

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan de Negocios para la Implementación del Aplicativo Smart Fashion que  
Conecta a Diseñadores de Modas con Consumidores de Prendas de Vestir**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO  
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Carmen Rosa Canahuire Paredes, DNI: 40560475

Juan Carlos Quispe Valenzuela, DNI: 43558831

Juan Carlos Loli Carhuanca, DNI: 41608088

**ASESOR**

Carlos Arturo Hoyos Vallejo, CE: 001944142

ORCID 0000-0003-3571-7178

**JURADO**

Percy Samoel Marquina Feldman

Leopoldo Arias Bolzmann

Carlos Arturo Hoyos Vallejo

**Surco, mayo de 2021**

## **Agradecimientos**

A Dios, por brindarnos salud y permitirnos culminar con éxito esta etapa profesional. A nuestras familias, por el apoyo y comprensión durante la etapa de desarrollo de nuestro trabajo de investigación. A los profesores de CENTRUM PUCP, que contribuyeron en nuestro crecimiento personal y profesional y a nuestro asesor Carlos Hoyos, por orientarnos académicamente en el desarrollo de la presente investigación.

## **Dedicatoria**

A mis padres que desde el cielo me cuidan y guían el camino para lograr mis metas y objetivos y a Dios por darme sabiduría y fortalezas en todo momento.

Carmen Rosa Canahuire Paredes

A Dios, por brindarme las oportunidades, la capacidad y las personas que motivan y soportan los logros. A mi madre, por el apoyo y amor incondicional y a mí, por el esfuerzo y dedicación puestos en este sueño.

Juan Carlos Loli Carhuanca

A Dios por darme salud, guiar mi vida y permitirme cumplir mis objetivos, y a mis padres por su apoyo y enseñarme el valor de la perseverancia para el cumplimiento de mis sueños y metas.

Juan Carlos Quispe Valenzuela

## Resumen Ejecutivo

El consumo de prendas de vestir de moda en el mercado peruano muestra un incremento razonable, es así que se estima un crecimiento del 49% de las ventas para el año 2023. Esto está relacionado directamente con el incremento de los centros comerciales y tiendas especializadas durante los últimos años, los cuales son visitados por el consumidor peruano, principalmente de los niveles socioeconómicos A, B y C (BlackSip, 2019). Sin embargo, el perfil del consumidor peruano está evolucionando y exigen cada vez más productos personalizados, que puedan adquirirlos desde el lugar de su conveniencia y por canales electrónicos (Angus & Westbrook, 2020).

Por otra parte, a raíz de una investigación de mercado realizada como parte del proyecto de negocio, se detectó que del 100% de entrevistados que acuden a comprar sus prendas de vestir, el 81% indicaron que no quedan totalmente satisfechos ya que los modelos, tallas y colores no siempre son lo que esperan. Adicionalmente, el 63% indicó que antes de comprar sus prendas de vestir, acude a dos o tres lugares para realizar comparaciones o buscar mejores opciones. De ello, se deduce que la oferta actual y la modalidad de venta de las prendas de vestir no son del todo satisfactorias para el consumidor peruano. Es por este motivo que, ante la necesidad identificada, el presente proyecto de negocio propone la creación de un aplicativo móvil llamado *Smart Fashion*, en el cual el consumidor peruano accederá a catálogos de prendas de vestir diseñadas y confeccionadas por diseñadores de moda peruanos y en la cual tendrá la posibilidad de personalizar su prenda de vestir de acuerdo con el modelo, talla y diseño de su conveniencia.

*Smart Fashion*, es un aplicativo que adopta el modelo de negocio de plataforma multilateral, el cual interconecta a dos grupos de clientes. El primero de estos grupos está conformado por los profesionales del diseño de modas, que expondrán sus diseños y catálogos al otro grupo de clientes (consumidores finales). El segundo grupo contiene a los

consumidores finales de prendas de vestir, los que tendrán la posibilidad de elegir, personalizar y comprar la prenda de su preferencia tan sólo ingresando y registrándose en el aplicativo. Al realizar una elección, el cliente final tendrá la posibilidad de entrevistarse con el diseñador para la personalización y otros detalles de la prenda, finalmente concretarán la compra a través de un proceso de pago ágil y seguro.

Asimismo, el desarrollo del presente proyecto formula la estrategia de *Smart Fashion* para la consecución de los objetivos propuestos como negocio, la cual se ve soportada en la propuesta de los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas. En el ámbito financiero se realizó la evaluación del proyecto y entre los principales indicadores se presenta la proyección de ventas, el cual contempla que para el primer año de operación se alcanzará los S/ 2'586,322. Luego, al término del año cinco, las ventas estimadas llegarán a S/3'613,319. La ganancia neta promedio al finalizar el primer año es de S/ 62,455 y para el quinto año es de S/ 123,644.

Finalmente, el valor actual neto (VAN) del flujo de caja económico o del negocio se estimaría en un monto de S/ 142,044, mientras que el VAN del flujo de caja financiero o también llamada del inversionista se estimaría en un monto de S/ 144,064. Adicionalmente la tasa interna de retorno (TIR) del flujo de caja financiero es de 50.22%. Con los resultados de las principales ratios financieros expuestos para evaluar la viabilidad del plan de negocio, se colige que el plan de negocio resulta viable, por lo cual recomendamos su implementación y puesta en marcha.

## Abstract

The consumption of fashion clothing in the Peruvian market is on the rise, which is why a growth of 49% in sales is estimated for the year 2023. This is mainly reflected in the increase in shopping centers and specialized stores in recent years, which is visited by the Peruvian client mainly from socioeconomic levels A, B and C (BlackSip, 2019). However, the Peruvian consumer has been evolving and demands more and more personalized products, which can be purchased from the place of their convenience and through electronic channels (Angus & Westbrook, 2020).

On the other hand, because of a market research carried out as part of the business project, it was detected that of the 100% of those interviewed who go to buy their clothing, 81% indicate that they are not completely satisfied since the models, sizes and colors are not always what they expect. Additionally, 63% indicated that they go between two and three places before buying their clothing. It follows from this that the current offer and method of sale of clothing is not entirely satisfactory for the Peruvian consumer. Given this, this business project proposes the creation of a mobile application called *Smart Fashion*, in which the Peruvian consumer can access catalogs of garments designed and made by fashion designers, and in which they can customize their garment to dress according to the model, size and design of your convenience.

*Smart Fashion* is an application that adopts the multilateral platform business model, in which it interconnects two groups of clients, made up on the one hand by fashion design professionals, who are designers with studies in the professional design career of fashion in which through the application they will be able to expose their catalogs with their designs which will be offered in favor of the other group of clients, which are the consumers of clothing that will be able to access and buy the garment of their preference just by entering and registering in the application. Choosing the garment of your preference, you will be able

to coordinate and meet with the designer for the customization of the garment and finalizing the purchase through a payment process will be agile and safe.

Likewise, the development of this project formulates the *Smart Fashion* strategy to achieve the objectives proposed as a business, which is supported by the proposed marketing, operations, and human resources operational plans.

On the other hand, the financial evaluation of the project was made, among the main indicators the sales projection begins for the first year of operation is estimated at S/ 2'586,322 and then to the end of year five with estimated sales of S/3'613,319. The average net profit at the end of the first year is S/62,455 and for the fifth year it is S/123,644.

Finally, the net present value (NPV) of the economic or business cash flow would be estimated at an amount of S/ 142,044, while the NPV of the financial cash flow or also the investor's call would be estimated at an amount of S/144,064. Additionally, the internal rate of return (IRR) of the financial cash flow is 50.22%. With the results of the main financial ratios exposed to evaluate the viability of the business plan, it is concluded that the business plan is viable, for which we recommend its implementation and start-up.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento de la Propuesta de Negocio .....	1
1.2 Pregunta de la Propuesta de Negocio .....	10
1.3 Objetivos del Negocio .....	10
1.4 Justificación del Negocio .....	10
1.5 Viabilidad del Negocio.....	11
1.6 Explicación del Método de Trabajo .....	12
1.6.1 Técnicas utilizadas en el estudio de mercado .....	13
<b>Capítulo II: Análisis de Oportunidades.....</b>	<b>18</b>
2.1 Análisis de los Factores Macroambientales .....	18
2.1.1 Análisis político, gubernamental y legal .....	18
2.1.2 Análisis económico y financiero .....	20
2.1.3 Análisis social, cultural y demográfico .....	22
2.1.4 Análisis tecnológico y científico .....	27
2.1.5 Análisis ecológico y ambiental.....	30
2.2 Análisis de la Industria .....	32
2.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	33
2.3 Estructura Competitiva del Mercado.....	35
2.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	35
2.4 Análisis de Mercado .....	42
2.4.1 Clientes .....	42
2.4.2 Demanda potencial .....	48

2.4.3 Participación de mercado.....	50
<b>Capítulo III: El Negocio .....</b>	<b>52</b>
3.1 Descripción del Negocio .....	52
3.2 Visión, Misión y Objetivos de la Empresa.....	57
3.2.1 Visión.....	57
3.2.2 Misión .....	58
3.2.3 Valores .....	59
3.2.4 Objetivos.....	59
3.2.5 Estrategias .....	60
3.3 Protección Legal.....	63
<b>Capítulo IV: Planes Operativos.....</b>	<b>66</b>
4.1 Plan de Marketing.....	66
4.1.1 Mezcla de marketing.....	68
4.1.2 Plan de comercialización y ventas .....	72
4.1.3 Política de servicios y garantías .....	73
4.2 Plan de Operaciones .....	75
4.2.1 Diseño del producto .....	77
4.2.2 Diseño de procesos.....	83
4.2.3 Capacidad de operaciones .....	90
4.2.4 Ubicación de las instalaciones .....	91
4.2.5 Diseño de la distribución de la Planta.....	93
4.2.6 Costos de operaciones.....	94
4.2.7 Regulaciones, licencias y políticas.....	94
4.3 Equipo de Trabajo .....	96
4.3.1 Cultura y diseño organizacional.....	96

4.3.2 Remuneraciones, compensaciones e incentivos.....	101
4.3.3 Política de recursos humanos.....	102
4.4 Plan Financiero.....	104
4.4.1 Inversiones.....	104
4.4.2 Estructura de financiamiento.....	105
4.4.3 Capital de trabajo.....	106
4.4.4 Estados financieros proyectados.....	107
4.4.5 Análisis de indicadores.....	113
4.4.6 Evaluación de la rentabilidad económica del proyecto.....	116
4.4.7 Escenarios y análisis de sensibilidad.....	120
4.5 Plan de Desarrollo.....	124
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>125</b>
5.1 Conclusiones.....	125
5.2 Recomendaciones.....	127
<b>Referencias.....</b>	<b>128</b>
<b>Lista de Abreviaturas.....</b>	<b>142</b>
<b>Glosario.....</b>	<b>144</b>
<b>Apéndice A: Matriz de Cuadro de Calificación de Viabilidad del Negocio.....</b>	<b>145</b>
<b>Apéndice B: Cuestionario de Preguntas a los Usuarios Finales, para el Estudio de Mercado para la Implementación de un Aplicativo de Modas en Lima Metropolitana.....</b>	<b>146</b>
<b>Apéndice C: Matriz de Resumen de Entrevistas a Usuarios Finales.....</b>	<b>148</b>
<b>Apéndice D: Adaptación de Preguntas, de las Investigaciones Académicas para Entrevista a los Usuarios Finales de Prendas de Vestir.....</b>	<b>150</b>

<b>Apéndice E: Encuesta de Estudio a los Usuarios Finales, para la Implementación de un Aplicativo de Moda en Lima Metropolitana .....</b>	<b>151</b>
<b>Apéndice F: Resultado de las Entrevistas Cuantitativas a los Potenciales Usuarios Finales.....</b>	<b>155</b>
<b>Apéndice G: Cuestionario de Entrevistas a Profundidad a Profesionales de Diseñadores de Moda .....</b>	<b>159</b>
<b>Apéndice H: Relación de Profesionales de Diseño de Moda de Prendas de Vestir en Entrevistados .....</b>	<b>160</b>
<b>Apéndice I: Matriz Resumen de Entrevista a los Profesionales de Diseño de Moda de Prendas de Vestir .....</b>	<b>161</b>
<b>Apéndice J: Adaptación de Preguntas, de las Investigaciones Académicas para Entrevista a los Profesionales de Diseño de Moda de Prendas de Vestir .....</b>	<b>162</b>
<b>Apéndice K: Formato de Solicitud de Registro de Marca de Producto/Servicio y/o Multiclase .....</b>	<b>163</b>
<b>Apéndice L: Reunión de Equipo para el Desarrollo del Producto Aplicando Design Thinking .....</b>	<b>164</b>
<b>Apéndice N: Perfil de Puestos del Personal de Smart Fashion.....</b>	<b>166</b>
<b>Apéndice O: Funciones del Personal de Smart Fashion .....</b>	<b>167</b>
<b>Apéndice P: Presupuesto Total de las Actividades de Recursos Humanos .....</b>	<b>168</b>
<b>Apéndice Q: Cronograma de Pago del Préstamo Bancario.....</b>	<b>169</b>
<b>Apéndice R: Cálculo de la Depreciación y Amortización .....</b>	<b>170</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Variables del Entorno Político, Gubernamental y Legal</i> .....	20
Tabla 2	<i>Variables del Entorno Económico y Financiero</i> .....	23
Tabla 3	<i>Variables del Entorno Social, Cultural y Demográfico</i> .....	27
Tabla 4	<i>Variables del Entorno Tecnológico y Científico</i> .....	30
Tabla 5	<i>Variables del Entorno Ecológico y Ambiental</i> .....	32
Tabla 6	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	34
Tabla 7	<i>Poder de Negociación de los Proveedores</i> .....	36
Tabla 8	<i>Poder de Negociación de los Compradores</i> .....	37
Tabla 9	<i>Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores</i> .....	38
Tabla 10	<i>Amenaza de Ingreso de Nuevos Sustitutos</i> .....	39
Tabla 11	<i>Rivalidad entre los Competidores Existentes</i> .....	40
Tabla 12	<i>Nivel de Intensidad de las Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	41
Tabla 13	<i>Características del Cálculo del Muestreo de Usuarios Finales del Proyecto de Negocio</i> .....	45
Tabla 14	<i>Tamaño de Mercado de Compradores de Prendas de Vestir de la Empresa</i> .....	48
Tabla 15	<i>Tamaño de Mercado de Diseñadores de Moda</i> .....	49
Tabla 16	<i>Guía de Aproximaciones de Porcentaje de Participación de Mercado</i> .....	50
Tabla 17	<i>Lienzo de Modelo de Negocio de Smart Fashion</i> .....	54
Tabla 18	<i>Evaluación de los Componentes para Determinación de la Misión</i> .....	58
Tabla 19	<i>Registros de Clientes y Profesionales de Diseño de Moda</i> .....	60
Tabla 20	<i>Características de las Estrategias Genéricas de Porter</i> .....	61
Tabla 21	<i>Análisis FODA de Smart Fashion</i> .....	64
Tabla 22	<i>Presupuesto de las Estrategias de Promoción y Marketing</i> .....	71
Tabla 23	<i>Estados de Resultados Proyectados</i> .....	73

Tabla 24	<i>Objetivos Específicos de Operaciones para Smart Fashion</i>	75
Tabla 25	<i>Iniciativas Estratégicas Operaciones de Smart Fashion</i>	76
Tabla 26	<i>Aspectos a Considerar para el Diseño del Producto de Smart Fashion</i>	77
Tabla 27	<i>Requisitos para la Admisión de los Profesionales de Moda en Smart Fashion</i>	82
Tabla 28	<i>Requisitos Funcionales del Aplicativo Smart Fashion</i>	82
Tabla 29	<i>Requisitos No Funcionales del Aplicativo Smart Fashion</i>	83
Tabla 30	<i>Detalle de Actividades del Flujo de Negocio de Smart Fashion</i>	89
Tabla 31	<i>Proyección de la Capacidad Operativa de Smart Fashion</i>	91
Tabla 32	<i>Presupuesto Operativo para la Implementación de Smart Fashion</i>	94
Tabla 33	<i>Principales Características Organizacionales de Smart Fashion</i>	99
Tabla 34	<i>Presupuesto de Personal</i>	101
Tabla 35	<i>Inversión Inicial para la Implementación del Aplicativo Smart Fashion</i>	105
Tabla 36	<i>Financiamiento para la Implementación de Smart Fashion</i>	105
Tabla 37	<i>Aporte de Socios</i>	106
Tabla 38	<i>Condiciones de Préstamo Bancario para Implementación de Smart Fashion</i>	106
Tabla 39	<i>Flujo de Caja Proyectado del Año 1</i>	108
Tabla 40	<i>Proyección de los Estados de Resultados</i>	109
Tabla 41	<i>Estado de Flujo de Efectivo</i>	111
Tabla 42	<i>Estado de Situación Financiera o Balance General Proyectado</i>	112
Tabla 43	<i>Flujo de Caja Proyectado</i>	113
Tabla 44	<i>Principales Indicadores Financieros</i>	114
Tabla 45	<i>Beta Apalancado</i>	117
Tabla 46	<i>Cálculo del Costo de Patrimonio</i>	118
Tabla 47	<i>Cálculo del WACC</i>	119
Tabla 48	<i>Resultado del VAN y TIR Económico</i>	119

Tabla 49 <i>Resultado del VAN y TIR Financiero</i> .....	120
Tabla 50 <i>Análisis de Sensibilidad Respecto a las Variables de Costos de Ventas y Crecimiento de Ventas</i> .....	121
Tabla 51 <i>Análisis de Sensibilidad Respecto a las Variables de Participación del Mercado y Ticket de Venta</i> .....	122
Tabla 52 <i>Cálculo del Punto de Equilibrio</i> .....	123
Tabla 53 <i>Análisis de Escenarios</i> .....	123
Tabla 54 <i>Plan de Desarrollo de Implementación de Smart Fashion</i> .....	124



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Población y tasa de crecimiento, desde 1950-2070.....	24
<i>Figura 2.</i> Estrategia de enfoque de diferenciación .....	62
<i>Figura 3.</i> Proceso de Design Thinking .....	78
<i>Figura 4.</i> Proceso de Design Thinking para el diseño del producto de Smart Fashion.....	80
<i>Figura 5.</i> Pantalla interfaz inicial de acceso a Smart Fashion .....	81
<i>Figura 6.</i> Interfaz de acceso a las ofertas en Smart Fashion y el sistema de calificación de compra.....	81
<i>Figura 7.</i> Mapa de procesos de “ <i>Smart Fashion</i> ” .....	85
<i>Figura 8.</i> Flujograma de negocio propuesto de Smart Fashion.....	88
<i>Figura 9.</i> Diseño de planta de la oficina administrativa.....	93
<i>Figura 10.</i> Grupos de interés de Smart Fashion .....	99
<i>Figura 11.</i> Organigrama de Smart Fashion .....	100

## Capítulo I: Introducción

Durante la década 2008- 2017, el consumidor peruano de prendas de vestir con mayor poder adquisitivo de los NSE AB prefería comprar sus prendas en el extranjero; mientras que los segmentos emergentes del país NSE C, acudían a las principales tiendas por departamentos y tiendas *fast fashion* del país (Patiño, 2018). Una de las razones principales del auge de este tipo de tiendas es que el consumidor peruano está cada vez más ávido de consumir moda. Asimismo, el consumidor peruano ha evolucionado, exige nuevas prestaciones de los productos, donde la personalización y al acceso a comprar por dispositivos tecnológicos que facilitan su compra son los principales atributos valorados (“Las cinco principales tendencias del consumidor peruano,” 2017). En ese sentido, el consumidor de prendas de vestir valora cada vez más la personalización, inclinándose por adquirir prendas con diseños particulares, lo que les hacen sentir únicos.

Por lo antes expuesto, el presente proyecto propone a *Smart Fashion*, un aplicativo que interconecta a clientes dispuestos a adquirir prendas de vestir con profesionales del diseño de modas que ofertan sus diseños y prendas. A continuación, se presenta los cinco capítulos que propone el presente plan para demostrar la viabilidad de *Smart Fashion*. En el capítulo I se desarrolla el planteamiento general del proyecto de negocio, la metodología a emplear para la investigación; el capítulo II comprende el análisis de los diversos factores externos e internos que permitirá identificar las oportunidades y amenazas para el negocio; el capítulo III se hace la descripción del negocio de *Smart Fashion*, así como se describe las estrategias definidas para alcanzar las metas organizacionales; en el capítulo IV se definen los planes operativos que harán viable la propuesta del negocio; para culminar en el capítulo V con las conclusiones y recomendaciones que se colige del proyecto.

### 1.1 Planteamiento de la Propuesta de Negocio

El sector textil es considerado como uno de los sectores económicos más importantes

que participa en la economía mundial. La industria de prendas de vestir a nivel global se calcula en US\$1.3 billones, utiliza más de 300 millones de trabajadores en toda su cadena de valor y más del 60% de textiles se utilizan en confección; se espera que en el futuro se mantenga su participación o incluso sea superior a dicho porcentaje. En el período 2000-2015, la producción de prendas de vestir a nivel mundial se ha duplicado debido al crecimiento en el poder adquisitivo de la clase media y al incremento en las ventas en los países de economías más avanzadas. Este crecimiento también se debe al fenómeno de la moda rápida, un tipo de producción de prendas de vestir que genera constantes cambios de estilos, mayores colecciones durante el año y menores precios de venta (Fundación Ellen MacArthur, 2017).

La producción de prendas de vestir a nivel mundial está liderada por los países asiáticos y europeos. De acuerdo con las estadísticas de las exportaciones del 2010-2014, se encuentra liderada por China, seguido por Italia y Bangladesh, debido a que cuentan con fortalezas y ventajas competitivas (López & Rodríguez, 2016). A los países asiáticos, como China y Bangladesh, les favoreció la producción en grandes volúmenes, la avanzada tecnología y los costos de mano de obra barata; mientras que los países europeos como Italia y Francia, tienen ventaja competitiva en el diseño de la moda y la alta calidad. Por lo cual, la producción de prendas de vestir de los países asiáticos y europeos afectó a la del continente latinoamericano debido a que sus costos de fabricación son menores (López & Rodríguez, 2016).

Con respecto a la industria de la moda a nivel mundial, los países que más destacan son: Italia, Francia, España y los EE.UU. Según la publicación de la compañía Global Language Monitor (2020), las principales ciudades con mejor desarrollo en la industria de la moda de la década (2010-2019) fueron: París, Londres, Roma y New York, siendo esta última la que más destacó; mientras que en el año 2019 la ciudad con mejor desempeño fue

París. Asimismo, las principales empresas en esta industria, a nivel mundial, son: Louis Vuitton Moët Hennessy, Nike e Inditex, con marcas como Zara, Pull & Bear y Stradivarius (Fashion United, s.f).

En Latinoamérica, la industria de la moda viene ganando bastante atracción, gracias a la combinación exitosa de exclusividad y artesanía. En efecto, los países latinoamericanos valoran y utilizan, cada vez más, sus recursos naturales, explorando de esta manera el gran potencial que tienen en materia de insumos, con el objetivo de proveer a las marcas internacionales. Brasil y México son los países que han resaltado más en el rubro de la moda. Pero las cinco principales ciudades que serán los centros de moda son: Bogotá, Lima, San José, Montevideo y Panamá (Castellanos, 2018). Según la revista Forbes Live, en los últimos años Medellín se perfila como una de las ciudades de la moda. Debido a que en Colombia la creatividad de los diseñadores de moda cuenta con el apoyo de las organizaciones públicas y privadas para impulsar su desarrollo y contribuir con la economía del país (Romero, 2020).

De acuerdo con GS1Perú (2019) y los estudios realizados por Euromonitor Internacional, el mercado de la moda representa volúmenes de negocio por US\$972 millones y se estima que en los próximos cuatro años alcance los US\$1,326 millones, ello debido al incremento de los centros comerciales, a la incursión de las marcas en nuevos espacios geográficos (distritos y provincias) y a los nuevos canales electrónicos que las marcas utilizan para su distribución y venta. Asimismo, la participación de mercado según la procedencia de las marcas es, 80% extranjera y 20% de origen local (Perú Retail, 2019). Esta alta competencia ha hecho que las marcas locales rediseñen sus estrategias y realicen un alto grado de promoción de sus productos; sin embargo, también ha generado cierre de locales e incluso han optado por salir del mercado. Por otro lado, la Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEX], dijo que las exportaciones textiles en los últimos tres años han tenido crecimiento de 0.7% en 2017, 10.5% en 2018 y 6.8% en 2019. Este crecimiento se debió al

incremento de la demanda de nuestros principales socios: EE. UU, Italia, Chile, Colombia y Ecuador (Comex, 2019).

Sin embargo, Luis Antonio Aspillaga, presidente del Gremio de Indumentaria de la Cámara de Comercio de Lima, indicó que la industria textil peruana no podrá competir con los gigantes asiáticos. Por el contrario, debe aprovechar otras ventajas que tiene esta industria, como la velocidad de producción y la rapidez para llegar al mercado de los EE. UU., uno de nuestros principales socios comerciales (Patiño, 2018). Asimismo, para impulsar su mayor crecimiento es necesario fortalecer el trabajo conjunto con los diseñadores de moda, quienes aportan su creatividad, pero carecen del capital y trabajan de manera aislada (Patiño, 2018). Por otro lado, Edward Venero coordinador de la Facultad de Arte y Diseño de la PUCP, precisa que la industria peruana es capaz de producir cualquier tipo de prenda y en grandes cantidades. Sin embargo, el problema se encuentra en el diseño, dado que el productor no trabaja con el diseñador porque no valora el aporte, que éste pueda realizar. En tal sentido, se concluye que, para aprovechar las ventajas de la industria de la confección de prendas de vestir en el Perú, se requiere trabajar coordinadamente con los diseñadores de moda con la finalidad de generar un producto de mayor valor agregado (Patiño, 2018).

Debido a esta carencia existe un segmento de consumidores de mayor poder adquisitivo que prefieren adquirir sus prendas de vestir en el extranjero; mientras que los segmentos de menores recursos económicos acuden al emporio comercial de Gamarra o a las tiendas por departamento del país (Patiño, 2018). Luis Antonio Aspillaga manifestó que en los últimos diez años (2008-2017), la clase media emergente prefiere comprar sus prendas de vestir en los grandes *retails* del país (Patiño, 2018). Por otra parte, debido al crecimiento económico del país, llegaron las denominadas tiendas *fast fashion*. Este modelo de negocio basa su estrategia empresarial en la introducción continua de colecciones que siguen las últimas tendencias de la moda, cuentan con una fabricación rápida y económica; lo que

permite al consumidor acceder a prendas de moda a precios *low cost* (Perú Retail, 2018).

La llegada de los *fast fashion* ha tenido aceptación por parte del consumidor peruano, tal es así, que a mediados del año 2019 se inauguraron 15 tiendas con este modelo de negocio, destacándose entre ellas las marcas H&M, Zara y Forever 21. Su éxito se ha visto reflejado en las ventas, mientras que una tienda por departamento reporta ventas entre US\$250 y US\$500 por metro cuadrado, este tipo de tiendas pueden vender desde US\$1,200 hasta más de US\$2,000 por metro cuadrado (Ochoa, 2019). Estos resultados evidencian que el consumidor peruano actual está ávido de consumir moda y por ende la industria de la moda peruana tiene un gran potencial de crecimiento. Sin embargo, para que esta industria pueda desarrollarse es necesario que el gobierno peruano implemente políticas internas que contribuyan a la formación de mano de obra calificada. Como consecuencia se requiere una mejor formación académica de los participantes de la industria de la moda, manifestó Catherine Torres, directora de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura (Portal de Emprendedores, 2018). En ese sentido las instituciones educativas juegan un papel muy importante en la misión de la formación de los profesionales de la moda.

La oferta educativa para la formación de profesionales del diseño de la moda está en crecimiento, pero aún es incipiente (Noriega, 2020). Según el Centro de Altos Estudios de la Moda (CEAM), en el año 2019 egresaron aproximadamente 250 diseñadores de moda de las principales instituciones educativas en el Perú, entre las cuales se tiene a CEAM, Chio Lecca, Toulouse Lautrec, UPC, Instituto Nina Ricci Design, Mod' Art, MAD, Instituto Continental, ISIL y la PUCP (Noriega, 2020). La formación que reciben los profesionales de la moda tiene un amplio campo laboral, desde la producción de moda, gestión de eventos, diseño de vestuario hasta la generación de emprendimientos personales de su propia marca (Noriega, 2020). Sin embargo, la realidad del mercado laboral es otra, debido a que, del total de los diseñadores egresados, sólo el 20% tienen la oportunidad de laborar en las principales tiendas

por departamento y casas de moda del país. Mientras que el 80% restante, laboran en las fábricas textiles en el área de diseño y otro mínimo porcentaje de éste genera su propio emprendimiento (E. Ruiz, comunicación personal, 10 de julio de 2020). Esta situación incentiva a que las escuelas de moda adapten su currícula académica con cursos de gestión y emprendimiento de moda, con la finalidad de motivar a los diseñadores a generar su propia marca (E. Ruiz, comunicación personal, 10 de julio de 2020). Esto contribuye a que el diseñador busque un mayor acercamiento al mercado peruano y a su vez obtenga un incremento en la variedad de oferta en diseños de prendas de vestir de diferentes estilos.

Los estilos y preferencias de los consumidores se miden a través de las tendencias, es así que, Euromonitor Internacional (2020), ha realizado estudios de mercado para identificarlas a nivel global. Para la presente investigación se analizan cuatro de las principales tendencias. Primero, “cautívame en segundos”, implica brindar información de valor para conectar con el grupo objetivo en el menor tiempo usando canales personalizados, auténticos y atractivos (Angus & Westbrook, 2020). Segundo, “hogares multifuncionales”, se caracteriza porque los consumidores prefieren pasar mayor tiempo en sus hogares debido a que realizan la mayoría de sus actividades en línea (ejercitarse, trabajar, realizar compras y otras tareas que antes requerían salir de casa), gracias a los servicios de internet y a la oferta existente de diversos servicios (Angus & Westbrook, 2020). Tercero, “personalización privada” quiere decir que los consumidores requieren productos o servicios cada vez más personalizados, adecuados a su estilo de vida y están dispuestos a compartir más información personal para lograr su objetivo. Se espera que la empresa haga uso adecuado y transparente de la información brindada lo cual le permitirá generar una mejor experiencia al cliente (Angus & Westbrook, 2020). Cuarto, “orgullo local”, significa que los consumidores muestran preferencia por productos locales, ya que sienten que al adquirirlos están consumiendo productos naturales o sanos. Asimismo, la elección de este tipo de productos

genera un grado de identificación con su cultura originaria y sus raíces (Angus & Westbrook, 2020). En Perú, estas mismas tendencias fueron identificadas por la empresa IPSOS en su estudio del consumidor peruano en el año 2018, en las que adicionalmente se hace énfasis en la búsqueda constante de ofertas y promociones en las marcas (Ipsos, 2018). Adicionalmente, Michilot (2020) señaló que, luego de la cuarentena ocasionado por el COVID-19, el 62% de los consumidores peruanos buscarán productos con precios accesibles.

De la misma manera, el consumidor peruano ha evolucionado debido a la globalización y sobre todo al acceso a Internet y a los dispositivos tecnológicos que facilitan los procesos de compra (“Las cinco principales tendencias” 2017). Del total de los 33 millones de peruanos, aproximadamente el 72.9% tiene acceso a Internet y el 45% cuenta con un smartphone y con acceso a Internet (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2019). Por esta razón, las organizaciones encuentran un motivo para utilizar los medios digitales como uno de sus principales canales de venta. En ese sentido, el comercio electrónico se ha convertido en el canal de compra con mayor demanda en los últimos tiempos; su evolución, en el mundo y Latinoamérica ha sido vertiginosa.

De acuerdo con información publicada en Statista, de los 2,000 millones de personas que han utilizado el comercio electrónico durante el año 2019, más de 155,5 millones provienen de Latinoamérica (BlackSip, 2019). Asimismo, según las cifras de Euromonitor Internacional, las ventas en Perú casi se han cuadruplicado, pasando de 611,6 a 2,339 millones de soles, desde el año 2013 hasta el año 2019, siendo la categoría moda y calzado una de las tres categorías líderes al 2019 (BlackSip, 2019). Del mismo modo la coyuntura originada por el COVID-19 ha acelerado el auge del canal *e-commerce*. En esta coyuntura marcada por el distanciamiento social, los peruanos exigen y exigirán cada vez más un consumo a distancia y sin contacto. Los resultados de estos meses en cuarentena en el Perú indican que, mientras el *e-commerce* tiene una participación sobre el total del consumo

alrededor del 12.5% entre enero y la primera quincena de marzo (previa a la cuarentena), durante las últimas semanas de marzo dicha cifra se elevó al 25.7% y, en abril, subió al 49.1% (“Comercio electrónico: lecciones del COVID-19,” 2020). Los comercios electrónicos que han mostrado un desempeño exitoso durante los últimos tres años son aquellos que tienen un modelo de negocio basado en plataformas multilaterales, como Uber, Rappi, Glovo, Mercado Libre o Juntoz (Wiesse, 2019).

Las plataformas multilaterales son un modelo de negocio que se definen como los productos, tecnologías o servicios que crean valor al facilitar y promover la interacción directa entre dos o más grupos de clientes o participantes (Hagiu, 2014). Ello significa que el principal objetivo de la plataforma multilateral es servir de medio de contacto entre los participantes que tienen necesidades complementarias. Como lo señalan Osterwalder y Pigneur (2010), estas plataformas reúnen distintos tipos de clientes, que a la vez son interdependientes. Por lo tanto, si alguna de las partes no está presente, la plataforma por sí misma no genera valor. El número de usuarios que representa a un tipo de clientes tiene una importancia preponderante, dado que el valor de la plataforma se incrementa a medida que estos aumentan, lo que se conoce como “efecto red” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Existen muchos casos de éxito en los que se aplica este modelo de negocios, uno de los más conocidos es Uber, una plataforma multilateral que agrupa conductores de vehículos con pasajeros mediante el uso de un aplicativo para celulares. Uber inició sus actividades en el año 2009 en la ciudad de San Francisco con \$8 millones de capital disponible y para el año 2018 ya operaba en 23 países y contaba con una valoración de mercado de US\$60 mil millones (Caro, Cuzma & Villacorta, 2019).

En el ámbito de la moda existe la plataforma multilateral llamada “Conspiración Moda”, en la que diversos diseñadores ponen en alquiler algunas prendas, principalmente vestidos de noche. Tal como se menciona en la página web de El Comercio, la plataforma

surge a partir de la convicción de que las mujeres merecen vivir la experiencia de lucir los más exclusivos diseños, a una fracción de su costo de venta. La plataforma de Conspiración Moda permite al usuario gastar hasta 90% menos respecto al precio de venta del atuendo (Alcántara, 2017)

En Perú, un caso de éxito es la *Start up* Crehana, que se ha consolidado como una de las iniciativas más exitosas vinculadas al sector educativo. Esta *Start up* ofrece cursos prácticos para desarrollar habilidades técnicas y creativas que se pueden aprender a través de un ordenador. En este caso las partes laterales de la plataforma son los profesores que ofrecen los cursos y los clientes interesados en adquirir los conocimientos y habilidades que se comparten con los cursos. Como lo mencionan sus fundadores en diversas entrevistas, nació en el año 2014, enfocada en atender necesidades de formación creativa. En el año 2018, la multiplataforma contaba con 600 mil estudiantes y con presencia en Perú y México (“Catorce emprendedores latinos con futuro,” 2019). Sin embargo, en Perú, no se han encontrado casos de este tipo de modelo de negocios en la industria de la moda. Es así que, según Alcántara (2017), la aparición de los aplicativos de diseño de modas en Perú muestra un desarrollo bastante incipiente, en comparación con otros países de la región.

En vista del amplio potencial de mercado de la moda en Perú (Fashion United, sf.), las nuevas tendencias del consumidor (Euromonitor Internacional, 2020), el mayor uso de los canales electrónicos en las operaciones comerciales (BlackSip, 2019). el crecimiento de la formación de diseñadores de moda (Noriega, 2020) y la falta de un punto de concentración de la oferta de diseñadores en Perú (E. Ruiz, comunicación personal, 10 de julio de 2020) se ha identificado una oportunidad para la creación de un aplicativo del tipo de modelo de negocio de plataforma multilateral que reúne a dos grupos de clientes interdependientes que satisfarán sus necesidades. El primero de los grupos está conformado por los diseñadores de moda peruanos que ofertan su creatividad y talento a través del diseño y confección de prendas de

vestir. El segundo grupo, conformado por los compradores y usuarios de prendas de vestir a la moda, de acuerdo con su estilo y conveniencia (prendas a medida y personalizadas), otorgándoles una nueva experiencia de vida.

## 1.2 Pregunta de la Propuesta de Negocio

¿En qué medida es viable la implementación y puesta en marcha de un aplicativo de modas que conecta diseñadores y consumidores de prendas de vestir?

## 1.3 Objetivos del Negocio

El objetivo general de la investigación consiste en desarrollar un plan de negocio para interconectar diseñadores de moda con clientes finales, mediante un aplicativo basado en el modelo de negocio de plataformas multilaterales, con la finalidad de desarrollar el mercado de diseñadores de moda peruanos y capturar una participación de mercado meta de los clientes finales, a través de los diseños propuestos.

Los objetivos específicos de este plan de negocios son:

1. Realizar un estudio de mercado para definir la oferta y demanda de prendas de vestir a través de canales digitales.
2. Segmentar el mercado para identificar el target del negocio.
3. Definir la estrategia general que adoptará el negocio y las estrategias específicas que guiarán las diferentes etapas (introducción y crecimiento).
4. Diseñar el prototipo de la plataforma y de los procesos operativos.
5. Evaluar la viabilidad del proyecto desde el plano económico y financiero, considerando los flujos de caja esperados para el corto y mediano plazo.

