva propuesta combina técnicas de marketing online y offline de manera estratégica, a lo cual se denomina *blended marketing*.

Para validar la rentabilidad de este nuevo negocio, realizamos un análisis diferencial, en el cual identificamos que para la tienda multimarca, la inversión es mayor debido a los costos asociados al local comercial y a su instalación. Las cifras se han tomado como referencia de un plan de negocio similar denominado Professional. (Cárdenas Aquino, 2014)

Asimismo, consideramos los supuestos indicados en el *Anexo AJ: Plan Financiero* y los que se detallan en el *Anexo I: Cuadro de entrevistas a tiendas multimarca*, los cuales fueron recabados en la investigación exploratoria y se detallan a continuación:

- Precio de venta por prenda : S/ 200 aprox.
- Cantidad vendida mensual : 740 aprox.
- Comisión por venta : 40% por prenda.

De la evaluación diferencial se obtuvo como TIR 51.57% y VAN 977,224 para el BLENDED, y como TIR 36.46% y VAN 437,344 para el TRADICIONAL. Se comprueba que la rentabilidad del negocio planteado de tipo blended marketing supera la rentabilidad del tipo tradicional, en ese sentido, se decide introducir al mercado este tipo de servicio.

2. Supuestos

El plan financiero cuenta con ciertos supuestos que permiten calcular las proyecciones de los flujos de la forma más acertada posible (Ver anexo AK).

3. Inversión

La inversión inicial del negocio está compuesta primero por la inversión en activos fijos e intangibles que comprenden los muebles y softwares necesarios para realizar las actividades ordinarias de la organización y segundo, por los Gastos Pre-Operativos, que comprende a todos los gastos de gestión documentaria, personal para el inicio de actividades, acondicionamiento y alquiler del local en donde funcionará la empresa. A continuación, en la Tabla 48, se detalla la inversión:

Tabla 48: Inversión inicial y gastos pre-operativos

INVERSIÓN INICIAL		
DESCRIPCIÓN	C. TOTAL	%
Activos Tangibles - Area Administrativa	S/. 7,365	1.5%
Activos Tangibles - Area Operaciones	S/. 24,645	5.1%
Activos Tangibles - Area Comercial	S/. 7,365	1.5%
Activos Intangibles	S/. 96,098	19.7%
Kitchenet	S/. 3,547	0.7%
Gastos Pre-Operativos	S/. 347,606	71.4%
TOTAL INVERSION INICIAL	S/. 486,626	100%

GASTOS PREOPERATIVOS		
DESCRIPCIÓN	EN S/.	EN %
Constitución de la empresa	S/. 3,101	1.0%
Instalación de la oficina	S/. 23,500	7.3%
Gastos de marketing por lanzamiento	S/. 175,348	53.3%
Reclutamiento y salarios	S/. 83,057	28.2%
Costo del proyecto	S/. 15,000	4.7%
Garantía del alquiler del local	S/. 47,600	5.6%
TOTAL GASTO PRE-OPERATIVO	S/. 347,606	100%

4. Capital de trabajo operativo

El capital de trabajo (Ver Tabla 49), está compuesto por la necesidad de cuantificar el requerimiento mensual de efectivo, existencias, líneas de crédito con proveedores y líneas de crédito con clientes. Se determinó el CTO con la siguiente fórmula: efectivo + existencias +

cuentas por cobrar – cuentas por pagar. Esta fórmula ayuda a determinar la necesidad de liquidez. Es necesario, entonces tener en cuenta las siguientes consideraciones para el cálculo del CTO.

- La presente empresa no cuenta con existencias debido a que toda su mercadería es dada en consignación por sus proveedores.
- Las cuentas por cobrar están determinadas por los días que transcurren entre el pago de nuestros clientes con tarjeta de crédito y el abono del dinero a nuestras cuentas (2 días).
- Las cuentas por pagar están determinadas por los 15 días entre la recepción de la mercadería y el pago o devolución (si o es vendida) de la misma. Estos días están determinados en los contratos de consignación firmados con los proveedores de la empresa.
- El efectivo estará compuesto por los principales costos del gasto fijo (Planillas, Servicios Básicos, Alquiler y activos necesarios para el funcionamiento del negocio). Estos gastos fueron seleccionados tomando en cuenta la liquidez necesaria para ser cubiertos y la importancia del desembolso de los mismos para asegurar el correcto funcionamiento de la organización.

Tabla 49: Capital de trabajo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Efectivo	45,882	47,870	54,997	54,997	63,977	63,977	71,105	71,105	76,244	80,423
Cuentas x Cobrar	981	1,103	1,176	1,253	1,335	1,778	1,894	2,019	2,151	2,292
Cuentas x Pagar	70,019	78,746	83,908	89,408	95,269	126,892	135,211	144,074	153,518	163,582
CTO	23,155	29,772	27,735	33,158	29,957	61,137	62,212	70,951	75,124	80,867

Al ser el saldo de CTO favorable para la empresa, no será incluido en el flujo de caja (Ver Tabla 50):

Tabla 50: Variación de CTO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
CTO	23,155	6,617	2,037	5,423	3,201	31,181	1,074	8,739	4,173	5,744	80,867

5. Financiamiento

De acuerdo al tamaño de la inversión y a la falta de historial crediticio de la empresa no califica a un préstamo de ninguna entidad financiera, por lo que se financiará el 100% de la inversión inicial y capital de trabajo con recursos propios. Se asumió, al no tener deuda, un

WACC equivalente al 24.1%. Este WACC representa el promedio de costo de deuda para Pequeñas Empresas establecido por la SBS. Esto debido a que se asume que el sistema financiero maneja un expertise en el cálculo de Riesgos y Costo de oportunidad en inversiones y mercados.

6. Estructura de costos

La estructura de costos, Tabla 51, está compuesta solo únicamente por Costos Directos Variables que derivan del precio de la ropa (sin IGV) fijado por los proveedores en los contratos de intención de compra y los costos del empaquetado. No se identificaron Costo por Mano de Obra Directa ni Costo Indirectos de Fabricación. Al trabajar con contratos por consignación el costo solo será reconocido con la venta del producto. A continuación se desarrolla la estructura de costo de las dos líneas de productos de la empresa así como la estructura de costos del servicio de asesoría, cabe señalar que la estructura de costos de “ventas por asesoría” que se desarrollan en las siguientes tablas solo muestra la composición del costo de las prendas vendidas en la asesoría más no de la del servicio en sí.

Tabla 51: Estructura de costos

ESTRUCTURA DE COSTO E-COMMERCE (2 prendas)		ESTRUCTURA DE COSTO VENTA POR ASESORÍA (2 prendas)	
CD X OUTFIT 1	121.000	CD X OUTFIT 2	120.730
Detalle...		Detalle...	
Costo de venta (proveedor)	100	Costo de venta (proveedor)	100
N° de prendas	2	N° de prendas	2
% de descuento promedio por prenda	40%	% de descuento promedio por prenda	40%
CD POR PRENDA	120	CD POR PRENDA	120
Bolsa	1.00	Cajas	0.67
Etiquetas	-	Etiquetas	0.03
Embalaje	-	Embalaje	0.03
CI POR PRENDA	1	CI POR PRENDA	0.73
Total Costo Directo por OUTFIT 1	121	Total Costo Directo por OUTFIT 2	120.73

CEstructura de costos e Ingreso por asesoría (S/. 140)				
Movilidad pagada a la asesora	Comisión por asesoría	Delivery del paquete a casa de asesora	Recojo de las prendas devueltas	Ingreso por asesoría para la empresa
S/. 10	S/. 80	S/. 5	S/. 5	S/. 40

7. Proyección de ventas

Las ventas de la empresa están compuestas por 3 variables:

- Outfits vendidos: Determinado por la demanda calculada en los estudios de mercado.
- Asesorías realizadas: Determinado por la frecuencia de compra calculada en los estudios de mercado.
- Precios: Determinado por los estudios de mercado.

Para determinar estas 3 variables se realizaron los siguientes estudios:

- Estudio exploratorio del mercado: variables micro-económicas, macro-económicas, tendencias y comportamiento del consumidor.
- Investigación cualitativa: aceptación del producto, frecuencia de compra y precio.
- Investigación cuantitativa: aceptación del producto, frecuencia de compra y precio.

En la Tabla 52, se muestran la demanda calculada para cada producto de la empresa:

Tabla 52: Demanda proyectada

	Part. %	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E-commerce	54%	6,990	7,861	8,377	8,926	9,511	12,668	13,499	14,383	15,326	16,331
Asesoría y venta	46%	6,026	6,777	7,221	7,695	8,199	10,921	11,637	12,400	13,212	14,078

A continuación, Tabla 53, se detallan los precios determinados para 1 outfit por línea:

Tabla 53: Precio de outfit por línea de producto

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E-Commerce										
Costo total	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Margen de UT	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
Valor de venta	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233
IGV	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
PRECIO DE VENTA	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275
Asesoría y Ventas										
Costo total	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Margen de UT	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Valor de venta	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
IGV	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
PRECIO DE VENTA	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210

Es necesario recordar que el precio de la asesoría es de S/.140.00, lo cual sumado al precio de ropa vendida por la asesora da un total de S/. 350.00, precio que se encuentra conforme al ticket de compra promedio de los clientes determinado en el estudio de mercado.

Se presenta la proyección de ventas para los primeros 10 años de la empresa (Ver Anexo AJ).

Dentro del cálculo del ingreso, las ventas están determinadas por una estacionalidad dada por el comportamiento regular de la venta de ropa en el mercado en el transcurso de un año típico. Los meses de mayor concentración de ventas son julio y diciembre. En la tabla 54 se aprecia la estructura y la evolución en el periodo de ventas anual en relación a (q):

Tabla 54: Estacionalidad de las ventas

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Estacionalidad	7%	5%	5%	5%	7%	10%	15%	5%	7%	7%	10%	17%
E-commerce												
q	489	350	350	350	489	699	1,049	350	489	489	699	1,188
Ventas por asesoría												
q	422	301	301	301	422	603	904	301	422	422	603	1,024
Ingreso por asesoría												
q	422	301	301	301	422	603	904	301	422	422	603	1,024

8. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite determinar el nivel de ventas requerido para cubrir los costos fijos de la organización. Es decir, el volumen mínimo de ventas que debe tener la empresa para asegurar la generación de valor económico. A continuación se mencionan los cálculos:

- Ponderar las estructuras de precios de ambos productos para obtener el valor de venta ponderado (54% de participación del producto estándar y 46% de participación del producto Premium) (Ver Tabla 55).
- Al obtener el valor de venta ponderado restar el costo + gasto variable unitario y obtener el margen de contribución unitario del producto (ponderado).
- Dividir el Total de Gasto Fijo entre el Margen de contribución unitario del producto (ponderado).

Tabla 55: Precio outfit ponderado

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costo	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Margen de UT	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Valor de venta	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
IGV (18%)	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Precio de venta	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245
PRECIO (S/.)	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245

A continuación se muestra el cálculo del punto de equilibrio (sin IGV) para los años 1, 5 y 10 de la empresa (Ver Tabla 56):

Tabla 56: Punto de equilibrio

	AÑO 1	AÑO 5	AÑO 10
Valor de venta	208	208	208
Gasto variable unitario	136	135	121
Margen de contribución	72	72	87
Costo fijo total	829,530	1,046,674	1,244,016
Margen de contribución	72	72	87
Punto de equilibrio anual (q)	11,565	14,520	14,347
Punto de equilibrio mensual (q)	964	1,210	1,196
Punto de equilibrio semanal (q)	241	302	299

9. Flujo de caja Libre

En este apartado se muestra el análisis de los flujos económicos netos generados por la empresa (Ver Tabla 57).

Se toma en cuenta un horizonte de 10 años, la inversión y el capital de trabajo inicial son consideradas en el año 0 y la venta de los equipos y muebles ya depreciados. Se trabajó el Flujo de caja partiendo de la utilidad neta, por lo que a esta se le sumó la depreciación descontada en el estado de resultados. A continuación se mostrará el cálculo de la utilidad neta, el cálculo del EBITDA y luego el cálculo del flujo de caja libre:

Tabla 57: Estados Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS	2,943,002	3,309,810	3,526,777	3,757,965	4,004,309	5,333,502	5,683,126	6,055,669	6,452,633	6,875,619
E-commerce	1,630,946	1,834,223	1,954,460	2,082,580	2,219,098	2,955,707	3,149,461	3,355,916	3,575,904	3,810,314
Ventas por asesoría	1,071,014	1,204,502	1,283,460	1,367,594	1,457,243	1,940,961	2,068,196	2,203,771	2,348,234	2,502,166
p	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
q	6,026	6,777	7,221	7,695	8,199	10,921	11,637	12,400	13,212	14,078
Ingreso por asesoría	241,043	271,086	288,856	307,791	327,968	436,834	465,469	495,982	528,495	563,139
neto	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
q	6,026	6,777	7,221	7,695	8,199	10,921	11,637	12,400	13,212	14,078
COSTO	1,680,448	1,889,895	2,013,782	2,145,790	2,286,452	3,045,418	3,245,053	3,457,774	3,684,440	3,925,964
E-commerce	845,819	951,240	1,013,596	1,080,040	1,150,839	1,532,849	1,633,331	1,740,400	1,854,488	1,976,054
Ventas por asesoría	834,629	938,655	1,000,186	1,065,751	1,135,613	1,512,569	1,611,722	1,717,374	1,829,952	1,949,910
Utilidad bruta	1,262,554	1,419,916	1,512,994	1,612,175	1,717,857	2,288,083	2,438,073	2,597,895	2,768,193	2,949,655
Gastos fijos	829,530	853,387	938,912	938,912	1,046,674	1,046,674	1,132,199	1,132,199	1,193,868	1,244,016
Gastos variables	194,966	216,234	229,518	243,761	258,937	341,339	362,366	385,318	409,774	435,833
Gasto cobranza dudosa	88,290	99,294	105,803	112,739	120,129	160,005	170,494	181,670	193,579	206,269
Depreciación	52,697	52,697	52,697	52,697	52,697	52,697	52,697	52,697	52,697	52,697
Utilidad operativa	97,071	198,304	186,065	264,067	239,420	687,369	720,317	846,011	918,275	1,010,841
Gastos financiero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	97,071	198,304	186,065	264,067	239,420	687,369	720,317	846,011	918,275	1,010,841
Impuesto	-	59,491	55,819	79,220	71,826	206,211	216,095	253,803	275,483	303,252
UTILIDAD NETA	97,071	138,813	130,245	184,847	167,594	481,158	504,222	592,208	642,793	707,589
EBITDA	149,768	251,000	238,762	316,763	292,117	740,066	773,014	898,708	970,972	1,063,538

Estados Financieros

FLUJO DE CAJA LIBRE											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad neta		97,071	138,813	130,245	184,847	167,594	481,158	504,222	592,208	642,793	707,589
Depreciación		52,697	52,697	52,697	52,697	52,697	52,697	52,697	52,697	52,697	52,697
Inversión	- 486,626				18,575	-	-	-	18,575	-	-
Valor residual		-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,157,331
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 486,626	149,768	191,509	182,942	256,118	220,291	533,855	556,919	663,480	695,489	760,285

Las cifras obtenidas, nos indican que el negocio soporta los costos y gastos en los diferentes periodos, al mismo tiempo, que demuestra un buen desempeño operativo. El valor residual ubicado en el periodo 10 se origina de los posibles flujos futuros del negocio, evaluado con el WACC planteado para este proyecto.

10. Análisis de rentabilidad

Para el análisis de rentabilidad se analizaron tres indicadores financieros obtenidos de los flujos del negocio (Ver Tabla 58).

En primer lugar, se calculó el Valor Presente Neto (VPN) de los flujos del proyecto; en segundo lugar, la Tasa Interna de Retorno del proyecto (TIR) y por último, el tiempo de retorno de la inversión de los flujos (PRI) teniendo como objetivo evaluar la rentabilidad que generan las operaciones de la empresa. Para el cálculo del VPN se utilizó como tasa de descuento el COK estimado por la organización.

El COK utilizado para descontar los flujos fue determinado de acuerdo al costo de oportunidad y a la cuantificación de riesgos estimada por el sistema financiero y expuesto en las tasas de interés bancarias para préstamos a pequeñas empresas. Esta tasa es de 24.1%. Se asumirá que el Ke será igual o mayor a la TCA del banco.

Tabla 58: Indicadores Financieros

TIR	51.57%
VAN	977,223
PRI	3.15

El cálculo del VPN y el TIR son mayores que 0 y el periodo de recuperación de la inversión es de 3 años. Por lo que, se concluye que la idea de negocio resulta ser VIABLE en términos financieros.

11. Análisis de Escenarios

Se evaluó la sensibilidad del negocio tomando como drivers las variables de demanda y costo. Se realizaron diferentes escenarios buscando obtener un VPN igual a cero. Este ejercicio se realiza con el fin de medir el riesgo del proyecto, y el impacto que generaría un cambio en los drivers mencionados (demanda y costo).

En relación a la demanda, podría reducirse hasta un 21.6%. Por encima de este porcentaje el VPN sería negativo.

En relación al costo, podría aumentar hasta un 13.6%. Por encima de este porcentaje el VPN sería negativo.

En el siguiente cuadro se muestran los indicadores considerando una reducción en la demanda de 21.6 % y aumento en el costo de 13.6 % (Ver Tabla 59).

Tabla 59: Análisis de escenarios

PerfectFit - CONSERVADOR		+13.6% COSTO		-21.6% DEMANDA	
TIR	51.57%	TIR	24.09%	TIR	24.23%
VAN	977,223	VAN	308	VAN	5,249
PRI	3.15	PRI	11.17	PRI	11.01

Se puede asumir que el riesgo de invertir en el negocio no es muy alto debido a que soportará fluctuaciones moderadas del mercado, mientras que se deberá negociar contratos de largo plazo con los proveedores e implementar políticas para la búsqueda de nuevos proveedores de manera constante, ya que un aumento en los precios de sus prendas impactarán de forma considerable la rentabilidad del negocio.

12. Conclusión

Dada la información revisada y los indicadores obtenidos, se recomienda la realización del proyecto debido a que muestra niveles positivos de rentabilidad y generación de valor económico de acuerdo a las expectativas de los accionistas del negocio.

CONCLUSIONES

1. Dentro del sector retail, *Perfect Fit* será un distribuidor minorista sin tienda, del tipo de venta directa y de la generación basada en experiencias gratificantes e inolvidables, ya que la empresa atenderá a su público de forma personalizada ofreciendo el servicio de delivery a domicilio. La venta combina el ámbito virtual pues se tiene mayor acceso a la red por medio de los dispositivos electrónicos y páginas webs, y por otro lado, afronta la desconfianza ante la compra online ofreciendo el servicio Premium mediante la asesoría de personal shoppers en el cual pueden probar las prendas antes de comprarlas.
2. El mercado peruano de venta al por menor ofrece un contexto favorable para el desarrollo de nuevas propuestas de negocio, pues a pesar de haber atravesado un 2015 con desaceleración económica, la venta directa del rubro ropa, accesorios y calzado ha mantenido un crecimiento de 8.9% que significó ventas de \$ 292 millones. Asimismo, este sector y el de la moda están siendo redefinidos por tendencias tecnológicas y nuevas formas de consumo, siendo un ejemplo el aumento de la compra mediante el uso de plataformas móviles.
3. *Perfect Fit* está dirigido a las mujeres jóvenes, quienes hoy en día, presentan crecimiento en su poder adquisitivo y diferentes roles en la sociedad además de trabajar, por ello consideran tener poco tiempo para realizar actividades personales. En este contexto, el impacto tecnológico les resulta beneficioso ya que contribuye con el ahorro de tiempo y facilidad en la compra de ropa.
4. La propuesta de valor también favorece a los proveedores porque *Perfect Fit* pretende ser un canal de venta adicional a los que ya poseen. Cabe mencionar que existen más marcas que tiendas de diseño independiente debido a los costos de mantenimiento de una tienda física. En ese sentido, brindándole mayor exposición y rotación de sus productos.
5. El concepto de *Perfect Fit* fue validado por un estudio a nivel local que reflejó el agrado de la propuesta con un 86.3% del grupo objetivo y con 28% de intención de compra del mismo, el cual está conformado por mujeres jóvenes de la zona 2, 6 y 7 de Lima Metropolitana, entre el rango de edad de 20 a 35 años, pertenecientes al NSE B. Las

mujeres jóvenes valoran en un negocio de moda, que esta cuenta con prendas para ocasiones especiales y, al mismo tiempo, que pueda acceder a ella a través de un App.

6. Dentro del plan de operaciones identificamos como procesos claves al abastecimiento de recursos, la transformación y distribución de productos. Para el abastecimiento de recursos, se trabajara con 30 proveedores o tiendas de diseño independiente. Asimismo, se ha escogido estratégicamente el centro de operaciones en el distrito de Lince por ser céntrico a la zona en la cual se encuentra nuestro público objetivo.
7. En cuanto al plan de Recursos Humanos, se contará con 11 personas dentro de la planilla para el primer año. Se plantearan estrategias para realizar un eficaz reclutamiento de personal, así como para mantener motivado al personal y que permanezca en la organización.
8. Dentro del plan comercial, *Perfect Fit* ha desarrollado la estrategia de segmentación y diferenciación de acuerdo a la propuesta de valor testeada en el mercado. Dentro de la campaña de lanzamiento se prevé una inversión de S/ 175, 348. Asimismo, se plantea una estrategia promocional interactiva y cercana al grupo objetivo, mediante el uso de redes sociales y la organización de eventos showrooms (exposición o muestra de prendas de los proveedores para un grupo selecto de clientes) que corresponden a las campañas de mantenimiento y fidelización.
9. Respecto al Plan Financiero, se considera que el negocio es viable, pues se presenta una Tasa interna de retorno de 51.57%, como Valor Actual Neto S/977, 223 y con un periodo de recuperación de 3 años.