## 1.4 Justificación del Negocio

Actualmente, gracias a la proliferación de negocios *fast fashion* se ha descubierto un mercado de clientes dispuestos a pagar por una prenda de vestir de diseño, a la moda y de reconocidas marcas. Adicionalmente, los millennials son influenciados por personajes con un

determinado estilo de vida, llamados *Influencers*; dichos personajes incitan a sus seguidores por una determinada forma de vida que involucra el uso de prendas de vestir originales y personalizadas. Debido a las características del mercado (oferta de diseñadores y demanda de consumidores) se ha evaluado la factibilidad de la implementación de un emprendimiento que conecte a los diseñadores de moda peruanos con los clientes finales. Para lograr este cometido se ha empleado el modelo de negocio multilateral, el cual se plasmará en un aplicativo para celulares.

### **1.5 Viabilidad del Negocio**

El presente trabajo de investigación es viable, porque de acuerdo con los estudios realizados, el diseño de modas en Perú, aún no tiene la preponderancia como en otros países de América Latina y Europa (Alcántara, 2017). A lo largo del territorio peruano, operan institutos, escuelas y universidades que forman diseñadores de moda, por lo que queda demostrado que existe el talento humano (Noriega, 2020). Asimismo, la diversidad cultural existente en el entorno se puede aprovechar para la creación de marcas propias. Por otro lado, el consumidor es cada vez más exigente en gustos y preferencias, busca tener prendas a su medida y personalizadas. Esto, debido a que en algunas ocasiones el consumidor, no encuentra prendas a la medida y tiene la necesidad de hacer algunos ajustes. Además, muchas veces no dispone de tiempo para ir de compras a un centro comercial y prefiere hacer diversas actividades desde casa (Euromonitor, 2020).

En consideración con los antecedentes se ha realizado el análisis de la viabilidad de la idea de negocio mediante la metodología presentada por McKnight (2004), denominada “cuadro de mando del innovador”. Esta herramienta considera ocho criterios básicos y los agrupa en 44 elementos que evalúan una idea de negocio antes de ponerla en marcha (Landaure, 2017). En tal sentido, como se muestra en el Apéndice A, se pondera cada elemento mediante la calificación en el rango +10 al -10 (+10 excelente y -10 perjudicial);

este peso es definido por el autor con base en su experiencia. El puntaje total de la matriz es de 860 puntos y el puntaje final aprobatorio debe alcanzar, como mínimo, el 70% del puntaje total (McKnight, 2004). Asimismo, esta herramienta permite identificar oportunidades de mejora y la evolución de la idea a lo largo del proceso de implementación del emprendimiento (McKnight, 2004).

Para la presente propuesta de negocio los resultados obtenidos en cada criterio son: Demanda (144 puntos), personal (145 puntos), operaciones (135 puntos), finanzas (40 puntos), cosecha (30 puntos), desalentadores (53 puntos), historia (43 puntos) y carpe diem (13 puntos). El puntaje total alcanzado fue 603 de 860 puntos, que representa el 70.12% e indica que, según el modelo propuesto por McKnight (2004), la propuesta es viable. Este resultado se sustenta en que, con relación a la demanda, la propuesta de valor del negocio es única en el mercado y satisface una necesidad no atendida. Asimismo, dentro del factor personal, el emprendimiento cuenta con directores que poseen habilidades de gestión comprobadas y están enfocadas en la toma de decisiones que contribuyen al desarrollo inicial y a la continuidad de la empresa. Adicionalmente, considerando el factor de operaciones, se cuenta con recursos disponibles que aseguran el cumplimiento de la cadena de valor de principio a fin. El detalle de la puntuación de cada criterio se muestra en el Apéndice A.

### **1.6 Explicación del Método de Trabajo**

En el presente trabajo, se ha aplicado el tipo de investigación mixta que incorpora los enfoques: cualitativo y cuantitativo. En consecuencia, el método de recolección de datos incorpora entrevistas en profundidad y encuestas estructuradas. Para el desarrollo de la investigación primaria, se ha empleado entrevistas en profundidad a los potenciales clientes y a expertos en diseño de moda. Adicionalmente, se aplicaron encuestas estructuradas sólo a los clientes potenciales, con la finalidad de obtener: datos, detalles, experiencias únicas y opiniones respecto al aplicativo que interconectará al diseñador de moda y al consumidor

final, para lo cual se utilizó la guía del libro de metodología de la investigación de Hernández, Fernández y Baptista (2014). Por otra parte, para la investigación secundaria y con la finalidad de obtener un análisis completo de la industria de diseño de modas y comercio electrónico, se realizó la revisión y consulta de bibliografías académicas (tesis, libros y *papers*), investigaciones de empresas especializadas, como Ipsos Apoyo; informes y análisis de organizaciones privadas y públicas (Euromonitor, Cámara de Comercio de Lima, Ministerio de la Producción, INEI, entre otros). La información obtenida de estas fuentes contiene datos a nivel mundial, de América Latina y local.

Para la determinación de la demanda potencial del mercado se ha considerado el enfoque propuesto por Arellano Consultores (2015-2019), que segmenta el mercado de acuerdo a estilos de vida. De esta forma, se han identificado seis estilos de vida, de los cuales dos son exclusivamente conformados por hombres (los progresistas y los formalistas) y dos que pertenecen solo a mujeres (las modernas y las conservadoras). Los últimos dos, no están definidos por la preponderancia del género (sofisticados y austeros - resignados). Para la presente investigación, el mercado meta está conformado por cuatro de los seis estilos de vida: progresistas, formalistas (adaptados), modernas y sofisticados. Asimismo, también se utilizó el análisis por niveles socioeconómicos, propuesto por Ipsos Apoyo (2019). Finalmente, para el análisis de la factibilidad del negocio y el cálculo de la rentabilidad se aplicó el método de flujo de caja propuesto por Gitman (2012).

#### **1.6.1. Técnicas utilizadas en el estudio de mercado**

**Investigación cualitativa.** Con la finalidad de conocer la opinión de expertos, para el análisis cualitativo se realizaron entrevistas en profundidad a diseñadores de moda de Lima Metropolitana y a potenciales clientes finales. Para lograr este objetivo, se diseñaron guías de preguntas abiertas, las que fueron adoptadas y adaptadas de otros estudios académicos que operan bajo el modelo de negocio de plataforma multilateral. No se encontró en la literatura

preguntas directamente relacionadas con la propuesta de negocio que se plantea. En ese sentido, las tesis consultadas para la formulación de las preguntas para la guía de entrevistas, tanto para los consumidores finales y diseñadores de moda, fueron: Plan de negocios para la creación de un aplicativo de reserva de citas de servicios de belleza (García, Muedas & Osorio, 2019), Plan de Negocios para la creación de una plataforma multilateral para servicios de belleza a domicilio *express* (Bazán, Correa, Flores, Lecaros & Vergara, 2019), Análisis de los principales factores que influyen en la decisión de compra de ropa en la industria *fast fashion* en mujeres de 18 a 37 años de los NSE A y B, residentes de la zona 7 de Lima Metropolitana (Castro & Iparraguirre, 2019) y Aplicativo móvil: Kallpa Textil (Jayo, Mercado, Mondragón & Silva, 2018). En el Apéndice D se encuentra el detalle de las investigaciones académicas utilizadas para adaptación de preguntas para entrevista a los usuarios finales de prendas de vestir. En el Apéndice J, se encuentra el detalle de las tesis utilizadas para elaboración de preguntas de entrevistas a los diseñadores de modas. Finalmente, las personas elegidas para el muestreo tienen las mismas características del público objetivo del proyecto de negocio tanto de diseñadores de modas y consumidores finales.

Para los diseñadores de moda, las preguntas empleadas para las entrevistas fueron validadas por un experto en el diseño de modas. En el Apéndice G se detalla la guía de preguntas que se aplicaron durante las entrevistas. Las entrevistas a profundidad fueron aplicadas a siete diseñadores de moda y el tiempo de duración fue de 60 minutos aproximadamente, considerando un total de 18 preguntas. Para obtener la muestra se utilizó la técnica de “bola de nieve” y se efectuaron entrevistas hasta la saturación de la información. En el Apéndice I. se detalla los resultados y análisis. El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico, debido a que el objetivo era obtener casuísticas específicas del mercado.

Para los clientes finales, la guía de preguntas fue validada por un experto en

investigación de mercado. Luego de ello, el instrumento fue validado por tres personas con las mismas características del público objetivo. La guía de preguntas estuvo conformada por 11 interrogantes con respuestas abiertas y el objetivo de esta fue obtener opiniones, percepciones y propuestas para la implementación del aplicativo propuesto. Para obtener la muestra se utilizó la técnica de “bola de nieve” y se entrevistaron a 15 personas. Con esta cantidad de participantes se cumplió la saturación de información. El cuestionario de entrevista, así como la matriz de resumen de resultados se encuentra en los Apéndices B y C.

**Investigación cuantitativa.** Se utilizaron encuestas como instrumento de recolección de datos, a fin de determinar la demanda potencial del negocio. Se elaboró un cuestionario de preguntas dirigidas a los consumidores finales de prendas de vestir. Para el diseño del cuestionario se consideraron modelos de preguntas de estudios académicos realizados anteriormente, las cuales fueron adaptadas al contexto particular de la presente investigación.

Para la aplicación de las encuestas, en primer lugar, se determinó el tamaño de la muestra, de acuerdo con la metodología de la investigación descrita por Hernández, et al. (2014) y el libro de investigación de mercados de McDaniel & Gates (2016). La fórmula que se empleó para la determinación de la muestra es:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño población objetivo

p = Proporción de acierto = 0.5

q = Proporción de no acierto = 0.5

i = Margen de error (5%)

Z = Nivel de confianza

**Población.** Para determinar la población del presente trabajo de investigación se consideraron los siguientes factores: nivel socioeconómico, estilo de vida y rango de edad.

Los niveles socioeconómicos considerados fueron A, B y C, de la ciudad de Lima. Según estudios realizados por Ipsos (2019), en Lima Metropolitana aproximadamente 70% de la población pertenece a los niveles socioeconómicos A, B y C. Asimismo, se consideró cuatro de los seis estilos de vida propuestos por Arellanos Consultores (2017): progresistas, formalistas (adaptados), modernas y sofisticados. Según un estudio realizado por IPSOS (2019), la participación de estos estilos de vida representa, aproximadamente, 74%. Adicionalmente, se trabajó con estadísticas del INEI, estudios realizados por Arellano Consultores (2019) y estudios de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim] (2019).

*Muestra cuantitativa.* El tipo de muestreo realizado es no probabilístico y por conveniencia. Las personas elegidas para el muestreo tienen las mismas características del público objetivo del proyecto de negocio. Las variables consideradas para la elección de la muestra son: hombres y mujeres que viven en Lima Metropolitana, de un nivel socioeconómico A, B y C, de un rango de edad de 25 a 40 años, que pertenezcan a la PEA y a alguno de los cuatro estilos de vida elegidos de la segmentación propuesta por Arellano Consultores (progresistas, formalistas, modernas y sofisticados). Los resultados obtenidos reflejaron indicios de las necesidades, gustos y preferencias de la población. El nivel de confianza utilizado fue de 95% y un error de la muestra de 5%. Es importante mencionar, que se eligió trabajar con este tipo de muestreo debido a la coyuntura actual de la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19.

*Diseño del instrumento.* La encuesta fue elaborada con preguntas estructuradas y, en algunos casos, cerradas. Las preguntas formuladas han sido adoptadas y adaptadas de otros estudios que siguen el mismo esquema de modelo de negocio de plataforma multilateral. En la literatura revisada no se hallaron preguntas relacionadas con la propuesta de negocio. En ese sentido, las tesis consultadas para la formulación de las preguntas de la encuesta fueron:

Plan de Negocios para la creación de un aplicativo de reserva de citas de servicios de belleza (García, et al., 2019) y Plan de Negocios para la creación de una plataforma multilateral para servicios de belleza a domicilio express (Bazán, Correa, Flores, Lecaros & Vergara, 2019), Análisis de los principales factores que influyen en la decisión de compra de ropa en la industria *fast fashion* en mujeres de 18 a 37 años de los NSE A y B, residentes de la zona 7 de Lima Metropolitana (Castro e Iparraguirre, 2019) y Aplicativo móvil: Kallpa Textil (Jayo, et al., 2018). Asimismo, la aplicación de la encuesta tuvo como objetivo recopilar información para el estudio de mercado, estudio de las variables de marketing Mix: precio, producto, plaza y promoción. Estas acciones tuvieron como finalidad plantear propuestas de estrategias del negocio. La encuesta fue construida y formulada en la herramienta de Google Forms. En el Apéndice E se encuentran las preguntas de la encuesta aplicados a los consumidores finales.

En relación a la aplicación del instrumento, antes de la toma de encuestas se realizó una prueba de validación con diez personas cuya intención fue de comprobar la idoneidad de las mismas para el cumplimiento del objetivo planteado. Las personas elegidas para la validación tuvieron el mismo perfil de público que target del negocio (clientes finales de prendas de vestir). Una vez validada la encuesta, se aplicó a la muestra seleccionada previamente. La aplicación de la encuesta fue realizada de manera virtual a través del acceso a las preguntas planteadas en la herramienta de Google Forms. El procesamiento y análisis de datos, se efectuó mediante la revisión de cada una de las respuestas de la encuesta. Finalmente, se realizó el análisis de la información obtenida y los resultados se encuentran se encuentran en el Apéndice F.

## **Capítulo II: Análisis de Oportunidades**

En el presente capítulo se desarrolla el análisis situacional del entorno del sector relacionado a la propuesta de negocio. Para esta evaluación se utilizó el análisis de los factores macro ambientales, conocido también como análisis PESTE. Asimismo, se realiza el estudio y análisis de la estructura competitiva del mercado de la industria del diseño de la moda y de las plataformas multilaterales. El propósito del análisis del entorno es identificar y sacar ventaja de las oportunidades que brinda el mercado y evitar y/o reducir el impacto de las amenazas (D'Alessio, 2015). Los hallazgos servirán de base para la formulación de estrategias de ingreso al mercado.

### **2.1 Análisis de los Factores Macroambientales**

Para evaluar los factores relevantes del entorno general de la propuesta de negocio, se desarrolla el análisis PESTE, el cual comprende el análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (D'Alessio, 2015). Para el análisis de cada fuerza se identifican las variables más importantes a considerar y el impacto de cada una de ellas, lo que permitirá catalogarlas como oportunidades o amenazas para el negocio.

#### **2.1.1. Análisis político, gubernamental y legal**

Son las fuerzas que determinan las reglas y normas bajo las cuales deben operar las organizaciones en un país. Constituyen una de las fuerzas más importantes del análisis PESTE, debido a su influencia que tiene sobre las actividades del negocio, de sus proveedores y de sus clientes (D'Alessio, 2015). A continuación, se presenta el análisis de la fuerza político, gubernamental y legal que conlleva al estudio de variables que impactarán en el desarrollo del proyecto de negocio propuesto.

La situación de emergencia sanitaria y económica ocasionada por la pandemia del COVID-19, ha agudizado la crisis política del país donde las diferencias entre los Poderes Legislativo y Ejecutivo han sido más frecuentes (Agencia EFE, 2020). La denegación de

confianza al gabinete ministerial del presidente Martín Vizcarra, a inicios del mes de agosto del 2020, y la ola de reformas y proyectos de ley de índole populista emitidas por el legislativo, generan incertidumbre y desconfianza del sector empresarial, ocasionando la disminución de la inversión privada y el alza del dólar (“Martín Vizcarra aceptó negación de confianza, 2020). Ello representa una amenaza al proyecto de negocio, ya que, al subir el dólar, encarecería los costos tecnológicos para el desarrollo y mantenimiento del aplicativo del proyecto de negocio.

En referencia a la industria textil y del diseño de moda, son dos sectores que desde el año pasado no muestran crecimiento, debido en gran medida a que los precios de la producción mundial textil son muy bajos comparados con la producción peruana, lo que origina una dura competencia para la oferta nacional (La Cámara, 2020). Adicionalmente, la situación de emergencia sanitaria originada por el COVID-19 ha acentuado la crisis del sector textil. Sin embargo, el gobierno viene impulsando su recuperación a través de diversas medidas económicas. Este sector, fue uno de los primeros en formar parte de la fase 1 de la reactivación económica, otorgándole su operatividad a través de la venta con reparto a domicilio (“Empresas textiles,” 2020). Asimismo, fue una de las industrias beneficiadas del crédito del programa Reactiva Perú (“¿Mypes o grandes empresas, a quién benefició Reactiva Perú?,” 2020). Por otra parte, el Ministerio de la Producción está evaluando la aplicación de salvaguardias para el sector textil y confecciones con la finalidad de competir en igualdad de condiciones con los productos que ingresan al país (Andina, 2020). Ambas acciones ejecutadas por el gobierno representan una oportunidad para el proyecto de negocio, ya que los diseñadores de moda peruana tendrían la oportunidad de ofrecer sus productos y/o servicios a precios competitivos al igual que los que ofrecen las marcas de ropa extranjeras en el país.

Asimismo, la creación del “Protocolo de Comercio Electrónico”, que brinda las

disposiciones a aplicar por parte de las empresas que desarrollen sus operaciones por el canal electrónico (CMS Legal, 2020), y el lanzamiento del Programa “Kit digital” del Ministerio de la Producción, que brinda herramientas, capacitación y recursos necesarios para incentivar la migración del canal tradicional al canal digital, son acciones que el gobierno viene ejecutando para desarrollar, formalizar e incentivar el comercio electrónico en el país (Huicho, 2020). Estas acciones representan una oportunidad para el proyecto, ya que la negociación que se realizará por el aplicativo es por el canal electrónico favoreciendo a la implementación y operatividad del negocio propuesto. En la Tabla 1 se resumen las conclusiones de las variables del entorno político, gubernamental y legal.

Tabla 1

*Variables del Entorno Político, Gubernamental y Legal*

Variable	Tendencia	O/A
Situación política	Inestable y desfavorable. Se percibe una lucha de poder por parte del legislativo y ejecutivo, en lugar de trabajar coordinadamente para incentivar la reactivación económica y sanitaria del país.	Amenaza
Realidad de la industria textil y de moda	Potencialmente favorable. El gobierno viene aplicando medidas económicas y laborales para la reactivación del sector.	Oportunidad
Situación del comercio electrónico	Favorable. Se cuenta con una normativa vigente y apoyo del gobierno mediante programas del Ministerio de la Producción para desarrollar, formalizar e incentivar el comercio electrónico en el país.	Oportunidad

*Nota.* Tomado de “El Proceso Estratégico”, por F. D’Alessio, 2015, 3a. ed., Perú: Pearson Educación

### 2.1.2. Análisis económico y financiero

Los factores económicos y financieros ejercen un impacto directo al momento de decidir la ejecución de determinadas estrategias, por lo que analizarlos es una tarea de importante cumplimiento en la elaboración de un plan de negocio (David, 2003). Las variables contenidas en este análisis impactan directamente en la salud general y bienestar de una nación, lo que a su vez influye en la capacidad de las empresas e industrias para alcanzar un rendimiento eficiente (Hill & Jones, 2011). A continuación, se analizan las variables relacionadas a los factores económicos que presentan oportunidades y amenazas para el plan

de negocio.

El primer factor para analizar es el PBI de Perú, para finales del 2020 se espera una caída de 12.5%, como consecuencia de la paralización de las actividades productivas y por el aislamiento social obligatorio decretado por el gobierno (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2020). Sin embargo, la amenaza identificada en el 2020 se convierte en una oportunidad para el 2021, ya que según el panorama general de Perú que muestra el Banco Mundial (2020), se indica que en el 2021 la economía peruana se recuperará significativamente. De esta manera, se espera un incremento del 7.6% del PBI para dicho periodo (Banco Mundial, 2021). Esto significa que la economía peruana para el año 2021 se dinamizará, lo que impactará de manera positiva para la demanda del proyecto de negocio.

El segundo grupo de factores a analizar está conformado por la inflación, la tasa de interés de referencia, el nivel de desempleo y las políticas fiscales. De acuerdo con la información brindada por el BCRP (2020), la inflación del 2020 se ha mantenido dentro del rango meta entre (1 y 3 por ciento) y la tasa de referencia permaneció en niveles mínimos de 0.25%. Según las proyecciones y acciones que el BCRP planea implementar, continuará con los mismos objetivos durante el 2021, con lo cual busca asegurar la estabilidad monetaria en el país (BCRP, 2020). Para la implementación del plan de negocio propuesto es importante contar con una inflación controlada, que permita mantener estabilidad de los precios de nuestros insumos y al mismo tiempo acceder a fuentes de financiamiento al menor costo posible, lo cual será factible sólo si se cumplen las previsiones dentro de los rangos estimados. En relación con el desempleo, la coyuntura actual ha originado que este indicador pase de 7% en febrero, a un 9% a fines de mayo del 2020 (INEI, 2020a). Esto representa una amenaza para el emprendimiento debido al impacto y la incertidumbre que se genera en el mercado, lo cual retrasa el gasto en bienes que no son de primera necesidad y destina parte de los ingresos al ahorro. Sin embargo, el gobierno de Perú está adoptando políticas fiscales que

tienen como objetivo paliar el impacto de los efectos negativos de la coyuntura actual (BCRP, 2020). Las medidas fiscales incluyen gastos adicionales para atender emergencias sanitarias, seguros y coberturas de desempleo, apoyo directo a las familias a través de los gobiernos regionales y postergación o exoneración de pagos tributarios (BCRP, 2020a).

El tercer y último grupo de factores está conformado por el nivel de ingresos disponible de las familias y el uso de tarjetas de crédito o débito. En relación con el nivel de ingresos disponible, las familias de los NSE A y B de Lima han visto reducidos sus ingresos en 27%, desde febrero de 2020 a la fecha, principalmente por la restricción de las actividades económicas producto de la pandemia (“Un 35 % de hogares dejaron de percibir ingresos,” 2020).

Este hecho representa una amenaza para el emprendimiento, dado que impacta directamente en la capacidad de gasto de nuestros clientes potenciales. En relación con el uso de tarjetas de débito y crédito por parte de las personas, el informe de inflación del BCRP (2020) indica que al inicio de la cuarentena hubo una caída de 59% y 65%, respectivamente. Esta reducción se produjo hasta mediados de junio y estuvo motivada principalmente por las limitaciones de movilización adoptadas como medida para frenar el avance del COVID-19 (BCRP, 2020). Durante la tercera semana de junio, se muestra una recuperación del uso de los plásticos, principalmente para los rubros de farmacias, supermercados, tiendas por departamento y tecnología (BCRP, 2020), lo cual representa una oportunidad para el plan de negocio debido a que fomenta nuevos hábitos de consumo mediante el uso de aplicativos y compras por internet. En la Tabla 2 se resumen las conclusiones de las variables económicas y financieras que impactan en el plan de negocio propuesto.

### **2.1.3. Análisis social, cultural y demográfico**

En este punto se analizarán las fuerzas externas relacionadas a los aspectos sociales, culturales y demográficos, que puedan impactar en el proyecto de negocio. Estas fuerzas,

están ligadas a las creencias, actitudes, opiniones y estilos de vida de la población. Asimismo, varían de acuerdo con las regiones o países donde se encuentre ubicado el negocio.

(D'Alessio, 2015).

Tabla 2

*Variables del Entorno Económico y Financiero*

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>O/A</b>
PBI	Favorable. Se espera un crecimiento de 7% para el 2021, uno de los más altos de la región.	Oportunidad
Inflación	Favorable. Estabilidad de inflación durante los últimos 5 años. En el año 2020 y 2021, continúa la variable controlada en el rango de 2% y 3%. Esta variable da estabilidad al valor de los ingresos de efectivo al mercado.	Oportunidad
Tasa de interés de referencia	Favorable. Existen políticas monetarias adecuadas y oportunas. La tasa de referencia se mantendrá baja durante la recuperación de la economía, lo cual nos permitirá acceder a fuentes de financiamiento a costos bajos.	Oportunidad
Nivel de desempleo	Desfavorable. El escenario actual dificulta definir un horizonte de recuperación de los niveles de empleo anteriores, eso genera incertidumbre en los consumidores y frena el consumo.	Amenaza
Políticas fiscales	Favorable. El gobierno está implementando acciones que buscan la protección del sector formal, brindar ayuda a los más necesitados y fortalecer la demanda en el mercado.	Oportunidad
Nivel de ingresos disponible	Desfavorable. Se ha reducido en promedio 27% el ingreso disponible en algunos sectores de interés, lo que restringe la capacidad de gasto del mercado.	Amenaza
Uso de tarjetas de crédito o débito	Favorable. Se ha incrementado el uso de plásticos como medios de pago, lo que permite que el mercado sea receptivo a nuevas formas de comercio.	Oportunidad

*Nota.* Adaptado de “*El Proceso Estratégico*”, por F. D'Alessio, 2015, 3a. ed., Perú: Pearson Educación

En primer lugar, se analiza la situación demográfica de la población en Perú con la finalidad de conocer el número de habitantes, la tasa de crecimiento poblacional y la población económicamente activa. En el año 2020, en Perú existen 32.6 millones de habitantes, de los cuales 16.1 millones es población masculina y 16.4 millones femenina. Asimismo, Perú es considerado como el séptimo país más poblado de América del Sur (INEI, 2020).

En la Figura 1 se aprecia la proyección de la población hasta el año 2070. Se observa que la población peruana seguirá aumentando, pero cada año con un menor ritmo de tasa de crecimiento. El incremento de la población está explicado por la existencia de mayor proporción de población joven que se encuentra en etapa de fecundidad y por el incremento de la migración venezolana hacia Perú (INEI, 2020c). En el año 2020, el mayor porcentaje de

la población se encuentra entre las edades de 15 a 59 años, que representan el 66.1% del total de habitantes. Para el año 2030, se proyecta que habrá un aumento de la población de más de 60 años y una disminución en el rango de edades de 15 a 59. Esto significa que habrá una tendencia al envejecimiento de la población en los próximos años (INEI, 2020c). Asimismo, del total de la población en Perú, el departamento de Lima tiene mayor cantidad de habitantes en comparación con otros departamentos del país. En el 2020, existen 10.6 millones de habitantes y para el año 2030 se proyecta contar con 12.2 millones (INEI, 2020c). Significa que estas variables son favorables para la implementación del proyecto de negocio, debido a que en Lima Metropolitana habrá mayor número de habitantes que requieran adquirir prendas de vestir. Por lo tanto, existe la oportunidad de que el mercado potencial del proyecto del negocio pueda crecer en los próximos años.

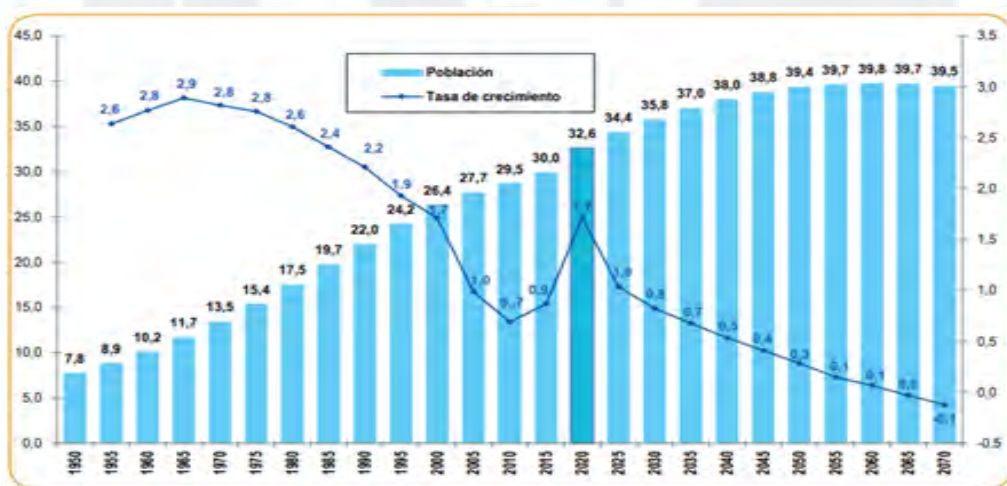


Figura 1. Población y tasa de crecimiento, desde 1950-2070.

Tomado de “Estimaciones y Proyecciones de la Población, 1950-2070,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020c, Lima, Perú.

En segundo lugar, la población económicamente activa (PEA) en el 2017 alcanzó a 17.2 millones de personas y con un crecimiento promedio general de 1.5% en los años 2007-2017 (INEI, 2018). En el año 2019, la PEA alcanzó a 17.9 millones, de los cuales 17.3 millones tenían empleo y 0.6 millones estaban en la búsqueda de empleo activamente (INEI, 2020a), lo cual indica que esta variable ha estado en constante crecimiento. Asimismo, en Lima Metropolitana en el periodo de 2007-2017, la tasa de crecimiento de PEA fue de 2.1%

por encima del promedio nacional (INEI, 2018). En el 2019, en comparación con un trimestre similar del 2018, la PEA se incrementó en 0.1% y la PEA ocupada en 0.3% (INEI, 2019). Por tanto, para los años posteriores al 2020, esta variable seguirá creciendo anualmente, lo cual significa que las empresas podrán contar con una mayor oferta de fuerza laboral. Esto representa una oportunidad para el proyecto debido al mayor nivel de especialización del mercado y a la tendencia al equilibrio en relación con los costos laborales. Asimismo, a los diseñadores de modas al tener mayor oferta laboral, permitirá reducir los costos de los servicios y producción, lo cual será beneficio para el consumidor final de prendas de vestir.

En tercer lugar, es necesario efectuar el análisis del nivel socioeconómico al que pertenecen los habitantes de Lima Metropolitana. Los niveles que contienen al 73.6% de la población son A, B y C, la diferencia se ubica en los niveles D y E (APEIM, 2019). Sin embargo, en el mes de marzo del 2020, la emergencia sanitaria y el confinamiento de la población, por la presencia del COVID-19, marcó un hito en la economía peruana. Escucha Perú y la agencia Pacific Edelman Affiliate (2020), mencionaron que la población de Lima Metropolitana y el Callao fueron fuertemente afectados en sus empleos, ingresos y ahorros, principalmente los niveles socioeconómicos C, D y E, y en menor proporción los niveles A y B. Estos sucesos, pueden generar que la proporción de la población entre los niveles socioeconómicos cambie (“El 75% de limeños más pobres perdió su empleo,” 2020). Estas variables, en el corto plazo son amenazas para el proyecto porque podría disminuir el tamaño del mercado potencial. El consumidor potencial podría cambiar sus prioridades de consumo, causado por diversos factores como disminución de ingreso, pérdida de empleo y entre otros, dando prioridad a la atención de otras necesidades.

En cuarto lugar, Perú tiene diversidad cultural, lo cual ha generado que el rubro del diseño de modas tome en cuenta este aspecto y lo promueva en la sociedad como parte de la identidad nacional. Los diseñadores peruanos implementaron, como elemento diferenciador,

estilos originales inspirados en las raíces y tradiciones andinas, de la costa y de la selva (Calzoni, 2014). Esta diferenciación generó que la moda peruana, al igual que la moda Latinoamérica, tome seguridad y protagonismo en las pasarelas a nivel mundial (Calzoni, 2014). De acuerdo con el análisis efectuado, esta variable se considera favorable para el proyecto de negocio, porque permitirá que los diseñadores puedan aprovechar la identidad cultural y la modernidad, para crear su propia marca que les permitirá diferenciarse. El consumidor actual tiene la tendencia del consumo de productos locales y valora la identidad cultural. Por lo cual, al tener mayor variedad de diseños de este tipo de productos expuestos en los catálogos del proyecto del negocio, atraerá mayor cantidad de personas que puedan utilizar el aplicativo propuesto. Incluso, también sería de utilidad para los emprendedores que tengan la necesidad de contactar con los servicios de un diseñador de modas. Por tanto, se convierte una oportunidad para tener más clientes.

Finalmente, en relación con los hábitos de consumo, José Miguel Valdivia, citado en Calzoni (2014) mencionó que el consumidor peruano de prendas de vestir, por lo general, tiende al consumo masivo y al uso de tendencias comerciales, con poca frecuencia de uso de estilos originales y diferenciados (Calzoni, 2014). Asimismo, el consumidor peruano destina, aproximadamente, el 45% de su ingreso a la adquisición de prendas de mujer y solo el 22% a la compra de prendas de varones (Trigoso, 2019). Adicionalmente, las restricciones de movilidad han contribuido a que las personas se adapten a realizar la mayor parte de actividades desde sus hogares (Euromonitor Internacional, 2020). De esta forma, un estudio de IPSOS indicó que el 80% de las personas sólo saldrán de sus casas cuando sea necesario (Condori, 2020). Esta variable representa una oportunidad para el proyecto de negocio dado que con la implementación del aplicativo el consumidor final podrá compra sus prendas de vestir desde el lugar de su preferencia, destinando mayor tiempo a otras actividades. En la Tabla 3 se resumen las conclusiones de las variables sociales, culturales y demográficas que

impactan en el plan de negocio propuesto.

Tabla 3

*Variables del Entorno Social, Cultural y Demográfico*

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>O/A</b>
Incremento de la población	Favorable, habrá mayor incremento de la población, principalmente en Lima, debido a la mayor existencia de la población joven que se encuentra en etapa de fecundidad y por la migración venezolana hacia al Perú.	Oportunidad
Incremento de la población económicamente activa	Favorable, en los próximos años habrá un incremento de la población económicamente activa, generado por el crecimiento de la población.	Oportunidad
Nivel socioeconómico alcanzado por las personas	Desfavorable, la situación de emergencia sanitaria del país originado por el COVID-19, viene afectando principalmente a las personas de los niveles socioeconómicos C, D y E, y en menor proporción los niveles A y B. Esto puede generar que la proporción de la población entre los niveles socioeconómicos cambie, por lo tanto, esta variable se convertiría en amenaza porque disminuiría el tamaño del mercado potencial.	Amenaza
Identidad cultural	La diversidad cultural tendrá mayor protagonismo en el diseño de modas de prendas de vestir	Oportunidad
Cambios en hábitos de consumo	Favorable, los consumidores cada vez más tendrán tendencia a usar prendas personalizadas, que sean únicas y a la moda.	Oportunidad

*Nota.* Adaptado de “*El Proceso Estratégico*”, por F. D’Alessio, 2015, 3a. ed., Perú: Pearson Educación

#### **2.1.4. Análisis tecnológico y científico**

El impacto de las fuerzas tecnológicas y científicas en el entorno de las organizaciones es amplio. A través de lo dinámico que es el crecimiento de la tecnología modifican las reglas de la competencia, reducen o eliminan barreras de entrada dentro de un sector industrial, generan oportunidades de negocio, en resumen, ocasionan la ruptura del estatus quo de las organizaciones (D’Alessio, 2015). A continuación, se presenta el impacto de las fuerzas tecnológicas y científicas en el desarrollo del proyecto de negocio.

Internet ha revolucionado muchos ámbitos de la vida del ser humano, a tal punto de llegar a convertirse en un medio global de comunicación y desarrollo tecnológico-social para las personas, organizaciones y países (Dentzel, 2020). En Perú, al primer trimestre del 2020, el 40.1% de hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, un 3.4% más comparado con similar trimestre del año anterior. A nivel de Lima Metropolitana el 62.9% de los hogares

disponen de este servicio, un 1.1% más comparado con el trimestre del año anterior. Asimismo, del total de la población usuaria de Internet, el 87.9% de la población lo hace a través de un celular, habiendo un incremento en general de aproximadamente 5% con respecto al 2019 (INEI, 2020d). Adicionalmente, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones viene trabajando en la implementación de proyectos para el mejoramiento de la red de banda ancha del país para incrementar el acceso a internet a nivel nacional (“Banda ancha: proyectos,” 2020). Ello representa una gran oportunidad para el desarrollo del proyecto, ya que se contaría con la posibilidad de acceder a más usuarios peruanos con celular y conexión a internet dispuestos a ingresar al aplicativo del negocio propuesto.

Por otra parte, el aumento de la navegación en internet a través de dispositivos móviles ha generado el incremento del uso de *aplicaciones*, lo que implica la demanda de profesionales especializados en su desarrollo. Por tal motivo, a finales del 2018, el Ministerio de la Producción anunció la creación de convenios entre el ministerio y las principales universidades del país con el fin de desarrollar la formación de perfiles demandados por las empresas en temas de innovación, desarrolladores de software y gestores tecnológicos (“Produce lanzará convenios,” 2018). Asimismo, en Perú se viene impulsando el ecosistema del emprendimiento tecnológico, ello a través de programas que viene ejecutando el gobierno, tales como Innóvate Perú y *Start up* Perú, del Ministerio de la Producción, que apoyan proyectos de innovación y desarrollo productivo del país (Innóvate Perú, 2020). Ambos programas han invertido desde hace más de 12 años, alrededor de S/642 millones para apoyar la ejecución de más de 3629 proyectos de innovación, emprendimiento y desarrollo productivo (Innóvate Perú, 2020). Estas acciones realizadas por el gobierno representan una oportunidad para el proyecto, ya que se contaría con el *Know How tecnológico* (consultoría en desarrollo de *Start up* y emprendimiento tecnológico) y la mano de obra calificada (programadores de aplicaciones) para el desarrollo del aplicativo del

proyecto propuesto.

El incremento del uso de celulares inteligentes y el desarrollo de las aplicaciones, ha generado el crecimiento de la industria de las pasarelas de pago y del comercio electrónico en el país (Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE], 2020). En la coyuntura actual de la pandemia originada por la COVID-19, los consumidores peruanos exigen cada vez más un medio de pago sin contacto (“Comercio electrónico,” 2020). Ante ello las organizaciones y emprendedores encuentran en el comercio electrónico una de las alternativas más importantes para desarrollar sus negocios (CAPECE, 2020). Una de las características más importantes del comercio electrónico es el pago en línea, debido a que ofrece al comprador diferentes medios de pago tales como tarjeta de crédito, tarjeta de débito, cuenta de depósitos pagos en banco, billeteras digitales, entre otros (CAPECE, 2020). En Perú, en los últimos años, las empresas de pasarelas de pago han aumentado, encontrando actualmente más de 11 que se ajustan a las necesidades de todo tipo de negocio (CAPECE, 2019). Esto representa una oportunidad para el proyecto, ya que contaríamos con una oferta amplia de empresas que ofrecen servicios de pasarela de pago que permitiría ofrecer a los usuarios del negocio diversas modalidades de pago.