REFERENCIAS

- 6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores. (05 de junio de 2016). *Forbes*.
Obtenido de <https://goo.gl/IW2gG1>
- 80 grandes frases de Coco Chanel para triunfar en la vida. (19 de Agosto de 2016). *Vanity Fair*.
Obtenido de <https://goo.gl/iyyWDf>
- Aaker, D. (s.f.). *Las marcas según Aaker*. Obtenido de
https://urano.blob.core.windows.net/share/i_avance/039000334/avance.pdf
- Albéniz, V. M. (19 de enero de 2011). *Tecnomercado Online*. Obtenido de
<https://goo.gl/uoR85T>
- APTITUS. (2015). *Elige un tipo de aviso*. Obtenido de <https://goo.gl/2samMF>
- Arellano, R. (2015). '*Negocios verdes*': *Cuide el medio ambiente y genere mayores ganancias*.
Obtenido de <https://goo.gl/4W3wtM>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (julio de 2015). *Niveles Socioeconómicos 2015*. Obtenido de <https://goo.gl/4Tk6XC>
- Belelu. (11 de Diciembre de 2013). *5 maneras en las que la tecnología ha cambiado la moda*.
Obtenido de <https://goo.gl/qAtvMo>
- Binswanger. (2015). *Market Insight Oficinas Lima Cuarto Trimestre 2015*. Obtenido de
<https://goo.gl/zAKPDh>
- Blended marketing: la mezcla perfecta para tu marca. (26 de Agosto de 2015). *Forbes*.
Obtenido de <https://goo.gl/W3JcEY>
- Buenos Aires Ciudad BA. (18 de febrero de 2016). *Seminario BA Moda 2016*. Obtenido de
<https://goo.gl/HXJAUu>
- Cardenal, M. (2006). *Cómo iniciar y administrar una empresa de moda*. Bogotá: Norma.
- Cárdenas Aquino, C. d. (2014). *Desarrollo y comercialización de prendas de vestir para jóvenes ejecutivas "Professional"*. Tesis de Licenciatura en Gestión y Alta Dirección con mención en *Gestión Empresarial*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Caro, M. (2012). *Plan de negocios para la comercialización vía web de ropa orgánica para bebé*. Lima.
- Centro de Altos Estudios de la Moda. (2015). *Cursos cortos*. Obtenido de
http://www.ceam.edu.pe/cursos_cortos
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico D.F: McGraw Hill.
- Ching, M. I. (22 de Enero de 2014). *Ecológica y a la moda: ropa que protege al ambiente*. Lima.
- Chio Lecca Fashion School. (2015). *Carreras cortas*. Obtenido de <https://goo.gl/XegVcM>

- Club de Inversores Ángeles IG. (20 de septiembre de 2015). *Nordstrom adquiere el servicio de compras para hombres Trunk Club*. Obtenido de <https://goo.gl/ftWYSq>
- Colson, E. (06 de setiembre de 2015). *¿How does Stitch Fix make money?* Obtenido de http://www.quora.com/How-does-Stitch-Fix-make-money-1?redirected_qid=4016661
- Computer Networks Inc. (26 de abril de 2015). *Seis sitios de entrega a domicilio que cambiarán tus hábitos*. Obtenido de <https://goo.gl/CszDPY>
- Conexión Esan. (09 de febrero de 2016). *El derecho de la moda sostenible y el comercio justo*. Obtenido de <https://goo.gl/1eaXxb>
- Cuervo, S., Cárdenas, V., García, C., & Limo, C. (2014). *Hábitos de consumo y comercio electrónico: el caso de la mujer moderna en Lima Metropolitana*. Obtenido de <https://goo.gl/M17c1t>
- Cyber Perú Day. (15 de julio de 2016). *El Comercio*. Obtenido de <https://goo.gl/aMNnTJ>
- Del Olmo, J. L. (2010). *Marketing de la moda*. España: Ediciones Internacionales Universitarias.
- El outfit perfecto al alcance de una 'app'. (26 de enero de 2016). *Perú 21*. Obtenido de <http://peru21.pe/emprendedores/outfit-perfecto-al-alcance-app-2236362>
- Elección de PPK enciende nueva chispa de optimismo en peruanos. (27 de junio de 2016). *Gestión*. Obtenido de <https://goo.gl/Ga4ehC>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (Julio de 2015). *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*. Obtenido de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>
- Erner, G. (2010). *Sociología de las tendencias*. Barcelona: Gustavo Gil.
- Estas son las 10 mejores universidades del Perú. (2015). *La República*. Obtenido de <https://goo.gl/Re1qmf>
- Fraille, G. (2010). *Fashion Management: claves del negocio de la moda*. Buenos Aires: Temas.
- GFK Perú. (2015). *GFK Opinión Compras por Internet*. Lima: <http://es.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-compras-por-internet-enero-2015>.
- GFK Perú. (15 de mayo de 2015). *Uno de cada tres peruanos usa Internet todos los días*. Obtenido de <http://gestion.pe/empresas/uno-cada-tres-peruanos-usa-internet-todos-dias-2131914>
- H&M recibió masiva visita de clientes en primer día de apertura. (25 de Septiembre de 2015). *El Comercio*. Obtenido de <https://goo.gl/fka5kE>
- IBMSalesandDistribution. (2012). *Retail 2020: Reinventando la distribución minorista (una vez más) Un proyecto conjunto de IBM y la New York University Stern School of Business*. New York.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Perú Síntesis Estadística 2015*. Obtenido de <https://goo.gl/qHtlbM>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Principales indicadores macroeconómicos*. Obtenido de <https://goo.gl/hXgXas>
- Ipsos Perú. (2016). *Millennials (Perfil del adulto joven)*. Obtenido de <http://www.ipsos.pe/millennials>
- Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. (s.f.). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/jerarquia-de-las-necesidades-de-abraham-maslow/>
- Klauer, C. R. (Junio de 2015). *Fast fashion, un concepto a tomar en cuenta*. Obtenido de <https://goo.gl/KuLRHt>
- Kotler, P. y. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Krtolica, S. (17 de Abril de 2009). *Avanzo Retail*. Obtenido de <http://www.retail.awanzo.com/2009/04/17/%C2%BFque-es-el-retail-largo-y-tendido/>
- Latina Cool. (06 de setiembre de 2015). *5 suscripciones de ropa que debes tener*. Obtenido de <http://latinacool.com/moda/suscripciones-ropa-online/>
- Limamalalima. (s.f.). *Las Limas (y "los conos")*. Obtenido de <https://limamalalima.wordpress.com/2011/08/04/las-limas-y-los-conos/>
- Lovelock, C. (2009). *Marketing de servicios*. México, D.F: Pearson.
- Lovelock, C. (2009). *Marketing de servicios*. México: Pearson.
- LPS Escuela de Imagen Integral. (01 de Abril de 2016). *Nosotros*. Obtenido de <http://www.lpselartedelaimagen.com/nosotros>
- Luxury, Chic, Queen Imagen. (s.f.). *School*. Obtenido de <http://www.lcqimagen.com/es/>
- ManPower. (2013). *Right Management*. Obtenido de <https://goo.gl/M25huc>
- Marketing Directo. (14 de Abril de 2015). *El webrooming y el showrooming, la mano derecha (y la izquierda) del retail omnicanal*. Obtenido de <https://goo.gl/JSDo9D>
- Maubert, I. (20 de Octubre de 2009). *Entrepreneur Media, Inc*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/262876>
- MHEducation. (s.f.). *La desición de compra del consumidor*. Obtenido de <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448176081.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Acuerdos Comerciales*. Obtenido de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- MultaPaucis. (07 de Abril de 2016). *¿Qué es Multa Paucis?* Obtenido de <https://goo.gl/GPWGP1>
- Multithreaded. (06 de septiembre de 2015). *Our Team*. Obtenido de <http://multithreaded.stitchfix.com/engineering/>

- Muñiz, R. (s.f.). *Marketing XXI*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/mapa-posicionamiento-marca-producto.html>
- New startup Wishi promises 'crowdstyling' for clothes. (1 de Abril de 2014). *USA Today*. Obtenido de <https://goo.gl/ErJ7Qw>
- Olvera, V. (s.f.). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/ggyrkditi2ton/untitled-prezi/>
- Outfie lanza su App para llegar a más mujeres con su asesoría de moda online. (25 de enero de 2017). *Gana Más*. Obtenido de <https://goo.gl/XQkhNH>
- Pérez Toner, J. M., Tropea, F., Sanagustín, P., & Costa, P. (1992). *La seducción de la opulencia. Publicidad, moda y consumo*. Barcelona: Paidós.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. España: Grupo Planeta.
- Promperú. (2013). *Perú: Moda y textiles*. Lima.
- Real Academia Española. (09 de Setiembre de 2015). *Tendencia*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=ZSZtERx>
- Rico, R., & Doria, E. (2002). *Retail marketing : el nuevo marketing para el negocio minorista*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Seguridad Ciudadana IDL. (s.f.). *Seguridad Ciudadana Informe Anual 2015. Balance del Gobierno de Ollanta Humala: Un quinquenio sin cambios sustanciales*. Obtenido de <https://goo.gl/G53kr8>
- Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial. (s.f.). *Especialidades*. Obtenido de <http://www.senati.edu.pe/web/especialidades/informatica>
- Standard & Poor's Rating Services. (28 de agosto de 2015). *Gestión*. Obtenido de <https://goo.gl/jQCcN3>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (s.f.). *Decreto legislativo que aprueba la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/dl-1086.pdf>
- Techcrunch. (05 de setiembre de 2015). *The Trunk Club For Men: Never Shop For Clothes Again*. Obtenido de <https://goo.gl/Rzd3Tq>
- The Style Institute. (2016). *Diplomado Intensivo en Asesoría de Imagen y Personal Shopper*. Obtenido de <https://goo.gl/ecqcY1>
- Treinta y cinco marcas de ropa premium compiten en mercado peruano. (26 de Junio de 2013). *Gestión*.
- Trunk Club. (s.f.). *How Trunk Club works*. Obtenido de <https://www.trunkclub.com/womens>
- Xicota, E. (2015). *Magnetica*. Obtenido de <http://www.magneticabcn.com/tendencias-moda-tecnologica/>

Yáñez, L. (2014). *¿Cuál es el estado del comercio electrónico en el Perú?*
<http://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/comercio-electronico-en-el-peru/>.

Zymios. (05 de setiembre de 2015). *Escalabilidad: ¿Cómo pasar de cero a millones de usuarios sin gastar más?* Obtenido de <https://goo.gl/eFPkS2>



ANEXOS

ANEXO A: Oferta nacional	116
ANEXO B: Oferta y benchmarking internacional	118
ANEXO C: Desarrollo de las 5 fuerzas de Porter	122
ANEXO D: Fichas de estudio para la investigación primaria	130
ANEXO E: Autorización para uso de entrevista	131
ANEXO F: Certificado de participación en el fashion forum - Chio Lecca	132
ANEXO G: Fichas de análisis por observación	133
ANEXO H: Matriz de entrevistados: Análisis de concepto	134
ANEXO I: Cuadro de entrevistas a tiendas multimarca	135
ANEXO J: Matriz de entrevistados del Análisis Cualitativo	136
ANEXO K: Ficha técnica de estudio de clientes	137
ANEXO L: Encuesta	138
ANEXO M: Resultados de la investigación cuantitativa	141
ANEXO N: Campañas de Promoción	156
ANEXO O: Cotizaciones	158
ANEXO P: Flujo de Operaciones detrás del Telón Servicio Estándar	159
ANEXO Q: Flujo de Operaciones detrás del Telón Servicio Premium	160
ANEXO R: Desarrollo de la marca	161
ANEXO S: Aplicación móvil y Página web	162
ANEXO T: Flujogramas de Procesos	168
ANEXO U: Criterios para elección de proveedores potenciales	169
ANEXO V: Matriz de selección de proveedores potenciales	170
ANEXO W: Alianzas con proveedores potenciales	171
ANEXO X: Formulario web	172
ANEXO Y: Factores para la elección del distrito	174
ANEXO Z: Factores para la elección del local	176
ANEXO AA: Carta de intención de alquiler	177
ANEXO BB: Términos y condiciones	178
ANEXO CC: Riesgos y planes de acción	180
ANEXO DD: Bolsas de trabajo consideradas para el proceso de reclutamiento	182
ANEXO EE: Descripción del proceso de selección de personal	183
ANEXO FF: Descripción de puestos de trabajo	185
ANEXO GG: Metodología de identificación de talentos	186
ANEXO HH: Métodos de evaluación de desempeño de Personal Shoppers	187
ANEXO II: Modelo de evaluación del Desempeño de Personal Shoppers	188
ANEXO JJ: Plan Financiero	189
ANEXO KK: Supuestos financieros	190

ANEXO A: Oferta nacional⁵³

En primer lugar, las tiendas por departamento, representadas por Saga Falabella por su trayectoria, acogida y avance en el Perú. La ventaja que posee es el mix de productos y marcas que ofrecen a un público amplio e indistinto, es decir, no se enfoca en un solo sector. La desventaja de esta tienda es que a pesar de contar con venta online existe una insuficiente personalización de la ropa y el poco conocimiento de sus clientes individualizados.

En segundo lugar, la ventaja de las tiendas *fast fashion* es la alta rotación que tienen, lo cual permite ofrecer variedad de prendas con las últimas tendencias; los precios bajos y la asesoría de las vendedoras a los clientes. La desventaja de las *fast fashion* en el país es que aún no ofrecen venta online directa, sino con un costo por envío al Perú. Entre las *fast fashion* más conocidas del Perú se encuentran H&M, Forever 21 y Zara, tiendas extranjeras que hace pocos años abrieron sucursales en el país.

En tercer lugar, las tiendas físicas multimarca, las cuales son de menor tamaño que las tiendas por departamento; sin embargo, también brindan una combinación de productos, marcas y precios acorde a las preferencias del público objetivo. Cuentan con una variedad de alianzas para abarcar distintos estilos. No obstante, aún la personalización de las prendas es insuficiente, no existe una asesoría o acercamiento al público para conocer sus preferencias y su uso de canales virtuales aún es escaso.

Por ejemplo, Fascino la Galería es una tienda de diseño independiente y algunas marcas que vende son Anima, Balkánica, Capittana, Guilty, Fiu Fiu, Malena Barreda, Donna Cattiva, Fascino, Puro Corazón, Camote Soup, entre otros. Otro ejemplo es Iozono, con marcas como Apolonia, 11:11, Sweet Bell Perú, Stefanie Wiegering Rospigliosi, Folkanica, Tascani, ADC de Alejandra Diez Canseco, Lorena Hochman, AMA outfitters, IN, entre otros. Por último, The Hanger cuenta con Fiu Fiu, Simone, Mitre Performance, Nude, María Project, Inmaculada, Hipnos Blu, entre otros.

Actualmente estas cuentan con correo electrónico y redes sociales como Facebook e Instagram, donde pueden publicar diariamente los productos de la tienda, e interactuar con los clientes a través de comentarios o mensajes privados; sin embargo, no cuenta con una página web disponible, ni venta online.

Por último, los negocios más cercanos a la propuesta de valor son My Outfie, Multa Paucis y Liniofashion, pues son empresas 100% virtuales, consideradas empresas punto-com, las cuales sirven como plataforma virtual de exposición de variedad de productos y marcas.

⁵³ Información recolectada de las redes sociales de cada marca.

Por un lado, el principal competidor es My Outfie, plataforma virtual que trabaja en base a los dilemas⁵⁴ que publican las usuarias.

Este negocio cuenta con varias ventajas como el mayor conocimiento de sus clientes a través del perfil que crean en donde se destacan sus características, gustos y preferencias; las alianzas con tiendas nacionales e internacionales que son parte de sus proveedores; compra vía online, variedad de productos y marcas de ropa, accesorios y zapatos. Además, cuentan con la asesoría de un grupo de expertas en imagen o personal shoppers, quienes proponen outfits para el cliente basados en su dilema, estilo y presupuesto; y por último, cuentan con una aplicación web la cual es un canal más cercano a los clientes.

Entre las desventajas están no contar con la opción de probarse las prendas antes de comprarlas, las compras online son responsabilidad de sus proveedores los cuales mayormente son negocios internacionales y el tiempo de espera del delivery es prolongado. Por último, hay una limitada asesoría ya que solo es virtual.

Por otro lado, Multa Paucis, “decir mucho en pocas palabras”, es un nuevo Online Shop (venta online) que reúne las mejores marcas locales y diseñadores independientes. Su fundadora es la economista Claudia Mosca. En la empresa destaca la entrega de productos por delivery luego de la compra online, además de la practicidad en las devoluciones ya que trabajan con Servientrega. No obstante, no cuentan con personalización ni asesoría para la compra de los productos.

Por último, Linio Fashion es una extensión de las actividades virtuales de Linio, la cual reúne una variedad de marcas de todos los estilos para comprar por internet a través de su catálogo online. La empresa destaca también por las distintas modalidades de pago como pago contra entrega en efectivo o con tarjeta, pago online, transferencias, pago con puntos, etc.; y por las prácticas devoluciones. Sin embargo, para recoger o devolver los productos, el cliente debe trasladarse a la agencia Linio más cercana. Además, no cuenta con personalización en la ropa ni la asesoría de profesionales.

⁵⁴ Con dilema se refiere a la necesidad de una propuesta de outfit para una ocasión en especial.

ANEXO B: Oferta y benchmarking internacional

STITCH FIX⁵⁵

Modelo de negocio con sede en San Francisco, USA. Está basado en venta de ropa al por menor que brinda una experiencia diferente para el cliente. Su público objetivo son mujeres.

Entre las características del servicio están, en primer lugar, el acercamiento al cliente mediante una encuesta online que determina sus características, preferencias y estilo; y la recomendación de expertos estilistas que seleccionan las prendas más adecuadas según los resultados de la encuesta. En segundo lugar, el producto que se entrega, compuesto por un paquete de 5 prendas que se envían en una caja hacia el domicilio del cliente con espera de 3 días, para que pueda probarse la ropa en la comodidad de su hogar (Colson, 2015). Adicionalmente, el paquete contiene una lista detallada de los artículos y sus precios, y una nota del estilista con el sustento de la elección de dichas prendas. En tercer lugar, el gasto del cliente, el cual se compone de un costo inicial de \$20 por el envío, que será descontado del monto total de su compra; y de las prendas por las que decide quedarse, las demás las envía de regreso a la empresa. Sin embargo, si decide quedarse con todo, hay un 25% de descuento.

Una de las estrategias de la empresa es el poder de decisión que le da al cliente, quien decide cada vez que desea recibir la caja, o puede optar por una suscripción periódica (mensual, trimestral, anual, entre otros).

La fortaleza de la empresa está compuesta por el recurso humano basado en el know-how y la experiencia que tienen. Dentro del equipo se encuentran los estilistas personales encargados de seleccionar y decidir sobre las mejores combinaciones para los consumidores; compradores y planificadores de merchandising encargados de gestionar el inventario para su disponibilidad en variedad y cantidad; encargados del almacén, quienes aseguran el orden de los artículos que se envían y regresan de los clientes satisfechos; y el personal del área de experiencia al cliente, quienes diseñan los productos y las experiencias para los clientes (Multithreaded, 2015). Por otro lado, está el capital tecnológico. Según, Manuel Gouveia, “el modelo de negocio se basa en un software que ofrece sugerencias de atuendos usando un poderoso algoritmo, el cual es personalizado por estilistas profesionales según tu perfil para darte una recomendación aún más genial” (Zymios, 2015).

⁵⁵ Página web oficial: <https://www.stitchfix.com>

TRUNK CLUB⁵⁶

Modelo de negocio fundado por Brian Spaly, con sede en Chicago, USA. Su público objetivo son hombres que no les gusta ir de compras.

Trunk Club “ofrece un servicio de suscripción basado en lo que sería tener un asesor de imagen personal que elige las mejores marcas de diseño para el usuario y las envía a su casa de forma gratuita” (Club de Inversores Ángeles IG, 2015).

Las características del servicio se componen de la asesoría personalizada sobre la forma de vestir a los caballeros a través de Skype o sesiones de video, donde conocen más al cliente y les brindan recomendaciones y opiniones de vestimenta. Los estilistas toman la región y clima donde reside el cliente en consideración para la elección de las prendas. Además, el envío de una caja con aproximadamente 9 prendas al domicilio del cliente para que proceda a probarse las prendas con un límite de 10 días (Techcrunch, 2015). Por último, el gasto del cliente está conformado solo por las prendas que decide quedarse, ya que no se cobra comisiones por suscribirse, y el envío es gratuito de ida y vuelta (Trunk Club).

La estrategia de la empresa es comprar en base a las necesidades de los clientes, por lo que no tiene inventario. No se diferencian por el precio con los retails comunes, sino con el personal que atiende a los clientes, estos son compradores personales y gratuitos, que obtienen comisiones basadas en la cantidad de ropa que venden. Además, cuenta con una sala de exposición, donde los clientes pueden conocer a los asesores de imagen y probarse la ropa frente a ellos para obtener mejor retroalimentación.

Entre las fortalezas de la empresa está que con tan solo 5 años en el mercado ya cuenta con el respaldo de una de las cadenas de centros comerciales más importantes de USA, Nordstrom. En el 2014 esta empresa adquiere Trunk Club por un aproximado de USD 350M. La ventaja que tiene desde entonces es la variedad de marcas a ofrecer, hoy en día alrededor de 100, y la disposición de los sastres de la tienda, lo cual le permite hacer ajustes en la ropa de sus clientes (Club de Inversores Ángeles IG, 2015).

⁵⁶ Página web oficial: <https://www.trunkclub.com>

BOMBFELL⁵⁷

Servicio de suscripción de ropa dirigido para hombres, con sede en New York, USA. La empresa cuenta con 4 categorías de estilos: casual, clásico, hippster y preppy o elegante. El proceso de venta es similar a Trunk club, el tiempo que tiene para decidir sobre las prendas es de 10 días y sin cargos por la suscripción (Computer Networks Inc, 2015)

Entre las estrategias de la empresa está permitir a los clientes establecer su presupuesto, es decir, darle cierto control de la selección que le será enviada. Además, envía una vista previa de lo que recibirá el cliente 48 horas antes que llegue a su domicilio, lo que da opción a cambiar las prendas o todo el envío, o de lo contrario cancelar u omitir el mes completo; sin embargo, el lado negativo está en quedarse en una zona de confort y no darse la oportunidad de probar nuevos estilos o nuevas marcas (Computer Networks Inc, 2015)

GOLDEN TOTE⁵⁸

Modelo de negocio con sede en California, USA. Es una tienda online que envía prendas personalizadas a la puerta de tu casa. Se caracteriza por el factor sorpresa en la experiencia de venta. El proceso de venta es similar a Stitch Fix; sin embargo, el servicio funciona el primer lunes de cada mes.

Entre las estrategias de Golden Tote para asegurar su venta y al mismo tiempo sorprender al cliente es darle la opción de elegir dos prendas del catálogo online para que los expertos lo sorprendan con el resto. Adicionalmente, hay opción de agregar prendas al pedido a bajo precio. Por otro lado, establecer precios fijos a los paquetes de acuerdo a la cantidad de prendas que envían. Los precios varían entre \$49 que incluye de 2 a 3 prendas de ropa en total ó \$149 que incluye de 5 a 6, ambos incluyen los gastos de envío.

HER FASHION BOX⁵⁹

Es el primer servicio de suscripción moda, belleza y estilo de vida de Australia, dirigido a las mujeres que buscan lo último en tendencias. Es una caja personalizada al estilo del cliente que llega a la puerta de su casa u oficina en forma de sorpresa. La caja contiene de 2 a 3 accesorios de moda, 4 muestras de belleza, y una revista de moda. El valor de la caja es de aproximadamente \$110; sin embargo, al cliente le cuesta \$39.95 al mes (Latina Cool, 2015). Para obtenerla se debe crear un perfil y seleccionar un estilo, el cual varía entre: clásico,

⁵⁷ Página web oficial: <https://www.bombfell.com>

⁵⁸ Página web oficial: <https://www.goldentote.com>

⁵⁹ Página web oficial: <http://www.herfashionbox.com>

femenino o a la moda. Luego un equipo de estilistas expertos en moda prepara la caja personalizada con productos de distintas tiendas y marcas.

El valor agregado de la empresa es que el paquete incluye un mix de productos de belleza como fragancias, maquillaje, cremas; y accesorios de moda. Además de sorpresas como cupones de ofertas y muestras de productos (Latina Cool, 2015).

FRONT DOOR FASHION⁶⁰

Es un servicio 100% personalizado para mujeres. El proceso requiere que el cliente se registre y complete un perfil y estilo, con esta información un estilista personal hace contacto con él por teléfono o vía email, luego selecciona los mejores outfits basados en los gustos, preferencias y características de sus clientes. Por último, el paquete, compuesto por 6 outfits sorpresa, es entregado en la puerta de su casa junto con tips sobre moda, sugerencias de zapatos para combinarlos y un libro de estilos y tendencias. El tiempo de llegada es aproximadamente 2 semanas. Si el cliente desea intercambiar algún producto por otro tiene la opción de hacerlo con la hoja de cambio que llega en la caja. La tienda solo cobra por las prendas que desea quedarse el cliente y no requiere un mínimo de compra (Latina Cool, 2015).

El valor agregado de la tienda es que ofrece outfits altamente personalizados seleccionados por estilistas profesionales que ofrecen alto nivel de servicio y comodidad. La diferenciación es que trabaja con un equipo de estilistas profesionales a tiempo completo que se basan únicamente en el tipo de cuerpo, estilo de vida y preferencias. Por último tiene un servicio adicional llamado consulta de closet, el cual está basado en la visita de un estilista a tu casa para renovar todo tu closet. Los precios varían desde 3 horas a \$650.

⁶⁰ Página web oficial: <https://www.frontdoorfashion.com>

ANEXO C: Desarrollo de las 5 fuerzas de Porter

Figura C1: Cinco fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos ingresantes
Nivel: Medio
<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación del servicio basado en la personalización de la compra y el ahorro de tiempo. -Empresas con experiencia internacional ven atractivo al Perú para inversiones en el sector retail/ropa. - Necesidad de inversión de tiempo y capital en proceso operativo. -Alianzas con diseñadores independientes peruanos

Poder de negociación de los Proveedores
Nivel: Bajo
<ul style="list-style-type: none"> -Variedad de proveedores de ropa. -La empresa es atractiva para los proveedores como nuevo canal de distribución. -Los productores y diseñadores independientes están atomizados. -Los proveedores están dispuestos a trabajar a consignación. - La oferta de personal shoppers en el mercado laboral es amplia.

Rivalidad entre competidores existentes
Nivel: Medio
<ul style="list-style-type: none"> -Empresas brindan insuficiente personalización en la compra. -Las marcas que utilizan el servicio delivery venden prendas por separado y no outfits. -La empresa atiende la necesidad de mujeres que buscan atuendos para distintas ocasiones y no tienen tiempo para hacerlo. <p>Competidores Indirectos: Saga Falabella, Fascino La Galería, My Outfit, Multa Paucis</p>

Poder de negociación de Clientes
Nivel: Bajo
<ul style="list-style-type: none"> -No compra volúmenes representativos. -El servicio que adquieren es diferenciado y cubre la necesidad de ahorrar tiempo mientras compra outfits para distintas ocasiones. -Existe un costo de cambio (el tiempo invertido en el proceso de compra es menor en comparación al del mercado)

Amenaza de sustitutos
Nivel: Bajo
<ul style="list-style-type: none"> -Existe tiendas físicas que ofrecen la experiencia de compra tradicional. -Existen servicios de personal shopper que requieren gran parte del tiempo del cliente para realizar su asesoría y actividades. -Las empresas nacionales no se orientan a realizar el proceso de compra por el cliente. <p>Sustitutos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal Shopper (LPS, LCQ) - “Fast Fashion” (Zara, Forever21, H&M)

1. Rivalidad entre competidores⁶¹: Medio

La propuesta de negocio apuesta por una experiencia de compra distinta a las existentes en el mercado, por lo cual se considera que no tiene un competidor directo. Es decir, no se ha encontrado otra empresa que ofrezca los mismos beneficios de manera conjunta. Sin embargo, se consideraran competidores indirectos a aquellos negocios que cuenten con una oferta mínima de 10 marcas de ropa en una tienda on-line y servicio de entrega a domicilio de los productos ofrecidos en la misma. En este sentido, se identificó como competidores indirectos a:

SAGA FALABELLA⁶²

Una de las tiendas por departamento con más tiempo en el mercado. Esta cuenta con una sección de Moda dentro de su página web, en la cual se exhibe las prendas en inventario, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla C1: Segmentación de la sección Moda – Saga Falabella

Segmentación de la sección Moda – Saga Falabella		
Marcas	Categorías	Rangos de precios
Aeropostale, Basement, Doo Australia Benetton, Denimlab, Mango, Mossimo, Sybilla, Warehouse y Plum.	Blusas y polos, chompas, pantalones y jeans, sweaters y casacas, vestidos y faldas.	Hasta 100 S/. 100 – S/. 250 S/. 250 – S/. 500 S/. 500 – S/. 1000

Elaboración: propia

La tienda *on-line* ofrece prendas por separado y cuenta con dos modalidades de despacho: “envío a domicilio⁶³” o “retira en tienda⁶⁴”; sin embargo, se observó que la página web no tiene ambas opciones activas para todas las prendas ofrecidas en la tienda virtual o en su defecto solamente se encuentra activa la opción de “retira en tienda”, como se observa en la Tabla C2. Por otro lado, el costo del delivery de la opción “envío a domicilio” dependerá del distrito del domicilio del cliente.

⁶¹De acuerdo con Michael Porter, la rivalidad entre competidores existentes puede presentarse de distintas formas, como los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio, entre otros. Una elevada rivalidad limita el rendimiento de una industria. Según Porter, la competitividad en dimensiones distintas al precio es menos proclive a deteriorar la rentabilidad, porque mejora el valor del cliente y también puede favorecer los precios elevados. (Porter, 2009).

⁶²Página web oficial: <http://www.falabella.com.pe>

⁶³Se envía el producto que ha sido seleccionado y pagado a la dirección y en el horario que elija el cliente.

⁶⁴Esta opción permite comprar *on-line* y retirar el producto en alguna de las tienda Saga Falabella.

Tabla C2: Modalidades de despacho – Saga Falabella

Ambas opciones activadas	“Retira en tienda” activada	Ninguna opción activada
<p>Opciones de despacho</p> <p> Envío a domicilio Envía tu compra a la dirección o a escuelas Ver más</p> <p> Retira en Tienda Despacho GRATIS a tu Tienda Falabella Ver más</p>	<p>Opciones de despacho</p> <p> Envío a domicilio Servicio no disponible para este producto.</p> <p> Retira en Tienda Despacho GRATIS a tu Tienda Falabella Ver más</p>	<p>Opciones de despacho</p> <p> Envío a domicilio Servicio no disponible para este producto.</p> <p> Retira en Tienda Servicio no disponible para este producto.</p>

Elaboración: propia

FASCINO LA GALERÍA⁶⁵

Es una tienda multimarca que trabaja con 20 marcas de prendas de vestir de diseñadores independientes peruanos. La tienda no trabaja con un catálogo virtual, pero publica en su página de Facebook las colecciones o ropa nueva y la dirección de la tienda. Fascino ofrece un servicio de envío a domicilio a través de Olva Courier y el costo de envío dependerá del distrito del domicilio del cliente.

MY OUTFIE⁶⁶

Es una Startup que ayuda a resolver el dilema del “qué me pongo” a las mujeres. La plataforma web está integrada por una comunidad de expertas y “fashion lovers”⁶⁷ quienes brindan asesoría gratuita y personalizada recomendando outfits según el tipo de cuerpo, estilo y presupuesto de cada usuaria (Outfie lanza su App para llegar a más mujeres con su asesoría de moda online, 2017).

Según la CEO del negocio, Faviola Palomino, este método de trabajo nació como un styling colaborativo o crowdstyling⁶⁸, es decir, cualquier mujer que se registre y brinde sus características y necesidades recibe la asesoría de expertos en moda. Sin embargo, hoy en día, es más amplio, ya que no es necesario registrarse para poder buscar las prendas que más les guste. (Outfie lanza su App para llegar a más mujeres con su asesoría de moda online, 2017).

Adicionalmente, se ha creado un App de personal shopping para descargar en el celular, y las mujeres puedan recibir sus productos de forma ágil y rápida. Esta versión tiene las mismas características que la versión web. (Outfie lanza su App para llegar a más mujeres con su

⁶⁵ Página web oficial: <https://www.facebook.com/FascinoLaGaleria>

⁶⁶ Página web oficial: <http://www.myoutfie.com>

⁶⁷ Se denomina “*fashion lovers*” a las que gustan mucho de la moda o a las amantes de la moda.

⁶⁸ Hace referencia al styling colaborativo, ya que dentro de la comunidad virtual se aconsejan o ayudan a encontrar los atuendos que otros miembros de la comunidad están buscando.

asesoría de moda online, 2017). Outfie tiene acceso a más de 300 tiendas online de moda que hacen delivery a Latino América en un promedio no menor a 10 días. Cabe resaltar que Outfie no se responsabiliza de la transacción de dinero ni de la logística de envío.

MULTA PAUCIS⁶⁹

Es una boutique online que ofrece ropa, zapatos, accesorios y ropa de baño, gracias a su alianza con marcas peruanas independientes, esta boutique propone que sus clientes sean fieles a su estilo personal y critica lo que está de moda o “trendy”, ya que lo califican como una forma de “uniformizar a las personas” (Multa Paucis, 2016). Por otro lado, trabajan con distintos precios de entrega a nivel nacional, y dentro de lima metropolitana con dos tarifas: la primera es de doce soles y la segunda es una entrega rápida de cuatro horas por el precio de treinta soles.

Luego de un seguimiento constante a la página web, se observó una renovación poco frecuente de las prendas, además de la exhibición de productos agotados durante un tiempo prolongado.

Tabla C3: Principal información de la Página web de Multa Paucis

Información de página Web de Multa Paucis			
Marcas	Categorías	Precios	Filtros disponibles
ADC, Almudena, Angrama, Basic, Calypso, Dahlia, Dear Pepa, Frida, Giorgina Rose, Guilty, I Crown Victoria, Inkalama, Inmaculada, Jacqueline Suriano, Lopuesto, Metodika Knitwear, Moramor, Nando & Lola, Patrona, Sagri Ropa, Sicurezza, Sidewalker, TBQ, Wewood, etc.	Ropas, Zapatos, accesorios, bikinis y ropa de baño	Lima S/.12 Arequipa S/.20 La Libertad S/.22 Ica S/.28 Lima Flash (4horas) S/.30	Más vendidos Precio de menor a mayor Precio de mayor a menor De A – Z De Z – A Más antiguos Más nuevos

Elaboración: propia

2. Amenaza de sustitutos⁷⁰: Bajo

Se identificó como sustitutos a aquellos que ofrecen; por un lado, un servicio personalizado en la compra y; por otro, a las tiendas que utilizan la estrategia de venta de “fast fashion”. Así, se considera como sustitutos a:

LPS - LIMA PERSONAL SHOPPER⁷¹

LPS fue fundada a inicios del 2013 por Giselle Elías, quien cuenta con diez años de experiencia trabajando en el rubro de la moda e imagen y Javier Rojo, asesor de Imagen

⁶⁹ Página web oficial: www.multipaucis.com

⁷⁰ De acuerdo a Porter, un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera.

⁷¹ Página web oficial: <http://www.lpselartedelaimagen.com/servicios/personal-shopper>

certificado por Color me beauty en España (LPS Escuela de Imagen Integral, 2016). Ellos ofrecen varios servicios de asesoría de imagen entre los cuales se encuentra el de Personal Shopper, este tiene como objetivo una compra personalizada, y funciona de la siguiente manera:

Días previos al recorrido de tiendas, se envía al cliente un cuestionario para determinar sus gustos y necesidades, estilo de vida y presupuesto, luego se arman una ruta de tiendas que visitarán con el cliente. Durante el recorrido, el cliente es asesorado a través de consejos de imagen y de colorimetría. El costo del servicio es de S/.330 y tiene una duración de 2 horas, las horas extras tienen un costo de S/.140. Es importante resaltar que el costo de la asesoría no incluye el costo de las prendas.

LCQ IMAGEN BY LAURA GARCÍA⁷²

Es la Agencia de Asesoría de Imagen y Personal Shoppers del Perú dirigida por Laura García, especialista en Styling-Personal Shopper-Image Consulting (Luxury, Chic, Queen Imagen). El proceso de la asesoría es de la misma forma que LPS. La asesoría en este caso cuesta S/. 400, e incluye las visitas a todas las tiendas establecidas en la ruta del cliente en un periodo de 3 horas.

LAS TIENDAS “FAST FASHION”

La cultura Fast Fashion ha ingresado al Perú con marcas como Zara, Forever21 y H&M. Esta propuesta intenta estimular la necesidad de las personas de usar ropa de moda pero con precios asequibles, es decir, no se enfoca en un factor de calidad sino diseño y rotación de prendas (Klauer, 2015). Estas tiendas no cuentan con un servicio de delivery en Lima, pero ofrecen una experiencia de compra en una tienda con productos de alta rotación y diseños que siguen las últimas tendencias.

Por tanto, en cuanto al nivel de amenaza de los sustitutos; por un lado, se identifica empresas que prometen un proceso de compra personalizado junto a una ruta de tiendas; y por otro, tiendas que ofrecen inventario en constante rotación y en tendencia; sin embargo, para que el cliente acceda al servicio de personal shopper o se acerque a alguna de las tiendas “fast fashion” a comprar necesita invertir parte de su tiempo, tomando en cuenta el traslado, el recorrido por las tiendas y el proceso de compra. En ese sentido, la amenaza de que alguna persona perteneciente a nuestro público objetivo elija alguna de estas opciones es baja.

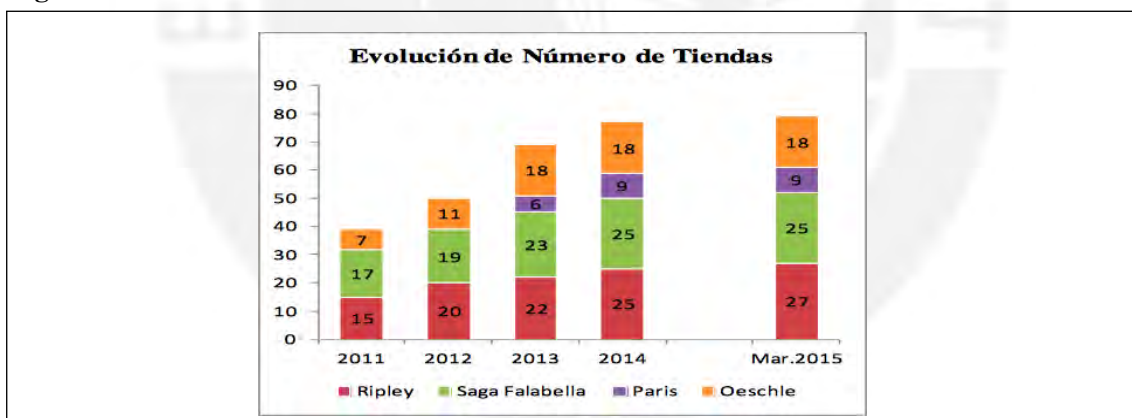
⁷² Página web oficial: <http://www.lcqimagen.com>

3. Amenaza de nuevos ingresantes: Medio

El negocio propone una experiencia de compra distinta, cuya oferta está compuesta por outfits seleccionados por expertos y un servicio de entrega innovadora a domicilio. Ello, implica un proceso de planificación e implementación compleja, que se convierten en barreras de entrada en inversión de capital, diferenciación y tiempo. Sin embargo es importante determinar el nivel de amenaza de nuevos ingresantes; para ello, resulta relevante analizar la estrategia de expansión de las tiendas por departamento y marcas “fast fashion”.

Este factor es importante ya que un mayor número de puntos de venta acerca el cliente a la marca. Así, en un “Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar”, realizado por la clasificadora de riesgo Equilibrium en el 2015, se encontró que por número de tiendas, Ripley lidera el mercado con 27 tiendas, seguido por Saga con 25, Oechsle con 18 y Paris con 09 tiendas. En el 2014, Ripley inauguró 04 tiendas ubicadas en Cajamarca, Pucallpa, Juliaca y Lima (Salaverry). El 2015-II planea abrir la tienda de Rambla Bren a (Lima). Mientras Saga abrió 03 tiendas en Perú, en Iquitos, Lima (Jesus María) y Huancayo. Por su parte, Paris abrió su primer local en Perú en marzo de 2013 y posteriormente inauguró su primer local en Lima” (Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2015).

Figura C1: Evolución de número de tiendas



Fuente: Equilibrium, 2015

Por otro lado, Forever 21 tiene un plan de expansión bastante claro según comentó Orlando Rincón, gerente general de Forever 21 en Latinoamérica, en una conversación con Perú Retail. Según el directivo, el plan de expansión consta de abrir 12 tiendas en las principales ciudades del Perú (PerúRetail, 2015). Mientras que para el 2018, H&M se ha propuesto la meta de tener diez locales en el mercado peruano: siete de ellos estarán en Lima y las tres restantes en las provincias de Piura, Trujillo y Cusco (H&M recibió masiva visita de clientes en primer día de apertura, 2015).

De esta manera, se determina que por el momento cada uno de estas empresas ya tiene definido un plan de crecimiento en cuanto a número de tiendas físicas; y aunque aún no se menciona intenciones de abrir canales virtuales en el Perú, no les sería difícil ya que cuentan con las herramientas y la experiencia del manejo de una tienda online en otros países. Por todo lo antes mencionado, se considera el nivel de nuevos entrantes como medio.


4. Poder de negociación de los proveedores: Bajo

El principal insumo de *Perfect Fit* es ropa de diseñadores o de tiendas peruanas que ofrezcan prendas de vestir de acuerdo a los estilos y ocasiones requeridos por la empresa, en ese sentido se encuentra en el mercado una oferta de proveedores amplia y variada, que se puede encontrar en tiendas multimarca, a través de redes sociales o de forma independiente.

Se ha encontrado que los diseñadores independientes pueden estar atomizados e intentan solucionarlo trabajando con tiendas multimarca a través de dos modalidades: alquiler de espacio dentro de la tienda por una renta fija, además de una pequeña comisión por venta o a consignación por un periodo de tiempo establecido junto a una comisión por prenda vendida. En ese sentido, *Perfect Fit* se considera una opción atractiva para los proveedores, ya que representa un nuevo canal de distribución que acerca sus productos a los clientes y acelera la rotación de su inventario.


Por otro lado, se considera también como parte de los insumos las asesorías de las personal shoppers, quienes ayudan a complementar el servicio personalizado que se desea brindar. Para este caso, se encuentra una oferta amplia dentro del mercado laboral considerando la cantidad de estudiantes que finalizan cursos o diplomados de capacitación respecto al asesoramiento de imagen o de personal shoppers dentro de las principales casas de Moda como CEAM, Chio Lecca, The Style Institute o Escuela de Imagen Integral. Algunos de estos cursos o diplomados se encuentran en las siguientes tablas e inician de manera frecuente durante el año. Por todo lo mencionado, se considera el poder de negociación de los proveedores como bajo.

Tabla C4: Diplomado en Asesoría de Imagen y personal Shopper - The Style Institute

The Style Institute	Objetivo del diplomado
	<p>El Diplomado de Asesoría de Imagen y Personal Shopper, dictado en The Style Institute, tiene como objetivo formar consultores expertos en imagen femenina, que atiendan al sector más grande, el de mujeres y que sean capaces de diseñar y rediseñar la imagen de sus clientas, logrando que estas obtengan la imagen que les brinde seguridad, confianza y éxito personal y profesional; destacando su belleza real (The Style Institute, 2016).</p>


Fuente: http://www.thestyleinstitute.pe/diplomados/1_asesoria-de-imagen-y-personal-shopper

Tabla C5: Programa de Especialización de Asesor de Imagen y Personal Shopper - Chio Lecca Fashion School

Chio Lecca	Objetivo del programa
	<p>Diseñar y desarrollar la imagen de las personas no se trata solo de buen gusto. Para tener éxito se debe conocer al cliente en todo sentido. Un asesor de imagen y un personal shopper, no se debe centrar en cambiar a la persona, su principal objetivo es que el individuo sea capaz de reflejar su personalidad de una manera visualmente atractiva. Potenciar la imagen de las personas, es un camino adecuado para que sean capaces de llevar su marca personal a otro nivel (Chio Lecca Fashion School, 2015).</p>


Fuente: <http://chio-lecca.edu.pe/especializaciones/asesor-de-imagen-y-personal-shopper/>

Tabla C6: Curso Corto de Personal Shopper - Centro de Altos Estudios de la Moda (CEAM)

CEAM	Objetivo del curso
	<p>En este curso de Personal Shopper se aprende a repotenciar la imagen de las clientas a través de un estudio de las formas del cuerpo, armado de outfit según estructura y test de temperatura. Además se imparte técnicas de organización de armario y planeamiento de circuito de compras (Centro de Altos Estudios de la Moda, 2015).</p>

Fuente: http://www.ceam.edu.pe/cursos_cortos

Tabla C7: Carreara Internacional en Asesoría de Imagen – Escuela de Imagen Integral

Escuela de Imagen Integral	Descripción
	<p>En un mundo globalizado, cada vez más competitivo y donde la información es cada vez más rápida y visual, tener una buena imagen es indispensable para destacar y diferenciarte, por lo cual la demanda de asesores de Imagen está en constante crecimiento. El objetivo de esta carrera es obtener los conocimientos necesarios para poder diseñar una imagen alineada las de sus clientes (LPS Escuela de Imagen Integral, 2016)</p>

Fuente: <http://www.lpselartedelaimagen.com/carreras-y-diplomados/carrera-internacional-de-asesoria-de-imagen-y-personal-shopper>

ANEXO D: Fichas de estudio para la investigación primaria

Tabla D1: Estudio de observación

FICHA DE ESTUDIO DE OBSERVACIÓN	
TEMA:	Percepción sobre el comportamiento de compra de las mujeres jóvenes de Lima Metropolitana
OBJETIVOS:	1. Identificar las tiendas de diseño independiente preferidas de las jóvenes de Lima Metropolitana 2. Identificar estilos de vestir que venden dichas tiendas.
LUGAR:	Zona 6: Centro Comercial Real Plaza Salaverry, Jesús María Zona 7: Centro Comercial Caminos del Inca, Surco; Conquistadores y Miguel Dasso, San Isidro; Miraflores Zona 8: Calle Ayacucho, Barranco
FUENTE:	Visita por observación
TIPO DE OBSERVACIÓN:	Observación no estructurada
DESCRIPCIÓN:	El estudio se llevó a cabo los días de semana y fin de semanas en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana. Se observó a distancia el comportamiento de las personas desde que ingresaban, paseaban por las tiendas, preguntaban, se probaban las prendas, pedían asesoría, hasta que salían con o sin compras.

Tabla D2: Perfil de entrevistados

ETAPA	FUNCIÓN	CARACTERÍSTICAS
Segunda etapa	Expertos en el sector moda	Profesionales con amplia trayectoria en el sector. Haber cursado estudio en el extranjero sobre moda, tener una maestría, diplomado, etc. Estar laborando en una organización de la industria de la moda
	Proveedores potenciales	Desempeñar un cargo gerencial de las tiendas independientes
	Negocios similares y competidores	Desempeñar un cargo gerencial o de vendedor de la tienda
	Expertos en asesoría de imagen o personal shopper	Conocimiento de asesoría de imagen con mínimo 2 años de experiencia
Tercera etapa	Clientes	Jóvenes entrevistadas tienen las siguientes características <ul style="list-style-type: none"> • Edad entre los 20 a 40 años • Estar laborando como practicante o contratada Opcionalmente estar estudiando

ANEXO E: Autorización para uso de entrevista

AUTORIZACIÓN PARA USO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Por medio de la presente, yo _____
con número de DNI _____ autorizo ser entrevistado (a) el día
_____ por los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la
PUCP identificados como:

- DAYANA MARGORIE FLORES JUNCO con DNI 47047437
- ROXANA ORDOYA FLORES con DNI 47614763
- SHARONT SUSAN FERNANDEZ SALAS con DNI 47070462
- RENATO HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ con DNI 72429629

La información brindada será utilizada únicamente con fines académicos y servirá como fuente primaria para su proyecto de Plan de Negocios basado en "Desarrollo de empresa comercializadora de prendas femeninas personalizadas para mujeres jóvenes en Lima Metropolitana, a través de medios virtuales". Este será publicado y podrá ser utilizado para obtener el título profesional.