Por otra parte, un factor que aún genera resistencia por parte del consumidor es la inseguridad con referencia al tratamiento de sus datos personales a la hora de comprar por internet. La Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales de Perú ha recibido 52 denuncias durante el 2019 contra empresas financieras, de seguros y de telecomunicaciones, relacionadas al uso de datos sin consentimiento, filtración de datos o incumplimiento de obligación de confidencialidad (“Ciberseguridad: en el 2020 van 15 denuncias,” 2020). Ante ello, dicha autoridad nacional, fiscalizó durante el 2019 a 200 instituciones públicas y privadas, e impuso cerca de un millón de soles en multas por infracciones a la ley de protección de datos personales (“Autoridad Nacional de Protección,” 2020). Ello representa

una amenaza para el proyecto ya que se haría frente a la desconfianza del usuario que compra por internet ocasionándole cierto recelo para utilizar la app del negocio propuesto. En la Tabla 4 se resumen las conclusiones de las variables del entorno tecnológico y científico.

Tabla 4

*Variables del Entorno Tecnológico y Científico*

Variable	Tendencia	O/A
Accesibilidad a internet	Favorable. Hay un incremento de acceso a internet en el país. Adicionalmente el gobierno viene desarrollando proyectos para el mejoramiento del tendido de la red de banda ancha para proveer de internet a nivel nacional.	Oportunidad
Uso de celulares con internet	Favorable. Hay un incremento de los usuarios peruanos que navegan en internet a través del dispositivo móvil.	Oportunidad
Profesionales de desarrollo de apps	Favorable, el gobierno viene impulsando la formación de profesionales programadores de apps a través de proyectos y programas desarrollados por el Ministerios de la Producción.	Oportunidad
Ecosistemas de emprendimiento tecnológicos	Favorable, se cuenta con el apoyo de Programas del Estado que impulsan mediante la inversión la creación y crecimiento de empresas tecnológicas y <i>Start up</i> en Perú.	Oportunidad
Pago en línea	Favorable, debido al crecimiento del comercio electrónico hoy en día existen en el país más de 11 empresas que ofrecen pago en línea (pasarela de pagos).	Oportunidad
Tratamiento de datos personales	Inestable, el consumidor muestra cierta desconfianza en el uso de sus datos personales cuando realiza compras por internet.	Amenaza

*Nota.* Adaptado de “*El Proceso Estratégico*”, por F. D’Alessio, 2015, 3a. ed., Perú: Pearson Educación

### **2.1.5. Análisis ecológico y ambiental**

En este punto se analizan las fuerzas externas relacionadas a los aspectos ecológicos y ambientales que puedan impactar al proyecto de negocio. Estas variables externas no pueden ser controladas por las organizaciones (D’Alessio, 2015).

Según la Fundación Ellen MacArthur (2017), el sistema actual de producción de prendas de vestir es totalmente derrochador y altamente contaminante para el medio ambiente. Para su producción, se extraen grandes cantidades de recursos naturales no renovables; sin embargo, dichos recursos y materiales utilizados para su producción se pierden en poco tiempo. Esto debido a que las prendas de vestir solo se utilizan por un

periodo corto de tiempo, luego es desechado y terminan en el vertedero o son incinerados. Lo cual genera contaminación ambiental e impactos sociales negativos a nivel global y local. Por lo cual, a nivel mundial las prendas de vestir están siendo infrautilizadas. Como se menciona en el estudio de la Fundación Ellen MacArthur (2017), el promedio de la cantidad de veces que se utiliza una prenda vestir ha disminuido en 36% a comparación de hace 15 años atrás. Incluso, esta mala práctica de uso de la prenda por poco tiempo ha generado que a nivel mundial los clientes pierdan aproximadamente 460 millones de dólares de valor anualmente, al desechar la prenda que podría seguir utilizando (Fundación Ellen MacArthur, 2017). Para el presente proyecto de negocio esta variable es una oportunidad. Debido a que los diseñadores que se encuentren inscritos en el aplicativo ofrecerán productos que minimicen la contaminación del medio ambiente, lo cual, incluso permitirá identificar otros nichos de mercado.

Para contribuir a la disminución de la contaminación ambiental, en la industria de la moda, apareció “la moda sostenible”. El Perú se encuentra a la vanguardia de la moda sostenible, es así que viene generando iniciativas sobre el uso adecuado de los recursos naturales que se utilizan para la producción de prendas de vestir. En armonía con el medio ambiente, con empleos en condiciones dignas y todo lo que permite tener equilibrio entre la sociedad, la naturaleza y la moda (Promperú, 2020). Asimismo, con la finalidad de dar mayor impulso a la industria de la moda, en el año 2015 se fundó la Asociación de Moda Sostenible del Perú, con el objetivo de “articular, fortalecer y visibilizar” a las empresas que está aplicando la moda sostenible, tal como mencionó Orella Paz (Promperú, 2020). Por otra parte, Luis Antonio Aspillaga, presidente del Gremio de Indumentaria de la Cámara de Comercio de Lima, mencionó que algunas empresas ya vienen trabajando con productos ecológicos y materiales reciclados. Por lo cual, el tema de sostenibilidad cada vez más se viene dando con mayor fuerza, en vista que los consumidores millennials ya no desean

adquirir y desecharlas, debido a que son conscientes del daño que pueden generar al medio ambiente (Promperú, 2020). De lo anterior mencionado se puede decir que las industrias de la moda tendrán que producir prendas con mayor durabilidad y calidad, generando seguridad al consumidor y cuidado del medio ambiente. Esta variable es favorable y se convertirá en una oportunidad del proyecto de negocio, en vista que los diseñadores de moda asociados al emprendimiento podrán ofrecer prendas de vestir personalizadas con mayor durabilidad y elaboradas con insumos que no contaminan el medio ambiente. En la Tabla 5 se resumen las conclusiones de las variables del entorno ecológico y ambiental.

Tabla 5

*Variables del Entorno Ecológico y Ambiental*

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>O/A</b>
Protección del medio ambiente	Favorable, los consumidores serán más conscientes sobre la contaminación ambiental, por lo cual comprarán prendas que tengan mayor durabilidad para no botar o incinerar. Lo cual generará que las empresas busquen nuevos nichos de mercados.	Oportunidad
Preservación de los recursos naturales no renovables	Favorable, debido a que existe mayor conciencia en el uso adecuado de las materias primas e insumos, en equilibrio con la naturaleza, lo que generará una mayor preferencia por la moda sostenible.	Oportunidad
Cultura de reciclaje	Favorable, habrá mayor reutilización de los productos reciclados para la fabricación de prendas de vestir. Incluso habrá mayor comercialización de prendas utilizadas (alquiler de prendas de vestir).	Oportunidad

*Nota.* Adaptado de “*El Proceso Estratégico*”, por F. D’Alessio, 2015, 3a. ed., Perú: Pearson Educación

## 2.2 Análisis de la Industria

El presente plan de negocios se desarrolla en la industria de diseño de modas de prendas de vestir. Asimismo, se encuentra en el sector servicios, que aplica el modelo de negocios multilaterales, en vista que interconectará a los diseñadores de modas y consumidores de prendas de vestir. Para el análisis de la industria, se realizará la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual se desarrollará aplicando su metodología correspondiente.

### **2.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La aplicación de la MEFE permite identificar de su entorno, las principales oportunidades que podrían beneficiar al proyecto de negocio, así como las amenazas que deberían de evitarse. Según la metodología de la MEFE, se agrupa en una matriz los factores determinantes de éxito que se identificó como resultado del análisis PESTE. A cada factor se le asigna un peso relativo que identifica su importancia para el éxito de la organización en la industria. La suma de todos los factores debe sumar 1.0. Asimismo, para indicar si las estrategias que tomará la organización responden a la oportunidad o amenaza, se debe asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor dependiendo de cuán bien la organización está aprovechando la oportunidad o neutralizando la amenaza. Se considera la siguiente escala: 4, la respuesta es superior; 3, la respuesta está por encima del promedio; 2, la respuesta está en el promedio y 1, si la respuesta es pobre. Luego se multiplica el peso de cada factor con su calificación para obtener su peso ponderado. Finalmente se suman los pesos ponderados de cada factor para determinar el peso ponderado total. Se puede obtener como máximo un ponderado total de 4.0 y como mínimo 1.0, un valor promedio es 2.50. Obtener un resultado superior al valor promedio indica que la organización puede responder eficazmente a las oportunidades y neutralizar las amenazas de su entorno (D'Alessio, 2015). En la Tabla 6 se muestra la MEFE para el presente proyecto.

La matriz contempla un total de 18 factores de éxito, de los cuales 13 son oportunidades y 5 son amenazas. Para la mayoría de las oportunidades se valora un puntaje entre 3 y 4, lo cual indica que el proyecto afrontará estrategias para aprovechar dichas oportunidades. Resalta los siguientes factores que favorecerían al desarrollo y uso del aplicativo: mayor uso de internet por parte del usuario a través del teléfono celular, cambios de hábito de consumo de los usuarios a la hora de conseguir servicios y productos, contar con una oferta variada de proveedores de pasarela de pagos y programadores para el desarrollo

Tabla 6

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1.- Marco legislativo necesario para el desarrollo del comercio electrónico.	7.0	4	0.28
2.- Recuperación del PBI a partir del 2021.	6.0	3	0.18
3.- Estabilidad de la inflación.	6.0	2	0.12
4.- Incremento del uso de tarjetas de débito y crédito como medio de pago en compras online.	7.5	3	0.23
5.- Incremento de la población económicamente activa (PEA).	6.0	3	0.18
6.- Cambios en hábitos de consumo del peruano.	7.5	4	0.30
7.- Incremento de accesibilidad a internet en el país.	5.5	3	0.17
8.- Incremento de navegación en internet por teléfono celular.	6.0	4	0.24
9.- Mayor oferta de proveedores de servicio de autorización de pagos online de negocios con comercio electrónico (Pasarelas de pago).	7.5	4	0.30
10.- Incremento de la población en Lima Metropolitana.	3.0	2	0.06
11.- Apoyo del gobierno para la formación de profesionales programadores de apps.	5.0	3	0.15
12.- Mayor concientización del consumidor peruano para la protección del medio ambiente.	4.5	3	0.14
13.- Mayor consumo de prendas de vestir diseñadas con tendencias inspirados en las raíces y tradiciones peruanas.	5.0	3	0.15
Sub total	76.5		2.49
Amenazas			
1.- Inestable situación política del país.	3.0	1	0.03
2.- Aumento del nivel de desempleo.	4.5	1	0.05
3.- Reducción de los niveles de ingreso disponible.	7.0	1	0.07
4.- Disminución de la proporción de la población de los NSE A, B y C.	5.0	3	0.15
5.- Inseguridad del ingreso de datos personales para compras por internet.	4.0	3	0.12
Sub total	23.5		0.42
Total	100.0		2.90

*Nota.* Adaptado de “*El Proceso Estratégico*”, por F. D’Alessio, 2015, 3a. ed., Perú: Pearson Educación

del aplicativo, contar con la regulación de parte del gobierno para impulsar el comercio electrónico y la tendencia de recuperación económica del país, lo que favorecerá a la recuperación de la capacidad adquisitiva de los peruanos, y por ende mayor posibilidad para adquirir los productos y servicios ofrecidos por el aplicativo. Por otra parte, se cuenta con factores con calificación de 1 y 2, siendo la mayoría amenazas al proyecto de negocio, como la inestabilidad política, lo que origina la lenta recuperación económica del país. Sin embargo, el resultado final del promedio ponderado de la MEFE es de 2.90, lo que se concluye que el proyecto de negocio responderá mejor a sus oportunidades identificadas y minimizará sus amenazas. Este análisis realizado se considerará para la implementación de las estrategias de negocio.

## 2.3 Estructura Competitiva del Mercado

### 2.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Dentro del plan de negocios a desarrollar es muy importante hacer un análisis competitivo que permita determinar la estructura y actividad de la industria donde se competirá y, de este modo, desarrollar estrategias adecuadas a cada entorno (D'Alessio, 2015). En el presente plan de negocio, se empleará la matriz de las cinco fuerzas de Porter como herramienta para analizar más allá de la competencia actual y considerar las otras cuatro fuerzas que también influyen en el desempeño de la organización. Estas fuerzas son: clientes, proveedores, posibles entrantes y posibles sustitutos (Porter, 2008). La metodología por desarrollar es la siguiente: en primer lugar, se identificará los factores más relevantes de cada fuerza competitiva que determinará el poder de impacto de cada una de ellas para el desarrollo del proyecto. A cada factor se le asigna un peso de acuerdo con su importancia para el negocio, la cual deben sumar un total de 100%. En seguida, se valorará a cada factor asignándole un valor numérico entre 1 y 5 para cuantificar el poder de negociación de proveedores y compradores, determinar la amenaza de los productos sustitutos, el ingreso de nuevos participantes e identificar el nivel de intensidad de los competidores actuales. El valor numérico de 1 indica que el factor tiene muy alto poder y 5 muy poco poder. Luego, se multiplicará el peso asignado de cada factor con su valor numérico de poder. Finalmente, dichos valores obtenidos se sumarán para obtener un valor ponderado final que determinará el poder de cada fuerza competitiva sobre el proyecto de negocio. A continuación, se desarrollará la evaluación de cada una de las fuerzas.

***Poder de negociación de los proveedores.*** Esta fuerza afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando hay pocas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar de materias primas es demasiado alto (David, 2003). El poder de negociación de este grupo también está

relacionado con la capacidad de incrementar los precios de sus productos o incrementar los costos en la industria (Hill & Jones, 2011).

Para el presente proyecto, se ha considerado que el principal grupo de proveedores está conformado por desarrolladores de aplicativos, proveedores de servicio de Internet, los diseñadores de moda y pasarelas de pago. En la Tabla 7 se han identificado seis factores que determinan el poder de negociación de los proveedores. Aplicando el desarrollo de la metodología descrita en el apartado 2.3.1 se obtuvo un valor ponderado final de 2.45, lo cual significa que los proveedores tienen alto poder de negociación. Ello debido a que, la importancia que tienen en la calidad del servicio es alta. Adicionalmente, en este momento no existen sustitutos para los insumos que brindan los proveedores, por lo es importante buena relación con toda la cadena de suministro y desarrollar alternativas que aseguren una diversidad de opciones para el negocio. De igual forma, no se evidencia algún monopolio u oligopolio por parte de los proveedores. Asimismo, existe una amplia oferta de los insumos y servicios requeridos; sin embargo, los cambios por el costo de proveedor de servicios son significativos y tendrían mucho impacto si alguno de los proveedores se integra hacia adelante.

Tabla 7

*Poder de Negociación de los Proveedores*

Peso	Factores	Muy alto poder	Valor					Muy poco poder	Ponderado
			1	2	3	4	5		
25%	Número de proveedores importantes.	Escasos				X		Muchos	1.00
10%	Costos por cambio de los productos de los proveedores.	Alto			X			Bajo	0.30
25%	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio de los productos de la industria.	Alta	X					Baja	0.25
20%	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores.	Bajo	X					Alto	0.20
10%	Amenaza de proveedores de integración vertical	Altas				X		Bajas	0.40
10%	Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores.	Pequeña			X			Grande	0.30
100 %									2.45

*Nota.* Tomado de “Estrategias para el Liderazgo Competitivo: De la Visión a los Resultados”, por A.C. Hax y N. S. Majluf, 2004, 1a. ed., Buenos Aires, Argentina: Granica.

**Poder de los compradores.** Se determina por la capacidad de negociación que tienen en cuanto al precio o a beneficios adicionales en el producto o servicio que puedan exigir y que generen costos a la empresa (Hill & Jones, 2011). Este poder que ostentan, principalmente, está relacionado con el nivel de volumen de compras, el grado de estandarización de los productos en la industria y con la disponibilidad de productos sustitutos (Porter, 2007). Para el presente negocio, se ha considerado a dos grupos de compradores, por una parte, están los usuarios que ingresarán al aplicativo para consultar y adquirir prendas de vestir, y por otro lado están los diseñadores de moda que se afiliarán a la aplicación para ofertar y atender la demanda solicitada por los usuarios. En la Tabla 8 se muestran los seis factores identificados que determinan el poder de negociación de los compradores. Aplicando el desarrollo de la metodología antes descrita en el apartado 2.3.1, se obtuvo un valor ponderado final de 2.90, lo cual significa que los compradores tienen bajo poder de negociación. Esto ocurre debido a que, principalmente, existe una gran cantidad de compradores que no están agrupados o forman asociaciones. Adicionalmente, no existe un costo significativo por cambio de proveedor, lo que facilita que los compradores puedan alternar los lugares de adquisición de sus prendas.

Tabla 8

*Poder de Negociación de los Compradores*

Peso	Factores	Muy alto poder	Valor					Muy poco poder	Ponderado
			1	2	3	4	5		
20%	Número de compradores importantes	Escasos				X		Muchos	0.80
25%	Los productos del sector son diferenciados	Baja			X			Alta	0.75
10%	Costo por cambio de proveedor.	Bajo				X		Alto	0.40
10%	Amenaza de compradores de integración regresiva.	Alta				X		Baja	0.40
20%	Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria.	Alta		X				Baja	0.40
15%	Posicionamiento de marca de empresas de la industria.	Baja	X					Alta	0.15
100%									2.90

*Nota.* Tomado de "Estrategias para el Liderazgo Competitivo: De la Visión a los Resultados", por A.C. Hax y N. S. Majluf, 2004, 1a. ed., Buenos Aires, Argentina: Granica.

**Amenaza de nuevos competidores.** Los nuevos competidores tienen como objetivo ganar cuota de mercado generando mayor oferta en el mismo (Porter, 2007). La atracción que sienten los nuevos competidores hacia una nueva industria se sustenta principalmente en los beneficios económicos que esta presenta y se determina por las barreras de entrada existentes (Hill & Jones, 2011). Para el presente plan de negocios, se ha efectuado un análisis detallado de los nuevos entrantes al mercado, con la finalidad de determinar el poder que tienen para el emprendimiento. En la Tabla 9 se han identificado en total 11 factores que determinan la amenaza del ingreso de nuevos competidores. Con la aplicación de la metodología desarrollada en el apartado 2.3.1 se ha obtenido un puntaje de 2.69, lo cual significa que esta fuerza tiene bajo poder.

Tabla 9

*Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores*

Peso	Factores	Muy alto poder	Valor					Muy bajo poder	Ponderado
			1	2	3	4	5		
20%	Diferenciación del producto/servicio patentado	Escasa				X		Alta	0.80
20%	Acceso a última tecnología	Amplio		X				Restringido	0.40
10%	Identidad de marca	Alta			X			baja	0.30
10%	Costo de cambio	Bajo				X		Alto	0.40
8%	Curva de aprendizaje patentada	Sin importancia		X				Muy importante	0.16
8%	Acceso a insumos necesarios	Amplio		X				Restringido	0.16
7%	Acceso a canales de distribución	Amplio	X					Restringido	0.07
6%	Economías de escala por lado de oferta	Alta		X				Baja	0.12
6%	Políticas gubernamentales restrictivas	Escasas			X			Muchas	0.18
5%	Requerimiento de capital	Bajo		X				Alto	0.10
100%									2.69

*Nota.* Tomado de “Estrategias para el Liderazgo Competitivo: De la Visión a los Resultados”, por A.C. Hax y N. S. Majluf, 2004, 1a. ed., Buenos Aires, Argentina: Granica.

El principal factor que determina es el grado de poder de diferenciación de los productos y/o servicios del emprendimiento. Adicionalmente, existirá un costo de cambio de proveedor para los compradores, ya que se utilizarán sus datos (tallas, medidas, gustos y preferencias) para fortalecer vínculos comerciales. Por otro lado, los factores que favorecen al ingreso de nuevos competidores son el acceso a canales de distribución, economías de escala

por el lado de la oferta y la facilidad de acceso a insumos necesarios (proveedores de Internet, pasarelas de pagos, desarrolladores de aplicativos, entre otros).

**Amenaza de los nuevos sustitutos.** De acuerdo con Porter (2008), un producto sustituto cumple la misma función que el producto de un sector mediante formas distintas. La fortaleza de los productos sustitutos se mide por los avances que tienen en la participación de mercado (David, 2011). Como señaló Porter (2008) la existencia de sustitutos en un mercado es una fuerza importante dado que limita el precio que las empresas pueden fijar en una industria. Para el presente plan de negocios se ha efectuado un análisis detallado de la amenaza de ingreso de nuevos sustitutos, a fin de determinar el poder que tienen para el proyecto. En la Tabla 10 se muestran los siete factores identificados que influyen en esta fuerza. Asimismo, se ha aplicado la metodología para el cálculo del impacto que tendrán los productos sustitutos, dando como resultado un puntaje total de 2.80, lo cual significa que tiene una baja fuerza, principalmente debido al nivel de influencia que tienen estos para determinar el precio de los bienes o servicios del proyecto, ya que nuestros clientes valoran más los atributos de personalización y exclusividad. Adicionalmente, existe poca propensión de los compradores a sustituir, debido a las acciones de fidelización que se implementarán.

Tabla 10

*Amenaza de Ingreso de Nuevos Sustitutos*

Peso	Factores	Muy alto poder	Valor					Muy bajo poder	Ponderado
			1	2	3	4	5		
20%	Influencia en el precio de los sustitutos	Alto				X		Bajo	0.80
15%	Propensión de los compradores a sustituir	Alto					X	Bajo	0.60
20%	Acceso a la tecnología	Alto	X					Bajo	0.20
15%	Ciclo de vida de industrias relacionadas	Desarrolladas		X				En desarrollo	0.30
15%	Número de productos/servicios sustitutos	Varios		X				Pocos	0.30
10%	Diferenciación producto/servicio	Bajo				X		Alto	0.40
5%	Costo de cambiar el servicio	Bajo				X		Alta	0.20
100%									2.80

*Nota.* Tomado de “Estrategias para el Liderazgo Competitivo: De la Visión a los Resultados”, por A.C. Hax y N. S. Majluf, 2004, 1a. ed., Buenos Aires, Argentina: Granica.

**Rivalidad de los competidores existentes.** De acuerdo con Porter (2008), la rivalidad existente en una industria muchas veces afecta a la rentabilidad de la empresa, trasladando las utilidades de la organización hacia los clientes. Para el caso del plan de negocio presentado, en la actualidad no existen competidores directos que ofrezcan los mismos productos y servicios que los propuestos, por lo que la evaluación a realizar se basa considerando un modelo de negocio similar al nuestro (casas de modas y diseñadores independientes), que serían la competencia con mayor similitud de beneficio ofrecido. Es así como, en la Tabla 11 se ha realizado el análisis y se han identificado ocho factores que influyen en esta fuerza. Luego de ello, se ha obtenido un puntaje de 3.55, lo que significa que la rivalidad entre los competidores actuales es baja debido a que no existen competidores directos y que el emprendimiento a desarrollar contempla algunas características como programas de fidelización, que significarán un costo de cambio de proveedor para los clientes.

Tabla 11

*Rivalidad entre los Competidores Existentes*

Peso	Factores	Muy alto poder	Valor					Muy bajo poder	Ponderado
			1	2	3	4	5		
20%	Número de competidores iguales	Varios					X	Pocos	1.0
10%	Capacidad producción intermitente	Alta			X			Baja	0.3
25%	Diferenciación producto/servicio	Baja				X		Alta	1.0
10%	Barreras de salida	Baja		X				Alta	0.2
15%	Costos de los clientes al cambiar de proveedor	Baja				X		Alta	0.60
10%	Acceso a los canales de distribución	Amplio	X					Restringido	0.20
5%	Políticas gubernamentales restrictivas	Inexistente			X			Restringido	0.15
5%	Costos fijos	Bajos		X				Altos	0.10
<b>100 %</b>									<b>3.55</b>

*Nota.* Tomado de “Estrategias para el Liderazgo Competitivo: De la Visión a los Resultados”, por A.C. Hax y N. S. Majluf, 2004, 1a. ed., Buenos Aires, Argentina: Granica.

Finalmente, en la Tabla 12 se analizan las fuerzas del modelo de Porter y se establece que el atractivo de la industria tiene un valor de 2.86, de un total de 5 puntos. Esto significa que, para este tipo de negocio, las fuerzas en su conjunto tienen un impacto bajo, ya que mientras el puntaje final se acerca más al 5, significa que va perdiendo intensidad. De este

modo, se concluye que las fuerzas con mayor intensidad para el negocio son el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos. Es importante considerar que se deben desarrollar estrategias adecuadas para gestionar ambas fuerzas de manera correcta y evitar enfrentar eventualidades con ambas al mismo tiempo. Por otro lado, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de ingreso de nuevos competidores presentan las menores intensidades. Sin embargo, es preciso considerar que este análisis es dinámico a lo largo del tiempo y a medida que se desarrolla el nuevo mercado que se está creando. La principal característica y ventaja que se debe aprovechar es que existe muy poca intensidad en la rivalidad de los competidores actuales. En el futuro, se deben adoptar estrategias para fortalecer las relaciones con los proveedores, dado que en ese rubro se ha alcanzado uno de los menores puntajes.

Tabla 12

*Nivel de Intensidad de las Cinco Fuerzas de Porter*

Peso	Factores	Muy alto poder	Valor					Muy bajo poder	Valor	Ponderado
			1	2	3	4	5			
15%	Poder de negociación de los proveedores	Alto		X				Bajo	2.45	0.37
25%	Poder de negociación de los compradores	Alto			X			Bajo	2.9	0.73
25%	Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Alta			X			Baja	2.69	0.67
20%	Amenaza de productos sustitutos	Alta			X			Baja	2.80	0.56
15%	Intensidad de la rivalidad de los Competidores actuales	Alta				X		Baja	3.55	0.53
100%										2.86

*Nota.* Tomado de “Estrategias para el Liderazgo Competitivo: De la Visión a los Resultados”, por A.C. Hax y N. S. Majluf, 2004, 1a. ed., Buenos Aires, Argentina: Granica.

En síntesis, las cinco fuerzas de Porter muestran el siguiente impacto para el proyecto: primero, el poder de negociación de los proveedores tiene alta intensidad debido a que no existen sustitutos para los servicios o productos brindados por ellos. Segundo, poder de negociación de los compradores tiene una intensidad baja, la cual está condicionada a que no existen un número de compradores reducido o que represente gran cantidad de las ventas, por

el contrario, los compradores no están agrupados y no realizan compras de manera conjunta. Tercero, la amenaza de ingreso de nuevos competidores tiene una intensidad baja, la cual está asociada a la alta diferenciación de los productos y servicios que se ofrecerán. Cuarto, la amenaza de productos sustitutos tiene una intensidad baja, esto debido a la influencia que tienen para determinar el precio de los bienes o servicios del proyecto y a la propensión de los compradores a sustituir. Quinto, la intensidad de la rivalidad de los competidores actuales tiene una fuerza baja en vista que en la actualidad no tiene competidores directos. Dichos valores para el proyecto son favorables debido a que cuatro de las cinco fuerzas tienen una intensidad baja, lo cual significa que la industria en la que se desenvuelve el negocio es atractiva y que el proyecto propuesto será competitivo.

## **2.4 Análisis de Mercado**

El presente proyecto de negocio está basado en el modelo de plataforma multilateral, la cual reúne a dos grupos de clientes interdependientes que están conformados por:

1. Usuarios finales: son las personas y/o empresas que accederán, a través del aplicativo, al servicio de diseño y/o confección de prendas de vestir.
2. Profesionales de diseño de modas: son los diseñadores de moda que a través del aplicativo ofrecerán sus servicios y productos relacionados a la industria de la moda.

Uno de los principales objetivos que tiene la propuesta de negocio es atraer, atender y generar valor a los dos grupos de clientes. Por lo tanto, el análisis de mercado se enfocará a estos grupos, para los que se aplicó investigación primaria y secundaria.

### **2.4.1. Clientes**

Para los clientes finales de prendas de vestir se realizó una investigación; cualitativa con la finalidad de conocer sus opiniones, percepciones e *insights*. Cuantitativa, para determinar la frecuencia de sus hábitos y las características similares de los participantes.

Para los diseñadores de moda se aplicó una investigación cualitativa, con la finalidad de conocer sus expectativas, motivaciones y temores para el uso de un nuevo canal de venta. Asimismo, para levantar ideas de mejora sobre el aplicativo propuesto, en base a sus necesidades y hábitos de venta. A continuación, se detallan los resultados de la investigación aplicada a los dos grupos de clientes.

***Análisis de investigación a clientes finales.*** El resultado de la investigación secundaria reveló el incremento en la preferencia del consumidor peruano de clase media emergente por adquirir prendas de vestir de moda, según un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Lima durante el periodo 2008 al 2017 (Patiño, 2018). Adicionalmente, un estudio realizado por BlackSip (2019), indicó que en los próximos tres años se incrementará en 49% los niveles de venta de comercio electrónico de moda en Perú. Asimismo, Luis Antonio Aspillaga presidente del Gremio de la Cámara de Comercio de Lima, indicó que para poder sostener ese crecimiento es necesario fortalecer el trabajo en conjunto entre la industria textil y los profesionales del diseño de la moda para ofrecer un producto de mayor valor agregado (Patiño, 2018). Ello representa una oportunidad de crecimiento y desarrollo del diseño de moda en Perú.

Por otra parte, un estudio de INEI (2020d), indica que el 62.9% de los hogares en Lima Metropolitana disponen de acceso a internet, de los cuales el 87.9% de la población lo hace a través de un celular (INEI, 2020d). Ello ha impulsado al crecimiento del comercio electrónico, convirtiéndose en el canal de compra con mayor demanda en los últimos meses. El *e-commerce* pasó de tener una participación sobre el total del consumo de 12.5% (enero 2020) a 50% a fines de abril de 2020 (“Comercio electrónico,” 2020); su éxito se ve influenciado también por las nuevas tendencias y características del consumidor. Euromonitor Internacional (2020) reveló que el consumidor de hoy se caracteriza por preferir un proceso de compra en línea desde el celular, sin necesidad de desplazarse hasta los puntos

de venta y requerir productos o servicios cada vez más personalizados y adecuados a su estilo de vida.

En la investigación primaria, de las entrevistas a profundidad al público objetivo se obtuvieron importantes hallazgos; uno de ellos, indica que se prefiere realizar compras online, pero se mantiene cierta desconfianza para adquirir prendas de vestir por el canal electrónico. Una parte de los entrevistados tiene la percepción de que los modelos, diseños y colores que se visualizan en una plataforma de venta electrónica no sean los mismos que en la realidad. Otro hallazgo indica que cuando el consumidor adquiere sus prendas de vestir, no le resulta fácil encontrar tallas exactas y modelos 100% de su agrado, por lo que dedica aproximadamente de 3 a 4 horas para buscar y comprar su prenda de vestir. Asimismo, el ticket promedio de compra que refirieron los entrevistados, antes de la pandemia, era de S/300; sin embargo, este dato cambió a un rango de entre S/120 y S/150 durante la pandemia. Adicionalmente, entre los lugares más visitados están las tiendas por departamento, tiendas de marca propia y el emporio comercial de Gamarra. Las marcas más preferidas son Zara, Michelle Belau, Mango, Forever 21 y las que se ofertan en las tiendas Falabella y Ripley. Sin embargo, independientemente de la marca, al momento de adquirir sus prendas, los consumidores valoran más el diseño, la calidad, el precio y los modelos.

En relación con la propuesta del proyecto de negocio, los consumidores se muestran receptivos, les parece una propuesta innovadora y que no se ha visto antes en el mercado peruano. Valoran que a través del aplicativo tendrán la posibilidad de adquirir prendas diseñadas y/o confeccionadas por diseñadores de moda. Sin embargo, indican que, para decidir comprar por el aplicativo, se debe asegurar una oferta variada de prendas de vestir (estilos y modelos), que se cumplan los requerimientos de diseño acordados, tener un proceso de compra simple, seguro y cumplir con los plazos de entrega establecidos. Asimismo, los entrevistados señalaron que, para captar más clientes, el aplicativo debe ofertar otros

servicios adicionales como asesoría en imagen personal y el servicio de personal *shopper*.

Por otra parte, se aplicaron encuestas al público objetivo en las que se obtuvieron hallazgos concluyentes. Tomando en consideración la metodología de trabajo descrito en el capítulo I, en la Tabla 13 se muestra las variables y el cálculo realizado para obtener el marco muestral y la muestra para la toma de encuesta.

Tabla 13

*Características del Cálculo del Muestreo de Usuarios Finales del Proyecto de Negocio*

Elementos	Usuarios finales
Población	Población de Lima Metropolitana. Según censo INEI (2020): 10'600,000
Marco Muestral	Se eligió a la población de Lima Metropolitana de los niveles socioeconómicos A, B y C, el cual comprende el 73% del total de la población (IPSOS 2019), asimismo se está considerando la PEA de esta población, representando 67% (INEI 2019). Se está considerando de esta población cuatro de los seis estilos de vida propuestos por Arellanos Consultores (2019): progresistas, formalistas (adaptados), modernas y sofisticados y finalmente personas de un rango de edad de 25 a 40 años, sumando un 28%, resultando el marco muestral de: 1,083,049
Técnica de Muestreo	Muestreo no probabilístico La fórmula utilizada para la determinación de la muestra es:
	$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N - 1) + Z^2 p \cdot q}$
Tamaño de la muestra	Donde: n = Tamaño de la muestra N = Tamaño población objetivo: 1,083,049 p = Proporción de acierto = 0.5 q = Proporción de no acierto = 0.5 i = Margen de error (5%) Z = Nivel de confianza: 1,96 De modo que n = 384

Del total de encuestados, el 70% acude y compra sus prendas de vestir en las principales tiendas por departamento, tiendas de marcas propias (Michelle Belau, Zara, H&M, entre otras) y en el emporio de Gamarra, mientras que un 29% compra sus prendas de manera online (tiendas en línea y redes sociales). Sin embargo, por lo menos el 52% del total de encuestados han comprado alguna vez prendas de vestir por internet. De los que no han

comprado por internet, los principales motivos son: la imposibilidad de probarse la prenda antes de adquirirla (37%), temor de que las tallas no sean estándares en todas las marcas (28%) y la desconfianza de realizar pagos en línea (26%). Por otra parte, el 81% de encuestados indican que no es fácil encontrar modelos, tallas y colores que esperaban. Asimismo, el 63% del total de encuestados, acude en promedio de 2 a 3 lugares antes de adquirir sus prendas de vestir. Otro hallazgo, señala que los atributos más valorados por los clientes son: la calidad de la prenda (88%), disponibilidad de modelos, tallas y colores (85%), precios accesibles (84%), ofertas promocionales (80%) y facilidades de pago (65%). Adicionalmente, el 26% paga en efectivo, el 54% utiliza tarjetas de crédito y/o débito y el 20% restante utiliza otros medios de pago (transferencias bancarias y aplicativos de pago - Yape, Plin, Lukita, entre otros).

De otra parte, el 82% de encuestados indicó no haber visto una oferta similar como la que se propone con el proyecto de negocio. Adicionalmente, el 90% de encuestados estaría dispuesto a ingresar al aplicativo y comprar sus prendas; y de estos el 64% podría pagar un importe como adelanto. Asimismo, las características que más apreciarían al momento de elegir al diseñador son: las imágenes de sus prendas diseñadas (95%), que tengan buenas referencias de los clientes (92%), que tengan una oferta variada de estilos en sus diseños (93%) y que tengan cuidado por el medio ambiente con la confección de sus prendas (83%). De otra parte, un 60% considera poco importante que el diseñador haya estudiado en una escuela de prestigio.

Finalmente, los estilos de prenda con mayor preferencia son del tipo casual (42%), para oficina (25%), elegante (18%) y deportivo (14%). Asimismo, les gustaría acceder a descuentos (51%), acumulación de puntos para canjes de prendas de vestir (30%) y códigos promocionales por compartir el aplicativo (19%). Los servicios complementarios de mayor preferencia son: asesoría de imagen personal (26%), ajuste de prendas (23%), venta de

calzado y accesorios (23%), fotografía profesional (11%) y el servicio de personal *shopper* (10%). En el Apéndice F se muestra los resultados totales de la encuesta aplicada.

***Análisis de investigación a los profesionales de diseño de modas.*** De los resultados obtenidos de las entrevistas efectuadas a los profesionales de diseño de modas, se ha identificado lo siguiente: Primero, para la venta de sus servicios y productos, vienen utilizando el canal de venta digital, siendo la más utilizada las redes sociales (Instagram, Facebook y WhatsApp) y en menor medida el canal de venta directa (por referencias de clientes, amigos y familiares). Segundo, las principales características de sus clientes son: edades entre 18 y 50 años que viven en los distritos de Lima Metropolitana con predominio de Lima moderna y tienen un ticket de compra promedio que oscila entre S/120 y S/150. Tercero, los estilos de prendas más utilizados son casuales y urbanos, y atemporales, básicos y de closet. Cuarto, los diseñadores de modas, para ser más competitivos, adicional a sus conocimientos de carrera, deben tener habilidades principalmente en manejo de telas, patronaje y acabado y gestión de emprendimientos. Quinto, los entrevistados indicaron que la propuesta de negocio sería de gran utilidad, ya que constituiría una canal de venta que les permitiría exponer sus productos o servicios con la finalidad de captar más clientes. Sexto, del total de entrevistados, el 100% manifestó no haber escuchado de un aplicativo con las mismas características propuestas en el presente plan. Séptimo, existe una gran cantidad de diseñadores que no exhiben sus trabajos realizados, por lo tanto, con este aplicativo tendrían la oportunidad de mostrar sus diseños. Octavo, muchas veces los consumidores finales y los emprendedores no saben dónde ubicar al diseñador de modas, por lo general los ubican mediante contactos o referidos. Noveno, no existen asociaciones o gremios que los agrupen. Décimo, hoy en día se viene promoviendo el cuidado del medio ambiente, pero se percibe que este beneficio aún no está siendo muy valorado por el consumidor peruano. Finalmente, la relación de los profesionales de modas entrevistados se encuentra en Apéndice H.