FIRMA

DNI:

**ANEXO F: Certificado de participación en el fashion forum - Chio
Lecca**



ANEXO G: Fichas de análisis por observación

Tabla G1: Ficha de análisis por observación

Nombre de la tienda:	URBIKA	FASCINO LA GALERIA	IOSONO	THE HANGER	Zara	Forever 21	H&M	Saga Falabella	Ripley
Ubicación:	SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	JESUS MARIA	JESUS MARIA	SURCO	JESUS MARIA	JESUS MARIA
Día:	05/09/2015	05/09/2015	04/09/2015	12/09/2015	19/09/2015	19/09/2015	20/09/2015	19/09/2015	19/09/2015
Hora:	05:00 p.m.	07:00 p.m.	06:00 p.m.	04:00 p.m.	03:00 p.m.	03:00 p.m.	04:00 p.m.	03:00 p.m.	03:00 p.m.
Público objetivo:	18 a 35 años	18 a 35 años	18 a 35 años	18 a 30 años	18 a 50 años	16 a 40 años	18 a 50 años	Todas las edades	Todas las edades
Estilo de ropa ofrecido:	Casual, Disco y Glam	Mezcla de todos los estilos	Mezcla de todos los estilos	Chic, Vintage	Mezcla de todos los estilos	Mezcla de todos los estilos	Mezcla de todos los estilos	Mezcla de todos los estilos	Mezcla de todos los estilos
Servicios adicionales:	Servicios de relajación extras	-	-	-	-	-	-	-	-

Nombre de la tienda independiente:	INMACULADA	ROOMMATE	COCOJ OLIE	MIO	LAS MORZÁN BOUTIQUE	EL CLOSET DE MI HERMANA	NIOBE	BOHEM	BE SPECIAL
Ubicación:	SAN ISIDRO	SURCO	SURCO	SAN ISIDRO	MIRAFLORES	SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	MIRAFLORES	MIRAFLORES
Día:	12/09/2015	19/09/2015	19/09/2015	25/09/2015	26/09/2015	25/09/2015	25/09/2015	26/09/2015	26/09/2015
Hora:	07:00 p.m.	05:00 p.m.	07:00 p.m.	04:00 p.m.	04:00 p.m.	04:00 p.m.	05:00 p.m.	05:00 p.m.	06:00 p.m.
Público objetivo:	18 a 35 años	16 a 28 años	20 a 35 años	20 a 40 años ejecutivas	23 a 65 años	18 a 30 años	30 para arriba	15 a 30 años	15 a 30 años
Estilo de ropa ofrecido:	Vanguardista, Minimalista	Urbano - Chic	Formal	Formal, Elegante	Formal, Elegante	Casual, Bohemio y Chic	Formal y casual	Básicos y tendencias, casual	Formal y casual
Servicios adicionales:	asesoría de imagen	-	-	-	asesoría de imagen	asesoría de imagen	-	-	-

ANEXO H: Matriz de entrevistados: Análisis de concepto



ANEXO I: Cuadro de entrevistas a tiendas multimarca



ANEXO J: Matriz de entrevistados del Análisis Cualitativo



ANEXO K: Ficha técnica de estudio de clientes

Tabla K1: Ficha técnica de la encuesta

Sexo	Femenino
Edad	20 a 35 años
Distritos de residencia	Zonas 2, 6 y 7
NSE	B
Días de aplicación de encuestas	4 de julio al 10 de julio del 2016
Pruebas piloto	El día 1 de julio se realizó una prueba piloto a partir de las 3pm hasta las 6pm en los alrededores del Centro Comercial La Rambla, el tiempo que tomó realizar la encuesta fue entre 12 y 15 minutos.
Capacitaciones	Para una mejor realización de la encuesta se realizó una capacitación a las personas encargadas durante 2 horas (2 de julio de 2016).
Lugar de aplicación	Miraflores: Óvalo de Miraflores, Av. Benavides San Isidro: Centro Financiero San Borja: La Rambla La Molina: Molina Plaza Surco: CC Chacarilla Jesús María: CC Real Plaza Salaverry Lince: CC Risso Magdalena del mar: Magdalena vieja: San Miguel: CC Plaza San Miguel Independencia: Megaplaza Los Olivos: Plaza norte San Martín de Porres: Megaplaza
Total de encuestados	400 personas

ANEXO L: Encuesta

CUESTIONARIO	NUM				
MAYO '2016					
<p>(E: LEER) BUENOS DÍAS/TARDES/NOCHES, SRA/SRTA... MI NOMBRE ES (Identifíquese). ACTUALMENTE ESTAMOS REALIZANDO UN ESTUDIO DE MERCADO SOBRE ASPECTOS REFERIDO A LA COMPRA DE ROPA DE MUJERES Y NOS GUSTARÍA CONTAR CON SU VALIOSA COLABORACIÓN. MUCHAS GRACIAS.</p> <p>SEXO: 2. F EDAD: _____ (Público de 20 a 35 años)</p>					
FILTRO PÚBLICO OBJETIVO					
F2. ¿En qué distrito vive? _____ (Zona: Zona 2, 6 y 7)					
(E: IDENTIFICACIÓN DE ZONA, si no vive en los distritos seleccionados agradecer y terminar)					
ZONA 2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras				
ZONA 6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel				
ZONA 7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina				
F3. Dígame por favor, Usted Tiene un celular (SmartPhone, permite navegar por internet y descargar aplicaciones)?					
1. SI 2. NO (E: Terminar)					
F4. Dígame por favor, Usted Tiene ha descargado alguna aplicación (app) en su celular (SmartPhone)?					
1. SI 2. NO (E: Terminar)					
FILTRO NSE					
(LEER) Con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características a las de usted, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas referentes al jefe de hogar.					
JEFE DE HOGAR: Aquella persona, hombre o mujer, de 15 a más, que aporta más económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia, y vive en el hogar.					
HOGAR: conjunto de personas que, habitando en la misma vivienda, preparan y consumen sus alimentos en común.					
N1. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar? (ACLARAR "COMPLETA O INCOMPLETA")					
Sin educación/ Educación Inicial	0	Superior Técnico Completa	3	Post-Grado Universitario	7
Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta	1	Superior Univ. Incompleta	4		
Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta	2	Superior Univ. Completa	5		
N2. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?					
	NO	SI			
Computadora, laptop, tablet	0	2			
Lavadora	0	2			
Horno microondas en	0	2			
Refrigeradora/Congeladora	0	2			
SUMAR PUNTAJE					
N3. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar que esté funcionando?		NO	SI		
Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)	0	5			
Servicio doméstico en el hogar pagado (MÍNIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)	0	5			
SUMAR PUNTAJES					
N4. ¿Cuántas habitaciones hay en su hogar? (SI TIENE MÁS DE UNO CONSIDERAR EL DE MAYOR PUNTAJE. RESPUESTA ÚNICA)					
1	0	3	4		
2	2	4 a más	6		
PA. ASPECTOS GENERALES					
PA.1. ¿Cuál DE LAS SIGUIENTES PRENDAS compra con mayor frecuencia en primer lugar? Y en segundo lugar? Y en tercer lugar? (E: Mostrar Tarjeta P.A.1)					
PRENDA	1ER	2DO	OTRA MENCION		
1. BLUSAS	1	1	1		
2. POLOS	2	2	2		
3. FALDAS	3	3	3		
4. VESTIDOS	4	4	4		
5. BLAZERS	5	5	5		
6. PANTALONES DE VESTIR	6	6	6		
7. PANTALONES JEANS	7	7	7		
8. LEGUINS	8	8	8		
9. VESTIDO DE NOCHE	9	9	9		
PA.2. ¿Para cuál de las siguientes ocasiones suele comprar ropa en primer lugar? Y en segundo lugar? Y en tercer lugar? (E: Mostrar Tarjeta P.A.2)					
OCASIÓN	1ER	2DO	OTRA MENCION		
1. PARA EL TRABAJO	1	1	1		
2. FIN DE SEMANA CASUAL	2	2	2		
3. PARA UNA NOCHE DE FIESTA	3	3	3		
4. PARA USO DIARIO	4	4	4		
5. PARA UNA NOCHE DE CITA	5	5	5		
6. UNA REUNION ESPECIAL TIPO COCTEL	6	6	6		
PA.3. Dígame por favor, Usted cuando va a comprar ropa, prefiere ir acompañada de amistades o prefiere ir a comprar ropa sola?					
1. ACOMPAÑADA 2. SOLA (E: Ir a P.4)					
PA.3.A Usted mencionó que prefiere ir acompañada a comprar ropa, dígame por favor, que tanto influye en su decisión de compra las opiniones y sugerencias de la compañera de compras? (E: Leer Escala)					
No influye para Nada	Influye un poco	Si Influye	Influye Totalmente		
1	2	4	5		
(E: TODOS)					
PA.4. Dígame por favor, en el mes cuántas veces suele comprar alguna prenda de ropa para usted? _____ # de veces 99. No compra.					

PA.6. Digame por favor, en el mes cuánto estima que es su gasto en soles en 1 outfit (2 prendas): 99. No compra.

HASTA S/. 150	DE S/ 151 A S/250	DE S/251 A S/ 350	DE S/351 A S/450	MAS DE S/ 450
1	2	3	4	5

PA.7. Y digame, ¿qué método utiliza con mayor frecuencia para realizar los pagos de sus prendas? (E: LEER OPCIONES)

.1. EFECTIVO .2. TARJETA DE DEBITO .3. TARJETA DE CREDITO

BUSQUEDA DE INFORMACION

PA.8. ¿Usted suele buscar información acerca de moda y tendencia de prendas de vestir? .1.SI (E: CONTINUAR A P.A.9) .2.NO.(E: IR A P.A.10)

PA.9. ¿En dónde suele buscar información? (E: Leer opciones, RM)

PAGINAS ESPECIALIZADAS DE INTERNET	FACEBOOK	BLOGS	REVISTA DE MODAS	OTRO
1	2	3	4	8

(E: TODOS)

PA.10. ¿Usted suele comprar ropa, prendas de vestir por internet?

.1.SI (E: CONTINUAR A P.A.11) .2.NO.(E: IR A MODULO B)

PA.11. ¿Qué método de pago emplea con mayor frecuencia cuando realiza compras de prendas de vestir por internet? (E: Leer opciones, RU)

TRANSFERENCIA	DEPOSITO EN CUENTA	PAGO CON TARJETA DE CREDITO / DEBITO	CONTRA-ENTREGA	OTRO
1	2	3	4	8

PB. EVALUACIÓN DE ATRIBUTOS

PB.1. Considerando la siguiente escala, 1 es el MÁS IMPORTANTE DE TODOS, 2 es el 2do en importancia y así hasta terminar de ordenar los siguientes aspectos, Digame por favor como ordenaría los siguientes atributos? (E: MOSTRAR TARJETA B.1)

ROTAR	ORDEN
-EXCLUSIVIDAD DE LA PRENDA	
-MARCA DE LA ROPA	
-CALIDAD DE LA PRENDA	
-VARIEDADES DE PRENDAS	
-VARIEDAD DE DISEÑOS EN LA PRENDAS	

PB.2. Considerando la siguiente escala, 1 es el MÁS IMPORTANTE DE TODOS, 2 es el 2do en importancia y así hasta terminar de ordenar los siguientes aspectos, Digame por favor cuál es el factor más importante que impide que compre con mayor frecuencia prendas? (E: MOSTRAR TARJETA B.2)

ROTAR	OR- DEN
-NO DISPONGO DE TIEMPO LIBRE	
-FALTA DE PROMOCIONES	
-LEJANIA DE LAS TIENDAS DONDE SUELO COMPRAR	
-NO ENCUENTRO ALGO QUE ME GUSTE	
-TENGO UN PRESUPUESTO LIMITADO	

PB.3. Considerando la siguiente escala (E: Leer escala), digame por favor hasta qué puntos le agrada o desagrada los siguientes aspectos en un negocio de moda?

No me gusta para Nada	Me disgusta un poco	Ni me gusta, ni me disgusta	Me gusta un poco	Me gusta Mucho
1	2	3	4	5

	PUNTAJE
ROTAR	QUE TENGA UN ASESOR DE IMAGEN QUE AYUDE CON ARMADO DE OUTFITS O CONJUNTOS DE VESTIR
	QUE PROPORCIONE PRENDAS DE VESTIR DEPENDIENDO DE LA OCASION
	QUE OFREZCA SERVICIO DE DELIVERY
	QUE TENGA UNA APLICACIÓN MOVIL (APP) PARA VER LAS NOVEDADES DE PRENDAS
	QUE TENGA UNA PAGINA WEB DONDE DEN CONSEJOS Y TIPS DE MODAS
	QUE PERMITA EL PAGO DE PRENDAS POR LA WEB

PC. EVALUACIÓN PROPUESTA

E: TODOS - MODULO C: EVALUACIÓN DE FOLLETO

AHORA VOY A MOSTRARLE UNA DESCRIPCIÓN Y QUISIERA QUE POR FAVOR ME DE SU OPINIÓN SOBRE LA MISMA. (E: MOSTRAR Y LEER DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA, DELE TIEMPO AL ENTREVISTADO PARA QUE LO OBSERVE ATENTAMENTE).

C1. (MOSTRAR TARJETA C1) ¿Hasta qué punto le gusta esta nueva propuesta?

Me disgusta mucho	No me gusta	Me es indiferente	Me Gusta	Me gusta mucho
1	2	3	4	5

C2. (MOSTRAR TARJETA C2) ¿Hasta qué punto cree Ud. que este concepto es nuevo y diferente a lo existente en el mercado?

Nada nuevo y diferente	Poco nuevo y diferente	Es nuevo y diferente	Bastante nuevo y diferente	Muy nuevo y Diferente
1	2	3	4	5

C3. (MOSTRAR TARJETA C3) ¿Hasta qué punto le resulta creíble la descripción de este concepto?

Para nada creíble	Poco creíble	Ni creíble ni increíble	Algo creíble	Muy creíble
1	2	3	4	5

C4. (MOSTRAR TARJETA C4) ¿Hasta qué punto estaría dispuesto a Adquirir esta nueva propuesta si estuviera en el mercado?

Definitivamente NO ADQUIRIRIA	Probablemente NO ADQUIRIRIA	Tal vez si o tal vez no	Probablemente SI ADQUIRIRIA	Definitivamente SI ADQUIRIRIA
1	2	3	4	5

EVALUACION DE CATALOGO

E: TODOS - AHORA VOY A MOSTRARLE UN CATALOGO Y AGRADERECE ME DE SU OPINIÓN SOBRE ESTA PROPUESTA.

C5. ¿Qué opina de las propuestas que se ofrecen en el catálogo? (E: Volver a mostrar catálogo)

Muy Atractiva	Algo Atractiva	Indiferente	Poco Atractiva	Para nada Atractiva
1	2	3	4	5

C6. Considerando los precios de los conjuntos/ outfits que se presentan en el catálogo, ¿cuál es su opinión? (E: Leer escalas)

Muy apropiados	Apropiados	Normal	Elevados	Muy elevados
1	2	3	4	5

C7. Ahora que ya conoce los precios de los conjuntos/ outfits, ¿Hasta qué punto adquiriría las prendas presentadas en el catálogo?

Definitivamente SI ADQUIRIRIA	Probablemente SI ADQUIRIRIA	Tal vez si o tal vez no ADQUIRIRIA	Probablemente NO ADQUIRIRIA	Definitivamente NO ADQUIRIRIA
1	2	3	4	5

C.8. ¿Cuál de las siguientes marcas que se presentan a usted le parece más atractiva en primer lugar? ¿Cuál en segundo lugar? Y cuáles otras llama la atención (E: Mostrar Tarjeta C.8)

MARCA	P.C8 1ER	P.C8 2DO	P.C8 Otras Menciones
1.ALMENDRA	1	1	1
2.BE SPECIAL	2	2	2
3.BO'HEM	3	3	3
4.BRUJHA'S	4	4	4
5.COCO'JOLIE	5	5	5
6. SIMONE	6	6	6
7. LAS MORZAN	7	7	7
8. MIO	8	8	8
9. PRETZ	9	9	9
10.NUDE	10	10	10
11.VANILLA	11	11	11
OTRO	90	90	90

ROTAR () EVALUACION DE SERVICIO BASICO

E: TODOS – ENTREGAR FOLLETO Y PRESENTAR PROPUESTA DE SERVICIO BASICO o ESTANDAR

C9. ¿Qué opina de la propuesta referente al servicio Estándar?

Muy Atractiva	Algo Atractiva	Indiferente	Poco Atractiva	Para nada Atractiva
1	2	3	4	5

C10. Ahora que ya conoce la propuesta del servicio Estándar, ¿Hasta qué punto adquiriría este servicio?

Definitivamente SI ADQUIRIRIA	Probablemente SI ADQUIRIRIA	Tal vez si o tal vez no ADQUIRIRIA	Probablemente NO ADQUIRIRIA	Definitivamente NO ADQUIRIRIA
1	2	3	4	5

(E: Ir a PC12)

PC11. Digame por favor, ¿Con qué frecuencia usted estaría interesado en utilizar la propuesta seleccionada?

QUINCENAL	MENSUAL	CADA DOS MESES	CADA 06 MESES	MAS TIEMPO
1	2	3	4	8

(E: TODOS)

ROTAR () EVALUACION DE SERVICIO PREMIUM

E: TODOS – ENTREGAR FOLLETO Y PRESENTAR PROPUESTA DE SERVICIO PREMIUM

C12. ¿Qué opina de la propuesta referente al Servicio Premium?

Muy Atractiva	Algo Atractiva	Indiferente	Poco Atractiva	Para nada Atractiva
1	2	3	4	5

C13. Ahora que ya conoce la propuesta del Servicio Premium, ¿Hasta qué punto adquiriría este servicio?

Definitivamente SI ADQUIRIRIA	Probablemente SI ADQUIRIRIA	Tal vez si o tal vez no ADQUIRIRIA	Probablemente NO ADQUIRIRIA	Definitivamente NO ADQUIRIRIA
1	2	3	4	5

(E: Ir a PC15)

PC14. Digame por favor, ¿Con qué frecuencia usted estaría interesado en utilizar la propuesta seleccionada?

QUINCENAL	MENSUAL	CADA DOS MESES	CADA 06 MESES	MAS TIEMPO
1	2	3	4	8

(E: TODOS)

PC15. Digame por favor, ¿Cuál de las dos propuestas Servicio Básico y Servicio Premium, le parece más atractiva?

SERVICIO BÁSICO	SERVICIO PREMIUM	NINGUNO
1	2	3

PC16. Por qué menciona eso?

PC17. Para usted cuáles son puntos más fuertes destacados en nuestra propuesta presentada?

D: DATOS DE CONTROL

PD.1. ¿Tiene hijos? 1. SI 2.NO

PD.2. ¿Cuál es la edad de su menor hijo? _____

Nombre: _____

Celular: _____ 99.NO DIO

DNI: _____ 99.NO DIO

Día de Entrevista: ____ / ____ / 2016

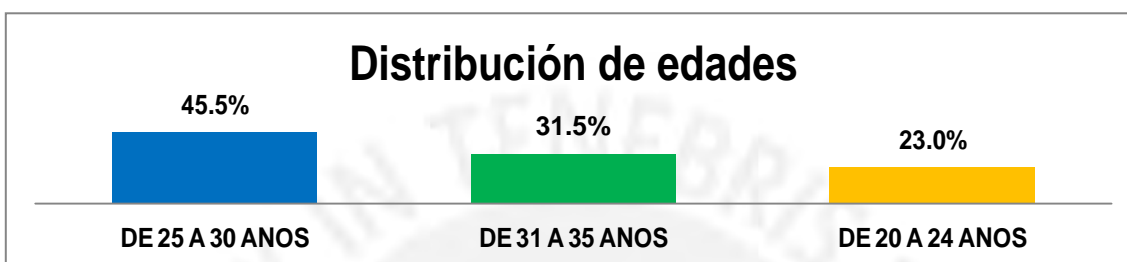
ANEXO M: Resultados de la investigación cuantitativa

1. Filtro del público objetivo

F1. ¿Cuántos años tiene?

Como se puede observar en el gráfico, la distribución del público encuestado está distribuido de la siguiente manera: 23% del rango de edad de 20 a 24 años, el 45.5% pertenece al rango de 25 a 30 años y 31.5%, al rango de 31 a 35 años.

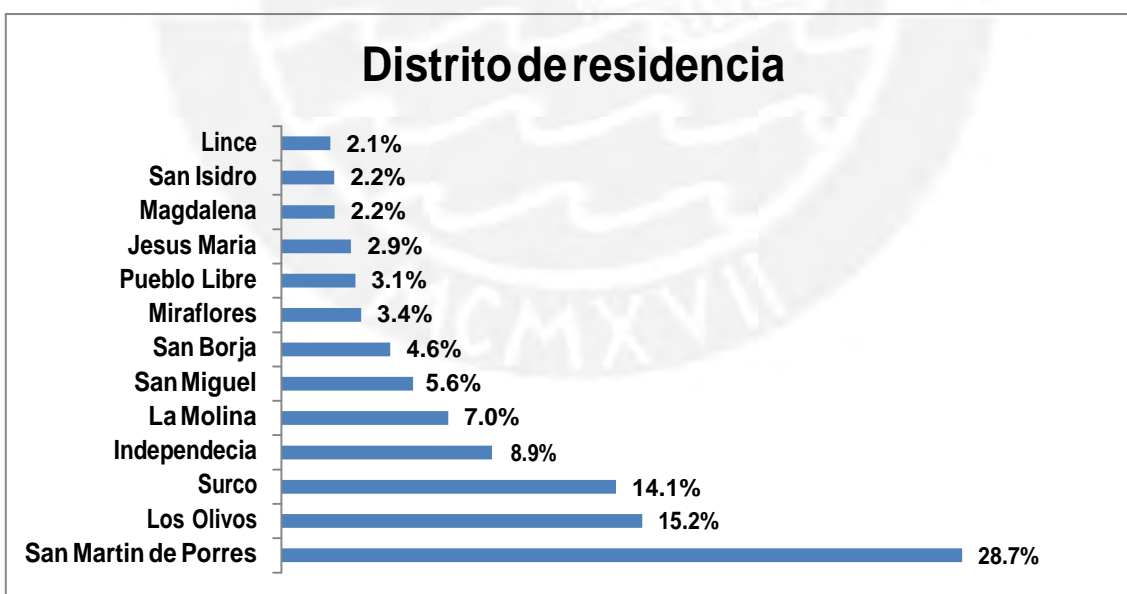
Figura M1: Distribución de edades



F2. ¿En qué distrito vive?

De acuerdo a la cantidad de residentes en cada distrito se encuestó proporcionalmente a mujeres pertenecientes al público objetivo.

Figura M2: Distritos de residencia

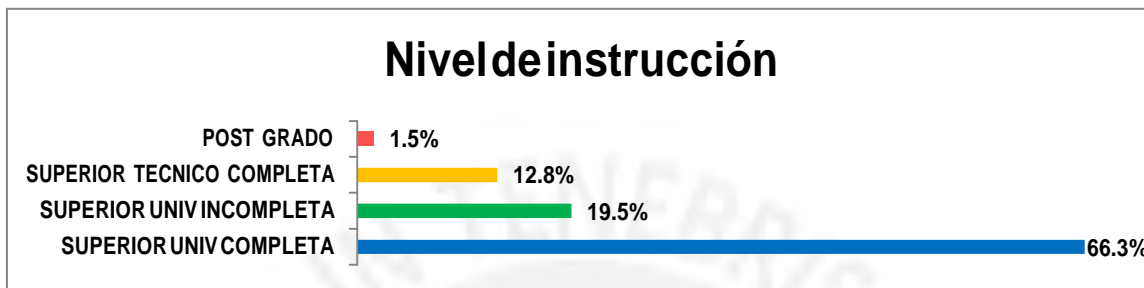


2. Filtro NSE

N1. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar?

La mayor parte de las entrevistadas indica tener un nivel de estudios Superior universitaria completa con 66.3%, y 19.5% indica tener un nivel de estudios Superior universitaria incompleta.

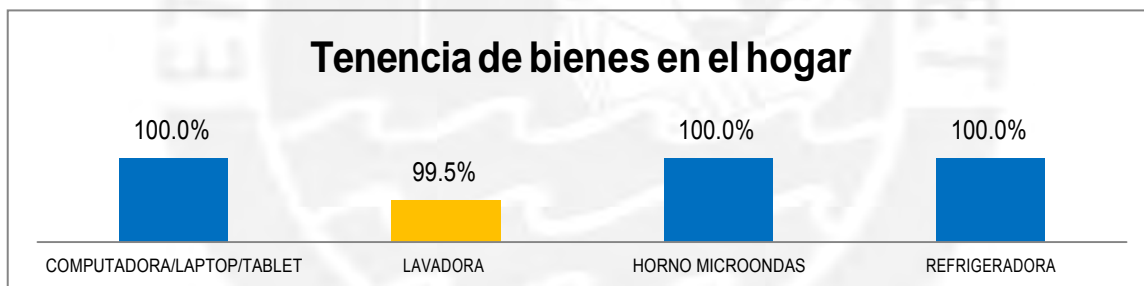
Figura M3: Nivel de instrucción



N2. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?

El total del público encuestado afirma tener en su hogar los bienes mencionados.

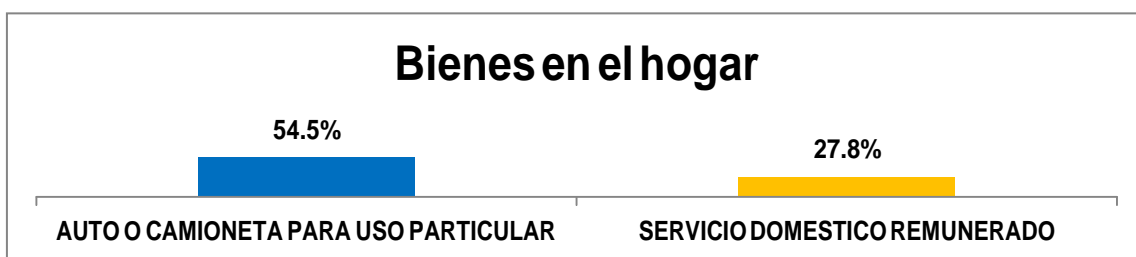
Figura M4: Tenencia de bienes en el hogar



N3. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios (auto uso particular o servicio doméstico) tiene en su hogar que esté funcionando?

El 54.5% afirma tener un auto de uso particular y solo el 27.8% tener servicio doméstico.

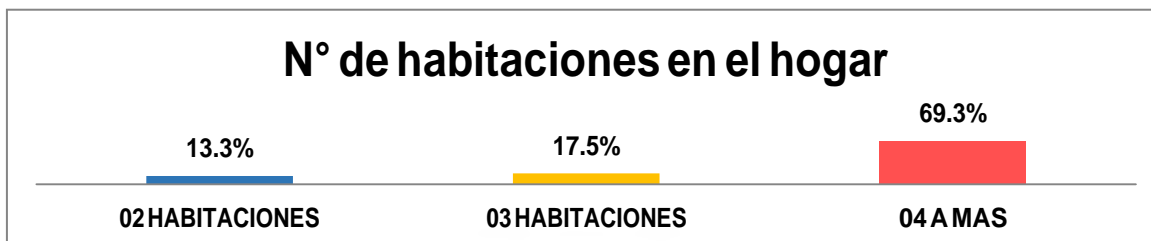
Figura M5: Bienes en el hogar



N4. ¿Cuántas habitaciones hay en su hogar?