Asimismo, el detalle de la matriz de resumen de los resultados de las entrevistas, en el Apéndice I.

### 2.4.2. Demanda potencial

**Consumidores finales prendas de vestir.** El cálculo de la demanda potencial se realizó considerando las características del público objetivo del emprendimiento. De este modo, se consideró a los pobladores de la ciudad de Lima, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C, que forman parte de la población económicamente activa, que se encuentran en el rango de edad de 25 a 40 años y que pertenecen a los estilos de vida elegidos para el presente estudio (progresista, formalistas, modernas y sofisticados). En la Tabla 14 se muestra el cálculo de la demanda potencial de clientes finales para el proyecto de negocio en términos de ventas potenciales. Se resalta que existe un mercado potencial importante que, aplicando las estrategias pertinentes para la implementación de *Smart Fashion*, se pueda atender al total de dicho mercado haciendo el negocio rentable y sostenible.

Tabla 14

#### *Tamaño de Mercado de Compradores de Prendas de Vestir de la Empresa*

Variables	Demanda
Clientes potenciales (personas)	1'083,049
Frecuencia de compra al año	3
Ventas potenciales (Nro. transacciones)	3'249,148
Ticket promedio (S/)	S/ 120
Ventas potenciales (S/)	S/ 389'897,755

En síntesis, la cantidad de clientes potenciales en el mercado inicial del emprendimiento (Lima) es de 1.08 millones de personas. Asimismo, las ventas potenciales, en número de transacciones, se determinan por la cantidad de veces que un usuario compra prendas de vestir en el rango de un año; para el ejercicio, se ha considerado la información de las investigaciones cuantitativas y cualitativas, que determinan una frecuencia de tres veces al

año, como mínimo. Finalmente, las ventas potenciales se obtienen de multiplicar la frecuencia de compra al año por el ticket promedio (S/120), este resultado representa el tamaño total del mercado de venta ropa de diseñadores en Lima (S/389.89 millones al año).

**Diseñadores de moda.** En relación con los diseñadores de moda, el mercado potencial del aplicativo se ha calculado considerando el número de egresados promedio anual de los principales centros de estudio de Lima. Tomando como fuente las entrevistas a profundidad con los expertos se ha identificado un promedio de 35 diseñadores de moda que egresan cada año de las casas de estudio (Ruiz, 2020). Los principales centros de estudio considerados inicialmente son: Chio Lecca, CEAM, Toulouse Lautrec, Nina Design, UPC, MAD, entre otras (PUCP, Mod' Art, Continental). En la Tabla 15 se muestra el cálculo del mercado potencial de diseñadores de moda que presentará el negocio cada año. Si bien es cierto la cantidad de diseñadores egresados en la actualidad no evidencia grandes cantidades, sin embargo, de acuerdo con las investigaciones primarias y secundarias realizadas sobre el rubro, el mercado de diseñadores de moda en Perú está en crecimiento, lo que incrementa el acceso a una mayor oferta para captar clientes para *Smart Fashion*, y por ende satisfacer al otro grupo de clientes compuestos por los diseñadores finales.

Tabla 15

*Tamaño de Mercado de Diseñadores de Moda*

Centros de estudio	Egresados por año	Total por año
7	35	245
Chio Lecca	Alumnos que logran culminar los estudios profesionales de diseño de modas	Total de nuevos diseñadores en el mercado
CEAM		
Nina Design		
Toulouse Lautrec		
MAD		
UPC		
Otros (Mod' Art, PUCP, Continental)		

### 2.4.3. Participación de mercado

Una vez definido la demanda potencial, el siguiente paso es estimar la participación de mercado a la cual pretenderá alcanzar *Smart Fashion*. Para poder definirlo, se ha tomado en cuenta la guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado de Start up realizado de un estudio de la revista especializada Entrepreneur (2021). Dicha guía establece tres preguntas que permitirá estimar el rango de participación de mercado del proyecto de negocio en función de sus competidores y productos. En la Tabla 16, se visualiza la combinación de las tres preguntas, sus respuestas y la estimación del rango de participación de mercado.

Tabla 16

#### *Guía de Aproximaciones de Porcentaje de Participación de Mercado*

Nº	¿Qué tan grandes son sus competidores?	¿Qué tantos competidores tienen?	¿Qué tan similares son sus productos a los suyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0% - 0.5 %
2	Grandes	Algunos	Similares	0% - 0.5 %
3	Grandes	Uno	Similares	0.5% - 5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5% - 5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5% - 5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10% - 15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5% - 10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10% - 15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10% - 15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20% -30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30% -50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40% -80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80% -100%

*Nota.* Tomado de “¿Cómo calcular tu participación de mercado y punto de equilibrio?” por Entrepreneur, 2021(<https://www.entrepreneur.com/article/264164>).

Analizando las tres preguntas de la Tabla 16, en función del tipo de negocio y propuesta de valor de *Smart Fashion*, el escenario más próximo a la propuesta de negocio es el número 5, el cual indica un rango de participación de mercado entre 0.5% (pesimista) y 5% (optimista). El motivo de esta aproximación se basa en que no se han identificado competidores directos, pero si indirectos de gran tamaño, como las tiendas por departamento

y las especializadas de marcas propias, que debido a la coyuntura actual de pandemia de COVID-19, están impulsando la venta a través del canal electrónico. Asimismo, la participación de mercado de las principales tiendas por departamento en el rubro de moda, para el año 2020, fue: Falabella con 48.2%, Ripley con 32.6% y Oechsle con 10.6% (América Retail, 2020). Es así que, tomando como referencia la teoría inicial y la participación de los competidores indirectos se ha establecido un objetivo moderado de participación inicial de 2%. Finalmente, el escenario propuesto para la participación de mercado es el mínimo aceptable para que la propuesta de negocio sea rentable.



### Capítulo III: El Negocio

El presente capítulo comprende, la descripción del negocio, el análisis de la propuesta a través del desarrollo del lienzo Lean Canvas, mediante el cual se justificará la viabilidad financiera y operacional. Asimismo, se dará a conocer la visión, misión y objetivos estratégicos al corto, mediano y largo plazo. De igual forma, se planteará la estrategia para alcanzar los objetivos propuestos y para la formulación de la estrategia genérica se tomará en cuenta la literatura propuesta por Michael Porter (2008). Adicionalmente, se presentará el análisis FODA empleado para la definición de las iniciativas estratégicas. Finalmente, se presenta el marco legal requerido para la puesta en marcha de las operaciones.

#### 3.1 Descripción del Negocio

El presente proyecto de negocio es un modelo de plataforma multilateral que reúne a dos grupos de clientes a través de un aplicativo móvil llamado *Smart Fashion*. Por una parte, están los profesionales del diseño de modas que ofrecerán mediante un catálogo virtual sus diseños de prendas de vestir. Por otra parte, estarán los usuarios finales, que serán los clientes que podrán ingresar al aplicativo para acceder a todas las ofertas que ofrecen los diseñadores. El cliente podrá contactar al diseñador para adquirir la prenda ya diseñada o tendrá la posibilidad de personalizarla de acuerdo con su preferencia. *Smart Fashion* será el lugar virtual de conexión entre los clientes finales y los diseñadores. Inicialmente, operará en la ciudad de Lima y se enfocará en promover las propuestas y estilos de jóvenes diseñadores de moda. Por esta intermediación *Smart Fashion* cobrará una comisión de 15% del valor de la transacción al vendedor (diseñador). Es importante señalar que *Smart Fashion* recibirá el pago total del servicio y entregará el valor menos la comisión a los diseñadores. Asimismo, para facilitar el pago se utilizarán todas las procesadoras de pago disponibles (Visa, Mastercard, entre otras) y también se facilitará el pago en efectivo o en dinero electrónico. La entrega de los productos será a la dirección que el cliente indique mediante un servicio de

courier tercerizado o entregado directamente por el diseñador, según lo convenido. Finalmente, luego de haber recibido la prenda el cliente final podrá calificar el grado de satisfacción con el producto adquirido. Del mismo modo el diseñador calificará la satisfacción de su trabajo con el cliente. Por otro lado, con el objetivo de describir los aspectos claves de la propuesta del negocio y evaluar su viabilidad financiera y operativa, en la en la Tabla 17 se desarrolla el lienzo de modelo de negocio de *Smart Fashion*. Para lo cual, se aplicará la herramienta del lienzo Lean Canvas basado en el modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011).

**Segmento de clientes.** Según Osterwalder y Pigneur (2011) uno de los procesos clave en todo inicio de negocio es identificar al cliente para el cual se creará y entregará valor. En ese sentido, el modelo de negocio de plataforma multilateral que empleará *Smart Fashion* tiene dos grupos de clientes: los diseñadores de moda y los clientes finales (de prendas de vestir). El segmento de diseñadores de moda está conformado por jóvenes egresados de las carreras de diseños de modas de universidades e institutos de Lima, que tienen propuestas de prendas para ofertar en el mercado y requieren de un punto de exhibición adicional a los tradicionales. Se ha elegido este segmento de clientes debido a la ausencia de una asociación que agrupe a los diseñadores de moda. El segmento de clientes finales está conformado por personas entre 25 y 40 años de la ciudad de Lima que pertenezcan a la PEA, de los niveles socioeconómicos A, B y C y que tengan un estilo de vida progresista, moderno, formalista o sofisticado. La elección de este grupo de clientes se fundamenta en la encuesta de investigación de mercado realizada. Los resultados de dicha investigación mostraron que las personas con las características descritas son más propensas a adquirir los productos y servicios en el formato definido en la propuesta de negocio. En la medida de que el negocio lo requiera se adicionarán otros grupos de clientes que complementen las ofertas y demandas actuales.

Tabla 17

*Lienzo de Modelo de Negocio de Smart Fashion*

<b>Asociaciones claves</b>	<b>Actividades claves</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con clientes</b>	<b>Segmento de clientes de la plataforma Multilateral</b>
<p>1. Diseñadores que formarán parte del aplicativo.</p> <p>2. Proveedores especializados en mantenimiento y operatividad de Smart Fashion.</p> <p>3. Institutos y universidades de formación en diseño de modas.</p> <p>4. Servicios de Courier</p> <p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>1. Costos de desarrollo y mantenimiento de la plataforma.</p> <p>2. Gastos de ventas.</p> <p>3. Remuneración y compensaciones.</p> <p>4. Gastos administrativos</p> <p>5. Gastos financieros</p>	<p>1. Crear y gestionar una base de datos con los diseñadores de moda afiliados.</p> <p>2. Marketing de promoción y fidelización de clientes, a través de redes sociales.</p> <p>3. Mantenimiento del software y/o servidores del aplicativo.</p> <p>4. Evaluación permanente y mejora continua del aplicativo.</p> <p>5. Implementación de procesos continuos de validación de aptitudes del diseñador.</p> <p>6. Asegurar un proceso de afiliación eficiente y ágil.</p> <p><b>Recursos claves</b></p> <p>1. Aplicativo Smart Fashion.</p> <p>2. Plataforma de pasarela de pagos adaptable a sistemas operativos Android y IOS.</p> <p>3. Diseñadores de moda</p> <p>4. Personal capacitado en Atención al cliente y marketing</p>	<p><b>Para los profesionales del diseño de la moda</b></p> <p>1. Vitrina de exposición virtual y herramientas digitales para la promoción de sus marcas, productos y generarles ingresos.</p> <p>2. Posibilidad de inserción laboral en la industria de la moda, a través de convenios con las escuelas de diseño.</p> <p>3. Beneficios en capacitación y actualización profesional certificadas por las principales escuelas de diseño.</p> <p>4. Red de contactos en toda la industria de la moda y sector textil.</p> <p><b>Para los Usuarios finales</b></p> <p>1. Estilo de vestir original, personalizado y de calidad.</p> <p>2. Seguridad en su compra a través de plataformas de pago confiables.</p> <p>3. Comodidad para llevar la tienda, el sastre y el personal <i>shopper</i> en el aplicativo.</p> <p>4. Alternativas y opciones para mantener una imagen acorde con el estilo elegido.</p> <p>5. Facilidad y accesibilidad para realizar las compras desde el lugar de su preferencia.</p> <p>6. Optimización del tiempo con relación a la búsqueda de prendas de vestir.</p>	<p>1. Trato directo y personalizado</p> <p>2. Acciones de fidelización para los clientes a través de promociones especiales.</p> <p>3. Beneficios adicionales por las suscripciones de los diseñadores.</p> <p>4. Posibilidad de realizar ventas cruzadas en el futuro.</p> <p>5. Búsqueda de desarrollo de las marcas propia de los diseñadores.</p> <p><b>Canales</b></p> <p><b>Canal electrónico:</b></p> <p>1. Los usuarios finales accederán a la oferta y servicio de los diseñadores de moda a través del aplicativo móvil Smart Fashion</p> <p>2. Página web</p> <p>3. Las redes sociales como canal de promoción y publicidad.</p> <p><b>Canal físico:</b></p> <p>La distribución de los productos y de algunos servicios se realizará de manera presencial, mediante <i>couriers</i>.</p> <p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <p>1. Cuota de suscripción para diseñadores.</p> <p>2. Comisión por venta del diseñador en el aplicativo.</p> <p>3. Cuota por publicidad.</p>	<p><b>Segmento 1- Profesionales del diseño de modas:</b> Diseñadores de moda de Lima Metropolitana con estudios profesionales egresados de universidades e institutos de moda de Lima.</p> <p><b>Segmento 2- Usuarios finales:</b> Personas de Lima Metropolitana de un nivel socioeconómico A, B y C que pertenecen a la población económicamente activa (PEA) y que manifiestan interés en acceder a prendas de vestir de diseñador.</p>

**Propuesta de valor.** Los beneficios de la propuesta de valor detallada en la Tabla 17 están relacionados con la utilidad y practicidad que los dos grupos de clientes encuentran en el aplicativo. De este modo, para los diseñadores ofrecemos un punto de exposición y la posibilidad de insertarse en el mercado laboral o el desarrollo y fortalecimiento de sus marcas propias. Asimismo, los diseñadores de moda también tienen la posibilidad de validar y certificar sus conocimientos, al mismo tiempo que desarrollan una red de contactos dentro de la industria de la moda y el sector textil. Para los clientes finales se brinda la posibilidad de mantener un estilo original, personalizado y de calidad, logrando que el cliente acceda a productos de vestir de una manera cómoda, segura y simple. Con estas acciones el cliente obtendrá satisfacción en cada una de las interacciones.

**Canales.** Para llevar la propuesta de valor a los dos grupos de clientes definidos, se plantea implementar dos canales: el aplicativo, que es el medio principal de la propuesta de valor, y la página web, que servirá como respaldo de la operación del aplicativo o para clientes que requieran visualizar con mayor detalle las imágenes de los productos y servicios. Asimismo, se utilizarán las redes sociales como canales de difusión y promoción. Adicionalmente, para la distribución de los productos se utilizarán los canales físicos, mediante empresas de *courier*.

**Relación con los clientes.** Todas las iniciativas definidas en el lienzo Canvas para la relación con los dos grupos de clientes de *Smart Fashion* tienen como objetivo captar y fidelizar. Se pretende recoger constantemente el *feedback* sobre la experiencia del cliente, no sólo en el aplicativo sino también en la interacción personal que tengan ambos grupos de clientes. Se busca obtener una relación de confianza y de asistencia personal entre los diseñadores de moda y los clientes finales.

**Fuentes de ingreso.** Para determinar las fuentes de ingreso de *Smart Fashion* el equipo de proyecto estableció la siguiente pregunta: ¿qué valor está dispuesto a pagar cada

grupo de clientes? Uno de los principales fines del proyecto es ofrecer, a los dos grupos de clientes, una propuesta de valor que satisfaga sus necesidades y por la cual estén dispuestos a pagar. De este modo, la principal fuente de ingresos de *Smart Fashion* proviene del cobro por comisión de ventas, la cual se estima en el 15% del valor de venta. Asimismo, en la medida que *Smart Fashion* adquiera un posicionamiento en el mercado, se cobrará una cuota única por suscripción del diseñador en el aplicativo. Adicionalmente, en concordancia con el plan de Marketing, se cobrará por publicidad dentro del aplicativo y será de manera progresiva. Los ingresos serán estimados en el plan financiero.

**Recursos claves.** Los recursos claves identificados y definidos para *Smart Fashion* tienen como objetivo mantener la operatividad del negocio, así como garantizar la ejecución eficiente de los procesos *back* y *front office*. Se ha convenido contar con recursos tecnológicos (plataforma de usuarios y plataforma de pasarela de pagos adaptable a sistemas operativos Android y IOS) para optimizar los procesos en tiempo real y recursos humanos (contar con un mínimo de diseñadores afiliados y personal capacitado) para la ejecución de los procesos.

**Actividades claves.** Las actividades claves definidas en el lienzo Canvas son las acciones más importantes que debe mantener y optimizar *Smart Fashion* para crear y ofrecer la propuesta de valor a sus clientes. En ese sentido, las actividades claves están enfocadas en gestionar relaciones duraderas con los diseñadores de moda, realizar iniciativas de marketing de promoción y fidelización, asegurar un proceso de afiliación eficiente e implementar una cultura de mejora continua para optimizar los productos y servicios ofrecidos en *Smart Fashion*.

**Asociaciones claves.** Se deben establecer alianzas estratégicas con los principales stakeholders de *Smart Fashion*, los cuales son: los proveedores de soporte técnico, que garanticen la operatividad y mantenimiento de la plataforma, los institutos de formación

profesional de diseño de modas, los diseñadores de moda y las empresas de *courier* que distribuirán los productos. Es importante mencionar que los diseñadores cumplen un doble papel en la operatividad de *Smart Fashion*, por una parte, son proveedores, ya que ofrecen prendas de diseño que requiere el cliente final, y por otra parte cumplen el papel de clientes para *Smart Fashion*, ya que los diseñadores de moda requieren de un aplicativo ágil, confiable y que le genere ganancias. Es muy importante establecer relaciones de confianza con los diseñadores de moda, ya que esto reducirá el riesgo de independencia y copia del modelo de negocio.

**Estructura de costos.** La determinación de la estructura de costos señalados en el lienzo Canvas se definió con el objetivo de asegurar la creación y entrega de valor para mantener las relaciones claves con los principales stakeholders. La estructura de costos está desarrollada a detalle en el plan financiero del capítulo IV. La cual será revisada con cierta periodicidad para actualizar sus componentes.

### **3.2 Visión, Misión y Objetivos de la Empresa**

En el marco del proceso de planeamiento estratégico y de acuerdo con los análisis efectuados de los factores externos e internos de la industria en que se desenvolverá el presente proyecto de negocio, se formula la declaración de la visión, misión y valores de *Smart Fashion*. Asimismo, se determinará los objetivos y estrategias del negocio, las cuales serán elaborados aplicando los criterios y herramientas teóricas utilizadas por D'Alessio (2015).

#### **3.2.1 Visión**

Según D'Alessio (2015), la visión de la empresa es la determinación de la situación deseada a futuro, debe ser orientada a largo plazo, considerando el análisis realizado a nivel de la industria y organización. En general, deberá responder a la siguiente pregunta: ¿qué queremos llegar a ser? De este modo, al responder a la interrogante, la visión de "*Smart*

*Fashion*” es la siguiente: Lograr en los próximos 5 años, ser la plataforma de mayor uso en el Perú que brinde imagen y confort a sus clientes, generando mayores oportunidades de negocio para los diseñadores de moda y contribuyendo a la formación profesional de jóvenes con talento y escasos recursos.

### 3.2.2 Misión

La misión es la razón de ser de la organización y el promotor para que el cambio sea impulsado, con éxito, por la organización. En general, debe responder a esta pregunta ¿cuál es nuestro negocio? Asimismo, para el planteamiento de la misión de “*Smart Fashion*” se realizó el análisis de nueve componentes principales propuestos por D’Alessio (2015). En la Tabla 18 se muestra la descripción y análisis de los componentes para la definición de la misión.

Tabla 18

#### *Evaluación de los Componentes para Determinación de la Misión*

Componentes de la misión	Análisis
Clientes-consumidores	Usuarios (consumidores finales y emprendedores) Profesionales de diseños de moda
Productos, bienes o servicios	Adquisición de diseño y/o prendas de vestir de diseñador de moda.
Mercados	Inicialmente, Lima metropolitana de acuerdo con el target definido en la sección de mercado potencial.
Tecnologías	Aplicativo móvil
Objetivos de la organización en supervivencia, crecimiento, y rentabilidad	Ofrecer servicios y productos con valor agregado para satisfacer y fidelizar a los clientes y por lo tanto generar rentabilidad.
Filosofía de la organización	Creando a tu estilo
Autoconcepción de la organización	Conectar al diseñador de modas con los usuarios finales de prendas de vestir o emprendedores que se dedican a la producción de prendas.
Preocupación por la imagen pública	Cuidado del medio ambiente y promover el desarrollo de la industria del diseño de la moda para dar mayor valor agregado a la producción de prendas.
Preocupación por los empleados	Tener un buen clima laboral y colaboradores motivados

*Nota.* Tomado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2015, 3a. ed., Lima, Perú: Pearson.

Respondiendo a la pregunta general y de acuerdo con el análisis efectuado, la declaración de la misión de “*Smart Fashion*” consiste en “interconectar, mediante una

plataforma digital, a los clientes finales con los diseñadores de moda para acceder a prendas exclusivas y personalizadas de acuerdo con su estilo y preferencia, ofreciéndole un proceso de compra ágil, confiable y moderno”.

### 3.2.3 Valores

Según D’Alessio (2015), los valores de una organización pueden ser considerados como las directrices principales, que encausan al cumplimiento de sus funciones. Asimismo, determinan la filosofía de la organización cuando representan las creencias, tradiciones y su personalidad. Adicionalmente, son muy importantes debido a que contribuyen a mejorar los objetivos, políticas y definición de las estrategias.

Para la presente propuesta de negocio, se establecen los siguientes valores:

- Confiabilidad: procesos simples y transparentes con todos los stakeholders.
- Orientación al cliente: superar expectativas de nuestros clientes internos y externos.
- Responsabilidad: conscientes del impacto de nuestra operación en la sociedad.
- Integridad: nuestra operación está guiada por nuestros valores.

### 3.2.4 Objetivos

Para la definición de los objetivos del negocio, se ha tomado en cuenta un horizonte de cinco años. Los aspectos que se abordan en su formulación se relacionan con la gestión de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas. Seguidamente, se detallan cada uno de estos:

- Lograr en los primeros cinco años que “*Smart Fashion*” sea una de las mejores opciones para los consumidores limeños al momento de adquirir sus prendas de vestir, logrando posicionarnos dentro del top 10 de los e-commerce de venta de ropa.
- Tener una participación de mercado del 2% durante el primer año y desde el segundo año mantener un crecimiento anual promedio mínimo de 2.4%, hasta el

año 5.

- Obtener un registro de clientes y profesionales del diseño de modas, de acuerdo con lo propuesto en la Tabla 19. Se muestra el crecimiento estimado a partir del año 2 al 5.

Tabla 19

*Registros de Clientes y Profesionales de Diseño de Moda*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes finales	21,661	22,744	24,564	27,020	30,262
Profesionales de diseño de moda	123	152	200	250	300

- Lograr un crecimiento promedio del 9% de las ventas a partir del año 2 al año 5 de operaciones.
- Lograr un promedio de utilidad antes de impuestos del 3 % con respecto a las ventas a partir del año 1 al año 5 de operaciones.
- Obtener una rentabilidad sobre la inversión (ROE) promedio de un mínimo de 43% en los 3 primeros años y 46% para los años 4 y 5.

### 3.2.5 Estrategias

Luego de definir los objetivos de largo plazo, se plantean las estrategias que desarrollará “*Smart Fashion*” para alcanzar dichos objetivos. Para el presente proyecto, las estrategias a implementar son de dos tipos, genérica y específica, las cuales se presentan a continuación:

***Estrategia genérica.*** Para definir las estrategias específicas de una organización, es importante definir previamente la estrategia genérica (D’Alessio, 2015). Para ello Michael Porter (2014), definió tres estrategias genéricas que permitirá obtener ventajas competitivas a las organizaciones en el sector en la que se desenvuelve. En la Tabla 20 se visualizan las principales características que definen a cada estrategia.

Tabla 20

*Características de las Estrategias Genéricas de Porter*

Estrategia	Características
Liderazgo en costos	Control estricto de los costos, en especial de los indirectos  Altos volúmenes de producción y ventas.
Diferenciación	Economía de escala para cubrir un amplio mercado. Gastos mínimos en I&D, ventas, publicidad y otros. Creación de productos percibidos como únicos en la industria.  Exclusivo servicio al cliente y alta tecnología.  Contar con una excelente red de contactos. Prestaciones especiales en los productos y servicios ofrecidos.
Enfoque	Tiene un segmento de mercado menos amplio.  Concentración en un grupo particular de clientes.  Puede tomar dos formas: en costos o en diferenciación, pero enfocada para un segmento de mercado definido.

*Nota.* Tomado de “*El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*”, por D’Alessio, 2015, 3a. ed., Lima, Perú: Pearson.

De acuerdo con las características de las estrategias de Porter, el presente proyecto de negocio adoptará la estrategia de enfoque en diferenciación, ya que los dos grupos de clientes, profesionales del diseño de modas y clientes finales, forman parte de un segmento de mercado en específico y la demanda potencial es acotada (las características se detallan en el punto 2.4). Asimismo, la diferenciación de “*Smart Fashion*” se basa en una propuesta novedosa para el mercado peruano. El aplicativo brindará al diseñador, exposición y acercamiento a sus clientes; asimismo, al cliente final de la plataforma se ofrecerá la comodidad de adquirir sus prendas personalizadas desde el lugar de su preferencia. No será necesario que el cliente se desplace hacia una tienda física, lo cual significará ahorro de tiempo que podrá destinar a otras ocupaciones. De este modo, en la Figura 2 se muestra la estrategia genérica adoptada por “*Smart Fashion*”.



Figura 2. Estrategia de enfoque de diferenciación

Tomado de “*El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*”, por D’Alessio, 2015, 3a. ed., Lima, Perú: Pearson.

**Estrategias específicas.** La organización debe desarrollar dos tipos de estrategias específicas, que complementan la estrategia genérica. Primero, las estrategias externas, que se enfocan en la consecución de la visión. Segundo, las estrategias internas cuyo objetivo es mejorar la eficiencia y productividad de la empresa. El segundo grupo debe desarrollarse en paralelo o antes que las estrategias específicas externas (D’Alessio, 2015). En este sentido, la herramienta utilizada para el planteamiento de estas estrategias es la matriz FODA, a través de la cual se identificaron fortalezas y debilidades de la propuesta de negocio.

Adicionalmente, teniendo en cuenta la información el análisis PESTE y matriz EFE se identificaron oportunidades y amenazas del sector en el que se desarrolla *Smart Fashion*. En la Tabla 21, se describen los elementos del FODA: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas para el desarrollo de la propuesta de negocio. A partir del análisis de los elementos del FODA se derivan y formulan cuatro tipos de estrategias: las estrategias F-O, aquellas que utilizando las fortalezas internas se explota y aprovecha las ventajas de las oportunidades externas detectadas. Las estrategias D-O, aquellas que buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias F-A, aquellas que aprovechan las fuerzas internas para confrontar el impacto de las amenazas externas. Finalmente, las estrategias D-A, aquellas que pretenden disminuir las debilidades internas

para evitar las amenazas detectadas (D'Alessio, 2015).

Al desarrollar el análisis FODA se identificaron cinco fortalezas, tres debilidades, cinco oportunidades y cuatro amenazas. Haciendo uso de estos elementos se plantearon 11 estrategias específicas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Se han formulado estrategias específicas para asegurar la implementación del aplicativo, como aprovechar el marco legislativo vigente de comercio electrónico, la contratación de personal calificado para el desarrollo y mantenimiento de la aplicación, programas de publicidad y promoción en redes sociales. Asimismo, se ha definido implementar una estrategia de precios diferenciados de acuerdo con el diseñador y el tipo de prenda de vestir; también, la implementación de programas de mejora continua que permitan medir el desempeño del aplicativo y realizar mejoras en beneficio de los clientes. Asimismo, la implementación de mecanismos de control que aseguren un correcto uso de datos personales de los clientes y, brindar un proceso de pago ágil y seguro. Con dichas estrategias planteadas se espera contrarrestar eficientemente las debilidades y amenazas detectadas.

### **3.3 Protección Legal**

Inicialmente, se deberá constituir la sociedad comercial ante los registros públicos, para lo cual es necesario identificar el tipo de empresa que mejor se adapte a los requerimientos del proyecto. Luego de haber investigado en la plataforma digital única del Estado Peruano (2019) se ha determinado que el modelo societario más adecuado es la Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada (S. R. L.) dado que establece una estructura gerencial simple y exige un aporte de capital con mayor facilidad de valoración (Dávila, 2017). Acto seguido, como lo señala la plataforma digital única del Estado Peruano (2019), se inician los pasos para constituir la empresa, los que inician con la búsqueda de similitud de nombres con otras empresas. Para la presente propuesta de negocio se utilizará la razón social de Disetec Perú SRL, que al igual que con la marca, el nombre de la sociedad comercial

Tabla 21

*Análisis FODA de Smart Fashion*

	Fortalezas	Debilidades
	F1: Propuesta de negocio innovadora en Perú. F2: Profesionales calificados, motivados y con experiencia en gestión de negocios que forman parte del equipo de Smart Fashion. F3: Bajo nivel de inversión en activos fijos. F4: Capacidad de innovación y flexibilidad en la toma de decisiones por parte del equipo de "Smart Fashion". F5: Estricta política de protección de datos de los dos grupos de clientes de "Smart Fashion".	D1: Concepto de modelo de negocio poco conocido en el rubro de venta de prendas de vestir de diseñador. D2: Escaso número de profesionales del diseño de modas afiliados a Smart Fashion durante las primeras semanas de operación. D3: Ausencia de especialistas en el equipo del proyecto en temas de programación y sistemas para el desarrollo de la plataforma.
Oportunidades	ESTRATEGIAS F-O: Explotar	ESTRATEGIAS D-O: Buscar
O1: Existencia del marco legislativo necesario para el desarrollo del comercio electrónico. O2: Cambios en hábitos del consumidor peruano. Mayor inclinación por compras online. O3: Apoyo del gobierno para la formación de profesionales programadores de aplicativos. O4: Programas de inversión por parte del Estado para el fomento de negocios de tecnología en el país. O4: Mayor inclinación por el uso de prendas de vestir personalizadas y diseños propios. O5: Disponibilidad de proveedores para el desarrollo, mantenimiento y gestión del aplicativo.	FO1: Aprovechar marco legislativo vigente de comercio electrónico para la implementación de "Smart Fashion". FO2: Concientizar al público objetivo por el consumo de prendas de vestir personalizados y de diseñador de modas. FO3: Implementar un programa de mejora continua del desempeño del aplicativo. FO4: Crear alianzas estratégicas con los proveedores e institutos de diseño de moda del país.	DO1: Contratar a programadores especialistas para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma de "Smart Fashion". DO2: Implementar un programa de promoción y publicidad de la marca Smart Fashion en los distintos medios de comunicación.
Amenazas	ESTRATEGIAS F-A: Confrontar	ESTRATEGIAS D-A: Evitar
A1: Situación política inestable. A2: Reducción de los niveles de ingreso disponible. A3: Percepción de inseguridad en el manejo de datos personales para compras por internet. A4: Disponibilidad de productos sustitutos en el mercado de prendas de vestir.	FA1: Ofrecer a los clientes productos y servicios competitivos, de calidad y asequibles. FA2: Implementar un proceso de pago ágil y seguro en Smart Fashion. FA3: Implementar mecanismos de control, protección y evaluación en el uso de datos personales de los clientes. FA4: Implementar un programa de promociones y descuentos para el cliente.	DA1: Implementar programas que incentiven la afiliación de diseñadores de moda a Smart Fashion.

también debe ser único y no debe generar confusiones con y entre otras sociedades comerciales. Luego de la búsqueda se procede con la elaboración de la minuta, que es la muestra de la participación voluntaria de los socios y se definen los acuerdos previos. Como segundo paso, se tangibiliza el aporte de capital en una cuenta bancaria; luego, el notario público elevará la minuta a los registros públicos y finalmente se inscribe la empresa en el Registro Único de Contribuyente, obteniendo el RUC.

Otro aspecto legal y/o tributario que es importante definir para la elaboración de la propuesta de negocio es el régimen tributario que se adoptará inicialmente. Luego de haber comparado y analizado los diversos regímenes que se muestran en la plataforma digital única del Estado Peruano (2019), se ha visto por conveniente adoptar el Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER) dado que es un régimen simple que permitirá ir evaluando el cambio de régimen a uno más amplio. Los motivos por los que sería necesario el cambio de régimen se relacionan al nivel de compras o ventas dentro del año fiscal.

Para llevar a cabo el emprendimiento, se ha elegido la marca *Smart Fashion* como elemento distintivo en el mercado. Con la finalidad de formalizar la propiedad de esta marca, se realizará las acciones administrativas ante el organismo encargado del registro de estos elementos comerciales en Perú. Como lo menciona Indecopi (2013) en su portal de marcas y patentes, se debe iniciar un estudio de factibilidad ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] para garantizar que la marca sea única en el mercado y no existan otras que puedan generar confusión o pérdida de identidad. Asimismo, es importante precisar que los elementos habilitados para el registro son los símbolos, marcas, imágenes, dibujos y modelos utilizados en el comercio. Para este tipo de elementos, Indecopi (2013) señaló que la duración de la exclusividad de uso de la marca es de 10 años y se puede renovar ilimitadamente. Los requisitos y formatos para iniciar estos trámites se encuentran en el Apéndice K.

## Capítulo IV: Planes Operativos

En el presente capítulo se formula la planificación de las acciones que debe desarrollar *Smart Fashion* para cumplir con su propuesta de negocio y con los objetivos estratégicos propuestos. Primero, se presenta el plan de marketing dentro del cual se analiza el marketing mix, el plan de comercialización de ventas y la política de servicios y garantía. Segundo, se desarrolla el plan de operaciones dentro de cual se detallada el diseño del producto, el diseño de procesos, la capacidad de operaciones, ubicación de las instalaciones, diseño de la distribución de planta, los costos operacionales y las regulaciones, licencias y políticas necesarias para operar. Seguidamente, se muestra el plan de equipo de trabajo en el cual se detallada la cultura y diseño organizacional, la política de remuneraciones de compensaciones e incentivos y la política de recursos humanos. Luego, se presenta el plan financiero en el que se detallan las inversiones, estructura de financiamiento, capital de trabajo, estados financieros proyectados, análisis de indicadores, evaluación de la rentabilidad económica del proyecto y análisis de sensibilidad. Finalmente, se presenta el plan de desarrollo de *Smart Fashion*.

### 4.1 Plan de Marketing

Mediante la elaboración del plan de marketing se detallará la situación actual de la empresa y la propuesta de valor a introducir en el mercado, el objetivo principal que se pretende alcanzar con el plan y, finalmente, se expondrán las acciones a realizar para lograr el objetivo del plan de marketing.

Como primer punto, *Smart Fashion* está encargado de proveer prendas de vestir y diseños de moda personalizados en el mercado peruano. Para cumplir con esta labor, la empresa hace uso de un aplicativo que interconecta a los proveedores de las prendas con los compradores. Dicho aplicativo facilita la interacción mediante la presentación de un catálogo ordenado de los diseños, proporciona medios de pagos seguros y confiables, al mismo tiempo

que presenta una mejor oferta de compra para el consumidor al agrupar una variedad de diseñadores independientes con propuestas y estilos marcados, con servicios adicionales (inicialmente gratuitos) que incrementan el valor percibido del producto. En su etapa introductoria y debido a la coyuntura actual, *Smart Fashion* está orientado al consumidor minorista de prendas de vestir (personas naturales). La concentración de ofertantes independientes, con experiencia en el diseño de modas y de diferentes tendencias es un gran valor agregado para el consumidor final, sobre todo en la coyuntura de inmovilización social que se vive a nivel global.

El objetivo principal del plan de marketing consiste en introducir de manera satisfactoria el aplicativo *Smart Fashion* en el mercado local y obtener un posicionamiento favorable en la mente de los consumidores. Para evaluar el cumplimiento de los objetivos se plasman en acciones de corto y mediano plazo en el marketing mix, las mismas que se desarrollarán entre uno y tres años, respectivamente.

Teniendo en cuenta los antecedentes tratados en los capítulos iniciales, dentro del plan de marketing se han identificado dos necesidades importantes en el mercado; por un lado, la necesidad creciente de los consumidores finales para obtener prendas de vestir que se adapten a sus requerimientos (tallas, colores, estilos, cortes), manteniendo un grado de personalización y diferenciación dentro de los grupos sociales. De otro lado, la necesidad de los diseñadores de modas de encontrar medios de exposición de sus trabajos y propuestas; así mismo, un espacio de crecimiento en el que el diseño de modas, no se limite únicamente a la producción de prendas, sino también al manejo correcto de los colores y estilos. Es así como, al identificar ambas necesidades se inició con la investigación para implementar un espacio virtual de conexión entre consumidores finales de prendas de vestir y diseñadores de moda.

Previo al análisis de la variable del marketing mix, se detallan las principales características del público objetivo. Cabe mencionar que, la propuesta de negocio es una

plataforma multilateral que tiene dos tipos de clientes: los diseñadores de moda y los consumidores finales de prendas de vestir. Cada grupo de clientes tiene características particulares que serán detalladas a continuación.

***Diseñadores de moda*** Las características principales de este grupo de clientes son:

- Edad: mayores de 23 años.
- Egresados de Escuelas de Modas con reconocimiento oficial de las autoridades educativas de Perú.
- Con catálogo de trabajos disponible, de preferencia con marcas propias.
- Capacidad de producción comprobada, propietarios de maquinarias o convenios con talleres de producción.

***Consumidores finales***

- Edad: 25 a 40 años
- Nivel Socioeconómico: A, B y C
- Estilo de vida: progresistas, formalistas (adaptados), modernas y sofisticados
- Pertenecientes a la población económicamente activa
- Ubicación geográfica: Residentes de Lima Metropolitana

#### **4.1.1. Mezcla de marketing**

***Producto.*** *Smart Fashion* es una plataforma multilateral que interconecta a los diseñadores de moda que están inscritos en el aplicativo con los consumidores finales de prendas de vestir a través de un aplicativo gratuito, intuitivo y de fácil uso. Como se muestra en las Figuras 5 y 6, en el apartado del diseño del producto del plan de operaciones, los consumidores finales ingresan al aplicativo para elegir el tipo de prenda que desean adquirir, ya sea filtrando por categoría de producto (pantalones, polos, faldas, vestidos, jeans, etc.) o por estilo de la indumentaria (casual, urbano, elegante, otros). El cliente tendrá acceso al catálogo virtual del diseñador elegido, podrá leer los comentarios de otros clientes y, en caso

lo requiera, podrá solicitar consejos por parte de los diseñadores para la elección del color más adecuado a su tono de piel o el tipo de corte correcto de acuerdo con su morfología. Asimismo, en caso de requerir una prenda 100% personalizada también puede solicitar una cotización inicial y luego de ello concertar una cita virtual o presencial con el diseñador elegido. Una vez culminada la transacción, el cliente final podrá calificar su experiencia mediante estrellas y colocar comentarios en caso considere conveniente. Por parte del diseñador de modas, la plataforma le brindará un espacio inicial de almacenamiento para las fotos y catálogos de 10GB, recibirá una alerta cada vez que se elija uno de sus productos para que tenga la posibilidad de interactuar mediante un chat con los clientes finales. Asimismo, cuando el cliente solicite una cotización para un servicio personalizado, el diseñador recibirá una notificación para coordinar la cita con el cliente potencial. También se realizarán acciones de retención y fidelización para cada uno de los grupos de clientes, la que se explican en el apartado de “Promoción”.

De lo mencionado anteriormente, se evidencia que el aplicativo *Smart Fashion* es mucho más que una tienda virtual de venta de prendas de vestir o un canal de exposición de los trabajos de diseñadores de moda. La plataforma busca aprovechar el máximo potencial de los diseñadores para que satisfagan las necesidades específicas de un público que día a día está más ávido por la singularidad.

**Precio.** Dentro del modelo de negocio, existen ciertas consideraciones para la fijación de precios. Nuestra estrategia de precios toma en consideración el valor percibido del servicio, el cual será reforzado con acciones de marketing. En este apartado se indican las principales políticas que se consideran para la determinación de los precios que se fijarán a través del aplicativo.

Las principales consideraciones y políticas son:

- El precio final para el consumidor será fijado por *Smart Fashion*.

- El precio contiene los impuestos de ley (18%), el costo de uso de las pasarelas de pago (5%), y el costo del producto definido por el diseñador asociado. En el precio se considera también el margen de ganancia de *Smart Fashion* (15%)
- El precio mínimo de venta de un producto a través del aplicativo será de S/50. No existe un límite superior para la determinación de precios. Sin embargo, para la viabilidad del proyecto se considera un ticket de compra promedio de S/120. El detalle de este se presenta en el plan financiero.
- Los pagos podrán ser a través de tarjetas de bancos (crédito y débito), pasarelas de pago como PayPal, Pago Efectivo, Mercado Pago, entre otros.
- Los precios podrán emplearse como herramientas para realizar promociones o campañas de temporada, lo cual será coordinado con anticipación entre la plataforma y los diseñadores.
- Los precios deben ser publicados de manera transparente en la plataforma y por ningún motivo se podrá cobrar un precio distinto al que se ofertó a través del aplicativo.
- A partir del segundo año, los diseñadores podrán acceder a una suscripción anual que brindará mayor espacio de almacenamiento de fotos, personalización de sus espacios de venta y otros beneficios relacionados a la mejora de habilidades profesionales.

**Plaza.** *Smart Fashion* es una plataforma digital que operará a través de celulares y/o tablets con sistema operativo Android y IOS. La descarga será gratuita a través de las tiendas oficiales de los aplicativos. Geográficamente, se iniciarán las operaciones en Lima Metropolitana y se tiene planeado replicar el modelo de negocio en otras localidades nacionales o internacionales.

**Promoción.** La promoción es un factor importante dentro de la etapa inicial de

lanzamiento del aplicativo. El objetivo inicial de esta variable es generar la prueba de los servicios de *Smart Fashion*, tanto a nivel diseñador como a nivel del consumidor final. Las principales acciones por desarrollar contemplan las ventas de ocasión a “2 x 1” en productos de temporada. No es parte de la política de promociones la reducción de precios. Asimismo, se emitirán anuncios promocionales a través de las principales redes sociales (Intragram, Facebook y Tiktok), orientadas al público objetivo de interés. En la Tabla 22 se muestra el presupuesto que se requerirá para realizar las promociones y las estrategias de marketing que se aplicará para la etapa preoperativa del negocio.

Tabla 22

*Presupuesto de las Estrategias de Promoción y Marketing*

Rubro	Monto	%
Marketing en buscadores SEO y SEM	S/6,800.00	30
Contratación de Influencers del medio local	S/15,000.00	20
Social media (publicidad en redes sociales)	S/12,000.00	50
Total	S/33,800.00	

Asimismo, se asigna un presupuesto de S/ 50,000 para el primer año de operación, invirtiendo principalmente en social media y Marketing en buscadores de SEO y SEM. Para los años siguientes de operación el presupuesto aumentará en función del crecimiento de las ventas estimadas.

Finalmente, luego de la descripción y análisis de las variables del marketing mix, se ha definido el posicionamiento que se pretende alcanzar para *Smart Fashion*. Kotler y Armstrong (2007) indican que el posicionamiento es el lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores, tomando como referencia la ubicación de los competidores. Asimismo, existen diferentes estrategias de posicionamiento, las cuales pueden ser en base a atributos específicos, beneficios otorgados, por uso o aplicación, por categoría de producto y por calidad o precio (Kotler & Armstrong, 2007). En el caso del emprendimiento, el objetivo es

posicionar la marca con base en el beneficio central que ofrece; de este modo, se pretende que *Smart Fashion* sea reconocida como la mejor alternativa para adquirir prendas de vestir, sin acudir a las tiendas con la seguridad de recibir el producto a la medida y con las especificaciones requeridas.

#### **4.1.2. Plan de comercialización y ventas**

En este apartado se detallarán las acciones que se realizarán con la finalidad de cumplir con el objetivo de ventas que asegure la rentabilidad del proyecto. Como punto inicial, se ha considerado cierta estacionalidad en la demanda de los productos que se comercializan. Durante todo el año, aproximadamente el 50% de las ventas se concentran en 3 meses: mayo (7%), julio (10%) y diciembre (32%). Este patrón obedece a festividades importantes dentro del calendario comercial de la localidad.

Durante el mes de mayo, el impulsor de las ventas es el día de la madre; para julio, las actividades de fiestas patrias y el incremento de los ingresos disponibles impacta en el consumo en el mercado y, finalmente, en diciembre, las actividades de cierre de año (académico, laboral) y las celebraciones de navidad y año nuevo impactan preponderantemente en el nivel de demanda estimado.

En tal sentido, el pronóstico de ventas para el primer año de operaciones son 21.6 mil clientes que comprarán en *Smart Fashion*, con un valor promedio de S/ 120 por ticket de venta, lo que representa un total de S/2.5 millones en ventas. Para los años 2 y 3 se ha considerado un incremento en las ventas a razón del 5% y 8%, ello en concordancia con el crecimiento estimado del PBI para el año 2021 (“FMI eleva a 9 crecimiento proyectado,” 2021). Y para los años 4 y 5, un crecimiento del 10% y 12%, impulsado por la recuperación económica estimada del país y por la consolidación del negocio que logrará *Smart Fashion*. Los cálculos efectuados abarcan un horizonte de cinco años y se detallan en los estados de resultados proyectados en la Tabla 23, las cifras calculadas son en Soles peruanos.

Tabla 23

*Estados de Resultados Proyectados*

<b>Año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	2,586,322	2,715,638	2,932,889	3,226,178	3,613,319
Costos de ventas (-)	2,198,374	2,308,292	2,492,956	2,742,251	3,071,321
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>387,948</b>	<b>407,346</b>	<b>439,933</b>	<b>483,927</b>	<b>541,998</b>
Gastos administrativos (-)	213,966	261,216	261,216	261,216	261,216
Gastos de ventas (-)	52,480	58,500	62,175	67,793	75,208
Depreciación y amortización (-)	24,271	24,271	24,871	26,471	28,767
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>97,232</b>	<b>63,359</b>	<b>91,672</b>	<b>128,448</b>	<b>176,807</b>
Gastos financieros (-)	8,642	7,298	5,685	3,749	1,426
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>88,589</b>	<b>56,061</b>	<b>85,987</b>	<b>124,699</b>	<b>175,381</b>
Impuestos (-)	26,134	16,538	25,366	36,786	51,737
<b>Utilidad neta</b>	<b>62,455</b>	<b>39,523</b>	<b>60,621</b>	<b>87,913</b>	<b>123,644</b>

#### 4.1.3. Política de servicios y garantías

A continuación, se detallarán las políticas de garantía y procedimientos de servicio de *Smart Fashion*, para el manejo de productos defectuosos o servicios que no cumplan con las condiciones de calidad ofrecidas y/o pactadas con los consumidores finales. A partir de este punto, los diseñadores de moda, encargados de proveer las prendas de vestir serán denominados “clientes proveedores”, los clientes que adquieren las prendas sean usuarios finales o no, serán denominados “consumidores finales” y la plataforma de compra/venta (*Smart Fashion*) será denominada “la plataforma”.

El objetivo de este apartado es de servir como guía para los administradores de la plataforma, con la finalidad de dar el correspondiente y oportuno trámite para la atención y solución de garantías que puedan presentarse. En relación con las garantías, todos los productos tienen garantía por 60 días, contabilizados desde la fecha de pago total o emisión del comprobante de pago por la venta del producto o prestación del servicio. El producto o servicio que presente un lapso de compra mayor al establecido no aplicará para el uso de la garantía. Asimismo, para poder solicitar la aplicación de la garantía el producto no puede presentar características evidentes de mal trato, mal uso o inadecuada manipulación por parte del consumidor final. Solamente serán cubiertos por la garantía aquellos productos que

cuenten con el comprobante de pago original y que sean diagnosticados como defectuosos en su fabricación por el cliente proveedor. Queda notificado que no se aplicará la garantía a productos que hayan incumplido con las advertencias y recomendaciones para su correcto uso y mantenimiento. Es preciso señalar que los reclamos sobre productos o servicios defectuosos deben ser presentados formalmente por el consumidor final al área de Atención al Cliente de la plataforma para que se efectúen los trámites correspondientes ante el cliente proveedor.

El área de Atención al Cliente de la plataforma evaluará el cumplimiento de las condiciones previas para la aplicación de las garantías. El cliente proveedor facilitará a los consumidores finales las piezas necesarias para habilitar el producto o las correcciones necesarias a las prendas, siempre y cuando el defecto presentado corresponda a un problema con la fabricación, según sea el resultado del diagnóstico realizado por el cliente proveedor en cada caso. Los costos adicionales generados por fletes de estos envíos al domicilio del consumidor final serán asumidos por el cliente proveedor. Para los casos en los que los problemas del producto no puedan ser resueltos a través de composturas o con piezas de recambio, según determine el diagnóstico por parte del cliente proveedor, este último informará la mejor solución a través de una reparación minuciosa o mediante el envío de un nuevo producto al consumidor final.

Los tiempos de respuesta que se deben cumplir son: entre el cliente proveedor y la plataforma, un máximo de 48 horas para determinar si la observación por parte del consumidor final aplica o no por la calidad de la fabricación; en caso de aplicar, se notificará formalmente a la plataforma el tipo de atención que se brindará (composición o cambio) y la fecha en la que se brindará la solución. Los tiempos de respuesta considerados son: para la compostura de las prendas, 10 días útiles y para el cambio de las mismas, 15 días útiles. Es importante señalar que la cobertura de la garantía es a nivel local, inicialmente dentro de Lima Metropolitana.

## 4.2 Plan de Operaciones

El Plan de operaciones forma parte de uno de los ejes básicos para el funcionamiento de una organización (D'Alessio, 2017). Para el desarrollo del presente plan, en primer lugar, se planteará objetivos operacionales con sus respectivas estrategias que aporten al cumplimiento de los objetivos estratégicos de *Smart Fashion*. Luego de ello, se desarrollará las siete áreas operacionales que permitan estimar los recursos, herramientas a utilizar y las fases de operación que permita brindar un producto con valor agregado y que esté soportado por procesos con altos índices de productividad. En la Tabla 24 se encuentran los objetivos operacionales de *Smart Fashion* con sus indicadores de cumplimiento y plazos establecidos.

Tabla 24

### *Objetivos Específicos de Operaciones para Smart Fashion*

Objetivos específicos	Indicador	Corto Plazo Año 1	Mediano Plazo Año 2 y 3	Largo Plazo Año 4 y 5
Cumplir con los estándares de calidad y plazos de entrega solicitados por el cliente final	% de pedidos entregados a tiempo con respecto al total de transacciones	95%	99%	100%
	% de pedidos entregados según especificación con respecto al total de transacciones	95%	99%	100%
	Nivel de satisfacción del cliente final	95%	99%	100%
	Nivel de satisfacción del diseñador de moda	95%	99%	100%
Maximizar la afiliación de diseñadores de moda a Smart Fashion	Número de afiliaciones de diseñadores de moda en el aplicativo	60	70	90
Maximizar la afiliación de los clientes finales a Smart Fashion	% de usabilidad del aplicativo con respecto al total de descargas	90%	95%	100%
	Número de registros de clientes finales en Smart Fashion	21,661	23,177	25,727
Garantizar la disponibilidad de la plataforma	% de horas disponibles al día del aplicativo	95%	99%	100%
	Tiempo de carga del aplicativo	4 seg.	3 seg.	2 seg.
Maximizar la variedad de oferta de prendas de vestir en Smart Fashion	Número de catálogos de diseñadores de moda publicadas en el aplicativo	245	490	980
Asegurar un proceso de pago ágil y seguro.	% de abandono del carro de compras por no completar el proceso de pago con respecto al total de transacciones	3%	0%	0%
Minimizar los reclamos y/o quejas por el servicio brindado	% de reclamos y/o quejas con respecto al total de transacciones	5%	1%	0%

Se observa que se ha establecido ocho objetivos específicos para los dos grupos de clientes de “*Smart Fashion*”, es decir para los diseñadores de moda y los clientes finales que adquieren sus prendas de vestir a través del aplicativo. Los objetivos serán medidos a través del cumplimiento de 12 indicadores, las cuales se han establecidos metas para un corto (1 año), mediano (2 -3 años) y largo (4-5 años) plazo. En la Tabla 25 se muestran las iniciativas estratégicas propuestas para cumplir con los objetivos planteados para *Smart Fashion*.

Tabla 25

*Iniciativas Estratégicas Operaciones de Smart Fashion*

Objetivos específicos	Iniciativa estratégica
Cumplir con los estándares de calidad y plazos de entrega solicitados por el cliente final	Implementar un acuerdo de nivel de servicio entre Smart Fashion y los diseñadores de modas en donde se fijarán los requisitos y los niveles de servicios esperados. Implementar un sistema de calificación de grado de satisfacción por el servicio brindado en "Smart Fashion".
Maximizar la afiliación del profesional del diseño de la moda a Smart Fashion	Forjar un convenio con los institutos profesionales del diseño de la moda para la inserción laboral de sus alumnos egresados. Implementar un programa de recomendación de diseñadores de moda. Capacitar al personal back office para la atención oportuna y eficiente del proceso de afiliación del profesional del diseño de modas.
Maximizar la afiliación de los clientes finales a Smart Fashion	Implementar un plan de promoción de Smart Fashion a través de redes sociales. Implementar un programa de recomendación de clientes.
Garantizar la disponibilidad de la plataforma	Implementar un plan de monitoreo y alerta del funcionamiento y disponibilidad del aplicativo.
Maximizar la variedad de oferta de prendas de vestir en Smart Fashion	Incentivar a la actualización y creación de nuevos diseños de los profesionales de la moda brindándoles acceso a descuentos con estudios fotográficos en convenio con "Smart Fashion".
Asegurar un proceso de pago ágil y seguro.	Implementar un plan de monitoreo en concordancia con la empresa de pasarela de pago sobre el desempeño del proceso de pago. Identificar y analizar los tipos de reclamos y/o quejas presentadas e implementar un protocolo de atención rápida.
Minimizar los reclamos y/o quejas por el servicio brindado	Implementar un programa de mejora continua para realizar <i>upgrades</i> al aplicativo mediante el uso de metodologías ágiles.

En total se han formulado 13 iniciativas estratégicas para el cumplimiento de los objetivos específicos, las cuales se tendrán en cuenta para el desarrollo del Plan de Operaciones de “*Smart Fashion*”. Las iniciativas planteadas se enfocan en ofrecer un producto/servicio centrado en las necesidades del cliente, ofreciendo un producto con alto valor agregado y una filosofía de mejora continua, basada en metodologías ágiles para las mejoras del servicio de “*Smart Fashion*”.

### 4.2.1 Diseño del producto

Uno de los aspectos más importantes que se ha considerado para el desarrollo del plan de negocios es el diseño del servicio que ofrecerá “*Smart Fashion*”, ya que su éxito dependerá del servicio de calidad que se ofrezca y una relación precio/costo que favorezca a los profesionales del diseño de la moda y los clientes finales (D’Alessio, 2017). El presente proyecto propone un negocio mediante la creación de un aplicativo móvil que facilitará la intermediación directa entre dos grupos de clientes, por una parte, están los diseñadores de la moda, que ofrecerán sus diseños de prendas de vestir, y por otra están los clientes finales, que accederán a la oferta propuesta por los profesionales del diseño de la moda.

Tabla 26

#### *Aspectos a Considerar para el Diseño del Producto de Smart Fashion*

Aspectos	Descripción
1. Características: atributos y variables	Atributos: calidad de la atención de los profesionales del diseño la moda para con los clientes, los diseños de los catálogos de prendas de vestir expuestos en el aplicativo. Variable: oferta de diseños de prendas de vestir, cantidad de diseñadores de moda, cantidad del servicio realizado al cliente final, disponibilidad de uso de la plataforma, cantidad de ofertas promocionales.
2. Tecnología conocida y probada	El principal recurso para el proyecto de negocio es el aplicativo móvil que se ofrecerá. También se contará con un sistema de soporte de <i>front office</i> en el aplicativo para la atención de los dos grupos de clientes, principalmente para el proceso de afiliación y para la atención de quejas y/o reclamos.
3. Conocimiento del personal	Experiencia profesional y académica del personal gerencial y administrativo del aplicativo. Experiencia y conocimiento técnico del personal del proceso <i>back office</i> .
4. Normativas existentes	Normativa para la regulación del comercio electrónico. Normativa para la protección y uso de datos personales.
5. Posibilidad de fabricación con los procesos existentes	Se definirá todos los procesos necesarios para el diseño, la puesta a producción, el mantenimiento y mejora del aplicativo "Smart Fashion".
6. Confiabilidad	La confiabilidad del aplicativo está dada por la confiabilidad de todos los procesos que se diseñarán, gestionarán y optimizarán para la entrega de valor a los dos grupos de clientes.
7. Mantenibilidad	La mantenibilidad puede determinarse de acuerdo con las oportunidades de mejora que se detecten y a las acciones correctivas y preventivas que se realizarán al aplicativo en mejora de la satisfacción del cliente.
8. Costo	Los costos de desarrollo, mantenimiento y mejora del aplicativo, para la publicación de los catálogos de prendas de vestir en la app, costo del personal para atender los procesos <i>front y back office</i> .

Para que los clientes accedan al aplicativo móvil deberán realizar la descarga gratuita a través de Google Play Store y Apple App Store. Para el diseño del producto se tomará en

cuenta los aspectos propuestos en la Tabla 26 (D'Alessio, 2017). Adicionalmente, para la formulación del diseño del producto se ha aplicado la metodología *Design Thinking*, la cual fue desarrollada por Tim Brown (2008). Esta metodología ayuda a impulsar la innovación en las organizaciones, teniendo como eje central a las personas, para dar respuesta a sus necesidades o problemas a través de la creación de un producto o servicio diferente y de alto valor (Brown, 2008). El proceso de *Design Thinking* se compone de cinco etapas que, dependiendo del producto o servicio, puede ser un proceso cíclico; es decir, puede haber distintas iteraciones pudiendo volver hacia atrás en alguna etapa si el proyecto lo amerita.



Figura 3. Proceso de *Design Thinking*

Adaptado de “¿Qué es el Design Thinking?” por Design Thinking Comunidad Online, 2017 (<https://www.designthinking.services/2017/07/que-es-el-design-thinking-historia-fases-del-design-thinking-proceso/>); y “Design Thinking,” por T. Brown, 2008 ([https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02\\_brown-design-thinking.pdf](https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf)).

Cada etapa comprende lo siguiente:

**Empatizar:** ponerse en el lugar del cliente, identificar su forma de actuar y pensar, saber de sus necesidades y emociones.

**Definir:** como consecuencia de la primera etapa, en esta segunda se debe identificar y definir el problema cuya solución será atender la necesidad identificada.

**Idear:** generar la mayor cantidad de ideas que den solución al problema planteado. Luego seleccionar aquella idea de mayor relevancia para la solución del problema.

**Prototipar:** materializar la idea planteada a través de la creación de una versión

reducida del producto, en el menor tiempo posible y con el menor uso de recursos.

Evaluar: presentar el prototipo a los clientes, comprobar su funcionalidad y si responde a la necesidad identificada. En esta fase es importante el feedback que recibamos de parte del cliente.

El proceso de *Design Thinking* realizado por el equipo de trabajo, para el diseño de *Smart Fashion*, se encuentra en la Figura 4. Este proceso fue realizado en un entorno que favoreció la creatividad del equipo, ver Apéndice L. Asimismo, el producto mínimo viable fue realizado con artículos de escritorio básicos como cartulinas, plumones y colores (ver Apéndice M).

El *feedback* recogido de los potenciales clientes fue muy importante, ya que, gracias a ello, pudimos valorar que la propuesta de negocio es viable. Señalaron algunas funcionalidades que debería tener el aplicativo, la cual se consideró para el diseño propuesto. El aplicativo, el cual tendrá como nombre “*Smart Fashion*”, será desarrollado en versión móvil la cual será compatible con los sistemas operativos Android e iOS. En este aplicativo se ofertarán prendas de vestir elaborados por diseñadores de modas y dentro este se encontrarán prendas de estilo casual, urbano, ejecutivo, sport, elegante y formal. El cliente final podrá navegar y visualizar las ofertas de los diseñadores, pudiendo acceder al detalle de cada prenda a través de su ficha técnica (color, tallas, material de la tela y costo de prenda y/o diseño). Cuando el cliente final decide adquirir la prenda de su preferencia y/o personalizarla, tendrá que registrarse en el aplicativo, pudiéndolo hacer a través de una cuenta personal de correo electrónico o propiamente ingresar sus datos de registro en el aplicativo. Los datos personales por ingresar son: nombre y apellidos, número de teléfono celular, correo electrónico y número de tarjeta de débito/crédito. Por otra parte, a continuación, se muestran algunas de las pantallas principales de la interfaz de “*Smart Fashion*” que demuestran cómo será su funcionamiento.

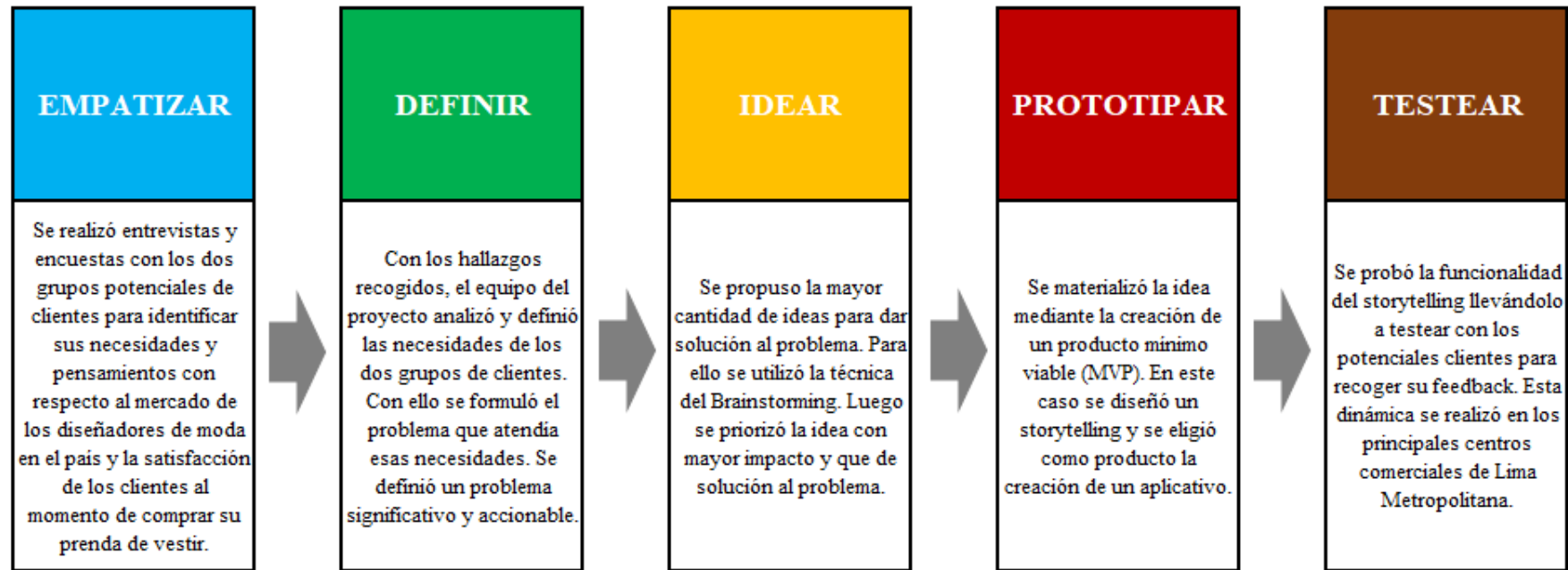


Figura 4. Proceso de *Design Thinking* para el diseño del producto de *Smart Fashion*



Figura 5. Pantalla interfaz inicial de acceso a *Smart Fashion*



Figura 6. Interfaz de acceso a las ofertas en *Smart Fashion* y el sistema de calificación de compra

Para el caso de los ofertantes (diseñadores de modas), podrán acceder al aplicativo y registrar sus datos personales. Para la cual, adjuntarán la documentación solicitada como requisito detallado en la Tabla 27. El personal de *front office* validará la documentación registrada, y de cumplirse los requisitos, comunicará vía correo electrónico la confirmación del registro del diseñador, y se le adjuntará la documentación con los niveles de servicio esperado para su atención. De estar de acuerdo el diseñador de moda, será admitido en el aplicativo.

Tabla 27

*Requisitos para la Admisión de los Profesionales de Moda en Smart Fashion*

Requisitos	Tipo
Copia del documento nacional de identidad	Obligatorio
Copia de la constancia de egresado o título profesional	Obligatorio
Antecedentes policiales	Obligatorio
Book físico de los diseños trabajados anteriormente	Opcional

Por otra parte, los requisitos funcionales y no funcionales establecidos para el desarrollo del aplicativo “*Smart Fashion*” se detallan en las Tablas 28 y 29. En total se formularon 10 requisitos funcionales y ocho no funcionales.

Tabla 28

*Requisitos Funcionales del Aplicativo Smart Fashion*

Requisito	Función
Req.1	Al ingresar a la aplicación, se debe mostrar el menú principal en donde se visualicen las siguientes opciones (módulos): "Registro", "Validación de requisitos", "Carga de catálogo", "Catálogo", "Diseñadores Smart Fashion", "Elegir medio de pago", "Tracking de pedido", "Valoración de compra" y "Atención al usuario".
Req.2	Al seleccionar la opción "Carga de catálogo", el profesional del diseño de la moda podrá cargar al aplicativo sus diseños, en varios formatos (jpg, png) y de forma masiva.
Req.3	Al seleccionar la opción "Registro", el usuario podrá registrarse en el aplicativo, teniendo dos opciones: mediante el logueo con correo electrónico personal, o mediante el ingreso de sus datos personales en el aplicativo.
Req.4	Al seleccionar la opción "Catálogo", el usuario podrá acceder a toda la oferta de prendas de vestir que muestran los diseñadores de moda. Asimismo, una vez que el usuario pueda dar clic sobre alguna prenda de vestir, podrá visualizar su ficha técnica (colores, tallas, tipo de tela, etc.)
Req.5	Al seleccionar la opción "Diseñadores Smart Fashion", se podrá visualizar los datos personales del diseñador, sus catálogos vigentes en el aplicativo, el ranking de diseñadores por servicio prestados, así como la sub-opción de "contactarse con el diseñador" para poder coordinar la toma de requisitos para la personalización de la prenda.
Req.6	Al seleccionar la opción "Elegir un medio de pago", el usuario podrá elegir el medio de pago tanto para el depósito del adelanto de pago como para la cancelación total de la prenda: debito a través de una tarjeta de crédito/débito o a través del pago en efectivo. En caso de pagar con tarjeta no debe visualizarse todos los números de la tarjeta. Sólo se visualizará los 3 últimos dígitos para confirmación de pago.
Req.7	Al seleccionar la opción "Tracking de pedido", el cliente final podrá visualizar el estado de la entrega de su pedido.
Req.8	Al seleccionar la opción "Valoración de compra", el cliente final tendrá la opción de calificar la atención del diseñador a través de una escala del 1 al 5 y podrá ingresar de ser necesario sus comentarios en no más de 200 caracteres.
Req.9	Al seleccionar la opción "Atención al usuario", el usuario visualizará el número de la central telefónica para comunicarse en caso de alguna consulta y/o reclamo.
Req.10	Acceder a un módulo de Business Intelligence para el monitoreo de los principales indicadores de gestión de calidad del aplicativo.

Tabla 29

*Requisitos No Funcionales del Aplicativo Smart Fashion*

Requisito	Función
Req.1	El aplicativo debe ser accesible para descarga por Google Play Store y Apple App Store.
Req.2	El aplicativo debe tener una pasarela de pago que sea compatible con el módulo "Elegir medio de pago".
Req.3	El aplicativo debe ser capaz de procesar 1000 transacciones por segundo.
Req.4	La funcionalidad y transacciones realizadas en el aplicativo deben responder en menos de 3 segundos.
Req.5	El aplicativo debe ser capaz de operar adecuadamente hasta con 10000 usuarios conectados a la vez.
Req.6	Los datos actualizados o agregados en la base de datos deben ser actualizados para todos los usuarios que accedan al aplicativo en menos de 2 segundos.
Req.7	El aplicativo debe desarrollarse aplicando patrones de programación que incremente la seguridad de datos del cliente.
Req.8	Si se identifican ataques de seguridad al sistema, el mismo no continuará operando hasta ser desbloqueado por un administrador de seguridad.

Tanto los requerimientos funcionales y no funcionales fueron definidos para el primer lanzamiento, pudiendo tener *upgrades* a partir del primer año, para lo cual se añadirán o modificarán los requerimientos establecidos inicialmente.

#### **4.2.2 Diseño de procesos**

La forma de organizarse de una organización se da de dos maneras: la primera es la organización funcional, que se caracteriza porque sus actividades organizacionales se agrupan como entidades independientes y se rige bajo una estructura vertical de gestión. En esta forma de organización, la integración se da desde la parte inferior hasta la parte superior a través de áreas departamentales. La segunda forma es la organización por procesos, la cual se basa en el producto y sus clientes; en esta la empresa se gestiona como un gran proceso, que está compuesta por otros subprocesos, interrelacionados y son que son transversales a las funciones y actividades de las áreas departamentales. Se gestiona de manera transversal, en donde cada proceso cumple un objetivo, consume recursos para producir un producto o servicio que lo tomará el siguiente proceso relacionado.

La gestión por procesos se enfoca en los procesos de negocio claves que deben ejecutarse en forma perfecta, con el objetivo de obtener, satisfacer y retener a los clientes (D'Alessio, 2017).

Para el presente proyecto de negocio, se adoptó gestionar bajo la metodología por procesos (ver Figura 7), con el fin de lograr la satisfacción de los dos grupos clientes. Esto se logrará a través del diseño de procesos eficientes, flexibles, innovadores, de costos competitivos y enmarcados en una cultura de mejoramiento continuo (D'Alessio, 2017). Para un mayor entendimiento de los procesos de “*Smart Fashion*” se propone el diseño del Mapa de Procesos, que es una representación gráfica de un conjunto de actividades secuenciales que componen una organización. En ella se visualizan e identifican las interrelaciones que existe entre ellas, en la cual cumplen un solo objetivo, que es lograr la satisfacción del cliente (ISO 9001, 2015). La cual está conformado por tres tipos de procesos:

1. Procesos estratégicos: son aquellos que definen el rumbo de la organización, son destinados a definir y controlar sus objetivos, estrategias y políticas. Involucran a la alta dirección principalmente.
2. Procesos misionales: llamados también operativos, son procesos “core” de la organización, permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final.
3. Procesos de soporte: son aquellos que dan apoyo a los procesos operativos.

Los procesos estratégicos de *Smart Fashion* son los siguientes:

1. Planificación estratégica: En ella se definen la visión, misión, objetivos y estrategias que adoptará *Smart Fashion* para cumplir con su propuesta de valor.
2. Formación y seguimiento de alianzas estratégicas: Al cumplir un papel de intermediación directa, es muy importante para el negocio formar alianzas con los profesionales del diseño de modas. Este proceso tiene como objetivo formar una



## MAPA DE PROCESOS DE SMART FASHION

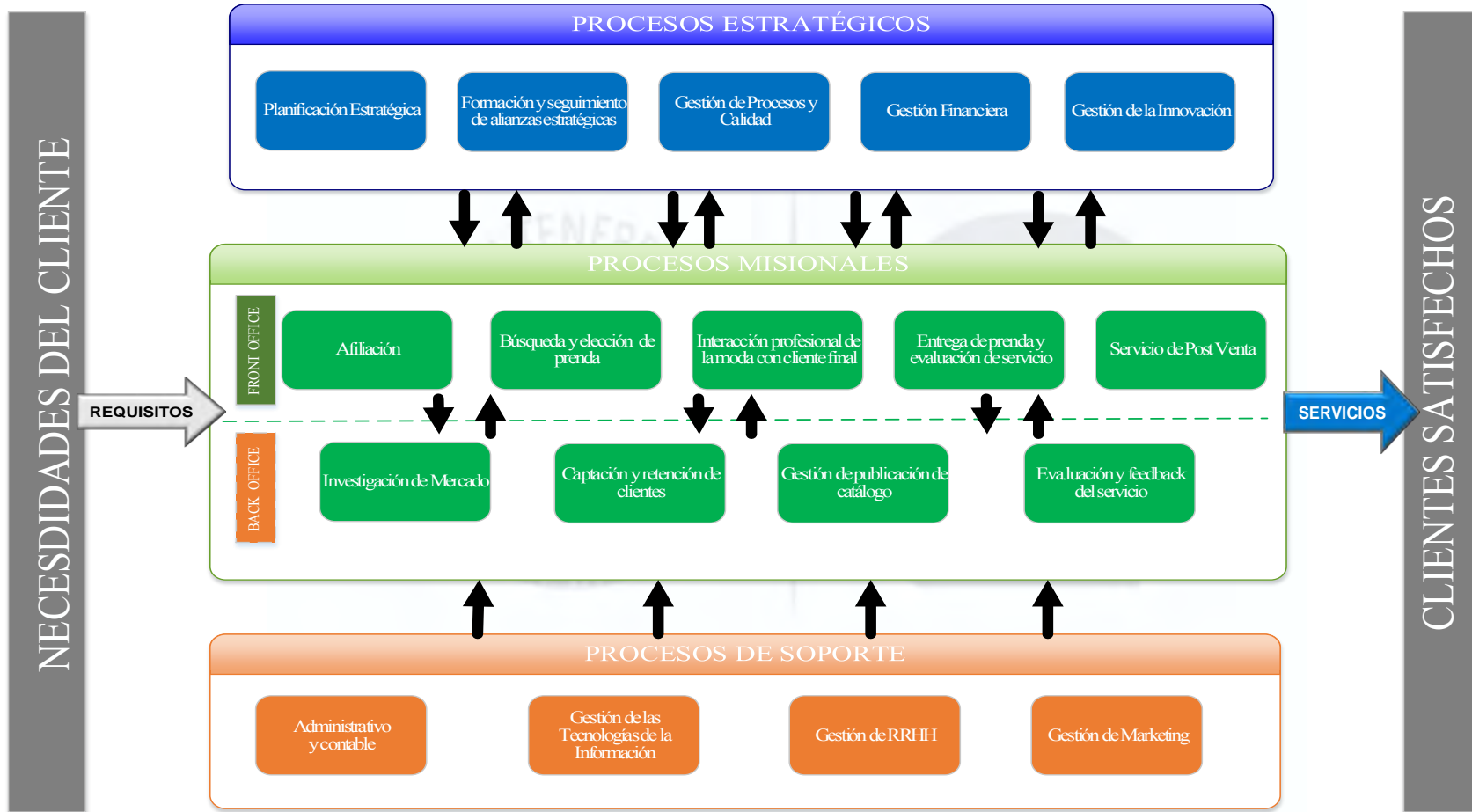


Figura 7. Mapa de procesos de “Smart Fashion”

relación de confianza, de cooperación y de fidelización con ellos y con los institutos profesionales de diseño de moda. El objetivo de este proceso es permitir asegurar la oferta en el aplicativo, y con ello dar cumplimiento a los objetivos específicos del plan de operaciones.