El 69.3% de las encuestadas indica que el número de habitaciones en sus hogares son más de 04, seguido de un 17.5% con 03 habitaciones.

Figura M6: Número de habitaciones en el hogar

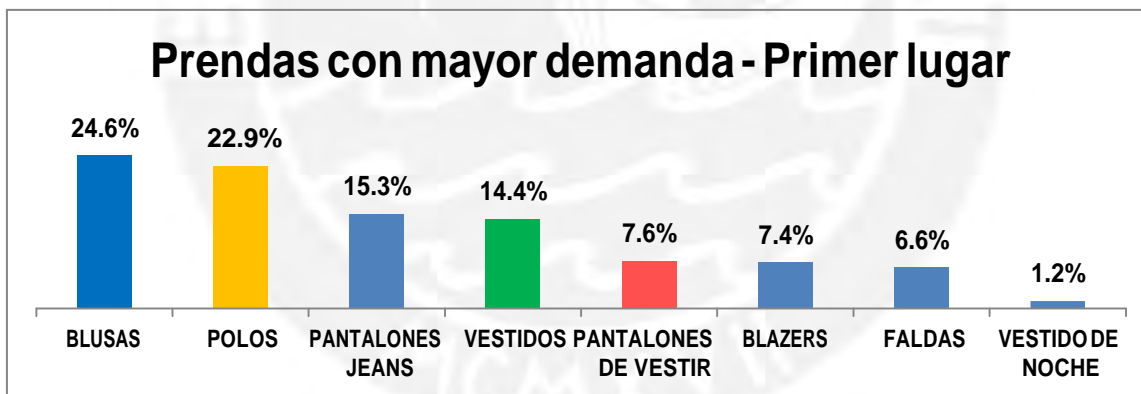


3. Aspectos Generales

PA.1. ¿Cuál de las siguientes compra con mayor frecuencia en primer lugar?

El público encuestado, ha manifestado que de la lista de prendas mencionadas, la prenda que cuenta con mayor frecuencia de compra es blusa con un 24.6%, seguido de polos con un 22.9%.

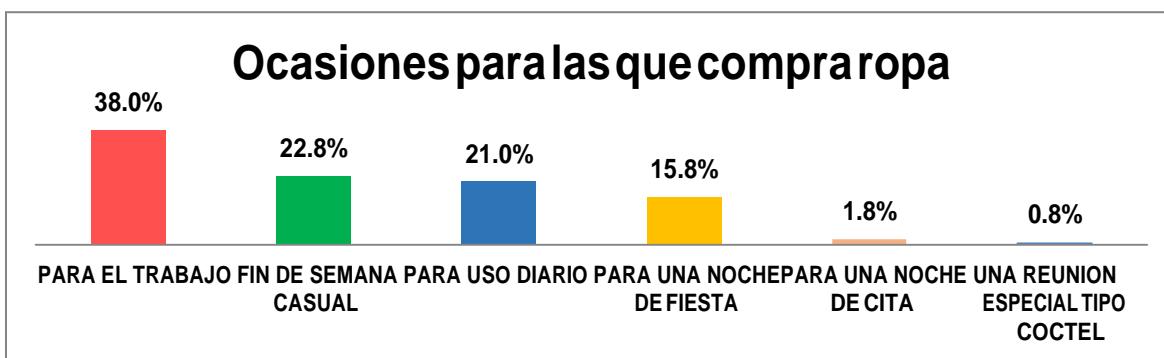
Figura M7: Prendas con mayor demanda



PA.2. ¿Para cuál de las siguientes ocasiones suele comprar ropa en primer lugar?, ¿en segundo lugar? y ¿en tercer lugar?

El 38% de las encuestadas compra ropa para el trabajo, seguido de un 22.8% para un fin de semana casual, 21% para uso diario y 15.8% para una noche de fiesta. Se puede concluir que nuestro público objetivo está más enfocado en ropa para el trabajo sin descartar su entorno casual. Se puede concluir que nuestro público objetivo está más enfocado en ropa para el trabajo sin descartar su entorno casual.

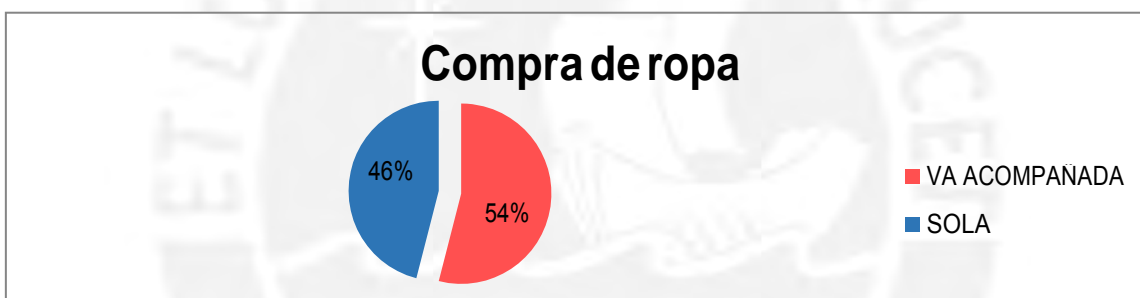
Figura M8: Ocasiones para las que compra ropa



PA. 3 Cuando va a comprar ropa, ¿prefiere ir acompañada de amistades o prefiere ir a comprar sola?

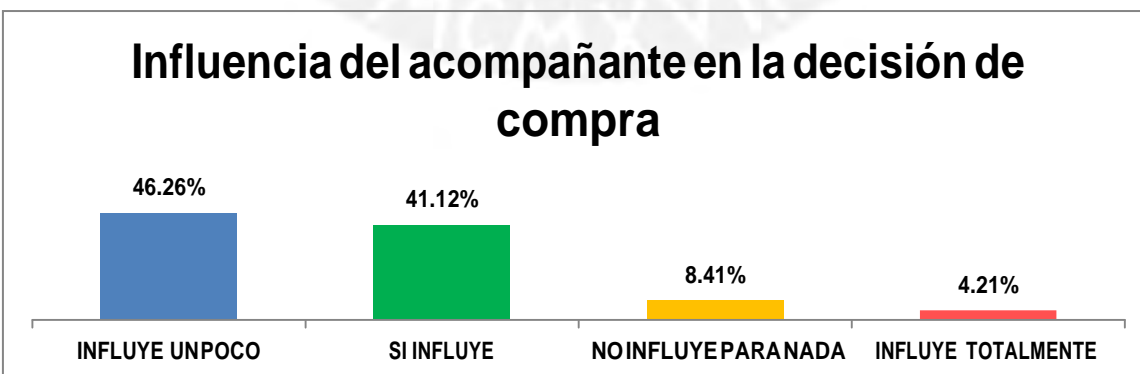
El 54% de las encuestadas suele ir acompañada a comprar ropa, mientras que el 46% prefiere ir sola.

Figura M9: Acompañamiento en el proceso de compra de ropa



De aquellas que afirmaron comprar ropa acompañada, el 91.6% toma en consideración la opinión de la acompañante al momento de decidir comprar su ropa.

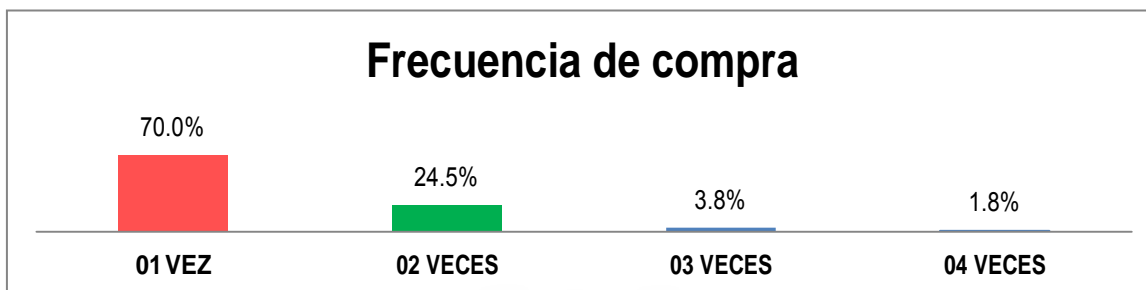
Figura M10: Influencia del acompañante



PA.4. ¿En el mes, cuántas veces suele comprar alguna prenda de ropa para usted?

El 70% de las encuestadas afirman comprar ropa una vez al mes.

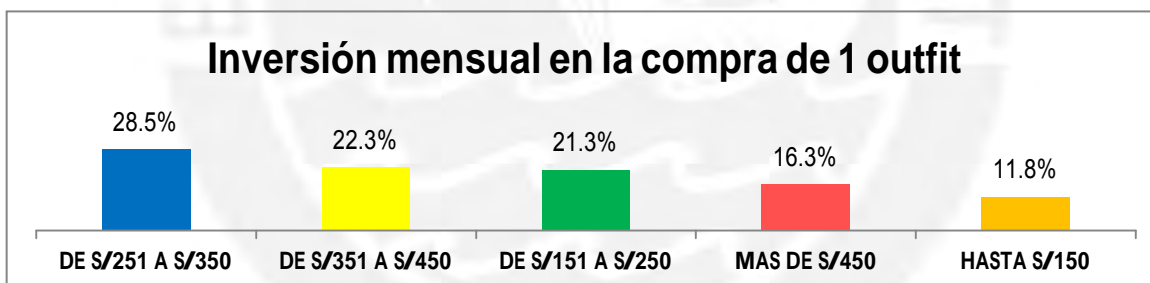
Figura M11: Frecuencia de compra



PA.5. Dígame por favor, en el mes ¿cuánto estima que es su gasto en soles en prendas de ropa?

Respecto al gasto que realiza una persona en la compra de un conjunto de prendas u outfit (2 prendas), podemos apreciar que la mayoría representada por un 28.5%, usualmente destina entre S/. 250 y S/. 350 soles. Asimismo, el 22.3% invierte aproximadamente entre S/. 350 y S/. 450.

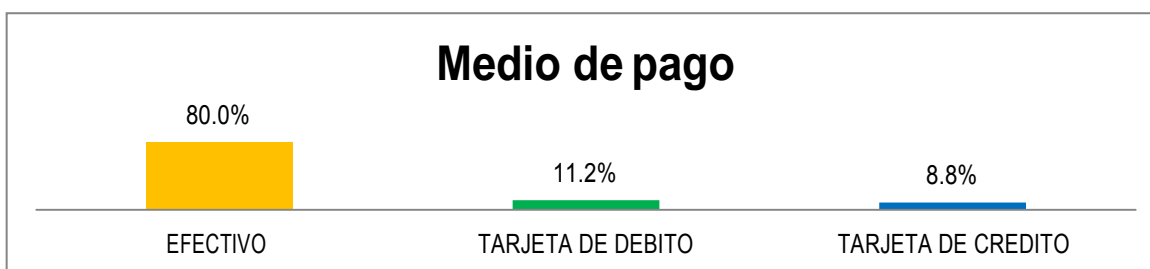
Figura M12: Inversión en compra de ropa



PA.6. ¿Qué método utiliza con mayor frecuencia para realizar los pagos de sus prendas?

El 78% de las encuestadas prefiere el método de pago efectivo.

Figura M13: Método de pago

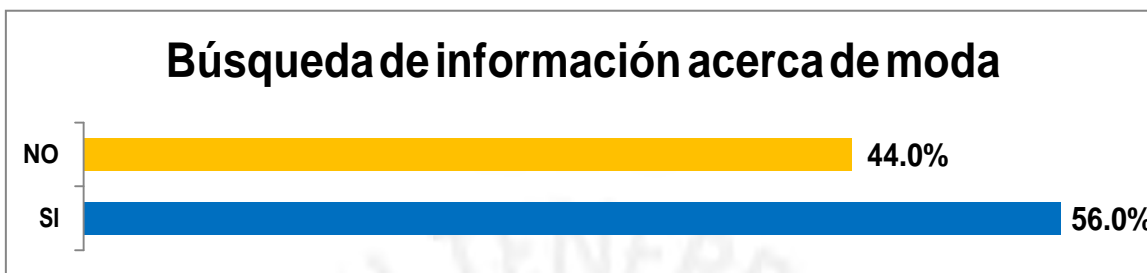


4. Búsqueda de información

PA.7. ¿Usted suele buscar información acerca de moda y tendencia de prendas de vestir?

El 56% de las encuestadas busca información acerca de moda, tendencia y vestir.

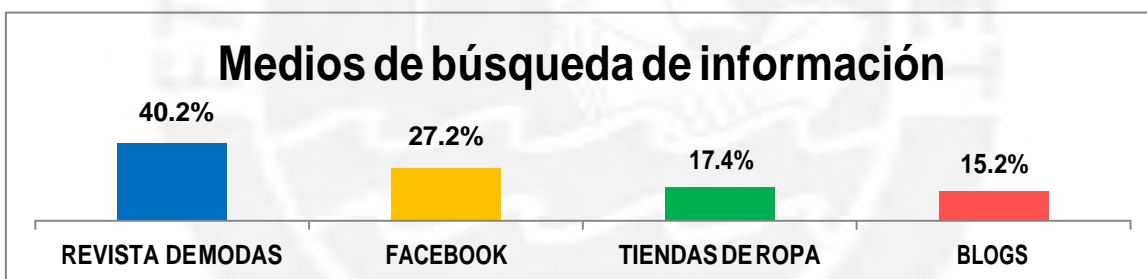
Figura M14: Búsqueda de información acerca de moda



PA.8. ¿En dónde suele buscar información?

De acuerdo al gráfico el 40.2% de estas lo hacen en las revistas de moda, y un 27.2% en páginas especializadas en internet.

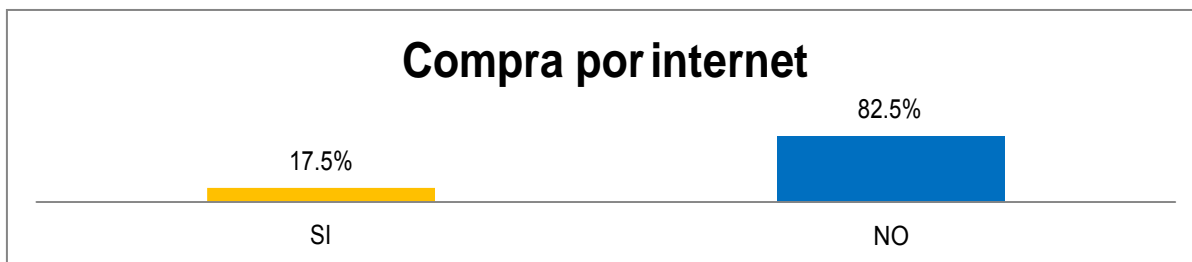
Figura M15: Medios de búsqueda de información



PA.9. ¿Usted suele comprar ropa, prendas de vestir por internet?

Del total de encuestadas, un 17.5% afirma comprar por internet. Asimismo, el 22% de las mujeres que trabajan prefieren comprar por internet mientras que solo el 4% de las que NO trabajan compran por internet.

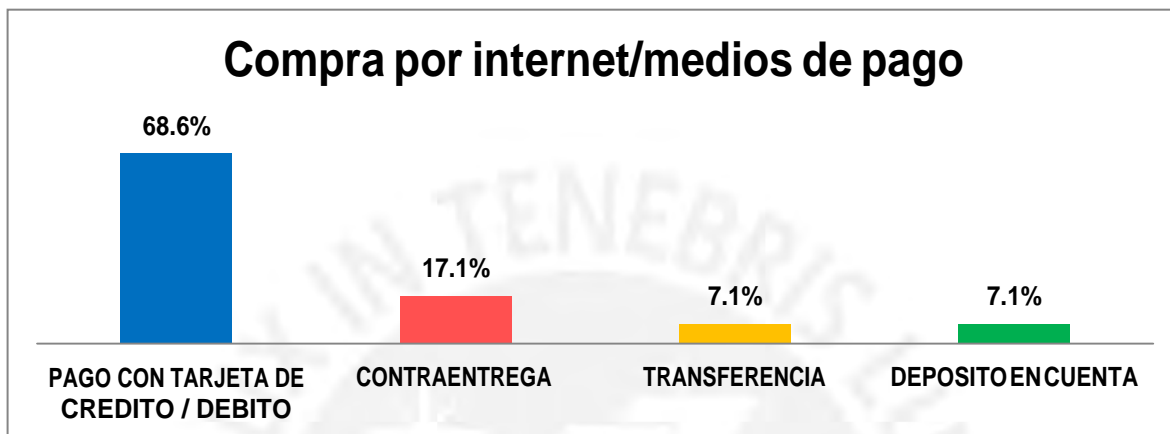
Figura M16: Compra por internet



PA.10. ¿Qué método de pago emplea con mayor frecuencia cuando realiza compras de prendas de vestir por internet?

El método de pago empleado con mayor frecuencia cuando se realizan compras online es el pago con tarjeta de crédito o débito indicado por el 68.6% de todas las encuestadas, seguido del pago contra-entrega con 17.1%.

Figura M17: Compra por internet/medios de pago



5. Evaluación de atributos

PB. 1. Considerando la siguiente escala, 1 es el MÁS IMPORTANTE DE TODOS, 2 es el 2do en Importancia y así hasta terminar de ordenar los siguientes aspectos, dígame por favor como ordenaría los siguientes atributos.

Al realizar una ponderación entre todas las alternativas que obtuvieron el primer lugar, tenemos que la calidad de la prenda es uno de los beneficios que el cliente espera cuando compra prendas de vestir, así como la exclusividad y la variedad de prendas.

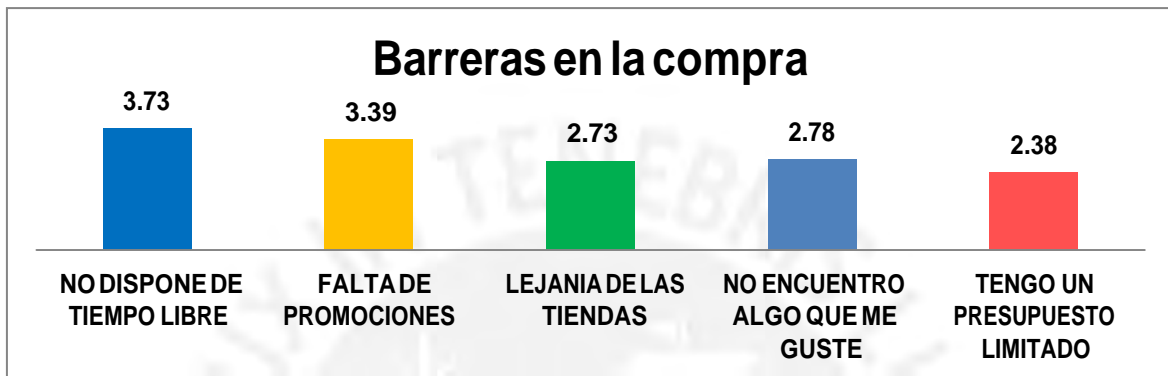
Figura M18: Beneficios en la compra



PB.2. Considerando la siguiente escala, 1 es el MÁS IMPORTANTE DE TODOS, 2 es el 2do en Importancia y así hasta terminar de ordenar los siguientes aspectos, dígame por favor, ¿cuál es el factor más importante que impide que compre con mayor frecuencia prendas?

Las encuestadas mencionaron que la razón más importante para no comprar con más frecuencia es que no disponen de tiempo libre y la falta de promociones de las tiendas.

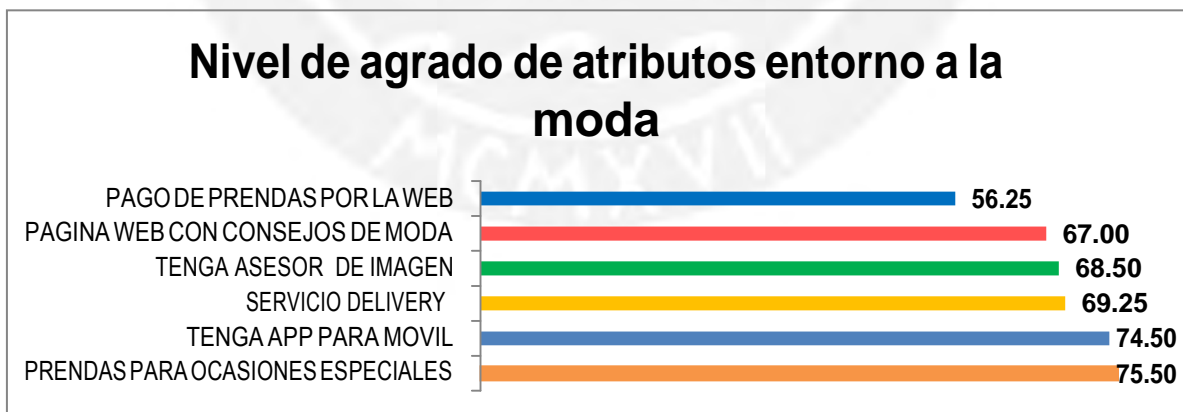
Figura M19: Beneficios en la compra



PB.3. Considerando la siguiente escala (E: Leer escala), dígame por favor ¿hasta qué puntos le agrada o desagrada los siguientes aspectos en un negocio de moda?

Uno de los atributos más valorados por el público objetivo es la elección de prendas para ocasiones especiales y que tenga el negocio de moda cuenta con una app móvil.

Figura M20: Nivel de agrado de los atributos en un negocio de moda

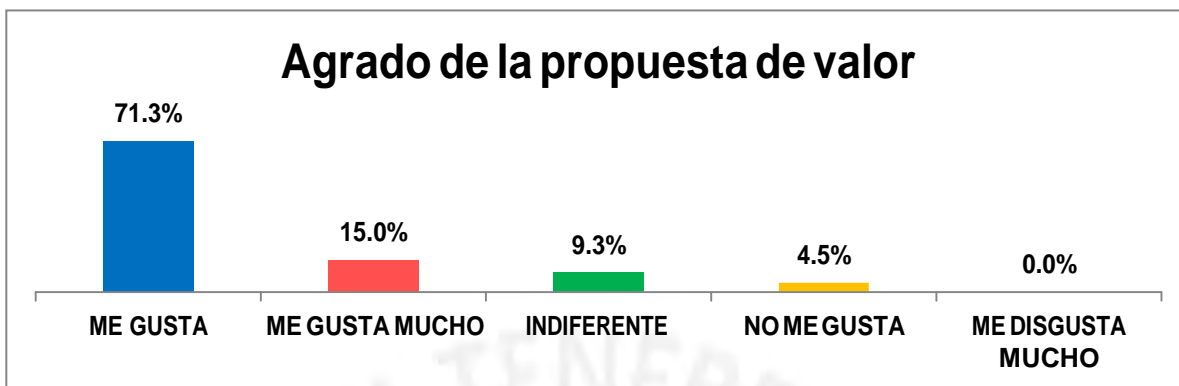


6. Evaluación de la propuesta

PC.1. ¿Hasta qué punto le agrada o desagrada esta nueva propuesta?

Al presentar la propuesta de valor al público, el 71.3% indicó que le gusta y el 15% que le gusta mucho.

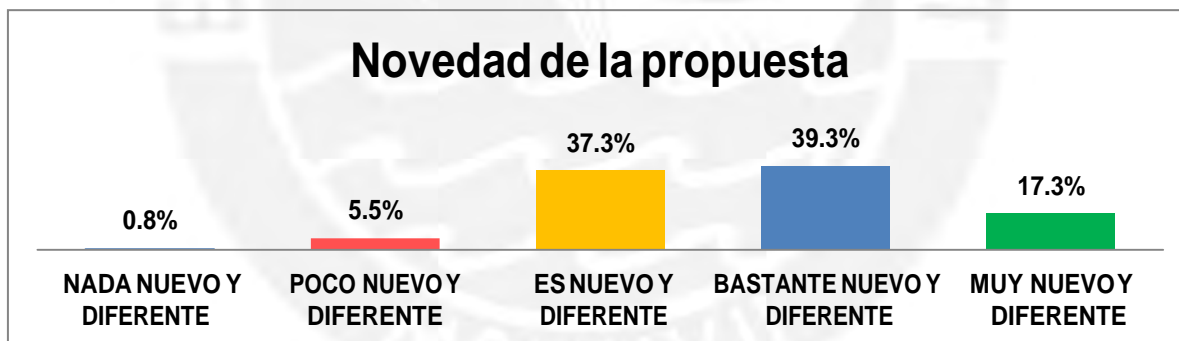
Figura M21: Agrado de la propuesta de valor



PC2. ¿Hasta qué punto cree Ud. que este concepto es nuevo y diferente a lo existente en el mercado?