3. Gestión financiera: En ella se planea, controlar y ejecutar los recursos financieros para la etapa preoperación y operación de *Smart Fashion*.
4. Gestión de procesos y calidad: Este proceso tiene como objetivo la implementación de la gestión por procesos y gestión de la calidad de *Smart Fashion*. Ella comprende diseñar los procesos, monitorear su desempeño a través de la implementación de indicadores de calidad y velar por la mejora continua de los procesos en favor de la satisfacción de los dos grupos de clientes del aplicativo. Para ello se recopilará información de registro del aplicativo a nivel de tableros de control (*Dashboard*).
5. Gestión de la innovación: Dicho proceso tiene como objetivo implementar la cultura de la innovación en la empresa, por lo que se utilizarán metodologías ágiles para la gestión de proyectos de *upgrades* y mejoras que se realizarán al aplicativo, con el fin de mejorar la satisfacción y experiencia al cliente. Ésta se interrelaciona directamente con el proceso de gestión y calidad.

De otra parte, los procesos misionales se han agrupado en procesos *front* y *back office*, siendo los de *front office*, aquellos que son de contacto directo con los dos grupos de clientes, mientras que los de *back office* dan soporte a *front office* para que sean más eficientes. Por lo cual los procesos *front office* son:

1. Afiliación: Proceso relacionado a la afiliación al aplicativo de parte de los dos grupos de clientes. Comprende actividades desde la solicitud, validación de requisitos y confirmación de afiliación.

2. Búsqueda y elección de prenda: Involucra las actividades que debe de realizar el cliente final para buscar, acceder al catálogo de diseñadores y elegir la prenda de su preferencia.
3. Interacción del profesional de la moda con el cliente final: Comprende las actividades del contacto del cliente con el diseñador de moda para la toma de requisitos y/o personalización de la prenda y la entrega del producto.
4. Entrega de prenda y evaluación del servicio: Comprende las actividades del despacho, transporte y entrega del pedido.
5. Post Venta: Son los procesos relacionados al servicio de atención al cliente en caso reclamos o prestaciones no cumplidas del pedido, agradecimiento por la compra y ofrecer nuevas opciones de compra de acuerdo con su perfil.

Los procesos *back office* son:

1. Investigación de mercado: A través de este proceso se buscará explorar nuevas fuentes de ingreso a través de la implementación de servicios adicionales.
2. Captación y retención de clientes: Abarcará las actividades de captación, retención y fidelización de los dos grupos de clientes. Este proceso se interrelacionará con el proceso de gestión de marketing.
3. Gestión de publicación de catálogo: Contempla todas las actividades para la carga, mantenimiento y almacenamiento de los catálogos de los diseñadores de moda.
4. Evaluación y *feedback* del servicio: Este proceso evaluará los resultados de atención al cliente final. Se revisarán sus calificaciones y comentarios que registren en el aplicativo por la atención del servicio. Ello permitirá detectar oportunidades de mejora, con el objetivo de optimizar la oferta de beneficios y prestaciones para los dos grupos de clientes.

Para finalizar, los procesos de soporte son los siguientes:

1. Administrativo y contable: Se desarrollan las actividades de facturación, cobranzas y preparación de los estados financieros de *Smart Fashion*.
2. Gestión de las Tecnologías de la información: A través de este proceso se llevarán a cabo mantenimiento preventivo y correctivo de la plataforma, implementando políticas de *back up* de data, *upgrades* del aplicativo, entre otras.
3. Gestión de Recursos Humanos: Este proceso desplegará actividades para la captación, retención y desarrollo del talento humano.
4. Gestión de Marketing: Comprende el desarrollo de planes y actividades que incentiven la difusión, promoción y fidelización de los dos grupos de clientes de *Smart Fashion*.

*Diseño de la propuesta de servicio de Smart Fashion.* A continuación, en la Figura 8 se aprecia el flujo del negocio, desde la solicitud de afiliación del diseñador de modas hasta la entrega del producto al cliente final.

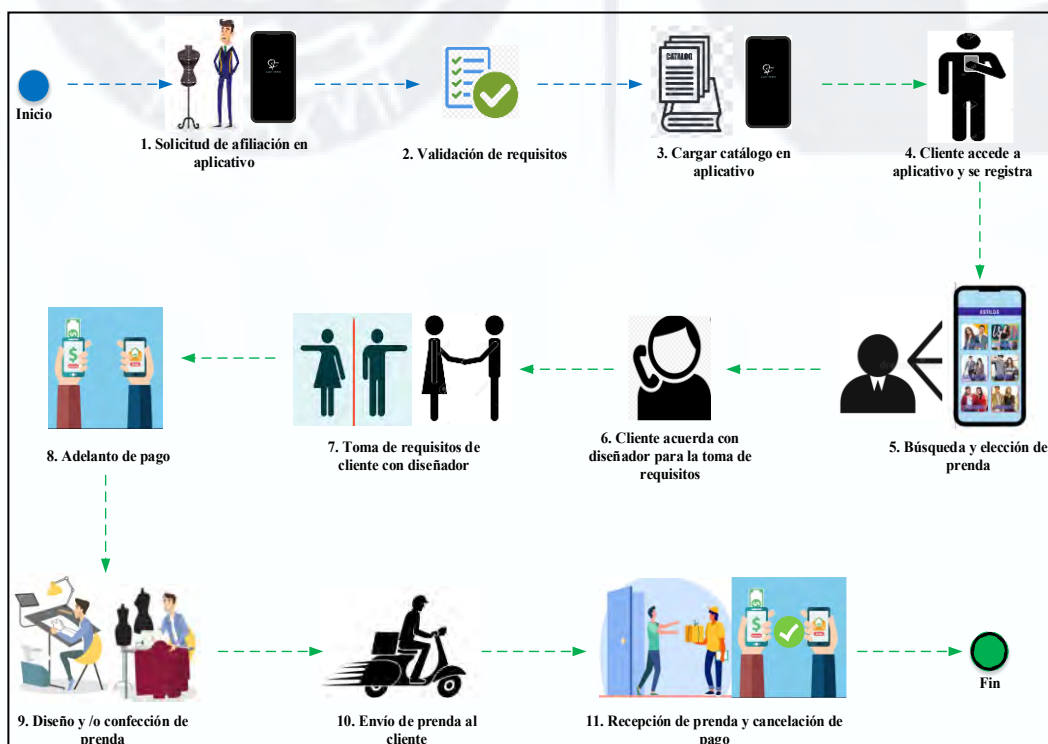


Figura 8. Flujograma de negocio propuesto de *Smart Fashion*

Asimismo, en la Tabla 30 se detalle cada una de las actividades presentadas en el flujograma del proyecto de negocio:

Tabla 30

*Detalle de Actividades del Flujo de Negocio de Smart Fashion*

		Descripción de actividades	
Ejecutor	Actividades	Detalle	
1. Diseñador de moda	Solicitud de afiliación en aplicativo	Ingresa por primera vez a Smart Fashion, al módulo “Registro”, en donde ingresará y cargará la siguiente información: - Datos personales: nombres y apellidos, teléfono de contacto, N° DNI, correo electrónico y lugar de residencia. - Documentos por cargar en aplicativo: copia de DNI, Copia de la Constancia de egresado o título profesional y antecedentes policiales. Los documentos serán ingresados en formato PDF.	
2. Asistente administrativo de Smart Fashion	Validación de requisitos	Ingresa a módulo de validación de requisitos, revisa los datos y documentación ingresada del diseñador de moda. De cumplir los requisitos, se comunicará vía telefónica con el diseñador para explicarle y hacerle llegar la documentación de niveles de servicio de atención para con el cliente final. De cumplir todos los requisitos se dará “OK” a la solicitud en el módulo.	
3. Diseñador de moda	Carga de catálogo en aplicativo	Ingresa al módulo de “Carga de catálogo” para poder cargar las fotografías de sus diseños ya realizados, para lo cual se ingresará la siguiente información: - Cada diseño deberá de especificar: talla, colores, tipo de tela y tipo de prenda. - Las fotografías deberán de estar en formato PDF. - Se permitirá un ingreso mínimo de 20 fotos.	
4. Cliente final	Ingresa al aplicativo y se registro	Tendrá que descargar el aplicativo Smart Fashion, la cual estará disponible en las plataformas de Google Play Store y Apple App Store. Ya en el aplicativo, el cliente accederá a la interfaz principal de Smart Fashion, accederá a los módulos de “Catálogos” y “Diseñador Smart Fashion” para visualizar las prendas de vestir ofertadas. De interesarle alguna prenda y ver más detalle de este, se le pedirá que registre sus datos en la opción “Registro”, pudiéndolo hacer mediante la cuenta de un correo google o ingresando y digitando sus datos personales con la siguiente información: nombre y apellido, teléfono de contacto y correo electrónico.	
5. Cliente final	Búsqueda y elección de prenda	Una vez registrado, cliente accederá al detalle de cada prenda de los catálogos que visualice, así como su costo inicial. Podrá visualizar la información de la prenda y del diseñador que lo haya diseñado. De elegir alguna, el cliente visualizará el teléfono de contacto del diseñador para poder contactarse.	
6. Cliente final	Acuerda con diseñador para la toma de requisitos	Por medio de la llamada telefónica, el cliente podrá dialogar con el diseñador acerca de los detalles de la prenda seleccionada. Adicionalmente, el cliente acordará, según la hora y el lugar de su conveniencia, la visita del diseñador para la toma de requisitos de la prenda.	
7. Diseñador de moda	Toma de requisitos del cliente	Acudirá al lugar pactado para la toma de requisitos (talla, encaje, etc.) y/o personalización de la prenda (adicción o modificación de detalles de la prenda).	
8. Cliente final	Adelanto de pago	Una vez definida el diseño de la prenda, el diseñador negociará con el cliente el costo final y el monto de adelanto de pago. Dicho adelanto fluctuará entre 30% y 50% del costo total. Cliente accederá al módulo de “Elegir medio de pago” y se fijará el tipo de adelanto (en efectivo o por tarjeta de débito/compra., Asimismo se fijará el tiempo y lugar de entrega.	
9. Diseñador de moda	Diseño y/o confección de prenda	Comenzará a trabajar el diseño o personalización de la prenda acordada con el cliente. El tiempo de elaboración podrá fluctuar entre 2 a 5 días calendario. El diseñador accederá al módulo de “Tracking de pedidos” para marcar la opción “Pedido confirmado”.	
10. Diseñador de moda	Envío de prenda al cliente	Una vez diseñada la prenda, se contactará con el personal logístico para el envío del pedido. El diseñador de moda marcará la opción “Pedido en camino” en el “Tracking de pedidos”.	
11. Cliente final	Recepción de prenda y cancelación de pago	Recibirá y verificará la prenda, ingresará al módulo “Elegir medio de pago”, y elegirá opción “Pago completado”.	

**Gestión de calidad.** Para alcanzar los objetivos operacionales formulados al inicio del capítulo, *Smart Fashion* implementará la gestión de calidad en todos sus procesos formulados. La gestión de procesos y calidad tendrá un rol estratégico, ya que se considera que implementando una cultura de calidad se conseguirá la satisfacción del cliente brindando un producto con alto valor diferencial, asegurando barreras de entrada para nuevos competidores y minimizando la preferencia por productos sustitutos (ISO, 2015). La gestión de calidad para *Smart Fashion* se implementa a través del diseño de indicadores de calidad formuladas para dar cumplimiento a los objetivos operacionales, las mismas que fueron planteadas al inicio de capítulo. Fueron planteados en total 12 indicadores para medir la eficiencia de los procesos misionales, la funcionalidad y disponibilidad del aplicativo para el desarrollo óptimo de los procesos *back* y *front office* y la satisfacción de los dos grupos de cliente.

Para la medición de los indicadores se realizará a través de un *Dashboard* que se implementará con data cuantitativa y cualitativa que arrojará la plataforma de *Smart Fashion*. Su monitoreo se realizará de manera constante, siendo una fuente para establecer acciones de mejora continua y *upgrade* de la plataforma. La metodología para la gestión de la calidad en *Smart Fashion* seguirá el ciclo propuesta por Edward Deming (Carroz & González, 2016 ), más conocido como el ciclo PDCA, el cual comprende la planificación de las acciones a implementar (recursos a utilizar y objetivos a conseguir), luego la implementación, para luego verificar su eficacia y funcionamiento a través de los indicadores de calidad para finalmente tomar las acciones correctivas de ameritar el caso para dar cumplimiento a su objetivo propuesto.

### **4.2.3 Capacidad de operaciones**

La capacidad de las operaciones de *Smart Fashion* está dada por la disponibilidad del aplicativo para atender la demanda potencial de sus dos grupos de clientes. En la Tabla 31 se

presenta la capacidad de operaciones proyectado desde el año 1 al 5.

Tabla 31

*Proyección de la Capacidad Operativa de Smart Fashion*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes finales	21,661	22,744	24,564	27,020	30,262
Profesionales de diseño de moda	123	152	200	250	300

Asimismo, la demanda proyectada, conlleva a que *Smart Fashion* tenga las siguientes capacidades para el año 1:

1. Capacidad de operatividad en línea: 10000 usuarios conectados a la vez y con el 100% de funcionamiento óptimo de la plataforma.
2. Espacio de almacenamiento: de 300KB a 1MB por foto de diseñador, a un total de 50 fotos por catálogo para atender a los 123 diseñadores de moda en el año 1.
3. Capacidad de atención de transacción: 1000 transacciones por segundo.

La capacidad de operación de *Smart Fashion* será evaluada constantemente a través del seguimiento de los indicadores de calidad. El desarrollo del aplicativo es escalable e iterativo, por lo que la capacidad de operaciones se verá incrementada de acuerdo con la demanda potencial y a las prestaciones adicionales solicitadas por los clientes.

#### **4.2.4 Ubicación de las instalaciones**

Las decisiones de ubicación son muy relevantes para el éxito de una organización, ya que las decisiones que se tome de elección de un lugar por otro se vuelven relevantes para maximizar la rentabilidad de la empresa. Para la elección de la ubicación de una organización de servicios se debe de tomar en cuenta los siguientes factores: proximidad a los clientes, costos de transporte, facilidades de acceso y localización de competidores (D'Alessio, 2017). Para el caso de "*Smart Fashion*", el modelo de negocio es ofrecer una plataforma virtual, en donde accederán y se encontrarán los dos grupos de clientes y se interconectarán para satisfacer la necesidad una de otra. Por lo tanto, para la propuesta de negocio se desarrollará

en un espacio virtual y en menor medida en un espacio físico.

Para los dos tipos de espacios donde se desarrollará *Smart Fashion* las características de sus ubicaciones son las siguientes:

1. Ubicación virtual: El aplicativo *Smart Fashion* se ubicará en internet, para el cual los dos grupos de clientes, tanto los profesionales de la moda como los clientes finales, podrán acceder a través de las dos principales plataformas de descarga de aplicativos del mercado, Google Play Store y Apple App Store. La proximidad a los dos grupos de clientes será la máxima, porque el cliente podrá descargar el aplicativo de manera gratuita y en cualquier lugar donde se encuentre, siendo solamente un requisito mínimo contar con un teléfono celular y con acceso a internet. Para la utilización del aplicativo, los dos grupos de clientes tendrán que registrarse (una única vez), para el caso del diseñador de modas, tendrá que pasar un filtro previo para su registro, mientras que para el cliente final podrá registrarse a través de una cuenta de correo electrónico o través del registro de datos personales en el aplicativo. Con ello tanto el diseñador de modas podrá exponer sus diseños al público, como el usuario final podrá acceder a la oferta de los diseñadores y pasar la experiencia de cliente hasta adquirir la prenda deseada como se indica en la Figura 8.
2. Ubicación física: Se requerirá de una oficina para el personal de labores administrativas y para la ejecución y monitoreo de los procesos back office. Para la implementación de “*Smart Fashion*” se habilitará un espacio en la vivienda de unos de los integrantes del grupo del proyecto para designarla como oficina administrativa. La vivienda está ubicada en el distrito de Pueblo Libre, entre dos avenidas principales, Avenida Brasil y avenida Sucre. Con cercanía a los principales institutos de diseño de moda de Lima Metropolitana (San Isidro,

Miraflores y Lince).

#### 4.2.5 Diseño de la distribución de la Planta

La distribución de planta de una organización se vuelve estratégico, ya que un eficiente y eficaz desenvolvimiento de las operaciones va a depender en medida al ordenamiento físico de los activos y elementos productivos de la empresa. Un buen *layout* como también se le conoce a la distribución de planta, impacta en la reducción de los costos operativos, ya que hace énfasis en la simplificación del proceso productivo, a la mejor utilización de los recursos y al aumento en la seguridad de los trabajadores. La distribución puede clasificarse por flujo de trabajo, pudiendo ser por producto (cuando existe una línea con diferentes máquinas dedicadas a un producto en específico), por proceso (cuando las máquinas o activos que ejecutan un mismo tipo de operación están agrupadas y donde los productos o grupo de procesos fluyen a través de ellas) y la distribución flexible de flujo celular (se basa en agrupamientos temporales de equipos llamadas celdas, que se necesitan entre sí para producir un conjunto particular de bienes o servicios (D'Alessio, 2017).

Para el caso de *Smart Fashion*, para la determinación de la distribución de planta para la oficina administrativa se adoptó la distribución por proceso. La distribución de la oficina quedará según la Figura 9.

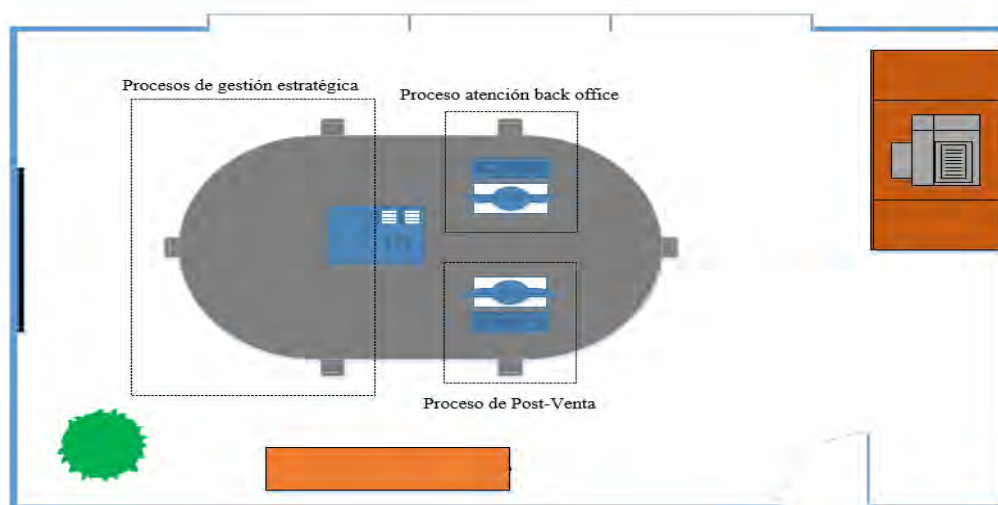


Figura 9. Diseño de planta de la oficina administrativa.

Se cuenta con una oficina de 12m<sup>2</sup>, en el cual se establecerá un escritorio para la instalación de cinco personas, el cual están distribuidas de acuerdo con los procesos que ejecutan (procesos estratégicos, *back office* y post venta). Estarán agrupados bajo la modalidad de “*open space*”. El diseño de planta no será estático, de acuerdo con el incremento de las necesidades de operación se evaluará constantemente el diseño con el objetivo de simplificar los procesos que se llevan a cabo en oficina y siempre velando por la seguridad del personal.

#### 4.2.6 Costos de operaciones

El presupuesto de operaciones para la implementación de *Smart Fashion* está compuesto por los gastos de desarrollo, implementación, mantenimiento y mejora del aplicativo. Asimismo, se considera los gastos administrativos de constitución y operatividad de la empresa. En la Tabla 32 se presenta el presupuesto de operaciones proyectado hasta el año 5 de funcionamiento.

Tabla 32

#### *Presupuesto Operativo para la Implementación de Smart Fashion*

<b>Presupuesto preoperativo</b>	
Desarrollo de aplicativo "Smart Fashion"	60000
Constitución de la empresa	1490
Adquisición de computadoras e impresoras	15600
Escritorios y otros muebles	2890
<b>Total</b>	<b>S/ 79,980</b>

#### 4.2.7 Regulaciones, licencias y políticas

Para poder entrar en operaciones el proyecto de negocio propuesto, es necesaria la constitución formal de la empresa para que pueda actuar legalmente y ser capaz de ejercer sus derechos y afrontar sus obligaciones frente a la sociedad e industria en general. Los pasos que seguir para la constitución del negocio son:

1. Elegir el modelo societario más adecuado para el proyecto de negocio. Luego del

análisis interno de equipo se decidió que la Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada (S. R. L.) es la más conveniente, ya que permite establecer una estructura gerencial simple.

2. Se constituye la empresa, para el cual se utilizará la razón social de Disetec Perú SRL, siendo el nombre de la sociedad único para no generar confusiones con y entre otras sociedades comerciales. Para ello previamente se hace la búsqueda en la SUNARP (Superintendencia Nacional de Registros Públicos) y se hace la reserva del nombre.
3. Se elabora la minuta de constitución de Disetec Perú SRL, medio por el cual los miembros de la sociedad (los integrantes del equipo del proyecto) manifiestan su voluntad de constituir la persona jurídica.
4. Aporte de capital, para ello se realiza el aporte de capital de los socios en una cuenta bancaria que aperturarán como sociedad.
5. Se eleva la minuta a Registros Públicos para su posterior inscripción.
6. Una vez que se inscribe la empresa ante la SUNARP, se podrá obtener el RUC (Registro Único de Contribuyente).
7. Elegir el régimen tributario, que luego de haber comparado y analizado los diversos regímenes que se muestran en la plataforma digital única del Estado Peruano (2019), se ha visto por conveniente adoptar el Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER) dado que es un régimen simple que permitirá ir evaluando el cambio de régimen a uno más amplio.

Para llevar a cabo el emprendimiento, se ha elegido la marca *Smart Fashion* como marca comercial en el mercado. Se debe consultar ante INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual) en su portal de marcas y patentes, si la marca es única en el mercado y no existan otras que puedan generar

confusión o pérdida de identidad. Los costos totales de constitución de *Smart Fashion* se detallan en el presupuesto de operaciones.

### **4.3 Equipo de Trabajo**

En este punto, se efectuará el análisis y la propuesta de la implementación de la cultura y diseño organizacional, remuneraciones, compensaciones e incentivos y la política de recursos humanos. La finalidad de ello es promover los valores establecidos en el proyecto de negocio, las cuales contribuirán al cumplimiento de la visión y misión, y al logro de los objetivos estratégicos establecidos para *Smart Fashion*.

#### **4.3.1. Cultura y diseño organizacional**

**Cultura organizacional.** Según Chiavenato (2014) la cultura organizacional es un conjunto de hábitos, creencias y tradiciones, establecidos mediante normas y valores, que guían las actitudes y conductas de los miembros de una organización. Las principales características de la cultura organizacional son; regularidad de los comportamientos observados, normas, valores declarados, la filosofía, reglas establecidas y el clima organizacional. Asimismo, existen diversos tipos de culturas y perfiles organizaciones como: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo (Chiavenato, 2017). Por otro lado, se menciona que la cultura organizacional es muy importante ya que es la clave para el éxito de una organización. La cultura, incrementa el desempeño de una organización cuando es sólida, tiene relevancia estratégica y toma en cuenta la innovación y el cambio. Finalmente, la creación y el mantenimiento de una buena cultura organizacional dependen de los líderes de las organizaciones (Griffin, Phillips & Gully, 2017).

Del análisis efectuado, el presente proyecto de negocio, de acuerdo con sus características tendrá una cultura y perfil organizacional de tipo participativo, debido a que *Smart Fashion* es una Start up que utilizará una tecnología moderna. Asimismo, contará con un personal altamente especializado y capacitado para brindar las funciones requeridas.

Además, se caracterizará por ser una organización flexible que se adaptará rápidamente a los cambios de su entorno. Tendrá pocos niveles jerárquicos, centrado en la creatividad e innovación, estará enfocado en la calidad del servicio y los empleados tendrán una recompensa de acuerdo con su desempeño. Por lo tanto, para ser una organización exitosa y lograr los objetivos establecidos y contribuir los valores definidos, se implementará una cultura que motive a todo el personal, será inclusivo y orientado a la satisfacción del cliente. A continuación, se presentan las siguientes acciones que realizará *Smart Fashion* para el desarrollo de su cultura organizacional:

- Implementar una política remunerativa acorde a los puestos y funciones, a fin de que el personal pueda satisfacer sus necesidades básicas según la teoría de Maslow.
- Mantener a los integrantes de la organización debidamente capacitados, según las características de las funciones que desarrollarán.
- Generar una cultura de reconocimiento al personal por su desempeño laboral y su participación en diversas actividades organizadas por la empresa.
- Concientizar a los integrantes de la organización que estén enfocados en la atención de servicios de calidad y satisfacción al cliente.
- Implementar mecanismos para que el personal esté enfocado al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.
- Implementar reglas de códigos de vestimenta en la empresa.
- Incentivar la creatividad e innovación del personal.
- Implementar cultura de trabajo en equipo y liderazgo.
- Generar un buen clima organizacional.
- Generar una cultura de igualdad de oportunidades e inclusivo.

**Diseño organizacional.** Según Daft (2019) el diseño organizacional se refiere a una forma de concebir a las organizaciones y el modo en que las personas y los recursos son organizados para lograr un propósito en específico, en conjunto. Para su diseño se debe analizar las principales características y rasgos de las organizaciones. Existen dos tipos de características que interactúan entre ellas, las que son; dimensiones estructurales y factores de contingencia. La primera se refiere a las características internas de la organización, como; la formalidad, especialización, jerarquía de autoridad, complejidad y centralización. La segunda, se refiere a los análisis de las características más amplios de la organización, como; el tamaño, tecnología, entorno, metas y estrategias establecidas y cultura, que puedan afectar a una organización. También precisa que en su análisis deberá tomar en cuenta los diferentes grupos de interés con las cuales se interrelacionará. Finalmente, indica que existen dos tipos de diseño de organizaciones, las mecánicas y orgánicas (Daft, 2019).

Por lo cual, el presente proyecto de negocio tendrá un diseño organizacional de tipo orgánico. Esto significa, que la empresa será más adaptable a los cambios que se presenten. Asimismo, habrá menos normas, reglas y procedimientos, se generará sólo lo necesario. Tendrá pocas áreas funcionales, por lo cual no habrá complejidad para la coordinación entre los equipos de trabajo para el cumplimiento de las tareas. La jerarquía de autoridad será más flexible y permitirá la autogestión de equipos para la ejecución de sus actividades. La toma de decisiones de las autoridades será más descentralizada, se delegarán funciones y responsabilidades a los equipos de menor jerarquía. En la Tabla 33 se encuentran las principales características del diseño organizacional de *Smart Fashion*.

Finalmente, para el análisis del diseño de la organización, es necesario identificar los grupos de interés de la empresa, en vista que estos factores externos a la organización podrían afectar al logro de los objetivos del presente proyecto de negocio, ya sea en corto o largo plazo. A continuación, se presenta los principales grupos de interés de *Smart Fashion* (Figura

10).

Tabla 33

*Principales Características Organizacionales de Smart Fashion*

- 
- Organización flexible, ágil, fluida y de fácil adaptación a los cambios generados por los avances tecnológicos y la globalización.
  - Equipos de trabajos autónomos y empoderados para el cumplimiento de las metas.
  - Fluidez en la comunicación y coordinación entre los equipos de trabajo.
  - Equipos de trabajo orientados a la innovación y creatividad.
  - Equipos de trabajo orientados a brindar servicios de calidad y satisfacción al cliente.
- 

*Figura 10. Grupos de interés de Smart Fashion*

Con la implementación de *Smart Fashion*, estos grupos de interés de alguna manera podrían verse afectados. Para lo cual, para minimizar estos efectos, la empresa deberá implementar un plan de acción concreta, dependiendo del grupo de interés que se encuentre afectado.

**Estructura organizacional.** Según Daff (2019) la estructura funcional de una organización está definida por tres elementos que son: definición de actividades laborales

requeridas para el cumplimiento de metas, determinación de las relaciones formales de subordinación y la agrupación de personas por departamentos (puede ser funcional, divisional, por múltiples enfoques, horizontal y virtual). El presente proyecto de negocio tendrá un diseño estructural de tipo jerárquico funcional, porque los puestos de trabajo se crearán de acuerdo con las actividades identificadas importantes para el cumplimiento de las metas y objetivos. En base a ello se realizará la agrupación de los empleados de acuerdo con las funciones, en departamentos o áreas y estarán organizados por relaciones formales de subordinación. En la siguiente Figura 11 se muestra el organigrama propuesto para *Smart Fashion*.

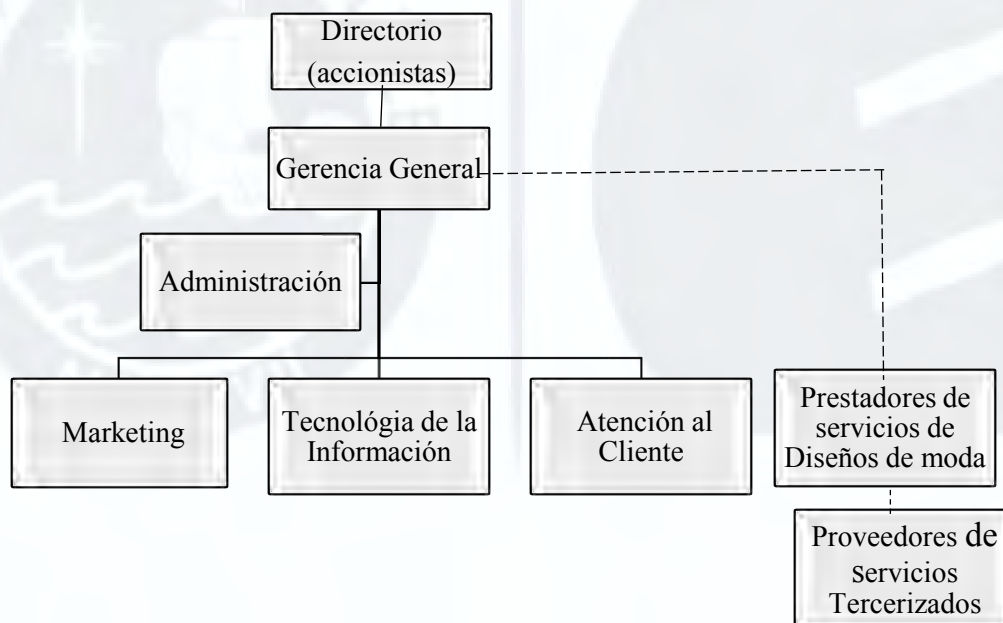


Figura 11. Organigrama de *Smart Fashion*

A continuación, se desarrollará el perfil de puestos y funciones del personal que se incorporará a la empresa. Smart Fashion, para iniciar sus operaciones requerirá un mínimo de un colaborador. Luego, a partir del sexto mes se incorporará cuatro personas más, cerrando al primer año de operaciones con cinco colaboradores y estará conformado por los siguientes cargos; Gerente general, Ejecutivo de marketing, Ejecutivo de tecnologías de la información, Analista en atención al cliente y Asistente administrativo. Los perfiles de puestos se

encuentran en el Apéndice N y las funciones de los cargos se encuentran en el Apéndice O.

#### 4.3.2. Remuneraciones, compensaciones e incentivos

El presente proyecto de negocio iniciará sus operaciones con un colaborador, posteriormente en el transcurso del primer año se incorporará cuatro personas, cerrando el año con cinco colaboradores en planilla. El personal percibirá sus remuneraciones con todos los beneficios de ley. Estará conformado por una remuneración mensual, dos gratificaciones al año, Compensación por Tiempo de Servicios (C.T.S) y Seguro Social de Salud (EsSalud). En la Tabla 34 se encuentra el detalle del presupuesto personal proyectado hasta el año cinco.

Tabla 34

#### *Presupuesto de Personal*

Cargo	Remuneración básica	Gratificaciones	CTS	Essalud	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	5,000	10,900	5,833	5,400	82,133	82,133	82,133	82,133	82,133
Ejecutivo de marketing	2,500	5,450	2,917	2,700	28,567	41,067	41,067	41,067	41,067
Ejecutivo de tecnologías de la información	2,800	6,104	3,267	3,024	31,995	45,995	45,995	45,995	45,995
Analista de atención al cliente	2,000	4,360	2,333	2,160	22,853	32,853	32,853	32,853	32,853
Asistente administrativo	1,800	3,924	2,100	1,944	20,568	29,568	29,568	29,568	29,568
Total					186,116	231,616	231,616	231,616	231,616

Es preciso indicar, que en el primero y segundo año de la implementación no habrá incentivos monetarios. A partir del tercer año, se dará incentivos económicos de 10% adicional a sus remuneraciones, de acuerdo con los resultados de la evaluación de desempeño. Asimismo, desde ese mismo año también se propone entregar un bono de productividad de 10% de su remuneración, por llegar a la meta propuesta de la organización.

Adicionalmente, la empresa contará con servicios de tercerización de contabilidad,

finanzas, legal y recursos humanos. Los costos de estos servicios se tomarán a partir del primer año. Finalmente, el cálculo de presupuesto total de las actividades de recursos humanos se encuentra en el Apéndice P.

#### **4.3.3. Política de recursos humanos**

Según Chiavenato (2017) la política de recursos humanos se refiere a la forma en que las organizaciones quieren tratar a sus integrantes, ya que el logro de los objetivos individuales permitirá alcanzar los objetivos propuestos. Asimismo, las organizaciones desarrollan sus propias políticas de recursos humanos en base a su filosofía y sus necesidades. Dichas políticas pueden variar de una organización a otra. Por lo tanto, la política de recursos humanos de *Smart Fashion*, se planteará de acuerdo con los valores y los objetivos estratégicos establecidos en el capítulo III. La cual incluye los siguientes aspectos.

***Política de integración de recursos humanos.*** La captación del personal de la empresa estará a cargo del gerente general y el consejo directivo. La convocatoria del personal se realizará, en base a los perfiles de puestos definidos y según cronograma establecido. Para la selección se tomará en cuenta la experiencia profesional, examen de conocimientos, competencias y aptitudes, este último tendrá mayor peso, debido a que la empresa dará oportunidad a los profesionales jóvenes y talentosos, dispuestos a lograr los objetivos. Se aplicarán las normas de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres y será inclusivo. Las personas seleccionadas pasarán por un proceso de inducción con la finalidad de conocer los objetivos, metas, valores y la cultura organizacional de la empresa y entre otros aspectos.

***Política de organización de los recursos humanos.*** Los puestos se diseñarán en base a las tareas que se ejecutarán para el cumplimiento de las metas y objetivos deseados por la empresa. Se elaborarán de acuerdo con las características de *Smart Fashion*, considerando que las funciones estarán relacionadas al uso de alta tecnología y

especialización.

Asimismo, la evaluación del personal será de 360 grados, es decir serán evaluados de manera integral por su jefe, compañeros de trabajo, subordinados, clientes internos y externos, proveedores y otras personas que giran alrededor del empleado. Esta evaluación servirá para aplicar compensaciones a los empleados a partir del tercer año de implementación del negocio.

***Política de retención de recursos humanos.*** Se aplicará una política de remuneraciones acorde al mercado laboral en Lima y se determinará en función a las actividades que desarrollará el colaborador. Asimismo, a los empleados anualmente se le dará una compensación adicional de 10% a su remuneración, de acuerdo con los resultados de la evaluación de desempeño, a partir del tercer año de operaciones. A partir del año tres, se le dará un bono de productividad de 10% a todo el personal, en caso que la empresa llegue a la meta anual establecida. Para la retención de personal, se generará buen clima laboral, donde todos se sientan motivados para cumplir sus actividades, sin discriminación y desigualdad. Se contará con un plan de seguridad y salud en el trabajo.

***Política de desarrollo de recursos humanos.*** Se elaborará un plan de capacitaciones anual, con la finalidad de fortalecer los conocimientos y habilidades de todo el personal, la cual se desarrollará a partir del segundo año de operación. Las capacitaciones se realizarán en temas relacionados a sus funciones y al desarrollo personal del empleado, con la finalidad de aumentar la motivación e incentivo del empleado.

***Política de evaluación de recursos humanos.*** En la evaluación se tomarán varios aspectos como; rendimiento, comportamiento, resultados obtenidos, capacidad, personalidad y experiencia, con la finalidad de detectar las deficiencias y debilidades de los empleados en sus puestos de trabajo. Con ello, se pretenderá lo siguiente; reconocimiento al esfuerzo, compromiso con los objetivos institucionales, *feedback* sobre su rendimiento, identificar

áreas de mejoras e implementar planes de acción sobre los problemas identificados en los procesos. Finalmente, estos insumos servirán para elaborar el plan anual de capacitaciones.

#### **4.4 Plan Financiero**

A continuación, se detallan los análisis realizados para evaluar la viabilidad del proyecto desde una perspectiva financiera. Los cálculos y análisis tienen un horizonte de cinco años.

##### **4.4.1. Inversiones**

De acuerdo con BBVA RESEARCH (2020) una inversión es una cantidad de dinero puesta a disposición de terceros o de una empresa cuya finalidad consiste en que incremente su valor con las ganancias que genere el proyecto. Toda inversión implica un riesgo debido a que no está garantizada y también es una oportunidad, por el efecto multiplicador que puede tener el dinero invertido (SPW, 2020).

De este modo, las inversiones se clasifican en tres tipos; activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo. Los activos fijos, son el conjunto de bienes que, por lo general, son tangibles y en el mayor de los casos no ven alterada su forma física a lo largo del ciclo productivo (Ballesteros, 2017).