Respecto a la novedad que se encuentra en la propuesta de valor, el 39.3% considera que es bastante nuevo y diferente.

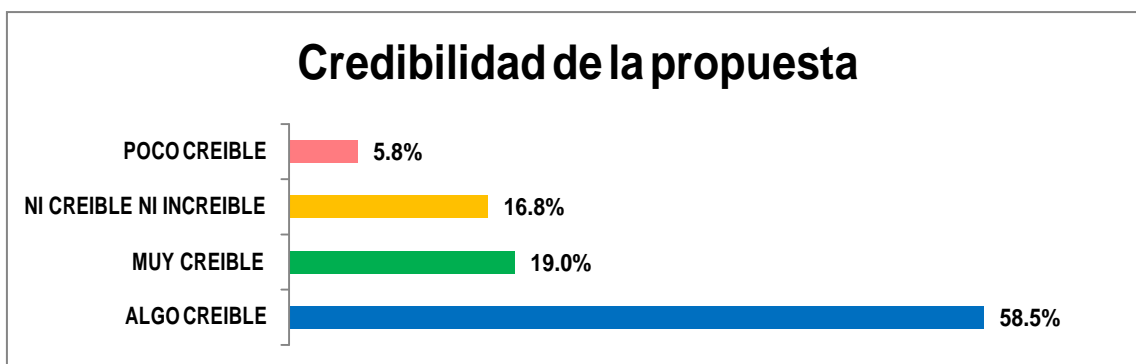
Figura M22: Novedad de la propuesta



PC3. ¿Hasta qué punto le resulta creíble la descripción de este concepto?

Al evaluar la credibilidad del servicio, el 58.5% considera que la propuesta es algo creíble, mientras que el 19% la considera muy creíble.

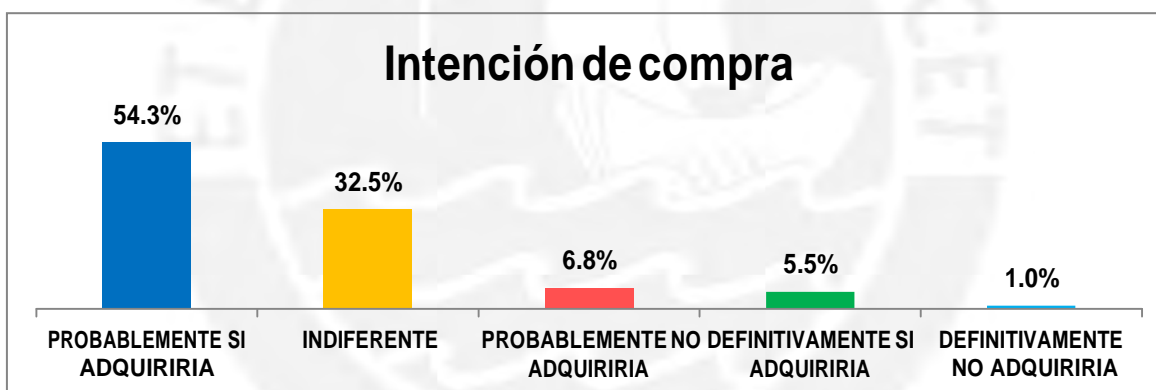
Figura M23: Credibilidad de la propuesta



PC4. ¿Hasta qué punto estaría dispuesto a adquirir esta nueva propuesta si estuviera en el mercado?

Respecto a la intención de compra del servicio ofrecido por *Perfect Fit*, encontramos que en general, la aceptación de la misma es bastante favorable, puesto que el 52.6% del grupo objetivo indicó que “probablemente si adquiriría”, mientras que el 11.6% indicó que “definitivamente si adquiriría” el servicio.

Figura M24: Intención de compra

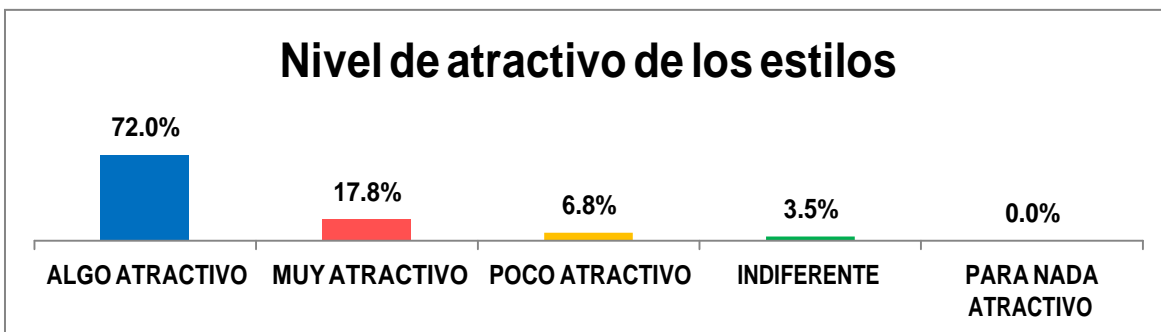


7. Evaluación del catálogo

PC5. ¿Qué opina de los estilos que se ofrecen en el catálogo?

Los outfits mostrados en el catálogo han sido percibidos como muy atractivos por el 17.8%, mientras que el 72% las considera algo atractivas.

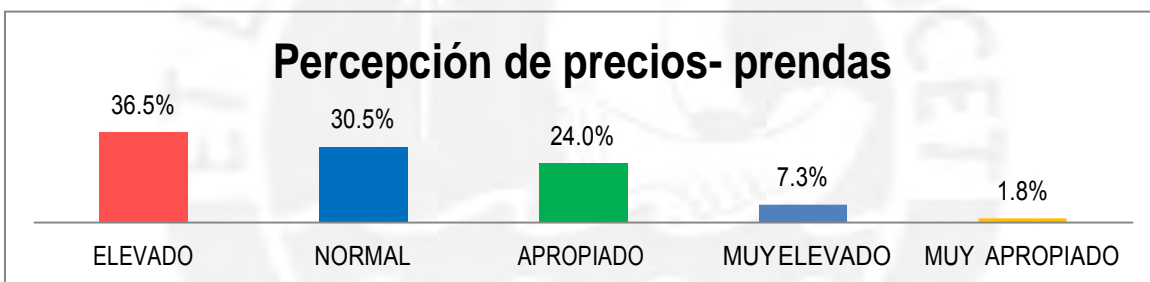
Figura M25: Atractivo de los estilos



PC6. Considerando los precios de los conjuntos/outfits que se presentan en el catálogo, ¿Cuál es su opinión?

En cuanto a los precios de las prendas – outfits mostrados en el catálogo, el 54.5% considera que los precios indicados están acordes a lo observado, mientras que el 36.5% considera que los precios son elevados.

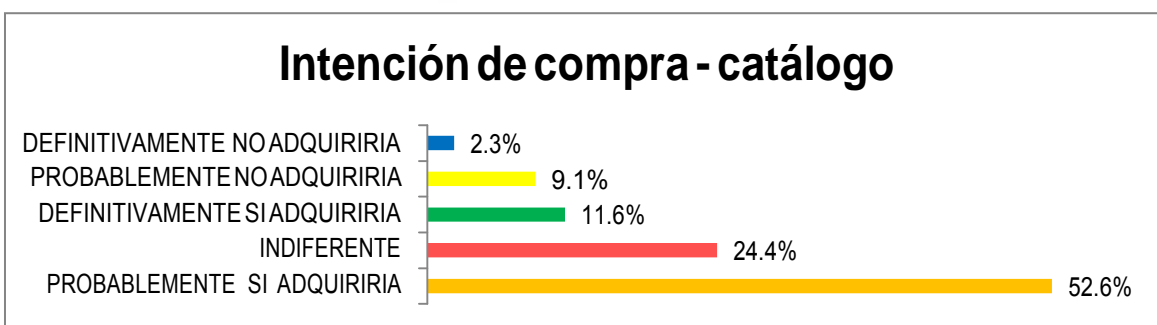
Figura M26: Percepción de precios - prendas



PC7. Ahora que ya conoce los precios de los conjuntos/outfits ¿Hasta qué punto adquiriría las prendas presentadas en el catálogo?

El 11.6% del público objetivo definitivamente sí adquiriría las prendas mostradas, mientras que el 52.6% probablemente lo adquiriría.

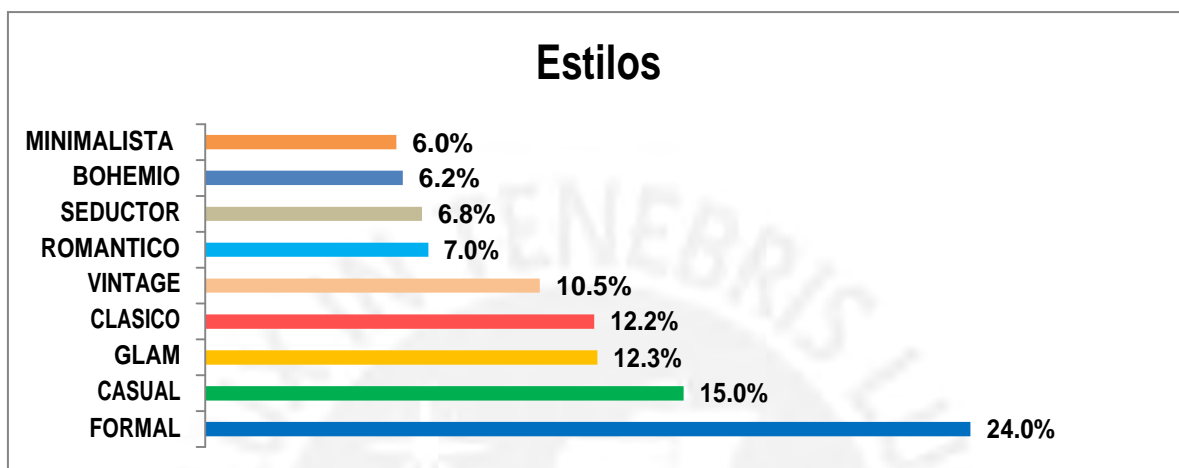
Figura M27: Intención de compra-catálogo



PC.8. ¿Cuál de los estilos presentados le parece más atractivo en primer lugar?, ¿Cuál en segundo lugar? y ¿cuáles otras llama la atención?

De los 9 estilos presentados en el catálogo, el estilo más atractivo para las encuestadas es el formal (24%), ya que estas prendas son utilizadas para ir al trabajo. En segundo lugar, se indica que el estilo más utilizado es el casual (15%).

Figura M28: Atractivo de los estilos

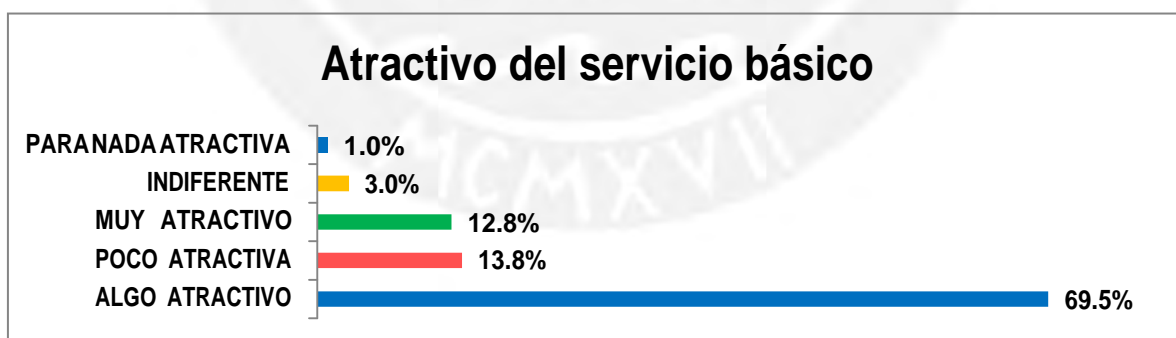


8. Servicios Estándar

C9. ¿Qué opina de la propuesta referente al Servicio Estándar?

Respecto a este servicio, el 69.5% considera que la propuesta es algo atractiva y el 12.8% la considera muy atractiva.

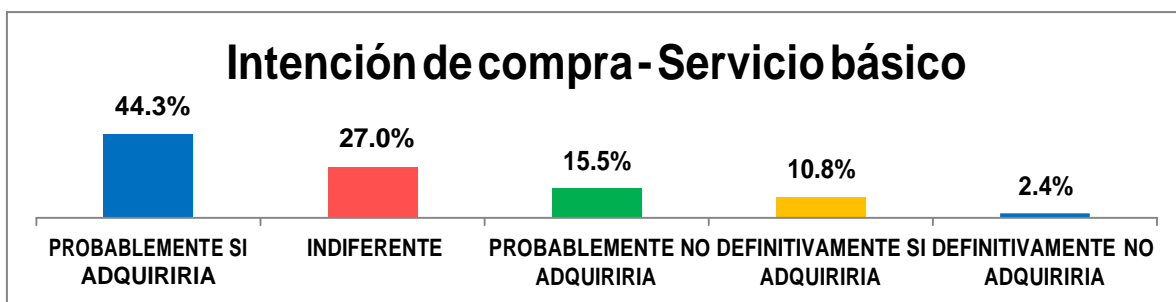
Figura M29: Atractivo del servicio básico



C10. Ahora que ya conoce la propuesta del servicio básico, ¿Hasta qué punto adquiriría este servicio?

El 44.3% probablemente adquiriría el servicio básico, mientras que el 10.8% lo adquiriría definitivamente.

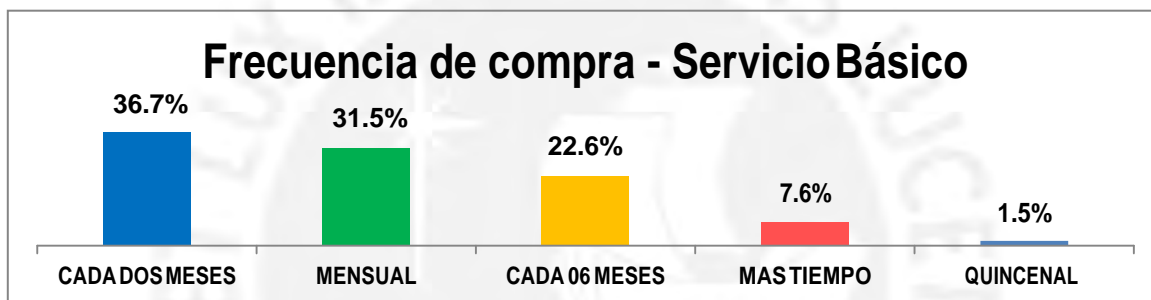
Figura M30: Intención de compra – servicio básico



PC11. ¿Con qué frecuencia usted estaría interesado en utilizar la propuesta seleccionada?

Respecto a la frecuencia de uso del servicio, el 36.7% indica que lo requeriría cada dos meses, mientras que el 31.5% lo haría de manera mensual.

Figura M31: Frecuencia de compra – servicio básico

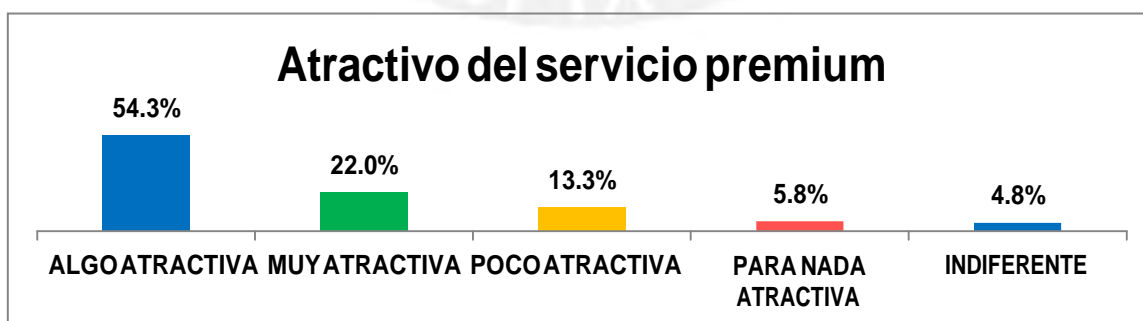


9. Servicio Premium

C12. ¿Qué opina de la propuesta referente al Servicio Premium?

El servicio Premium es percibido como algo atractivo por el 54.3%, mientras que el 22% lo considera muy atractivo.

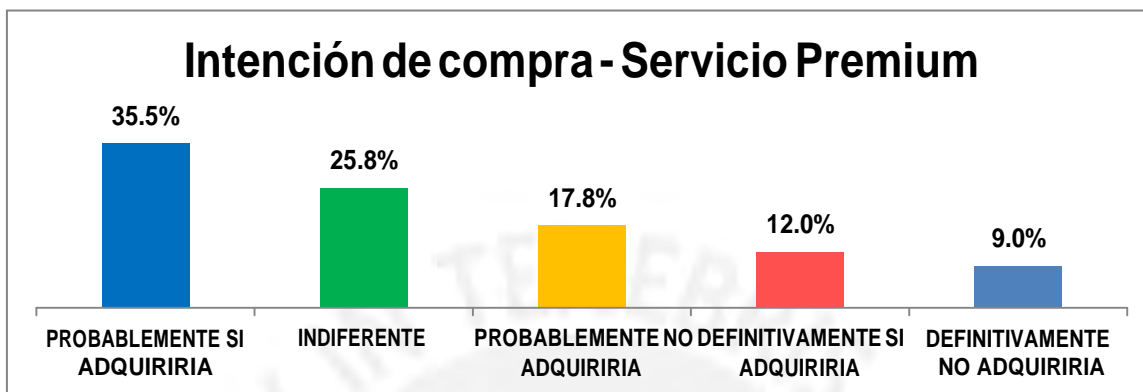
Figura M32: Atractivo del Servicio Premium



C13. Ahora que ya conoce la propuesta del servicio premium, ¿Hasta qué punto adquiriría este servicio?

El 12% de las encuestadas definitivamente adquiriría el servicio Premium, mientras que el 35.5% probablemente lo adquiriría.

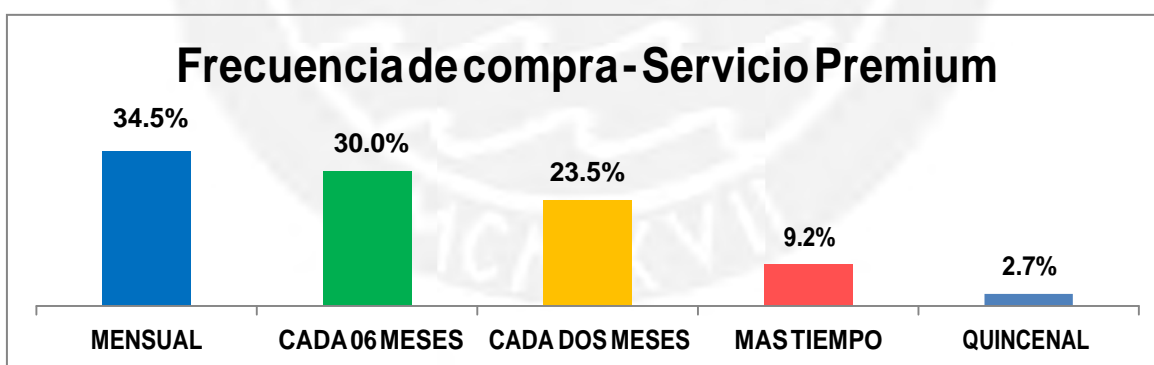
Figura M33: Intención de compra – servicio Premium



PC14. Dígame por favor, ¿Con que frecuencia usted estaría interesado en utilizar la propuesta seleccionada?

El 34.5% de las encuestadas está interesada en adquirir este servicio de manera mensual, seguido por el 23.5% que prefiere la compra cada dos meses.

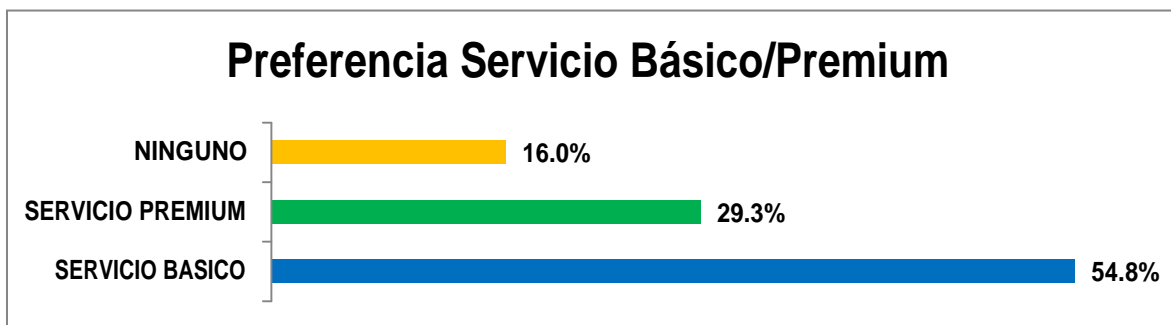
Figura M34: Frecuencia de compra – Servicio Premium



PC15. Dígame por favor, ¿Cuál de las dos propuestas Servicio Básico y Servicio Premium, le parece más atractiva?

Respecto a la preferencia entre estas dos propuestas, el servicio básico es considerado más atractivo por el 54.8% y mientras que el 29.3% prefiere el servicio Premium.

Figura M35: Preferencia Servicio Básico/Premium



ANEXO N: Campañas de Promoción

Estrategia de pre-venta o de lanzamiento: “Perfect Fit ;Compra diferente y sorpréndete!

Tabla I1: Estrategia de lanzamiento

Actividades	Herramientas de control
<p>1. Desarrollo de medios virtuales masivos: Página Web, APP, Facebook, Instagram y Youtube. <u>Requisito:</u> Creación de video para lanzar por los medios virtuales. <u>Medios:</u> Canales virtuales y aplicación <u>Objetivo:</u> Dar a conocer el nuevo concepto de negocio y vincular la imagen de lanzamiento de la empresa con el perfil del público objetivo.</p>	<p>Número de personas que colocan “me gusta” a la página de Facebook y siguen la página de Instagram Número de personas que descargan la aplicación a sus celulares Número de vistas y likes del video de lanzamiento</p>
<p>2. Organización de un evento en el que se realizará el “Fashion Fest” y un coctel. Inicio: discurso y brindis de bienvenida. Cuerpo: Desfile con los principales socios estratégicos quienes serán los proveedores del negocio, y tendrán la oportunidad de exponer sus colecciones. Final: Sorteo de un outfit entre los invitados. Merchandising a todos y códigos promocionales con descuentos en su primer delivery. <u>Requisito:</u> Los invitados serán personajes públicos y reconocidos como bloggers de moda⁷³, gerentes de empresas seleccionadas, sobretodo del área de RRHH⁷⁴, dueños de tiendas de diseño independiente de Lima Metropolitana⁷⁵, y clientes potenciales. <u>Objetivo:</u> Dar a conocer el concepto, beneficios del negocio y los productos, y despertar el interés en posibles aliados estratégicos.</p>	<p>Número de personas asistentes al evento Número de códigos promocionales utilizados a través del APP Número de descargas de aplicación el día del evento</p>

Estrategia de mantenimiento: “Gana con Perfect Fit”

Tabla I2: Estrategia de mantenimiento

Actividades	Herramientas de control mensuales
<p>1. Promociones y descuentos por fechas especiales: San Valentín, Día de la madre, Fiestas Patrias y Navidad/Año nuevo. Se seleccionarán propuestas de outfits acorde a estas fechas especiales y se mostrarán a través de las redes sociales con la finalidad que incluyan alguno de estos en su pedido. <u>Requisito:</u> Seguir las páginas oficiales de las redes sociales, descargar la aplicación al celular, compartir la publicación y etiquetar a 5 amigas. <u>Objetivo:</u> Lograr que los potenciales clientes ingresen a las redes sociales de la empresa y compartan las publicaciones con otras posibles clientes, y generar ventas de productos con descuento.</p>	<p>Número de personas que descargan la aplicación Número de prendas vendidas</p>
<p>2. Concurso: Comparte tu look y gana Consistirá en tomarse una foto con un outfit de nuestro producto (bolsa o caja). Compartir la foto con sus amig@s y quien tenga más likes entra al concurso de una asesoría de imagen gratis. Comenta tu foto y etiqueta a 3</p>	<p>Número de personas que descargan la imagen Número de fans de la página</p>

⁷³ La presencia de bloggers de moda con más seguidores en los medios virtuales genera exposición de la marca a través sus redes sociales.

⁷⁴ Es importante la presencia de los gerentes de RRHH en el evento debido a que representan para la empresa la conexión con potenciales clientes a través de eventos que se puedan realizar dentro de sus instalaciones.

⁷⁵ Los dueños de las tiendas de diseño independiente representan posibles proveedores futuros.

<p>amigas que podrían gustarles el servicio. <u>Requisito:</u> Haber adquirido uno de los servicios: estándar o Premium. <u>Objetivo:</u> Generar exposición de la marca por parte del cliente.</p>	<p>Número de likes en la imagen Número de compartidos Número de comentarios</p>
<p>3. Consejos y tips</p> <p>Consistirá en mostrar vestimentas de famosas de acuerdo al cuerpo de cada clienta, videos de cómo combinar las prendas para diversas ocasiones, publicar artículos de gustos comunes que puedan tener las clientas.</p>	<p>Número de likes en las publicaciones número de comentarios</p>

Estrategia de fidelización: “Perfect Fit lover”

Tabla I3: Estrategia de fidelización

Actividades	Herramientas de control
<p>1. Showrooms</p> <p>Los Showrooms consisten en un evento para las mejores 30 clientes donde se expondrán las mejores prendas y nuevas colecciones de los proveedores. Al final del evento se repartirán códigos promocionales que beneficiarán a los asistentes con una entrega del servicio estándar gratis. <u>Requisito:</u> Se invitará a las clientas con más frecuencia de compra cada 3 meses. <u>Objetivo:</u> Lograr un acercamiento con los clientes recurrentes para que observen y compren las prendas exclusivas de los proveedores.</p>	<p>Número de prendas vendidas Número de prendas expuestas Número de códigos usados Número de códigos generados</p>
<p>2. Sorteo de un Servicio Premium con asesoría de 3 horas de una blogger famosa entre las mejores clientas de la temporada</p> <p>Se realizará un sorteo por comienzo de temporada de un servicio Premium especial, ya que la asesora de imagen será una blogger famosa Jeani Jaramillo. <u>Requisito:</u> Ser clienta <i>Perfect Fit</i>. <u>Objetivo:</u> Fidelizar a los clientes y reconocimiento de marca.</p>	<p>Número de prendas compradas por el cliente ganador</p>
<p>3. Saludos por cumpleaños</p> <p>Saludos por cumpleaños a toda las clientas de <i>Perfect Fit</i> y envío de vales de descuento, envío de novedades y próximos lanzamientos como primicia para ellas. <u>Requisito:</u> Ser clienta <i>Perfect Fit</i>. <u>Objetivo:</u> Fidelizar a los clientes en fechas especiales.</p>	<p>Número de personas que confirman el correo leído Número de correos enviados Número de prendas compradas por los clientes cumpleañoseros Número de servicios contratados Número de cumpleañoseras saludadas</p>
<p>4. Sorteo de un paquete <i>Perfect Fit</i> gratis (incluye 1 outfit) entre las mejores clientas</p> <p><u>Requisito:</u> Ser clienta <i>Perfect Fit</i>. <u>Objetivo:</u> Fidelizar a los clientes en fechas especiales.</p>	<p>Número de personas participantes.</p>

ANEXO O: Cotizaciones



ANEXO P: Flujo de Operaciones detrás del Telón Servicio Estándar



ANEXO Q: Flujo de Operaciones detrás del Telón Servicio Premium



ANEXO R: Desarrollo de la marca

Para el desarrollo de la marca se mostraron dos diseños a los expertos del sector moda, potenciales proveedores, negocios similares y competidores. A continuación se muestran las etapas de desarrollo del logo.

Opción 1: Dress me



Opción 2: Perfect Fit



ANEXO S: Aplicación móvil y Página web

1. PÁGINA WEB *PERFECT FIT* PARA CLIENTES



Inicio Nosotros *Perfect Fit* Servicios Contacto

Nuestros servicios

Estándar

Descubre y **compra en línea** las propuestas de outfits que tenemos para ti.

Premium

Programa la visita de un **personal shopper** en la comodidad de tu hogar y sorpréndete con las propuestas de outfits que tiene para ti.

Inicio Nosotros *Perfect Fit* Servicios Contacto

Estándar

Estilos Ocasiones Tipos de cuerpo

Trabajo

Cita

Boda

Playa

Polo largo S/120

Cartera de cuero

Jean S/200

Sandalias

S/320

Vestido S/300

Agotado

Botines

S/300

Collar

Vestido S/350

zapatos

S/350


Inicio Nosotros  Servicios Contacto

Premium
Test Premium








¡Bienvenida, Raquel!
Estás por comenzar tu test de estilo.
Por favor, cuéntenos acerca de
tus **característicos, gustos y preferencias**,
así tu personal shopper podrá seleccionar
las mejores propuestas para ti.

¡Comenzar!

Inicio Nosotros  Servicios Contacto

¿Para qué ocasión necesitas un outfit?

¿Para cuándo lo necesitas? ¿Dónde lo usaras?

Agosto 2016


31	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	1	2	3


Ciudad

Lugar

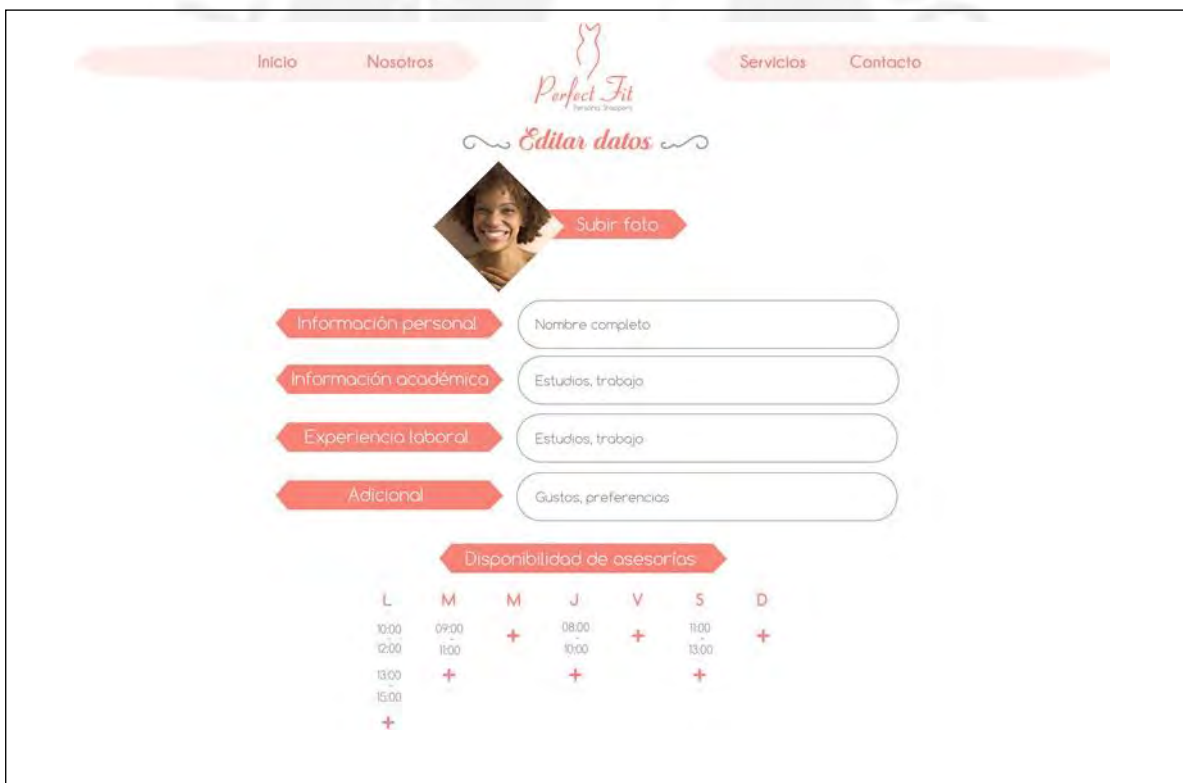
Escriba un lugar

Asesores disponibles para la fecha

Anabel Renguez
Diseñadora de modas
Trabaja en la revista "Mood"
 

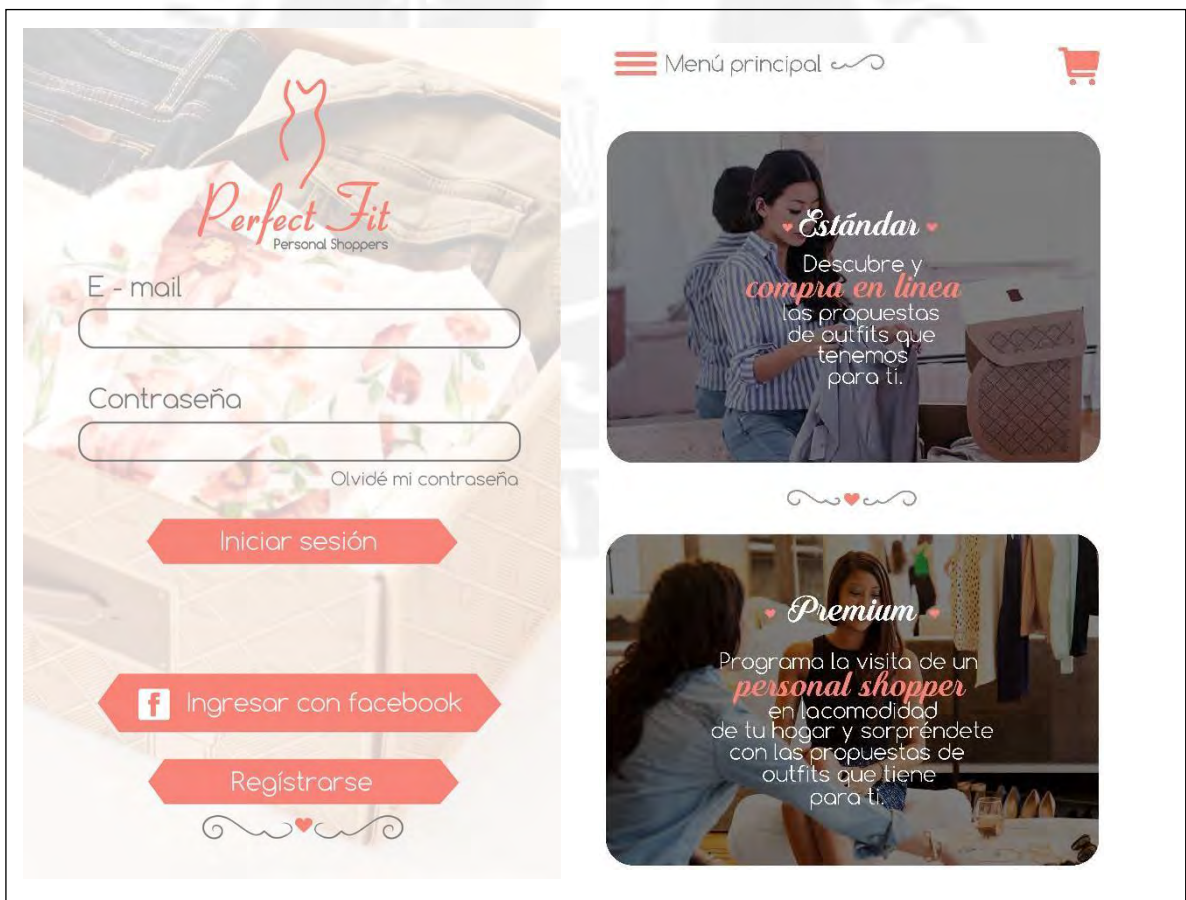
Antonella Villalobos
Director de la escuela de diseño
Trabaja para la revista "Fashion"
 
 09:00
11:00

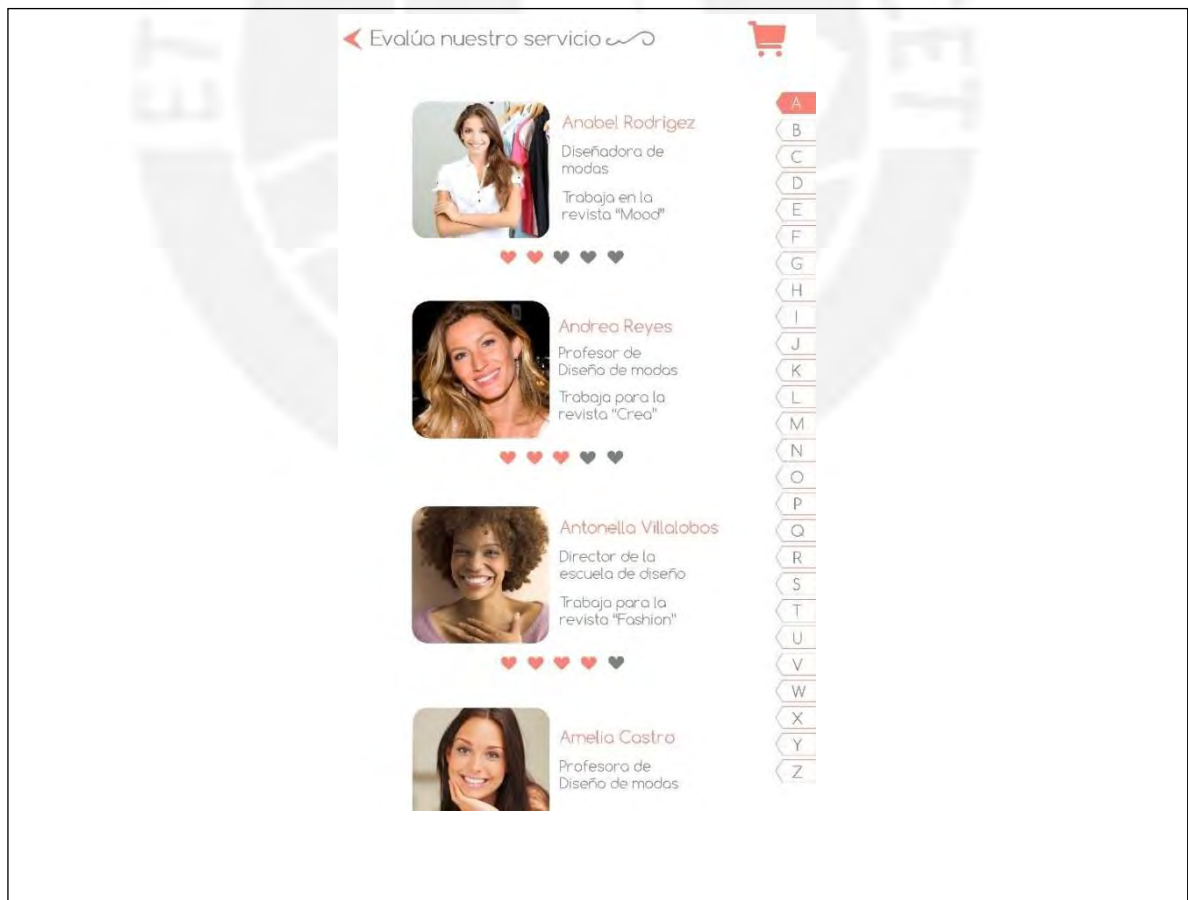
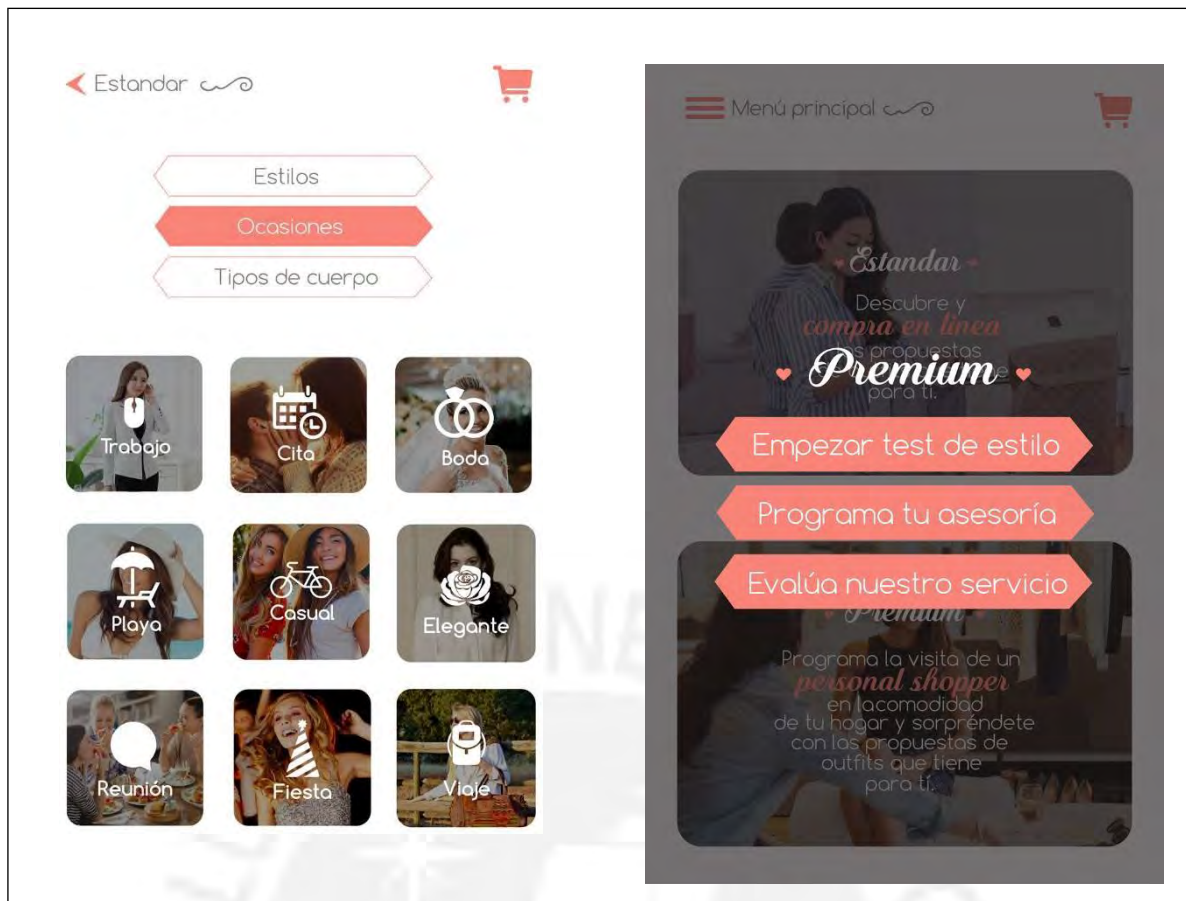
2. PÁGINA WEB *PERFECT FIT* PARA PERSONAL SHOPPERS





3. APLICACIÓN *PERFECT FIT* PARA CLIENTES





ANEXO T: Flujogramas de Procesos



ANEXO U: Criterios para elección de proveedores potenciales⁷⁶

Guía del cuadro de Criterios de evaluación de Marcas	
Término	Descripción
MARCA EVALUADA	Serán todas aquellas marcas analizadas y evaluadas con los criterios planteados con la finalidad de encontrar potenciales proveedores.
Criterio 1: TIEMPO EN EL MERCADO	Se refiere al tiempo de la empresa en el mercado, se espera que sea de aproximadamente dos años como mínimo, ya que se busca reducir el riesgo de perder a la marca por motivo de cierre.
Criterio 2: VOLUMEN DE PRODUCCION	Se refiere al número de prendas que produce la marca en promedio mensualmente, se espera que esta producción sea como mínimo de 200 prendas aproximadamente, con el objetivo de asegurar una producción constante por parte del proveedor.
Criterio 3: VARIEDAD DE DISEÑOS EN LAS PRENDAS	Se refiere a la variedad de diseños en las prendas con la que cuenta la marca, se realizaron visitas constantes para evaluar la capacidad de variedad de diseños de la marca y de esta forma asegurar una innovación constante.
Criterio 4: RENOVACION DE STOCK CONSTANTE	Se refiere a la frecuencia con la que la marca renueva sus prendas, se desea encontrar a aquellas marcas que cuenten con una renovación de stock de una a dos veces al mes.
Criterio 5: DISPOSICION DE VENTA A CONSIGNACION	Se refiere a la disposición de la marca de trabajar en una alianza estratégica con <i>Perfect Fit</i> , teniendo en cuenta su proceso logístico y venta.
Criterio 6: ESTILOS	Se refiere a los estilos que ofrece la marca, se realizó distintas visitas y búsquedas de las prendas ofrecidas por la marca con la finalidad de seleccionar a aquellas que cuenten con los siguientes estilos: Casual, formal, glam, boho chic.
Criterio 7: ALCANCE DE LA MARCA	Se desea medir el alcance de la marca con el número de seguidores o likes que cuente su página de facebook, de esta forma se espera encontrar a aquellas marcas que superen los 30 000 likes o seguidores, para así asegurar la aceptación y acogida de la marca previa a la alianza con <i>Perfect Fit</i> , así como una potencial base de clientes.
POTENCIAL MARCA	Se refiere al resultado de considerar una marca como potencial proveedor, luego de haber pasado por el proceso de evaluación y haber cumplido satisfactoriamente las consideraciones de los criterios planteados.
COLOR VERDE	Se sombreadá de color verde aquellas marcas que cumplan satisfactoriamente con las consideraciones del criterio.
COLO AMARILLO	Se sombreadá de color amarillo aquellas marcas que cumplan satisfactoriamente con las consideraciones del criterio, pero que estarán en constante evaluación.
COLOR ROJO	Se sombreadá de color rojo aquellas marcas que no cumplan con las consideraciones del criterio.

⁷⁶ En este apartado se mostrarán la descripción de los criterios de selección mientras que el cuadro del proceso de selección se encuentra en anexos digitales

ANEXO V: Matriz de selección de proveedores potenciales



ANEXO W: Alianzas con proveedores potenciales



ANEXO X: Formulario web

Información general

Nombre:

Fecha de nacimiento:

Altura:

Peso:

Tipo de cuerpo:



Reloj de arena	Rectángulo	Triángulo	Triángulo invertido	Manzana
Parte superior e inferior con curvas Cintura pequeña	Torso recto Hombros alineados	Parte inferior gruesa Cintura pequeña	Parte superior amplia Cintura pequeña	Área de la cintura pesada Hombros y piernas delgadas

TONO DE PIEL	BLANCO	BEIGE	LIGERAMENTE BRONCEADO	BRONCEADO MEDIO	MORENO
--------------	--------	-------	-----------------------	-----------------	--------

Parte superior

Talla de brasier:

Talla de vestido:

Talla de polo:

¿Cómo prefiere que la ropa se adapte a la parte superior de su cuerpo?

Ajustado	Recto	Suelto	Muy suelto
----------	-------	--------	------------

¿Cómo consideras tu torso?

Largo	Normal	Corto
Ancho	Normal	Delgado

¿Hay alguna parte de la parte superior que no quiera mostrar?

Parte superior de los brazos	Parte inferior de los brazos	Pecho	Estómago	Cuello	Espalda
------------------------------	------------------------------	-------	----------	--------	---------

¿Hay alguna parte de la parte superior que quiera resaltar?

Parte superior de los brazos	Parte inferior de los brazos	Pecho	Estómago	Cuello	Espalda
------------------------------	------------------------------	-------	----------	--------	---------

Parte inferior

Talla de pantalón, jeans o falda:

Cintura:

Largo de las piernas:

¿Cómo prefiere que la ropa se adapte a la parte inferior de su cuerpo?

Ajustado // Pitillo	Regular // Clásico	Derecho // Recto	Suelto // Palazzo
---------------------	--------------------	------------------	-------------------

¿Hay alguna parte de la parte inferior que no quiera mostrar?

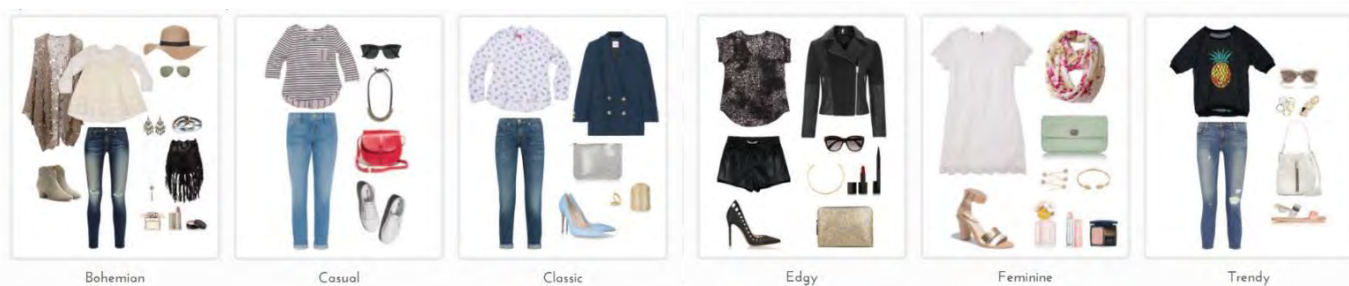
Piernas	Muslos	Tobillos
---------	--------	----------

¿Hay alguna parte de la parte inferior que quiera resaltar?