Es así que, para poner en funcionamiento el plan de negocio presentado, el total de la inversión en activo fijo es de S/ 18,490, siendo el rubro de mayor inversión la adquisición de computadoras, con un total de S/ 10,000. Asimismo, los activos intangibles son el conjunto de bienes inmateriales necesarios para poner en funcionamiento el negocio (Ballesteros, 2017). La inversión estimada en activos intangibles es de S/ 96,370, siendo la mayor inversión en este rubro el desarrollo del aplicativo, con un total de S/ 60,000. Finalmente, el capital de trabajo asignado para el proyecto es de S/10,194. En la Tabla 35 se detalla el monto total de la inversión para la implementación de *Smart Fashion*, la misma que asciende a S/125,054. Asimismo, se especifica el porcentaje de participación de cada uno de los rubros.

Tabla 35

*Inversión Inicial para la Implementación del Aplicativo Smart Fashion*

<b>Plan de Inversiones</b>				
<b>Inversión en Activos Fijos</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unid.</b>	<b>Valor (S/)</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Computadora (PC)	4	2500	10000	8
Impresora	2	800	1600	1
Laptop	1	4000	4000	3
Escritorios y otros muebles	3	800	2400	2
Sillas	7	70	490	0
<b>Total inversión en activos fijos</b>			<b>S/18,490</b>	<b>15</b>
<b>Inversión en Activos Intangible</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unid.</b>	<b>Valor (S/)</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Desarrollo de App Smart Fashion	1	60000	S/60,000	<b>48</b>
Registro de marca en INDECOPI	1	550	S/550	<b>0</b>
Reserva de nombre SUNARP	1	50	S/50	<b>0</b>
Mínuta de constitución	1	360	S/360	<b>0</b>
Inscripción RRPP	1	50	S/50	<b>0</b>
Escritura Pública	1	200	S/200	<b>0</b>
Legalización de libros contables	1	280	S/280	<b>0</b>
Impresión de facturas y boletas	1	1080	S/1,080	<b>1</b>
Acciones publicitarias y promocionales de introducción	1	33800	S/33,800	<b>27</b>
<b>Total inversión en activos intangibles</b>			<b>S/96,370</b>	<b>77</b>
<b>Inversión en Capital de Trabajo</b>				
Capital de trabajo			<b>S/10,194</b>	<b>8%</b>
<b>Total Inversión Inicial</b>			<b>S/125,054</b>	<b>100%</b>

**4.4.2. Estructura de financiamiento**

El financiamiento de la inversión inicial total para la puesta en marcha del negocio, será financiado con capital propio de los inversionistas y a través de un crédito bancario. Del total de la inversión, el 60% será asumido con los aportes de los socios y el 40% con financiamiento bancario. En la Tabla 36 se encuentra el detalle de la proporción y los montos del financiamiento de la inversión.

Tabla 36

*Financiamiento para la Implementación de Smart Fashion*

<b>Fuente</b>	<b>Aporte S/</b>	<b>%</b>
Aporte socios	S/75,032	60%
Financiamiento bancario	S/50,021	40%
<b>Total</b>	<b>S/125,054</b>	<b>100%</b>

Asimismo, se acordó que el aporte de los socios será en proporción igualitaria. Siendo un total de tres socios, el monto aportado por cada uno será de S/ 25,011, haciendo un total de S/ 75,032. La estructura y proporción de participación de los socios se detalla en la Tabla 37.

Tabla 37

*Aporte de Socios*

<b>Lista de socios</b>	<b>Monto del aporte</b>	<b>Proporción</b>
Juan Carlos Loli	S/25,011	33.3%
Juan Carlos Quispe	S/25,011	33.3%
Carmen Canahuire	S/25,011	33.3%
<b>Total, S/</b>	<b>S/75,032</b>	<b>100.0%</b>

Con respecto al financiamiento bancario, ésta será financiada por la financiera Crediscotia. El préstamo será amortizado en pagos mensuales, por un periodo de cinco años. En la Tabla 38 se muestran los detalles de las condiciones del préstamo y en el Apéndice Q se visualiza el cronograma de pago mensual de las cuotas del préstamo.

Tabla 38

*Condiciones de Préstamo Bancario para Implementación de Smart Fashion*

<b>Datos</b>	
Préstamo otorgado	S/50,021
TEA	20.00%
TEM	1.53%
Plazo (meses)	60
<b>Cuota mensual</b>	<b>S/1,280</b>

#### 4.4.3 Capital de trabajo

Según Rizzo (2007), el capital de trabajo es la cantidad de recursos económicos que requiere una empresa para financiar su ciclo operativo. También es considerado como el margen de seguridad de dinero que se necesita para operar sin contratiempos.

Para el presente plan, para la estimación del capital de trabajo, se proyectó el flujo de

caja de ingresos y egresos para el primer año de operación del negocio. En los dos primeros meses arrojó un total de saldo de caja acumulado negativo de - S/ 10,194. Sin embargo, en los restantes diez meses el saldo de caja acumulado es positivo. Por lo tanto, para que pueda operar sin contratiempos *Smart Fashion* en su primer año, se cubrirá el saldo de caja negativo con capital de trabajo, es decir con S/ 10,194. En la Tabla 39 se detalle el flujo de caja proyectado para el primer año de funcionamiento del aplicativo.

#### **4.4.4 Estados financieros proyectados**

De acuerdo con Gitman y Zutter (2012), es muy importante realizar la proyección de los estados financieros porque permite estimar la rentabilidad de la empresa. Asimismo, se debe tener en cuenta que no hay una certeza total sobre el cumplimiento de las proyecciones; sin embargo, realizar este ejercicio provee de información útil para construir escenarios y determinar el valor de la compañía. Tales estimaciones permiten tomar decisiones relevantes para el futuro de la empresa (Gitman & Zutter, 2012). A continuación, se presentan los estados financieros proyectados de *Smart Fashion* con un horizonte de cinco años.

***Estado de Resultados proyectado.*** Según Chu (2018), el estado de resultados proporciona las operaciones efectuadas de la empresa en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año. Este componente de los estados financieros también es llamado estado de ganancias y pérdidas, el cual está conformado por los ingresos, costos y gastos en la que incurrió el negocio para lograr un determinado nivel de utilidad.

Para la obtención del resultado final se ha considerado los tres grandes rubros mencionado anteriormente: ingresos, costos y gastos. Los ingresos están conformados íntegramente por las ventas realizadas en el aplicativo. El nivel de ventas para el primer año se determinó de acuerdo a la estimación de la participación de mercado inicial (2%). Asimismo, se proyecta un crecimiento de 5%, 8%, 10% y 12% para los siguientes cuatro años de operación.



Los costos están determinados por el costo de venta, que representan el 85% de los ingresos, esto principalmente debido a que *Smart Fashion* cobra una comisión del 15% sobre la venta del diseñador. Los gastos están conformados por los gastos administrativos, dentro de los que se incluye los sueldos de los empleados, materiales de oficina y servicios básicos. En este rubro también se incluye los gastos de ventas, conformado por publicidad y promoción y mantenimiento del aplicativo. Adicionalmente, se consideran la depreciación y los gastos financieros, cuyos detalles de cálculo se presentan en los Apéndices R y Q, respectivamente. Finalmente, se descuenta los impuestos como una obligación tributaria producto del resultados del ejercicio, se ha considerado una tasa de 29.5%. En Tabla 40 se detallan los montos calculados para los rubros mencionados, obteniéndose como resultado un flujo de utilidad neta positiva para los 5 años proyectados.

Tabla 40

*Proyección de los Estados de Resultados*

<b>Año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	2,586,322	2,715,638	2,932,889	3,226,178	3,613,319
Costos de ventas (-)	2,198,374	2,308,292	2,492,956	2,742,251	3,071,321
<b>Utilidad bruta</b>	<b>387,948</b>	<b>407,346</b>	<b>439,933</b>	<b>483,927</b>	<b>541,998</b>
Gastos administrativos (-)	213,966	261,216	261,216	261,216	261,216
Gastos de ventas (-)	52,480	58,500	62,175	67,793	75,208
Depreciación y amortización (-)	24,271	24,271	24,871	26,471	28,767
<b>Utilidad operativa</b>	<b>97,232</b>	<b>63,359</b>	<b>91,672</b>	<b>128,448</b>	<b>176,807</b>
Gastos financieros (-)	8,642	7,298	5,685	3,749	1,426
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>88,589</b>	<b>56,061</b>	<b>85,987</b>	<b>124,699</b>	<b>175,381</b>
Impuestos (-)	26,134	16,538	25,366	36,786	51,737
<b>Utilidad neta</b>	<b>62,455</b>	<b>39,523</b>	<b>60,621</b>	<b>87,913</b>	<b>123,644</b>

**Estado de flujo de efectivo.** El estado de flujo de efectivo es la cantidad de dinero generado a través de las operaciones y ejercicio de la actividad principal de la empresa. Este estado permite valorar y cuantificar las entradas y salidas de dinero de la organización en un periodo determinado. Está conformado por actividades de: operación, inversión y de financiamiento (Gitman & Zutter, 2012). Para el presente proyecto, se observa que los flujos de efectivo de los 5 años proyectados para *Smart Fashion* son positivos, ello quiero decir, que el negocio genera ingresos producto de su operación suficientes para solventar sus obligaciones de pago de financiación e inversiones. Para el primer año es de S/ 58, 970, para el segundo S/ 32, 966, para el tercero S/ 37, 502 y para el cuarto y quinto, S/ 50, 322 y S/ 48, 651, respectivamente. Al finalizar el año cinco se espera obtener un efectivo acumulado de S/ 228, 410. Es preciso mencionar que de los resultados de la operación se descontará el 50% por política de repartición de dividendos. En la Tabla 41 se muestra el cálculo del estado de flujo de efectivo del negocio para los cinco años.

**Estado de situación financiera o balance general proyectado.** De acuerdo con Ross, Westerfield y Jordan (2018), el balance general refleja la situación financiera de una empresa a una fecha determinada. Es el medio adecuado para resumir y organizar lo que esta posee (activo), las obligaciones (pasivos) y la diferencia entre ambos (patrimonio). Para el presente negocio, se han determinado que las principales características del balance general proyectado son: incremento progresivo de los activos corrientes, explicado por el flujo de efectivo; la política de mantener los activos no corrientes a niveles mínimos controlados hasta el año cuatro, mantener una política de endeudamiento suficiente que permita el cumplimiento oportuno de las obligaciones y finalmente, la política de reinversión del 50% de las utilidades anuales.

En la Tabla 42 se muestra los resultados del cálculo de estado de situación financiera de *Smart Fashion*, proyectado para cinco años.

Tabla 41

*Estado de Flujo de Efectivo*

<b>Rubro</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Flujo de Efectivo de Actividades de Operación</b>					
<b>Entradas</b>					
Venta de Bienes y Prestación de Servicios	2,586,322	2,715,638	2,932,889	3,226,178	3,613,319
<b>Total de entradas</b>	<b>2,586,322</b>	<b>2,715,638</b>	<b>2,932,889</b>	<b>3,226,178</b>	<b>3,613,319</b>
<b>Salidas</b>					
Costo de ventas	-2,198,374	-2,308,292	-2,492,956	-2,742,251	-3,071,321
Gastos de administración	-213,966	-261,216	-261,216	-261,216	-261,216
Gastos de ventas	-52,480	-58,500	-62,175	-67,793	-75,208
Pago de impuestos	-26,134	-16,538	-25,366	-36,786	-51,737
<b>Total salidas</b>	<b>-2,490,953</b>	<b>-2,644,546</b>	<b>-2,841,713</b>	<b>-3,108,046</b>	<b>-3,459,482</b>
<b>Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de Actividades de Operación</b>	<b>95,368</b>	<b>71,092</b>	<b>91,176</b>	<b>118,132</b>	<b>153,837</b>
<b>Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión</b>					
Compra de Equipos	-18,490	0	0	-4,490	-14,000
Inversión en activos intangibles	-96,370	0	0	0	0
Mantenimiento del APP y mejoras	0	-3,000	-8,000	-4,000	-14,000
<b>Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de Actividades de Inversión</b>	<b>-114,860</b>	<b>-3,000</b>	<b>-8,000</b>	<b>-8,490</b>	<b>-28,000</b>
<b>Flujo de Efectivo de Actividades de Financiación</b>					
Préstamo	50,021				
Emisión de acciones	75,032				
Amortización o Pago de Préstamos	-6,722	-8,066	-9,679	-11,615	-13,938
Intereses Pagados	-8,642	-7,298	-5,685	-3,749	-1,426
Dividendos pagados	-31,228	-19,762	-30,310	-43,956	-61,822
<b>Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de Actividades de Financiación</b>	<b>78,462</b>	<b>-35,126</b>	<b>-45,675</b>	<b>-59,320</b>	<b>-77,186</b>
<b>Aumento (Disminución) Neto de Efectivo y Equivalente al Efectivo</b>	<b>58,970</b>	<b>32,966</b>	<b>37,502</b>	<b>50,322</b>	<b>48,651</b>
Efectivo y Equivalente al Efectivo al Inicio del Ejercicio		58,970	91,936	129,438	179,759
<b>Efectivo y Equivalente al Efectivo al Finalizar el Ejercicio</b>	<b>58,970</b>	<b>91,936</b>	<b>129,438</b>	<b>179,759</b>	<b>228,410</b>

Tabla 42

*Estado de Situación Financiera o Balance General Proyectado*

<b>Rubro</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activos</b>					
<b>Activos corrientes</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	58,970	91,936	129,438	179,759	228,410
<b>Total de activos corrientes</b>	<b>58,970</b>	<b>91,936</b>	<b>129,438</b>	<b>179,759</b>	<b>228,410</b>
<b>Activos no corrientes</b>					
Activo fijo neto	13,493	8,497	3,500	2,993	10,500
Activos intangible neto	77,096	60,822	48,948	31,474	23,200
<b>Total de activos no corrientes</b>	<b>90,589</b>	<b>69,319</b>	<b>52,448</b>	<b>34,467</b>	<b>33,700</b>
<b>Total Activos</b>	<b>149,559</b>	<b>161,255</b>	<b>181,886</b>	<b>214,227</b>	<b>262,110</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>					
<b>Pasivos corrientes</b>					
Otros pasivos financieros	8,066	9,679	11,615	13,938	
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>8,066</b>	<b>9,679</b>	<b>11,615</b>	<b>13,938</b>	<b>0</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>					
Otros pasivos financieros	35,233	25,554	13,938		
<b>Total Pasivos</b>	<b>43,300</b>	<b>35,233</b>	<b>25,554</b>	<b>13,938</b>	<b>0</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital pagado	75,032	75,032	75,032	75,032	75,032
Resultados acumulados	31,228	50,989	81,300	125,256	187,078
<b>Total Patrimonio</b>	<b>106,260</b>	<b>126,021</b>	<b>156,332</b>	<b>200,288</b>	<b>262,110</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>149,559</b>	<b>161,255</b>	<b>181,886</b>	<b>214,227</b>	<b>262,110</b>

**Flujo de caja proyectado.** El flujo de caja del proyecto es una herramienta que permite determinar si la operación de la empresa es autosostenible. De este modo el flujo de caja libre permite determinar la rentabilidad del proyecto por sí mismo, sin incluir el financiamiento requerido. Para el cálculo es necesario filtrar cualquier efecto del financiamiento sobre la rentabilidad del proyecto y también eliminar cualquier otra partida que no sea propia del negocio. En contrapartida, el flujo de caja financiero también llamado flujo de caja del accionista, en su estimación incluye los ingresos y egresos de efectivo relacionados al financiamiento por terceros (Chu, 2018).

Para el presente negocio se ha efectuado el cálculo de los flujos de caja económico y financiero. Los resultados del flujo de caja económico en los cinco años indican que el negocio genera flujos positivos, considerando únicamente las actividades relacionadas al giro principal. Es preciso señalar que en el segundo año existe una reducción del flujo económico

debido al incremento en gastos administrativos. Sin embargo, a partir del tercer año existe una recuperación y crecimiento del flujo, acumulando al quinto año un flujo de S/ 310,689, debido a la recuperación del capital de trabajo reinvertido durante los cuatro años anteriores. Finalmente, el flujo de caja financiero se obtiene restando el efecto de la deuda (Intereses, cuota y escudo fiscal), obteniendo valores positivos para el proyecto.

Tabla 43

*Flujo de Caja Proyectado*

<b>Rubro</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas		2,586,322	2,715,638	2,932,889	3,226,178	3,613,319
Costos de ventas		2,198,374	2,308,292	2,492,956	2,742,251	3,071,321
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>387,948</b>	<b>407,346</b>	<b>439,933</b>	<b>483,927</b>	<b>541,998</b>
Gastos administrativos		213,966	261,216	261,216	261,216	261,216
Gastos de ventas		52,480	58,500	62,175	67,793	75,208
<b>EBITDA</b>		<b>121,502</b>	<b>87,630</b>	<b>116,542</b>	<b>154,918</b>	<b>205,574</b>
Depreciación y amortización		24,271	24,271	24,871	26,471	28,767
<b>EBIT</b>		<b>97,232</b>	<b>63,359</b>	<b>91,672</b>	<b>128,448</b>	<b>176,807</b>
Impuestos		35,843	25,851	34,380	45,701	60,644
<b>NOPAT</b>		<b>61,388</b>	<b>37,508</b>	<b>57,292</b>	<b>82,747</b>	<b>116,163</b>
Depreciación y amortización		24,271	24,271	24,871	26,471	28,767
Inversión en activos fijos	18,490					
Inversión en activos nominales	96,370					
Inversión en capital de trabajo	10,194	48,777	32,966	37,502	50,322	48,651
CAPEX			3,000	8,000	4,000	14,000
Recuperación del capital de trabajo						228,410
<b>Flujo de caja económico (libre)</b>	<b>-125,054</b>	<b>36,883</b>	<b>25,813</b>	<b>36,661</b>	<b>54,896</b>	<b>310,689</b>
Préstamo bancario (+)	S/50,021					
Amortización o Pago de Préstamos		6,722	8,066	9,679	11,615	13,938
Intereses Pagados		8,642	7,298	5,685	3,749	1,426
Ahorro fiscal		2,549	2,153	1,677	1,106	421
<b>Flujo de caja financiero (del accionista)</b>	<b>-S/75,032</b>	<b>24,068</b>	<b>12,602</b>	<b>22,974</b>	<b>40,637</b>	<b>295,746</b>

**4.4.5 Análisis de indicadores**

Según Chu (2018), el propósito del estudio de los indicadores financieros y contables es conocer el comportamiento de la organización; sin embargo, no debe ser tomado como una

predicción certera de desempeños futuros, dado que están elaborados considerando resultados obtenidos bajo ciertas condiciones ya definidas. La utilidad de estos análisis radica en que permite identificar debilidades y fortalezas de la empresa (Chú, 2018) y elaborar planes de acción que permitan potenciar los factores estratégicos que considere la plana gerencial. Asimismo, es importante mencionar que las ratios financieras tienen la capacidad de demostrar la relación que existen entre las cuentas de los diferentes estados financieros y permite comprender a la empresa como un sistema que trabaja coordinadamente.

De este modo, el análisis de ratios propuesto para el presente plan de negocio comprende tres tipos de indicadores: ratios de liquidez, de apalancamiento y de rentabilidad. En la Tabla 44 se muestran los resultados de cada uno de los indicadores analizados, considerando un horizonte de cinco años.

Tabla 44

*Principales Indicadores Financieros*

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Liquidez</b>						
Razón corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$	7.31	9.50	11.14	12.90	0.00
<b>Apalancamiento Financiero</b>						
Razón de endeudamiento	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$	28.95%	21.85%	14.05%	6.51%	0.00%
<b>Rentabilidad</b>						
Ratio de cobertura	$\text{Ganancia Operativa (EBIT)} / \text{Gastos Financieros}$	11.25	8.68	16.13	34.26	124.02
Margen Bruto	$\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas}$	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%
Margen Operativo	$\text{Utilidad Operativa} / \text{Ventas}$	3.76%	2.33%	3.13%	3.98%	4.89%
Margen Neto	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$	2.41%	1.46%	2.07%	2.72%	3.42%
ROA	$\text{Utilidad Neta} / \text{Activos}$	41.76%	24.51%	33.33%	41.04%	47.17%
ROE	$\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$	58.78%	31.36%	38.78%	43.89%	47.17%

De acuerdo con los cálculos efectuados, se tiene los siguientes resultados:

1. Razón corriente: es un indicador importante de solvencia que nos indica la capacidad de cobertura de la deuda a corto plazo con los activos corrientes. Para el

- presente plan de negocios se obtiene una cobertura de 7.31 para el año uno y 9.50, 11.14 y 12.90 para los años 2, 3 y 4. Esto significa q la empresa tiene la capacidad de generar suficientes ingresos como para cumplir las obligaciones inmediatas.
2. La razón de endeudamiento: esta ratio se emplea para medir el nivel de apalancamiento financiero, mide el porcentaje de fondos proporcionados por los agentes que aportan el financiamiento. Este indicador es observado al detalle por los proveedores y entidades que otorgan financiamiento para las operaciones de la empresa (Chu, 2018). Para el plan de negocio se ha considerado una única obligación adquirida en el año cero y que se liquida el final del año cinco. Por este motivo, el índice de apalancamiento inicia en 28.95% en el año uno y va descendiendo gradualmente conforme se va cumpliendo con las obligaciones contraídas. Este acontecimiento permitirá contar con una mejor probabilidad de alternativas de financiamiento en caso sea requerido por la empresa.
  3. Se ha considerado el análisis de los márgenes de rentabilidad, los cuales son: ratio de cobertura de intereses a ganancia operativa, margen bruto, margen operativo, margen neto, rentabilidad de los activos (ROA) y rentabilidad del patrimonio (ROE).
  4. La ratio de cobertura de intereses a ganancia operativa: indica hasta qué punto la empresa puede cubrir los intereses de sus obligaciones (Chu, 2018); en este sentido se ha estimado que la cobertura de Samrt Fashion es suficiente durante los cinco años proyectados, se encuentran ratios sobre 8, lo que indica que puede cubrir 8 veces los intereses de las obligaciones.
  5. Margen bruto: está conformado principalmente por la comisión que se cobra al diseñador por la comercialización de sus productos o servicios a través de la plataforma. Dicho importe asciende a 15% y, de acuerdo con los análisis de

sensibilidad realizados se estima un tope de 13% para que el proyecto continúe siendo rentable.

6. El margen operativo: indica que el nivel de porcentaje de ganancia luego de cumplir con las obligaciones administrativas y de ventas; para las proyecciones realizadas, este indicador se mantiene sobre el 3% de las ventas en la mayor parte de los años.
7. La ratio de rendimiento de los activos (ROA): muestra la capacidad de la gerencia para generar beneficios a partir de los activos (Chu, 2018), para el presente proyecto se ha obtenido un ROA promedio de 37.56% para los cinco años, principalmente debido a que el principal activo de la empresa es el aplicativo y a través de este se obtiene el margen de ganancia promedio indicado.
8. Rentabilidad del patrimonio (ROE): refleja el nivel de rentabilidad que ha alcanzado la empresa haciendo uso del patrimonio de los accionistas. Para el plan de negocio, se ha obtenido en promedio un ROE de 44% durante los cinco años, lo que significa que por el aporte de los accionistas ha generado un 44% de rentabilidad para la organización.

#### **4.4.6 Evaluación de la rentabilidad económica del proyecto**

Para tomar la decisión de invertir en un proyecto de negocio es primordial analizar previamente la potencial rentabilidad que podría generar en un periodo determinado de tiempo. Para determinar dicha rentabilidad, se ha efectuado el cálculo del VAN y el TIR del proyecto (Sanz, 2019). Previamente, se identifican y calculan el costo del patrimonio (COK) y el costo promedio ponderado del capital (WACC).

**Costo del patrimonio (COK).** Es la tasa de retorno mínimo esperado por los accionistas por invertir en una empresa. Dicha tasa también es llamada COK o  $K_s$ . Uno de los modelos para calcular el  $K_s$ , es el modelo *Capital Asset Pricing Model*, más conocido como

CAPM (Chu, 2018). Para el cálculo del CAPM se consigue a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{CAPM} = K_{LR} + (K_M - K_{LR}) * \beta$$

Donde:

$K_{LR}$ : Tasa Libre de Riesgo

$K_M$ : Rendimiento esperado del mercado

$\beta_L$ : Beta apalancado para el patrimonio de una empresa

Asimismo, para determinar el cálculo de la beta apalancada, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\beta_L = \beta_u (1 + (1 - t) (D/P))$$

Donde:

$\beta_u$ : Beta no apalancado para el patrimonio de una empresa.

t: Impuesto a la renta.

D: Peso de la deuda (%)

P: Peso del patrimonio (%)

Para el cálculo del  $\beta_u$ , se utilizó el valor de la beta del sector retail (online) a enero 2021,  $\beta_u = 1.18$  (Damodaran, 2021). En la Tabla 45, se muestra los valores de cada variable y el cálculo de la beta apalancado.

Tabla 45

*Beta Apalancado*

<b>Cálculo Beta Apalancado</b>	
Beta desapalancado	1.18
Peso de la deuda (D)	40%
Peso del patrimonio (P)	60%
Impuesto a la renta (t)	29.5%
<b>Beta Apalancado (<math>\beta_L</math>)</b>	<b>1.732</b>

Con la beta apalancada obtenida, en la Tabla 46 se procede hallar el costo del patrimonio (COK).

Tabla 46

*Cálculo del Costo de Patrimonio*

<b>Costo del Patrimonio (COK)</b>	
Tasa libre de riesgo promedio 20 años (KLR) (Fuente: Damodaran)	4.88%
Rendimiento esperado del mercado S&P 500 promedio 20 años (KM)	7.59%
Beta apalancada calculado	1.732
Riesgo país promedio últimos 5 años (Fuente: BCRP)	1.65%
<b>CAPM=KLR + (KM-KLR) * Beta Apalancada</b>	<b>9.57%</b>
<b>Ks inicial = CAPM + Riesgo país</b>	<b>11.23%</b>
<b>(*) Riesgo añadido por sector</b>	<b>30.00%</b>
<b>Ks final (COK)</b>	<b>14.59%</b>

Con la finalidad de determinar un COK más exacto y de acuerdo con la coyuntura actual del COVID-19, se ha añadido un 30% de riesgo del mercado (retail online) y del sector, con lo cual se obtiene un COK final del proyecto de 14.59%.

**Costo promedio ponderado del capital (WACC).** El WACC es la tasa de descuento promedio ponderado que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros y generar el valor presente cuando se refiere a analizar un proyecto de inversión (Jurado, 2019). También se entiende como la rentabilidad mínima que se exige para que un proyecto de inversión crea valor para los inversionistas (Chu, 2018).

Para el cálculo del WACC, se emplea la siguiente fórmula:

$$WACC = W_d * [K_d * (1-t)] + W_s * K_s$$

Donde:

W<sub>d</sub>: Peso de la deuda (%)

K<sub>d</sub>: Rentabilidad exigida por los que aportan el financiamiento

W<sub>s</sub>: Peso del patrimonio (%)

K<sub>s</sub>: Rentabilidad exigida por los accionistas (COK)

En la Tabla 47 se aplica la fórmula para el cálculo, obteniéndose el siguiente WACC:

Tabla 47

*Cálculo del WACC*

<b>Cálculo del WACC</b>	<b>%</b>
Aporte socios (Wd)	60.00
Rentabilidad exigida por el financiamiento bancario (Kd)	20.00
Financiamiento bancario (Ws)	40.00
Rentabilidad exigida por los accionistas (Ks)	14.59
<b>WACC</b>	<b>14.40</b>

El WACC generado para el proyecto de *Smart Fashion* es de 14.40%, lo cual significa que el proyecto tiene que ofrecer una rentabilidad no menor del WACC para crear valor para los inversionistas (accionistas y los que aportan la deuda).

**4.4.6.1 Cálculo de VAN y el TIR**

El valor actual neto (VAN) es la diferencia entre el dinero que genera una empresa por el negocio que opera y el que se invierte para generar dicho negocio (ESAN, 2019). Es también, el resultado de restar el valor actual de los flujos de caja, descontados a una tasa de rentabilidad mínima esperada (Chu, 2018). Mientras que la tasa interna de retorno (TIR), es la tasa de interés con el cual el valor actual neto se hace cero (VAN= 0). El TIR es una medida relativa de rentabilidad del proyecto que depende del tamaño de los flujos de caja que genera el proyecto y de la duración de este (Chu, 2018). En las Tablas 48 y 49 se muestran los resultados del VAN y el TIR del proyecto, partiendo de los flujos de caja generados previamente.

Tabla 48

*Resultado del VAN y TIR Económico*

<b>Resumen</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Flujo de caja económico	-125,054	36,883	25,813	36,661	54,896	310,689

El valor actual neto generado del flujo de caja económico (VANE) calculado con la tasa de descuento del WACC del proyecto (14.40%) es de S/ 142,044, mientras que la Tasa interna de retorno económico (TIRE) arroja un valor de 39.96%.

Tabla 49

*Resultado del VAN y TIR Financiero*

<b>Resumen</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Flujo de caja económico	-75,032	24,068	12,602	22,974	40,637	295,746

El valor actual neto generado del flujo de caja financiero (VANF) y calculado con la tasa de descuento del COK del proyecto (14.59%) es de S/ 144,064, mientras que la Tasa interna de retorno financiero (TIRF) arroja un valor de 50.22%.

Se concluye que los VAN generados (VANE= S/ 142,044 y VANF= S/144,064) del proyecto son positivos, lo que indica que cubre la inversión inicial del proyecto y crea valor para los inversionistas. Asimismo, se observa que el TIRE (39.96%) es mayor que el WACC (14.40%) y que el TIRF (50.22%) es mayor que el COK (14.59%). Con ambos resultados del VAN y el TIR, el proyecto es viable y se acepta.

#### **4.4.7 Escenarios y análisis de sensibilidad**

El análisis de sensibilidad y escenarios son las técnicas que se aplican para efectuar el análisis de los riesgos que puedan afectar a un proyecto de negocio (Besley & Brigham, 2016). El análisis de sensibilidad permite evaluar y cuestionar los resultados de las estimaciones efectuadas, haciendo preguntas de tipo ¿qué pasaría sí? ¿Qué pasa si existe una modificación menor o mayor de las variables propuestos inicialmente? Dicho análisis ayudará a los inversionistas; estar mejor informados, tomar mejores decisiones e identificar las variables que deben estar bajo supervisión (Horne & Wachowicz, 2010). El análisis de los escenarios examina la sensibilidad de las estimaciones obtenidas ante cualquier cambio en las variables claves y que compara conjuntos “buenos y malos”, con la situación más probable, probable y menos probable (Besley & Brigham, 2016).

Para el presente proyecto de negocio se realizó un análisis de sensibilidad del VANE, con una variación en las variables del costo de ventas (% del precio de venta pagada al

diseñador de modas, la diferencia es comisión de venta para *Smart Fashion*) y crecimiento de ventas (%). Para ambas variables se ha considerado la variación de 5 posibles valores. Para el costo de venta se ha considerado los siguientes: valor central 85% (costo de venta estimado para el año 1), valores de costo inferior de 70% y 80% y valores de costo superior de 87% y 88%. Asimismo, para el crecimiento de ventas se ha considerado una variación de 5%, partiendo de un crecimiento de -5% hasta llegar a 15% de crecimiento de ventas, con respecto al nivel de ventas estimados inicialmente. En la Tabla 50 se muestra el análisis de sensibilidad del VANE, con la variación de las variables antes descritas.

Tabla 50

*Análisis de Sensibilidad Respecto a las Variables de Costos de Ventas y Crecimiento de Ventas*

		% Crecimiento de ventas				
VANE		-5%	0%	5%	10%	15%
Costo de ventas (% de ventas)	70%	S/747,152	S/818,341	S/889,530	S/960,719	S/1,031,908
	80%	S/296,287	S/343,746	S/391,206	S/438,665	S/486,125
	85%	S/70,855	S/106,449	S/142,044	S/177,638	S/213,233
	87%	-S/19,318	S/11,530	S/42,379	S/73,228	S/104,076
	88%	-S/64,405	-S/35,929	-S/7,453	S/21,022	S/49,498

Del análisis se puede verificar que el VANE es sensible frente a la variación del costo y crecimientos de ventas. Se observa que un aumento del porcentaje del costo de venta a partir del 87%, generaría un VANE negativo. Esto significa que *Smart Fashion* no podrá cobrar una comisión de ventas menor a 13% y que no podrá tener un decrecimiento de ventas a lo planificado, de lo contrario el proyecto no será viable.

Asimismo, se ha efectuado un análisis de sensibilidad del VANE, con una variación en las variables de participación del mercado y el precio por ticket de venta. En la participación de mercado se ha tomado un valor central de participación de 2% (estimada para el año 1), una variación inferior de 0.5% y 1.5% y variación superior de participación de mercado de 3% y 5%. En la variable del ticket de venta, se ha considerado un cambio en los

montos de compra que realizarán los consumidores de prendas de vestir, partiendo de un promedio de S/120 (actual), con una reducción a S/100 y S/ 90 y un incremento a S/ 150 y 200. En la Tabla 51 se muestra la sensibilidad del VANE con un supuesto en el cambio de las dos variables antes descritas.

Tabla 51

*Análisis de Sensibilidad Respecto a las Variables de Participación del Mercado y Ticket de Venta*

VANE	Ticket de venta					
	S/ 90.00	S/ 100.00	S/ 120.00	S/ 150.00	S/ 200.00	
0.50%	-S/633,239	-S/613,123	-S/572,936	-512,655	-S/412,188	
1.50%	-S/271,533	-S/211,403	-S/93,588	83,136	S/376,657	
2.00%	-S/93,588	-S/15,044	S/142,044	376,657	S/767,342	
3.00%	S/259,451	S/376,657	S/611,068	962,685	S/1,548,713	
5.00%	S/962,685	S/1,158,028	S/1,548,713	2,134,741	S/3,111,455	

En el análisis efectuado se verifica que el VANE es muy sensible ante cualquier cambio en el Ticket de venta y participación de mercado. Una disminución de ticket de S/120 a S/ 100, permaneciendo constante la participación de mercado (2%), el resultado del VANE es negativo (-S/ 15, 044), sin embargo, si se sube el monto de ticket a S/150, el resultado de la estimación es positivo (S/ 376, 657). Asimismo, una variación en la participación de mercado también afectaría los resultados del VANE; una reducción a 1.50%, permaneciendo constante el precio de ticket (S/120), el resultado es negativo (-S/ 93, 588) y un incremento a 3% de participación el VANE sería positivo (S/ 611, 068). Ello significa que *Smart Fashion* no puede bajar el monto del ticket promedio de ventas estimado inicialmente (S/ 120) o tener una participación de mercado mínima del 2% para que el proyecto sea viable.

Adicionalmente, se ha calculado la sensibilidad entre las variables de ticket de venta y cantidad de clientes con la finalidad de encontrar una combinación que convierta el VANE en cero. En la Tabla 52 se muestra el resultado obtenido indica que con un ticket de venta de S/ 120 y una cantidad de clientes de 18,397 se logra el objetivo propuesto.

Tabla 52

*Cálculo de Sensibilidad entre las Variables Ticket de Venta y Cantidad de Clientes*

Variables	Resultado
Ticket de venta	S/ 120
Cantidad de clientes	18,397

A continuación, se procedió con el análisis de escenarios para evaluar el nivel de riesgo que presenta la inversión. Para el proyecto de *Smart Fashion*, se plantea tres posibles escenarios: pesimista, moderado y optimista. Se ha considerado las variables de costo de venta y promedio ticket de venta para el análisis. Ambas variables son las que más control ejerce *Smart Fashion* directamente. Se evalúa el efecto del análisis de las variables mencionadas sobre los indicadores del VANE y el TIRE. Para el presente plan se establece las siguientes características de los 3 escenarios:

1. Escenario pesimista: aumento del costo de venta a 87% y una disminución del promedio ticket de venta a S/110.
2. Moderado: es el escenario actual para el que se está considerando el plan financiero, es decir un costo de venta de 85% y ticket de venta a S/120.
3. Optimista: se mantiene el costo de venta (85%) y se aumenta del promedio ticket de venta a S/150.

En la Tabla 53 se muestran los resultados de los tres escenarios mencionados.

Tabla 53

*Análisis de Escenarios*

Escenario	Análisis de escenarios		
	Moderado	Pesimista	Optimista
<b>Variable de entrada</b>			
Costo de venta (% de ventas)	85%	87%	85%
Promedio ticket de venta	S/120	S/110	S/150
<b>Variable de resultado</b>			
VANE	S/142,044	-S/27,859	S/376,657
TIRE	39.96%	7.59%	72.47%



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Luego de haber planteado la propuesta del negocio, elaborado los objetivos, la explicación del método de trabajo, se realizó el análisis interno y externo relacionado al emprendimiento. Seguidamente, se definieron detalladamente los aspectos más importantes del negocio como la visión, misión, objetivos y estrategia del negocio. Asimismo, se elaboraron los planes operativos en los cinco puntos básicos de la empresa, que son; plan de marketing, operaciones, financiero, desarrollo y equipo de trabajo. Finalmente, con el desarrollo de los puntos indicados, se formularon las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

### 5.1 Conclusiones

Las investigaciones realizadas sobre la industria de la moda en Perú y el mundo permitieron identificar que a nivel local está pendiente valorar, en su real dimensión, el aporte de los diseñadores de moda dentro de la cadena de producción de prendas de vestir. Asimismo, las encuestas y entrevistas en profundidad a clientes finales demostraron que más del 60% de personas está dispuesta a adquirir sus prendas directamente de los diseñadores, pero no es posible debido a que no existe un lugar que los agrupe y permita conocer sus propuestas y tendencias. Esto representa una oportunidad para desarrollar la propuesta de negocio presentada y ser el primer aplicativo móvil de Perú encargado de agrupar a los diseñadores de moda y contactarlos con los consumidores finales. Con el objetivo de medir la factibilidad y aceptación de la propuesta en ambos grupos de clientes se realizaron encuestas y entrevistas a profundidad. Los resultados obtenidos fueron favorables, más del 90% de los diseñadores haría uso del aplicativo para trabajar con su marca propia y, a nivel de consumidores finales, más del 64% de los encuestados estarían dispuestos a realizar compras a través del aplicativo planteado. Ambos eventos, representan parte de los indicadores iniciales favorables que motivaron al desarrollo de la propuesta de negocio.