Piernas	Muslos	Tobillos
---------	--------	----------

Estilos que te inspiran

Seleccione los estilos que más te inspiran y se adaptan a tu personalidad.



Tu estilo personal

¿Para qué ocasiones sueles comprar ropa?

Trabajo	Fin de semana casual	Del trabajo para una noche de fiesta	Noche de cita	Descansar en casa	Evento especial
---------	----------------------	--------------------------------------	---------------	-------------------	-----------------

¿Existe algún color que quiera evitar?

¿Existe algún estampado que quiera evitar?

¿Algún comentario antes de terminar el pedido?

DESCARGAR IMAGEN (OPCIONAL)

ANEXO Y: Factores para la elección del distrito

1. Costo de alquiler (20%)

Representa un costo fijo mensual; por ello, se considera importante tener conocimiento sobre el valor del m² de los distritos a evaluar. En ese sentido, se revisa el último reporte de la consultora Binswanger⁷⁷, y se encontró que el precio de alquiler de oficinas en los distritos seleccionados se distribuye de la siguiente manera al cuarto trimestre del 2015:

Tabla Ñ1: Costo de alquiler

ZONA	Precio de Alquiler (USD/m ²) ⁷⁸	
	A+ / A	B
La Victoria	-	\$14.00
Surquillo	-	\$14.50
Lince	-	\$16.75

Fuente: (Binswanger, 2015)

2. Cercanía a los proveedores (25%)

Es importante que el local se encuentre a una distancia prudente a los distritos donde se encuentran las tiendas de los proveedores, que corresponden a San Isidro, Miraflores y Surco.

Figura Ñ1: Mapa de Lima Metropolitana



Fuente: (Limamalalima)

⁷⁷ Binswanger Perú es una empresa líder en servicios inmobiliarios corporativos a nivel local e internacional y elabora estudios de mercado que abarcan sectores de oficinas, comercio e industria por medio de reportes trimestrales que involucran tendencias y previsiones de la actividad económica e inmobiliaria (Binswanger, 2015).

⁷⁸ En el precio de alquiler, Binswanger considera sólo a oficinas ya entregadas (Binswanger, 2015).

3. Cercanía a clientes (35%)

Los motorizados realizarán las entregas partiendo de la oficina central, en la que encontrarán los pedidos diarios a entregar. Por ello, es importante que el local se encuentre a una distancia equidistante a los distritos de las zonas 2, 6 y 7. Se elaboró el siguiente cuadro:

Tabla Ñ2: Potenciales distritos cercanos a la zona 7

ZONAS		
Zona 2	Zona 6	Zona 7
Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina

4. Seguridad del distrito (20%)

La importancia del factor seguridad, al momento de elegir el distrito, radica en el nivel de protección en el que se encuentra el inventario en consignación del almacén, así como el nivel de seguridad para los colaboradores. En ese sentido, se destaca el siguiente cuadro del Informe anual al 2015 sobre “La seguridad ciudadana” que contiene el número de denuncias de delitos por distrito.

Figura Ñ2: Delitos por distrito

DISTRITO	DELITOS	DISTRITO	DELITOS	DISTRITO	DELITOS
SJL	11.491	Carabaylo	2.930	Magdalena	1.106
Ate	7.938	Rímac	2.816	Jesús María	1.021
Los Olivos	7.728	VES	2.786	San Isidro	905
Callao	7.569	Santa Anita	2.719	La Perla	856
Cercado	6.632	San Borja	2.631	Chaclacayo	728
Comas	5.973	VMT	2.542	Bellavista	739
La Victoria	5.251	Miraflores	2.356	Lince	639
Surco	5.058	Surquillo	2.314	Cieneguilla	472
Independencia	4.955	Breña	2.223	Lurín	266
SMP	4.741	Ventanilla	2.164	San Bartolo	194
El Agustino	3.818	San Luis	1.931	P. Hermosa	123
SJM	3.649	Barranco	1.727	Punta Negra	111
San Miguel	3.557	Chosica	1.344	Santa Rosa	104
Chorrillos	3.205	La Molina	1.209	Pucusana	98
Puente Piedra	3.127	P. Libre	1.109	Pachacámac	91

Fuente: (Seguridad Ciudadana IDL)

ANEXO Z: Factores para la elección del local

1. Ubicación (30%)

Se considera importante que el local se encuentre ubicado en una zona de fácil acceso, ya que los proveedores deberán entregar las prendas consignadas en la oficina administrativa de la empresa, y constantemente renovar su stock, por lo que se considera conveniente que esté cerca de una Avenida principal.

2. Estacionamiento (15%)

Es indispensable que el local elegido cuente con estacionamiento, debido a que se trabaja con un equipo de motorizados tercerizados que necesitarán un lugar para estacionarse mientras reciben los pedidos del día.

3. Área del local (20%)

El tamaño del local debe tener un promedio de 100m², espacio considerable para el personal con el que se desea contar, además de ser en un edificio deberá ser en el primer piso ya que esto agilizaría el proceso de distribución de la empresa.

4. Seguridad de la zona (20%)

La seguridad de la ubicación es importante debido a que involucra tanto al inventario de la organización como a los trabajadores; por ello, se espera que el local se encuentre en una zona alumbrada y de ser posible cerca de una estación policial.

5. Numero de Ambientes (15%)

De preferencia se debe elegir el local en el que se pueda contar con más de cuatro ambientes aproximadamente, pensando en la lista de ambientes que se necesita para desarrollar el flujo de nuestra propuesta de negocio.

ANEXO AA: Carta de intención de alquiler

Lima, 09 de febrero de 2016.

Sr. Ramirez
Presente.

Asunto: Interés de alquilar local en Av. Petit Thouars Nro. 1427 Urb. Santa Beatriz, Lince, Lima - Perú

Estimado Sr.

Por medio de la presente, queremos expresarle a usted nuestro interés de alquilar el local del cual usted es propietario, ubicado en Av. Petit Thouars Nro. 1427 Urb. Santa Beatriz, Lince, Lima - Perú de 380m² construidos, el cual tiene un precio de alquiler de # 2,000.00. De acuerdo a ello, la fecha estimada de suscripción del contrato de alquiler será el _____ el cual será por un periodo de 10 años.

Es preciso también indicar que de no cumplirse con lo establecido en la presente comunicación, la misma quedará sin efecto alguno.

Atentamente:

PERFECT FIT S.A.C

 Dajana Flores Jimco 47047437	 Roxana Ordoñez Flores 47618768	 Shacuz Fernández Soto 47070462	 Renato Hernández Gutiérrez 73429620
--	--	--	---


Boris Ramirez P.
DNI 87509749
Peru2016

ANEXO BB: Términos y condiciones

ENVÍO DEL PEDIDO

Después de confirmar tu pedido *Perfect Fit*, recibirás un correo electrónico de confirmación. Podrás monitorear el estado de tu pedido en “Mi Cuenta” con tu número de orden. Los estados que aparecerán se distinguen según sea servicio Estándar: pedido por preparar o pedido por entregar, o servicio Premium: pedido por confirmar, pedido por preparar o pedido por entregar.

Si surgiera algún inconveniente en el proceso de preparación de tu pedido, se te enviará un correo electrónico informando en detalle lo sucedido y pidiendo mayor información, sea para reprogramar o cancelar el envío.

Los plazos de envío varían dependiendo la distancia del almacén, ubicado dentro de las oficinas de la empresa, hacia tu domicilio. El plazo máximo de la entrega del servicio estándar es de 24 horas después de enviado el correo electrónico con la confirmación correspondiente, pasado ese tiempo, el costo del delivery lo asumirá la empresa. Mientras, la fecha y hora del servicio Premium es elegido por el cliente con mínimo 24 horas de anticipación, y en base al horario disponible de los personal shoppers afiliados.

CAMBIOS Y/O DEVOLUCIONES

Los cambios y devoluciones se considerarán en las siguientes situaciones:

- Prenda en mal estado, con defecto de fabricación, o error al enviar una prenda que no se solicitó: el cliente deberá comunicar el problema en un plazo máximo de 5 días útiles, la empresa asumirá el costo del delivery para la devolución del dinero o el cambio de la prenda según la preferencia del cliente.
- Disconformidad del cliente al recibir un producto que no le agradó (textura, talla o color): el cliente tendrá 3 días útiles como máximo para comunicar la situación y escoger la devolución del dinero o cambio de la prenda. En este último caso, el cliente podrá acercarse a las oficinas administrativas de Lunes a Viernes de 9 a.m. a 6 p.m. o pagar un costo adicional de S/. 10 por el delivery.

Las devoluciones se harán efectivas de acuerdo al mismo método de pago utilizado en la compra del cliente.

En todos los casos el cliente se deberá comunicar a los siguientes números: +(51) 993669889, +(01) 3767522 o al correo de Servicio al Cliente: atencionalcliente@perfectfit.com.

Para proceder con el cambio o devolución deberán cumplir las siguientes condiciones:

- El producto debe estar sin uso (sellado, con etiqueta y contar con todos sus accesorios).
- Presentar la boleta o factura respectiva, al momento de realizar el cambio.

CANCELACIONES

Puedes cancelar tu pedido por cualquier motivo hasta el momento antes del envío de la confirmación por correo electrónico en el servicio estándar, o hasta el momento de la llamada realizada por la empresa para la confirmación del servicio Premium. Pasados estos dos momentos, no se podrá proceder a la cancelación, pero sí devolver el pedido, según se detalla en el caso de devoluciones.



ANEXO CC: Riesgos y planes de acción

a. Caída del servidor en la web y la aplicación

Ante este suceso, se propone mostrar un mensaje hacia el visitante el cual transmita la pronta recuperación del servicio y posibilidad de volver en otro momento. El mensaje sería el siguiente: “Estamos trabajando para brindarte un mejor servicio, vuelve pronto”.

b. Incumplimiento en tiempo de entrega

En el caso del servicio Estándar, el tiempo de entrega propuesto es de 24 horas, pasado este límite, se propone brindar el delivery gratuito para el cliente. Por otro lado, en el caso del servicio Premium o de asesoría, se programa la cita anticipadamente, y se realiza una llamada de confirmación. En caso de no cumplir con lo acordado, se comunicará con el cliente para pedirle las disculpas del caso, se reprogramará la cita y se ofrecerá un obsequio representativo de la empresa.

c. Producto en mal estado o error en el envío

Para ambos servicios, en caso el envío presentó algún defecto de fabricación o se envió una prenda que no se solicitó, el cliente tendrá 5 días útiles para comunicar el problema. Luego, en un plazo máximo de 24 horas, la empresa enviará a una persona al domicilio del cliente para hacer la respectiva devolución del dinero y/o cambio de dicha prenda.

d. Disconformidad con el producto

Para ambos servicios, en caso el cliente reciba el producto en buen estado, pero que no fue de su agrado por las características del mismo producto como textura, talla o color, tendrá un tiempo límite de 3 días útiles para pedir la devolución de su dinero o un cambio del mismo producto con diferentes atributos (talla y color). Se le cobrará S/. 10 soles por dicho proceso administrativo.

e. Problemas con el método de pago

Existen diferentes modalidades de pago, por si es el cliente presenta algún problema con alguna de ellas.

f. Ausencia del cliente en el domicilio

En el caso del servicio Estándar, se envía el pedido al domicilio bajo las condiciones acordadas, si pasado 10 minutos no se encuentra el cliente, se realiza una llamada para reprogramar el envío para un periodo máximo de 2 días posteriores, si en esta nueva oportunidad

no se encuentra al cliente, se cancela el pedido. Se envía notificación de cancelación al correo del cliente y se procede a la devolución del dinero si es que se realizó el pago.

En el caso del servicio Premium, se ha establecido realizar una llamada previa al cliente por parte de la empresa, para que pueda confirmar la asesoría con el personal shopper, en el horario y fecha acordada (se intentará 2 veces), si el cliente contesta y presenta inconvenientes para confirmar, se podrá reprogramar la cita para otra fecha y hora, de acuerdo a la disponibilidad del asesor elegido, o de otro asesor, en un lapso máximo de 2 días; por el contrario, si no contesta, se cancela el pedido y se envía notificación de cancelación al correo del cliente.



ANEXO DD: Bolsas de trabajo consideradas para el proceso de reclutamiento

- *Red de contactos:* Conocidos y personas en las cuales los accionistas confían debido a que han podido validar su trayectoria, competencias y habilidades a lo largo de los años.
- *Bolsa de trabajo de Pontificia Universidad Católica del Perú:* La PUCP es considerada como la mejor universidad del país gracias a la calidad de sus profesores, la performance laboral de sus alumnos, la cantidad de carreras que tiene, entre otras (Estas son las 10 mejores universidades del Perú, 2015).
- *Bolsa de trabajo de SENATI:* SENATI es un instituto de formación técnica, cuenta con una reputación sólida debido al desempeño de sus egresados. Brinda carreras afines a la informática (Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial).
- *Bolsa de trabajo de Chio Lecca:* Es un instituto especializado en la formación de personas en carreras afines a la industria de la moda. Cuenta con carreras como Diseño de moda y Diseño de Imagen personal (Chio Lecca Fashion School, 2015).
- *Bolsa de trabajo del Centro de Altos Estudios de la Moda:* Es un centro de formación especializado en diplomados y cursos intensivos relacionados a la industria de la moda. Realizan regularmente eventos y activaciones lo que les ha permitido un buen posicionamiento en el mercado de la moda peruana (Centro de Altos Estudios de la Moda, 2015).
- *Bolsa de trabajo de The Style Institute:* Es la primera escuela profesional de personal shopper, asesoría de imagen y moda del Perú. Ofrece diversos cursos, talleres y diplomados relacionados a la imagen personal (The Style Institute, 2016).
- *Publicaciones en periódicos:* Se utilizarán los Clasificados del diario El Comercio. Se eligió El Comercio debido a su gran reputación, alcance y bajo costo (APTITUS, 2015).
- *Publicaciones en páginas web:* Se utilizará la página de Aptitus.com que está asociada a los clasificados de El Comercio y del diario Correo. Los criterios que se tomaron en cuenta son prestigio, costo y alcance (APTITUS, 2015).

ANEXO EE: Descripción del proceso de selección de personal

- *Recepción de CV's:* Como resultado del proceso de reclutamiento, se contará con una base de datos de candidatos que hayan postulado a las diferentes posiciones. Es un requisito para la postulación el envío de un Currículum Vitae donde se especifique datos personales, formación académica y experiencia laboral.
- *Preselección:* Se hace una comparación simple entre los CV's recibidos y los requerimientos mínimos contemplados en el perfil del puesto al cual se está postulando. Este paso representa el primer filtro.
- *Entrevistas grupales:* La finalidad de este tipo de entrevista es seleccionar a aquellos postulantes que destaquen en sus competencias para interrelacionarse y comunicarse efectivamente; además de sus capacidades para trabajar en equipo. Las competencias mencionadas están relacionadas directamente con los requisitos para este tipo de puesto. Este paso representa el segundo filtro del proceso de selección.
- *Entrevista psicológica:* Se realizarán pruebas de corta duración donde se intentará conocer aspectos de la personalidad del postulante, sus actitudes y comportamientos con el fin de generar un perfil psicológico. Se medirá el nivel de inteligencia emocional. La entrevista será realizada por un psicólogo contratado para este fin.
- *Exámenes Técnicos:* Se realizará un examen que evalúe las competencias técnicas y habilidades en el área de expertise de postulantes. Esto debido a los requerimientos específicos que tienen algunos puestos en cuanto a formación profesional y especialización. Este paso estará complementado con la presentación de un caso que deberá resolver el postulante. En este tipo de prueba se evaluará la capacidad del postulante de lidiar con problemas que puedan surgir durante la atención al cliente; por ejemplo, cómo reacciona el colaborador ante un conflicto y cómo solucionarlo. Los casos serán elaborados por el área a la cual postule el candidato, usando como base experiencias de colaboradores actualmente contratados.
- *Entrevista final:* El proceso es llevado a cabo por el coordinador de Recursos humanos y el superior inmediato del puesto al que se está postulando. Aquí se aclaran todas las dudas del postulante sobre el trabajo que pretende ocupar, este propone sus aspiraciones salariales. Después de las entrevistas, se sumarán a esta evaluación los resultados obtenidos en los exámenes psicológicos y técnicos, y se realizará un ranking de postulantes de acuerdo al criterio del coordinador de recursos humanos y el superior inmediato. Se seleccionará para contratar solo a los primeros de la lista.

- *Examen médico:* Los postulantes que hayan sido escogidos en la entrevista final deberán pasar un examen médico que asegure el perfecto estado físico de los trabajadores. De tal manera, se evita la propagación de enfermedades contagiosas en el espacio de trabajo. Al mismo tiempo, la empresa se protege así misma de acusaciones del trabajador de haber adquirido enfermedades ocupacionales, si es que estas son preexistentes. Como parte del reglamento de la empresa, se realizará un examen toxicológico. En caso el postulante no pase alguna prueba médica, se llamará al siguiente en el ranking.
- *Contratación:* Finalmente se crea el vínculo laboral entre el postulante y la empresa. Se informa al trabajador sobre sus responsabilidades, derechos, reglamento interno y sus condiciones de trabajo. Se le hará firmar el contrato en caso sea trabajador administrativo o se le hará llegar las condiciones de permanencia en caso sea Personal Shopper Asociadas.

De esta forma se busca generar efectividad y excelencia en los procesos internos de la empresa, y en el trato y servicio brindado en las asesorías a las futuras clientas de la compañía.

ANEXO FF: Descripción de puestos de trabajo



ANEXO GG: Metodología de identificación de talentos

Se utilizarán los siguientes criterios de evaluación para la identificación de talentos, los cuales estarán enfocados en identificar potenciales candidatos para la línea de sucesión.

Figura 39: Modelo de identificación de talentos



Fuente: (ManPower, 2013)

a. *Compromiso y Aspiraciones*

Complementando la evaluación de desempeño, se solicitará a los colaboradores realizar un cuestionario adicional. Se deberá identificar el compromiso del trabajador con la empresa. Revisar sus aspiraciones y evaluar si considera de la posibilidad de ascender. También se deberá evaluar la disposición e intención del colaborador por aprender cosas nuevas y continuar capacitándose.

b. *Habilidades*

Los colaboradores deberán llenar un cuestionario evaluando las habilidades de liderazgo, comunicación efectiva y capacidad de trabajo en equipo de sus pares y subordinados.

c. *Desempeño*

Se tomarán los resultados de la evaluación de desempeño. Para la determinación de los talentos potenciales, RRHH deberá realizar una pre-selección de candidatos basándose en los factores ya mencionados. Estos candidatos serán presentados en una reunión ante los jefes los cuales determinarán cuál de ellos presenta el potencial para ser considerado para un ascenso. Este proceso se realizará una vez al año.

ANEXO HH: Métodos de evaluación de desempeño de Personal

Shoppers

- Simulación de asesorías: mensualmente se crearán casos específicos que serán designados de forma aleatoria a las personal shopper asociadas, estos deberán resolver el caso como si se tratara de una asesoría real. El lugar de realización de la simulación de asesoría es en las instalaciones de la organización. La persona encargada de evaluar es la supervisora de personal shopper.
- Capacitaciones: Dos veces al año se organizarán capacitaciones con un ponente externo a la organización y experto en el sector de moda y asesoría de imagen. Al final de cada exposición se tomará una evaluación de los puntos más importantes de esta. Además, la supervisora de personal shopper asistirá a dicha ponencia para evaluar la participación de cada asistente.
- Puntuación del cliente: se realizará a través de la aplicación móvil o la web, a partir de la cantidad del número de estrellas obtenidas después de brindada la asesoría. El rango es del 1 a 5, donde 1 es muy malo y 5 es excelente.
- Ficha de evaluación de desempeño: será completada por la supervisora de las personal shoppers asociadas, quien es la personal shopper contratada. Consta de 4 aspectos: asertividad con los outfits, habilidades personales, resultados de las capacitaciones que tienen por periodos, y comentarios sobre las oportunidades de mejora.

ANEXO II: Modelo de evaluación del Desempeño de Personal Shoppers

Evaluación de desempeño						
Nombre: _____						
Cargo: _____		Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
ASERTIVIDAD CON LOS OUTFITS						
Satisfacción del cliente						
Reclamos y/o opiniones						
HABILIDADES						
Iniciativa						
Trabajo bajo presión						
Trabajo en equipo						
Responsabilidad						
CAPACITACIONES						
Calificación obtenida						
Participación en la capacitación						
OPORTUNIDADES DE MEJORA						

ANEXO JJ: Plan Financiero



ANEXO KK: Supuestos financieros

TIPO	SUPUESTO	MONTO	FUENTE / METODOLOGÍA	SUSTENTO
Demanda	Tasa de crecimiento anual de la población de Lima Metropolitana	1.6%	Fuente: INEI 2014	Dato exógeno.
	Demanda objetivo (1er año)	10.0%	Fuente: Meta del negocio (sustentado por fuertes gastos de Marketing)	Sustentado en las campañas de Mkt y Ventas.
	Tasa referente: Crecimiento promedio del sector Comercio	6.1%	Fuente: MEF 2015	Se escogió debido a que el modelo de negocio plantea una estructura de "compra" y "venta" de productos.
Ventas	Distribución varía de acuerdo al mes	Varía	Fuente: Entrevista con clientas	Las entrevistadas señalaron los meses en los que solían comprar ropa.
Precio de Venta y Costos Unitarios	Ticket Promedio de compra	S/. 350	Fuente: Aceptación por la investigación cuantitativa.	Las encuestadas señalaron cuánto gastaban en ropa mensualmente.
	Precio por Asesoría	S/. 140	Fuente: Aceptación por la investigación cuantitativa.	Las encuestadas señalaron que definitivamente adquirirían el servicio si tuviese este precio.
Gastos Operativos	Alquiler del local (mensual)	S/. 6,800	Fuente: Contrato con la arrendadora	Dato exógeno.
Gastos Variables	Comisión a Promotoras de venta (sobre el nivel de ventas)	10.0%	Metodología: Estrategia del negocio	Se determinó de acuerdo a la aceptación de las asesoras de imagen en las entrevistas.
Capital de Trabajo Operativo	Días de Efectivo	Igual a gastos fijos inmediatos	Metodología: Estrategia del negocio (cobertura de riesgo)	Se consideraron gastos inmediatos: Planillas, Servicios Básicos, Alquiler y activos necesarios para el funcionamiento del negocio.
	Días de Inventario	no hay	Metodología: Estrategia del negocio (cobertura de riesgo)	La empresa solo cuenta con productos otorgados a "concesión" por los proveedores.
	Días de Cuentas por pagar	15	Metodología: Días que demora la empresa en pagar a sus proveedores	Periodo aceptado por los proveedores en las entrevistas.
Generales	Gasto por cobertura , perdida , robo o cobranza dudosa	5%	Metodología: Estrategia del negocio (cobertura de riesgo)	Se determinó de acuerdo a consenso del directorio tomando en cuenta las estrategias en prevención que realiza la empresa.
Tasa de descuento	WACC	24.1%	Fuente: TCEA SBS	Determinado por el costo promedio del dinero para pequeñas empresas. Este cálculo realizado por la SBS está basado en la TCEA de diferentes entidades bancarias.

Se consideró que los valores sean expresados en Valor Corriente, por lo que no se considerará la inflación ni el IGV para el cálculo de los flujos de efectivo. Al mismo tiempo, se evaluó la estructura asumiendo que los indicadores mantienen un Valor Constante, lo cual supone que no deberían variar drásticamente en el tiempo estimado de la proyección.

Tributariamente la empresa se sitúa dentro del Régimen General a la Renta (30% del ingreso neto) debido a la cuantía de ingresos netos proyectados supera los S/. 526, 000, y se acoge al Régimen Laboral General para Pequeña empresa.

Los drivers de crecimiento de la demanda responden al crecimiento proyectado del sector comercio determinados por MEF y a la mejora en eficiencia y eficacia de las áreas de marketing y ventas, la cual se encuentra sustentada en la curva de aprendizaje de nuevos negocios.