Luego del diagnóstico inicial, se detalla la operatividad del aplicativo de *Smart Fashion* que es acorde a las actuales tendencias y exigencias de compra que demandan los clientes. El aplicativo se encontrará disponible gratuitamente en las principales plataformas de IOS y Android. Con un registro único e intuitivo el cliente podrá acceder a la variada oferta de prendas de diseñador. Elegirá y tendrá la posibilidad de personalizar la prenda de su preferencia, acordando con el diseñador de moda los detalles de ésta. Tendrá la facilidad de contar con diversas modalidades de pago (efectivo, tarjetas de débito/crédito y aplicativos de pago) y podrá recibir su prenda al lugar de su conveniencia. Asimismo, para asegurar una rentabilidad del proyecto, *Smart Fashion* cobrará una comisión de 15% al diseñador de moda, a cambio de brindarle exposición y ventas. Para asegurar presentar un proyecto con una propuesta de valor que fuera aceptado, *Smart Fashion* en su etapa de diseño, fue testeado a través de un producto mínimo viable por sus 2 grupos de clientes, lo que contribuyó a mejorar la propuesta de valor inicial, lo que incrementa la probabilidad de éxito de la propuesta de negocio.

De acuerdo con el análisis efectuado a lo largo del estudio, la propuesta de la implementación del plan de negocios requiere de una inversión de S/ 125 054, para la adquisición de diversos bienes para la operatividad de *Smart Fashion*, ya sea en activos fijos e intangibles; dicha inversión será financiada con aporte de los socios (60%) y con financiamiento bancario (40%). Parte de la inversión inicial está destinada al capital de trabajo (S/ 10,194), que solventará los gastos generados por la empresa, durante el primer año de operación. Asimismo, del análisis del flujo de efectivo se ha verificado que el proyecto genera flujos positivos para los 5 años proyectados. Esto indica que el negocio generará suficientes ingresos para solventar sus obligaciones de pago durante dicho periodo. Del análisis realizado se verifica que *Smart Fashion* es una alternativa de inversión rentable; debido a que tiene un flujo de utilidad neta positiva, margen neto positivo, ROA promedio de

37.56% y ROE promedio de 44.00%, para los cinco años de proyección. Finalmente, de acuerdo con los resultados de la evaluación económica y financiera, la implementación de *Smart Fashion* es viable debido a que tiene un VANE de S/ 142,044, TIRE de 39.96% y VANEF de S/ 144,064, TIRF de 50.22%. La TIRE es mayor que el WACC (14.40%) y TIRF mayor que el COK (14.59%), lo cual indica que el proyecto es rentable.

## 5.2 Recomendaciones

Luego de haber plasmado el plan de negocio de *Smart Fashion* e identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se debe hacer frente, se recomienda:

1. Incorporar a un nuevo grupo de clientes: empresarios que se dedican a la producción masiva de prendas, esto como resultado de los estudios de mercado realizados.
2. Implementar un plan de expansión del negocio a otras localidades de Perú o el exterior, dado que es un modelo de negocio de fácil escalabilidad.
3. Evaluar la incorporación, a la propuesta inicial de *Smart Fashion*, de nuevos servicios para los clientes finales, como asesoría de imagen personal, sastrería, lavandería y otros.
4. Desarrollar otros rubros vinculados a la industria de la moda, orientados a los diseñadores, como diseño gráfico de modas, fotografía, marketing, entre otros.
5. Implementar servicios de publicidad que generen ingresos adicionales al negocio.
6. Estudiar, analizar y fomentar los nuevos modelos de negocio que surgen a partir de la implementación de las nuevas tecnologías.
7. Velar por la responsabilidad social y sostenibilidad del proyecto, buscando generar un impacto positivo en la mayor cantidad de stakeholders.
8. Finalmente, de acuerdo con los resultados del análisis financiero se recomienda implementar el proyecto de negocio propuesto.

## Referencias

- Agencia EFE (2020). *Perú afronta una nueva crisis política en plena pandemia de la COVID-19*. Edición América. Recuperado de <https://www.efe.com/efe/america/politica/peru-afronta-una-nueva-crisis-politica-en-plena-pandemia-de-la-covid-19/20000035-4290159>
- Alcántara, A. (2017). Cinco empresas que te hacen vivir como 'rey'... aunque sea rentado. Conspiración moda. *El financiero*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/que-te-hacen-vivir-como-rey-aunque-sea-rentado>
- Alcántara, O. (2017). *Régimen jurídico aplicable a las creaciones de moda en el Perú*. Recuperado de [http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6330/Alcantara\\_Francia\\_proteccion\\_juridica\\_dise%C3%B1o\\_moda\\_peru.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6330/Alcantara_Francia_proteccion_juridica_dise%C3%B1o_moda_peru.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- América Retail (2020, 2 de junio). *Perú: Saga Falabella mantiene cuota, en tanto Ripley cede terreno a Oechsle*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/peru/peru-saga-falabella-mantiene-cuota-en-tanto-ripley-cede-terreno-a-oechsle/>
- Angus, A. & Westbrook, G. (2020). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020. *Euromonitor Internacional*. Recuperado de [https://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpGCT2020SP-v0.4.pdf?mkt\\_tok=eyJpIjoiWTJZelltRTJOemd6WkRNeSIsInQiOiJHRGU2QmM0N1wvanZHUFISeXZlYallrMU5HaUVBeVdBZHRoVjZiclpwb2JBcXVpSUJMcGFzV1dJQ0Y4blwvMFh1bHRpZlwwbmhaSkIqbStyR0FzZXQ1dXZ0K0xxVkFtcWNLRIQyTFwvaGhQWWhjMjNDRERta2IzaTFcL0dQc0NWdEE0alFzIn0%3D](https://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpGCT2020SP-v0.4.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiWTJZelltRTJOemd6WkRNeSIsInQiOiJHRGU2QmM0N1wvanZHUFISeXZlYallrMU5HaUVBeVdBZHRoVjZiclpwb2JBcXVpSUJMcGFzV1dJQ0Y4blwvMFh1bHRpZlwwbmhaSkIqbStyR0FzZXQ1dXZ0K0xxVkFtcWNLRIQyTFwvaGhQWWhjMjNDRERta2IzaTFcL0dQc0NWdEE0alFzIn0%3D)
- Arellano Consultores. (2019). *Estilos de vida*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/>.

- Arellano, R. (2017). *Estudio nacional del consumidor peruano 2017*. Recuperado de [https://issuu.com/exportares/docs/estilos\\_de\\_vida\\_de\\_los\\_consumidores](https://issuu.com/exportares/docs/estilos_de_vida_de_los_consumidores)
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2019). *Niveles socioeconómicos 2019*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>
- Autoridad Nacional de Protección de Datos impuso multas por más de S/ 771 mil durante el 2018 (2019, 02 de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/autoridad-nacional-proteccion-datos-impuso-multas-s-771-mil-2018-254487-noticia/>
- Ballesteros (2017). *Análisis financiero*. Recuperado de <https:// analisisfinancieroblog.wordpress.com/2017/05/06/6-evaluacion-financiera-de-proyectos-de-invercion/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2020). *Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>
- Banco Mundial [BM]. (2020). *Panorama General del Perú*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Mundial [BM]. (2021). *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe. Informe de Perspectivas económicas mundiales enero 2021*. Recuperado de <http://pubdocs.worldbank.org/en/411411599838740469/Global-Economic-Prospects-January-2021-Regional-Overview-LAC-SP.pdf>
- Banda ancha: proyectos se encuentran en etapa de ejecución de tendido de redes. (2020, 22 de julio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/banda-ancha-proyectos-se-encontran-en-etapa-de-ejecucion-de-tendido-de-redes-nndc-noticia/?ref=gesr>
- BBVA SEARCH (2020) ¿Qué es la inversión? Recuperado de

- <https://www.bbva.com/es/que-es-la-inversion/>
- Belapatiño, V., Broncano, M., Crispin, Y., Grippa, F., Mendoza, I., Perea, H., Vega, H. (2020). *Situación Perú: Tercer trimestre 2020*. BBVA Research. Recuperado de <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-peru-tercer-trimestre-2020/>
- Besley, S., & Brigham, E. F. (2016). *Fundamentos de administración financiera*. Cengage Learning. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=1977>
- BlackSip (2019a). *El e-commerce en Latinoamérica está mejor que nunca en 2019*. Recuperado de <https://content.blacksip.com/ecommerce-en-latinoamerica-2019>
- BlackSip (2019b) *¿Cómo está actualmente el comercio electrónico en Perú y qué tanto crecerá?* Recuperado de <https://content.blacksip.com/comercio-electronico-en-peru-2019>
- Brown, T. (2008). *Design thinking*. Recuperado de [https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02\\_brown-design-thinking.pdf](https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf)
- Calzoni, G. (2014). *Entramando: moda y diseño en Latinoamérica*. Dialnet. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5232265>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2020). *Ecommerce en el Perú al 2019*. Recuperado de <https://www.capece.org.pe/>
- Caro, A. Cuzma, E. & Villacorta, S. (2019). *Plan estratégico de la empresa Uber 2019-2023* (Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Magíster de Administración). Universidad del Pacífico (UP). Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2249/Arianis\\_Tesis\\_Maestria\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2249/Arianis_Tesis_Maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carroz, R. & González, D. (2016). *Administración de la Calidad Total*. Recuperado de [http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09\\_administracion\\_calidad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf)
- Castellanos, P. (2018, 18 de febrero). 5 ciudades de Latinoamérica que serán los nuevos

centros de moda. *Revista, Vogue*. Recuperado de

<https://www.vogue.mx/agenda/viajes/articulos/ciudades-de-moda-en-latinoamerica-estilo-tendencia/10086>

Castro, G. M., & Iparraguirre, G. M. (2019). *Análisis de los principales factores que influyen en la decisión de compra de ropa en la industria Fast Fashion en mujeres de 18 a 37 años de los NSE A y B, residentes de la zona 7 de Lima Metropolitana* (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Marketing). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/626122>.

Catorce emprendedores latinos con futuro. (2019, 11 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/fotogalerias/14-emprendedores-latinos-con-futuro-noticia/#:~:text=1.-,DIEGO%20OLCESE%2C%20FUNDADOR%20DE%20CREHANA,con%20m%C3%A1s%20de%20165.000%20>

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. (10a ed.) McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=520>

Chu, M. (2018). *Fundamentos de Finanzas, un enfoque peruano*. (9na ed.) Advisory Financial S.A.C, Perú, 2018.

Ciberseguridad: en el 2020 van 15 denuncias contra empresas en el Perú. (2020, 27 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/ciberseguridad-en-el-2020-van-15-denuncias-contra-empresas-en-el-peru-noticia/?ref=gesr>

CMS.Law.Tax. (2020, 06 de mayo). *Aprueban el “protocolo de comercio electrónico (e-commerce)” y los “criterios de focalización territorial” y de “la obligación de informar incidencias” aplicables al sector e-commerce*. Recuperado de

<https://cms.law/es/per/publication/aprueban-el-protocolo-de-comercio-electronico-e-commerce-y-los-criterios-de-focalizacion-territorial-y-de-la-obligacion-de-informar-incidenten>

Comercio electrónico: lecciones del Covid-19 (2020, 10 de mayo). *Semana Económica*.

Recuperado de <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/comercio/comercio-electronico-lecciones-del-covid-19>

Condor, J. J. (2020). El 80% de peruanos considera que saldrá de casa solo si es necesario.

*Gestión*. Recuperado de

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-08/ge300720\\_04.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-08/ge300720_04.pdf)

Consumidor peruano se transforma, ahora es más impaciente y acelerado. (2018, 16 de abril).

*Gestión*. Estudios de Ipsos. Recuperado de

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion\\_pdf-2018-04\\_04.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion_pdf-2018-04_04.pdf)

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico*. Pearson Educación. Recuperado de

<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=8620&pg=151>

D'Alessio, F. (2017). *Administración de las operaciones productivas*. Pearson Educación.

Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=9312>

Daft, R. (2019). *Teoría y diseño organizacional*. (12a ed.) Cengage. Recuperado de

<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=9265>

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson educación, México, 2003.

Dávila, W. (2017). *S.R.L., Sociedad comercial de responsabilidad limitada*. Resultado Legal.

Recuperado de

<http://resultadolegal.com/s-r-l-sociedad-comercial-de-responsabilidad-limitada/>

Dentzel, Z. (2020). *El impacto de internet en la vida diaria*. Bbvaopenmind. Recuperado de

<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/el-impacto-de-internet-en-la-vida-diaria/>

Design Thinking Comunidad Online (2017). *¿Qué es el Design Thinking?* Recuperado de

<https://www.designthinking.services/2017/07/que-es-el-design-thinking-historia-fases-del-design-thinking-proceso/>

El 75% de limeños más pobres perdió su empleo por una cuarentena que afectó solo al 6% de

los más ricos (2020, 08 de julio). *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/coronavirus-el-75-de-limenos-mas-pobres-perdio-su-empleo-por-una-cuarentena-que-afecto-solo-al-6-de-los-mas-ricos-nndc-noticia/?ref=gesr>

Empresas textiles podrán hacer uso del reparto a domicilio tras aprobarse protocolo sanitario

(2020, 06 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-reactivacion-economica-empresas-textiles-podran-hacer-uso-del-reparto-a-domicilio-tras-aprobarse-protocolo-sanitario-nndc-noticia/>

Entrepreneur (2021). *¿Cómo calcular tu participación de mercado y punto de equilibrio?*

Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/264164>

Escucha Perú & Pacific Edelman Affiliate (2020). *Limeños post cuarentena*.

Euromonitor Internacional (2020, marzo). *Minoristas especializados en ropa y calzado en*

*Perú*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/apparel-and-footwear-specialist-retailers-in-peru/report>

Fashion United (s.f). *Estadísticas mundiales de la industria de la moda - Ropa internacional:*

*empresa moda*. Recuperado de <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics/>

FMI eleva a 9 crecimiento proyectado para PBI peruano en 2021 (2021). *Gestión*.

Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/fmi-eleva-a-9-crecimiento-proyectado-para-pbi-peruano-en-2021-noticia/?ref=gesr>

Fundación Ellen MacArthur. (2017). *Una nueva economía textil: rediseñando el futuro de la moda*. Recuperado de

[https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy\\_Full-Report.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy_Full-Report.pdf)

García, M. K., Muedas, V. S., & Osorio, U. P. (2019). *Plan de negocio para una app de reserva de citas de servicios de belleza – LUC* (Trabajo de investigación para optar el grado académico de Magíster en Administración). Universidad del Pacífico (UP). Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/2472>

Gitman, L. J., & Zutter, Ch. J. (2012). *Principios de administración financiera*. Recuperado de [https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf)

Global Language Monitor (2020, 3 de febrero). *Nueva York es declarada la mejor capital mundial de la moda de la década; París se lleva la corona para 2019*. Recuperado de <https://languagemonitor.com/category/fashion-capitals/>

Griffin, R. W., Gully, S. M., Phillips, J. M. (2017). *Comportamiento organizacional: administración de personas y Organizaciones*. Cengage Learning. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=3730>

GS1Perú (2019, 10 de enero). *Retail y Consumo masivo. ¿Cuánto crece el negocio de la moda en el sector retail?* Recuperado de <https://gs1pe.org/innovasupplychain/noticias/cuanto-crece-el-negocio-de-la-moda-en-el-sector-retail>

Hagiu, A. (2014). Decisiones estratégicas para plataformas multilaterales. *Business review*, ISSN 0210-900X, N° 237, 2014, págs. 20-33, Harvard Deusto. Recuperado de

- <https://www.harvard-deusto.com/decisiones-estrategicas-para-plataformas-multilaterales>
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires, Argentina: Garnica. Recuperado de [https://books.google.com.ar/books?id=Y34I6turglkC&printsec=frontcover&hl=es&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=Y34I6turglkC&printsec=frontcover&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*, México: Mc Grau Hill Educación. Recuperado de [https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Hill, Ch. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*.
- Horne, J. V., & Wachowicz, J. M. J. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=3412>
- Huicho. C. (2020, 08 de junio). Hacia una visión integral del comercio electrónico en el Perú. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/06/hacia-una-vision-integral-del-comercio-electronico-en-el-peru.html/?ref=gesr>
- Industria textil nacional solicita aplicar salvaguardas ante importación subvaluada (2020, 30 de junio). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-industria-textil-nacional-solicita-aplicar-salvaguardas-ante-importacion-subvaluada-803866.aspx>
- Innovate Perú. (2020). *Innovate Perú invirtió más de S/ 67 millones para ejecución de proyectos de innovación, emprendimiento tecnológico y desarrollo productivo en todo el país*. Recuperado de <https://www.innovateperu.gob.pe/noticias/noticias/item/2066-innovate-peru-invirtio-mas-de-s-67-millones-para-desarrollo-de-proyectos-de-innovacion-emprendimiento-tecnologico-y-desarrollo-productivo-en-todo-el-pais>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual [INDECOPI] (2013). *La importancia del uso y registro de signos distintivos*.

Recuperado de

<https://bvirtual.indecopi.gob.pe/ponenc/2013/JUANCARLOSDURANDEExposicion.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Indicadores de Empleo e*

*Ingreso por departamento Perú: 2007-2017*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1537/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1537/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Indicadores Económicos y*

*Sociales. Boletín Estadístico*. Edición N° 08. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-indicadores-n08-agosto-2019-3ra-correccion.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020a). *Situación del mercado*

*laboral de lima metropolitana. Informe Técnico N°05*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-n05\\_mercado-laboral-feb-mar-abr.2020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-n05_mercado-laboral-feb-mar-abr.2020.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020b). *Estado de la población*

*peruana 2020*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1743/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1743/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020c). *Estimaciones y proyecciones*

*de la población, 1950-2070*. Lima, Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020d). *El 40,1% de los hogares del*

*país tuvo acceso a Internet en el primer trimestre del 2020*. Recuperado de

<http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-401-de-los-hogares-del-pais-tuvo-acceso-a-internet-en-el-primer-trimestre-del-2020-12272/>

Ipsos Apoyo (2019). *Perfiles socioeconómicos en Lima*. Recuperado de

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-04/perfiles\\_socioeconomicos\\_de\\_lima.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-04/perfiles_socioeconomicos_de_lima.pdf)

Jayo, R. F., Mercado, A.P. Mondragón, V.R., & Silva, S. S. (2018). *Aplicativo móvil: Kallpa Textil* (Trabajo de investigación). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/624802>

Jurado, A. (2019) *¿Qué es el WACC? Decide hoy qué proyectos te interesan*. Recuperado de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/wacc-coste-capital/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. México. Editorial Pearson Educación.

La Cámara (2020. 29 de junio). Los retos de la industria textil y confecciones frente a la COVID-19. *Revista digital de CCL*. Recuperado de <https://lacamara.pe/los-retos-de-la-industria-textil-y-confecciones-frente-a-la-covid-19/>

Landaure, J. (2017). *8 criterios para una evaluación preliminar de ideas de negocio*. Conexión ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/8-criterios-para-una-evaluacion-preliminar-de-ideas-de-negocio/>

Las cinco principales tendencias del consumidor peruano. (2017, 19 de julio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597-noticia/?ref=gesr>

López, P., & Rodríguez, P. (2016). El liderazgo de los países asiáticos en el sector del vestido: repercusiones para América Latina. *Tla-melaua*, 10(40), 152-175. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/tla/v10n40/1870-6916-tla-10-40-00152.pdf>

Martín Vizcarra aceptó negación de confianza al Gabinete Cateriano y anunció nueva conformación. (2020, 4 de agosto). *Semana Económica*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/legal-politica/politica/congreso-de-la-republica-nego-confianza-al-gabinete-cateriano-y-envio-notificacion-a-martin-vizcarranbsp>

- McDaniel, C., & Gates, R. (2016). *Investigación de mercados* (10ª ed. pp. 92 –386). México. Cengage. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=2757>.
- McKnight, T. (2004). *Will it fly?: How to know if your new business idea has wings-- before you take the leap*. Edición 2004.
- Michilot, A. (2020). *Tras cuarentena, el 54% de peruanos comprará productos en promoción*. *Estudios de Ipsos Perú*. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-06/tras\\_cuarentena\\_el\\_54\\_de\\_peruanos\\_comprara\\_productos\\_en\\_promocion.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-06/tras_cuarentena_el_54_de_peruanos_comprara_productos_en_promocion.pdf)
- Moda peruana (2020). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/51086-moda-a-la-peruana>
- ¿Mypes o grandes empresas, a quién benefició Reactiva Perú? (2020, 22 de julio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mypes-o-grandes-empresas-a-quien-beneficio-reactiva-peru-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Noriega, M. (2020). Diseño de modas: la carrera para los futuros creadores de tendencias. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/somos/orientacion-vocacional/diseño-de-modas-la-carrera-para-los-futuros-creadores-de-tendencias-orientacion-vocacional-noticia/?ref=ecr>
- Ochoa, F. V. (2019, 20 de mayo). Fast fashion: ventas en Perú ya llegan a más de US\$ 2,000 por metro cuadrado. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/fast-fashion-ventas-peru-llegan-us-2-000-metro-cuadrado-267418-noticia/?ref=gesr>
- Organismo Internacional de Normalización [ISO]. (2015). *Norma internacional ISO 9001*. (5a ed.). Suiza.
- Osterwalder A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Recuperado de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de>

negocio.pdf

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto.

Parodi, Orazio. (s.f). *Cómo funciona las Pasarelas de Pago en Perú y su importancia en el comercio electrónico*. CAPECE. Recuperado de <https://www.capece.org.pe/pasarelas-de-pago-peru/>

Patiño, M. (2018, 10 de enero). Diseño de modas, el eslabón perdido que necesita la industria textil para despegar en el Perú. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/disenomodas-eslabon-perdido-necesita-industria-textil-despegar-peru-224567-noticia/?ref=gesr>

Perú Retail (2018, 23 de mayo). Fast fashion: *¿Qué es este fenómeno de la industria minorista de la moda?* Recuperado de <https://www.peru-retail.com/fast-fashion-fenomeno-industria-minorista-moda/>

Perú Retail (2019, 4 de junio). *Perú: El creciente negocio de la moda en el sector retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-creciente-negocio-moda-sector-retail/>

Perú Retail (2020, 20 mayo). *Perú: ¿Cómo se verá afectado el consumo, el comercio y la inversión privada durante el 2020?* Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-como-se-vera-afectado-el-consumo-el-comercio-y-la-inversion-privada-durante-el-2020/>

Plataforma digital única del Estado Peruano (2019). *Tipos de empresa (razón social o denominación)*. Recuperado de <https://www.gob.pe/254-tipos-de-empresa-razon-social-o-denominacion/>

Portal de emprendedores (2018, 9 de octubre). *Industria de la moda: ¿qué debe hacer Perú para impulsar su potencial?* Recuperado de <https://www.pqs.pe/economia/industria-de-la-moda-que-debe-hacer-peru-para-impulsar-su-potencial>

Portal de emprendedores. (2018, 23 de enero). *Perfiles de carrera: ¿qué es el diseño de modas?* Recuperado de <https://www.pqs.pe/actualidad/perfiles-de-carrera-que-es-el>

diseño-de-modas

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.

Recuperado de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

Porter, M. E. (2007). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review.

Produce lanzará convenios con universidades para desarrollar programadores a nivel nacional

(2018, 12 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/produce-lanzara-convenios-universidades-desarrollar-programadores-nivel-nacional-244138-noticia/>

PromPerú (2020). *El Perú está a la vanguardia en moda sostenible*. Recuperado de

<https://peru.info/es-pe/talento/noticias/6/26/el-peru-esta-a-la-vanguardia-en-moda-sostenible>

Riquelme, M. (2018). *Capital de Trabajo ¿En qué consiste?* Recuperado de

<https://www.webyempresas.com/capital-de-trabajo/>

Rizzo, M. M. (2007). *El capital de trabajo neto y el valor en las empresas*.

Romero, A. (2020, 22 de febrero). Medellín se proyecta como capital de la moda en

Latinoamérica. *Revista, Forbers*. Recuperado de <https://forbes.co/2020/02/22/forbes-life/medellin-se-proyecta-como-capital-de-la-moda-en-latinoamerica/>

Ross, S. A., Jordan, B. D., & Westerfield, R. W. (2018). *Fundamentos de finanzas*

*corporativas*. McGraw-Hill. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=6486>

Sanz, G. M. (2019). *Cómo se mide la rentabilidad de una inversión (TIR y VAN)*. Recuperado

de <https://www.ilpabogados.com/como-se-mide-la-rentabilidad-de-una-inversion-tir-y-van/>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEX]. (2019). *Exportaciones textiles crecieron*

un 6.8% en el primer trimestre del año. Seminario 982. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/exportaciones-textiles-crecieron-un-68-en-el-primer-trimestre-del-ano>

SPW (2020). *Inversiones*. Recuperado de <http://www.spw.cl/proyectos/inversiones.htm>

Trigoso, M. (2019, 01 de abril). Hogares gastan en ropa de mujeres y niños. *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/hogares-gastan-ano-ropa-mujer-ninos-262937-noticia/?ref=gesr>

Un 35 % de hogares dejaron de percibir ingresos debido a la cuarentena, según Ipsos (2020, 12 de abril). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-35-de-hogares-han-dejado-de-percibir-ingresos-debido-a-cuarentena-por-covid-19-segun-ipsos-peru-nndc-noticia/>

Universidad ESAN (,2019). *VAN y TIR: ¿para qué sirven y cuándo usarlos?* Recuperado de

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/08/van-y-tir-para-que-sirven-y-cuando-usarlos/>

Vergara, H. J., Lecaros, J. E., Bazán, J. A., Flores, L.Y. & Correa, M. M. (2019). *Plataforma multilateral para servicios de belleza a domicilio App Salón Express (Trabajo de investigación para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas)*. Universidad Tecnológica del Perú (UTP). Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/1715>

Villa, Santiago (2015). *Estrategias de entrada y crecimiento de plataformas multilaterales online en el mercado de la belleza* (Tesis de Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones). Universidad de San Andrés. Escuela de Negocios; Argentina. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10908/16169>

Wiese, J. (2019). *El boom de las empresas 'delivery' en el Perú*. Métrica Perú. Recuperado de <https://metrica.pe/blog/el-boom-de-las-empresas-delivery-en-el-peru/>

### Lista de Abreviaturas

COMEX: Sociedad de Comercio Exterior del Perú.

CEAM: Centro de Altos Estudios de la Moda.

ISIL. Instituto San Ignacio de Loyola

PUCP: Pontificia Universidad Católica del Perú

PESTE: Acrónimo que hace referencia al análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que afectan al entorno de una organización.

PBI: Producto Bruto Interno.

BCRP: Banco Central de Reserva del Perú.

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

PEA: Conocido también como la Población económicamente activa de un país, conformado por los habitantes de un país que están adecuadamente trabajando y los que buscan trabajo activamente.

APEIM: Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados.

CAPECE: Cámara Peruana de Comercio Electrónico.

PROMPERU: Organismo Técnico Especializado adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, encargado de la promoción del Perú en materia de exportaciones, turismo e imagen.

MEFE: Matriz de Evaluación de Factores Externos.

RER: El Régimen Especial de Renta es un régimen tributario dirigido a personas naturales y jurídicas domiciliadas en Perú que obtengan rentas de tercera categoría; es decir, rentas de naturaleza empresarial como la venta de bienes que adquieran o produzcan y la prestación de servicios.

INDECOPI: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.

SUNARP: Superintendencia Nacional de Registros Públicos.

CTS: Compensación por Tiempo de Servicios.



## Glosario

T- shirt: Se refiere a la prenda de vestir de polo de algodón de punto.

*Fast fashion*: Llamada también moda rápida, en la cual las empresas textiles y de comercialización de prendas de vestir introducen colecciones de ropa que siguen las últimas tendencias de la moda, que han sido confeccionadas de forma acelerada y a bajo costo.

E-commerce: Consiste en la comercialización y transacción de productos físicos por internet.

COVID- 19: Enfermedad infecciosa causada por el coronavirus descubierto en la ciudad china de Wuhan, en diciembre de 2019. La enfermedad ha causado una pandemia a nivel mundial que ha afectado la economía y la sociedad de todos los países.

Know How: Consiste en el conjunto de conocimiento, habilidades y capacidades de un individuo u organización para la realización de una tarea en específica.

Insight: Revelaciones de necesidades expresadas y no expresadas del cliente.

Feedback: Es la adquisición de información de los clientes, sobre un producto, la calidad del servicio de una marca, entre otras. El objetivo es tener un conjunto de datos representativos y analizarlos para corregir u optimizar lo que es más importante para los clientes.

## Apéndice A: Matriz de Cuadro de Calificación de Viabilidad del Negocio

N°	Criterios	Elemento	Puntaje (-10 a +10)	Peso	Total
1		Necesidad imperiosa no atendida	7	3	21
2		Singularidad explicable	8	3	24
3		Diferenciación sostenible	8	1	8
4		Demostrable ahora	8	1	8
5		Buena competencia	6	2	12
6	Demanda	Mala competencia	4	3	12
7		Posibilidad de precios atractivos (convincientes)	7	1	7
8		Clientes que se pueden cerrar	6	2	12
9		Calidad de la evidencia de la demanda	5	2	10
10		Por delante del mercado	7	2	14
11		Exposición de emboscada	3	3	9
12		"Mercado caliente"	7	1	7
13		Actitud: confianza e intrepidez	9	2	18
14		Compromiso	9	3	27
15		Poder de permanencia	7	2	14
16	Personal	Pasión	9	1	9
17		Competencia de gestión	9	3	27
18		Honesto e Integridad	9	3	27
19		Ética del éxito	9	2	18
20		Buen aspecto en el vestíbulo	5	1	5
21		Flujo de efectivo ahora	6	2	12
22		Costos hundidos del modelo de ingresos	5	1	5
23		Ventajas de entrega	3	1	3
24		Recursos disponibles	8	3	24
25		Prevención y dominación	7	1	7
26	Operaciones	Estrategia para penetrar en el mercado	5	2	10
27		Estrategia para salir del abismo	6	1	6
28		Propiedad patentada	8	3	24
29		Candidatos asociados	8	1	8
30		Idoneidad de la ubicación	6	2	12
31		Plan de respaldo, de calidad	6	1	6
32		Ventajas injustas	6	3	18
33		Requerimiento de capital manejable	6	3	18
34	Finanzas	Se requiere poco efectivo antes del lanzamiento	7	2	14
35		Fuentes de capital visible	8	1	8
36	Cosecha	Alto valor potencial	8	3	24
37		¿Cosecha previsible?	6	1	6
38		Tabú	10	2	20
39	Desalentadores	Falta de <i>showstoppers</i> (detractores)	8	3	24
40		Fingiendo no saber	9	1	9
41	Historia	Personas de alto perfil disponible	8	2	16
42		Historia contundente y convincente	9	3	27
43	Carpe diem	Relevancia del gobierno	2	2	4
44		Fruta madura	9	1	9
<b>Total</b>					<b>603</b>
					<b>70.12%</b>

**Apéndice B: Cuestionario de Preguntas a los Usuarios Finales, para el Estudio de Mercado para la Implementación de un Aplicativo de Modas en Lima Metropolitana**

Buen días/tardes/noches, mi nombre es....., soy estudiante de maestría estamos haciendo nuestra investigación sobre la implementación de un aplicativo que conectará entre el diseñador de modas y el consumidor, por favor podrías brindarme unos minutos de tu tiempo para hacerte unas preguntas sobre tus compras de ropa.

Nombre: .....

Edad: .....

En qué distrito vives: .....

Ocupación/Profesión: .....

1. ¿Dónde y cómo realizas tus compras de prendas de vestir? ¿Tienes experiencia en compras online?
2. ¿Qué factores tomas en cuenta al momento de comprar tus prendas de vestir? (precio, material, colores, calidad, acabados, etc.) ¿Consideras importante los estilos y tendencias de moda al momento de realizar tus compras?
3. Cuando compras una prenda de vestir, ¿es fácil encontrar los modelos, tallas y colores que esperabas? ¿Cómo lo solucionas?
4. ¿Qué redes sociales utilizas? ¿Compras prendas de vestir por redes sociales? ¿Qué cosas sueles comprar?
5. ¿Cuánto gastas en promedio al adquirir tus prendas de vestir?
6. ¿Cuáles son tus marcas de ropa favoritas? ¿Por qué? ¿Cómo las descubriste?  
¿Cambiarías estas marcas por otras?
7. ¿Cómo te enteras de la oferta de productos de tu marca preferida? ¿Dónde buscas información?

8. ¿Consideras importantes las recomendaciones de tus amigos o de contactos, en relación a las marcas, tendencias y puntos de venta? ¿Por qué?
9. Presentamos una propuesta de negocio que consiste en ofrecer al mercado una app que permitirá a los diseñadores de moda exponer y ofrecer mediante un catálogo virtual sus diseños de prendas de vestir. Los clientes podrán ingresar y acceder a todas las ofertas que ofrecen los diseñadores y elegir de acuerdo con sus preferencias. Al contactar con el diseñador podrás adquirir la prenda ya diseñada o tendrás la oportunidad de personalizarla y hasta elaborar un nuevo diseño. Podrás comprarla con diversos medios de pago confiable y seguro, y recibirla en el lugar de tu preferencia. Asimismo, accederás a promociones y descuentos. ¿Alguna vez ha visto o escuchado de un aplicativo similar? ¿Qué te parece la propuesta? ¿Estarías dispuesto a ingresar a la app del negocio propuesto?
10. ¿Qué mejoras harías, o como te gustaría que sea el aplicativo?
11. ¿Qué tipo de servicios adicionales te gustaría tener?, ¿Qué promociones, descuentos?

Muchas gracias.

## Apéndice C: Matriz de Resumen de Entrevistas a Usuarios Finales

N°	Preguntas	Resumen
1	¿Dónde y cómo realizas tus compras de prendas de vestir? ¿Tienes experiencia en compras online?	<p>*Antes de pandemia, mayormente compraban en tiendas por departamentos Ripley y Saga, en tiendas de marca propia como Michelle Belau, Vernácula y otros que se encuentran en los centros comerciales.</p> <p>En menor porcentaje en Gamarra o galerías de Jesús María y otros se encuentran cercanos a sus domicilios.</p> <p>*Con la pandemia algunos compran por online, pero en pocas ocasiones.</p> <p>*La experiencia que tuvieron en compras online en su mayoría no fue tan buena, más que todo porque los colores y tallas que se muestran no es lo mismo que ver en físico, en algunas ocasiones no encontraron la talla en el modelo que quisieron comprar. El plazo de entrega en la mayoría de veces cumplieron los plazos, pero algunas veces no.</p>
2	¿Qué factores tomas en cuenta al momento de comprar tus prendas de vestir? (precio, material, colores, calidad, acabados, etc.) ¿Consideras importante los estilos y tendencias de moda al momento de realizar tus compras?	En orden de: diseño, calidad, precio, modelo, material y talla
3	Cuando compras una prenda de vestir, ¿es fácil encontrar los modelos, tallas y colores que esperabas? ¿Cómo lo solucionas?	<p>*En mayor porcentaje no es fácil encontrar tallas exactas a tu medida, principalmente cuando requieres tallas más grandes ó pequeñas.</p> <p>*La mayoría compra prendas que más le quede, por eso dedican el tiempo para buscar. A la mayoría no le gusta hacer ajustes prenda recién comprada.</p>
4	¿Qué redes sociales utilizas? ¿Compras prendas de vestir por redes sociales? ¿Qué cosas sueles comprar?	<p>*Utilizan Facebook, Instagram y <i>LinkedIn</i>.</p> <p>*Muy poco utilizan redes sociales para compra de prendas de vestir.</p> <p>*Mayormente por online compran ropas para uso en casa, deporte o diario, poco para oficinas.</p>
5	¿Cuánto gastas en promedio al adquirir tus prendas de vestir?	<p>*Antes de la pandemia gastaba un promedio de 150 a 600 soles en promedio aproximadamente al mes.</p> <p>*Con la pandemia el promedio es mucho menor, compraron menos veces e incluso algunos en toda la pandemia no compraron prendas.</p>
6	¿Cuáles son tus marcas de ropa favoritas? ¿Por qué? ¿Cómo las descubriste? ¿Cambiarías estas marcas por otras?	<p>*Las marcas Zara, Michael <i>Belau</i>, Mango, <i>Forever</i>, otros.</p> <p>* En algunos casos no tienen marca preferida, porque no les interesa la marca, más valoran las prendas que les guste, que le quede y se vea bien.</p> <p>* Supieron de determinadas marcas al ir directamente a los puntos de ventas.</p> <p>* Esas marcas prefieren porque existen variedad de diseños, modelos, por la calidad de atención al cliente</p> <p>*Cambiarían de marca si les ofrece diseños y prendas que les guste o agrade, pero que no sean tan costosos.</p>
7	¿Cómo te enteras de la oferta de productos de tu marca preferida? ¿Dónde buscas información?	<p>*Mayormente se enteran por la información que reciben a sus correos electrónicos.</p> <p>* También por redes sociales</p> <p>*El gran porcentaje no busca información, espera que llegue a sus correos o si no se van directo a la tienda.</p>
8	¿Consideras importantes las recomendaciones de tus amigos o de contactos, en relación a las marcas, tendencias y puntos de venta? ¿Por qué?	*Toman en cuenta las sugerencias de sus amigos, porque ellos ya tuvieron buena experiencia de compra por eso recomiendan.
9	Presentamos una propuesta de negocio que consiste en ofrecer al mercado una app que permitirá a los diseñadores de moda exponer y ofrecer mediante un catálogo virtual sus diseños de prendas de vestir. Los clientes podrán ingresar y acceder a todas las ofertas que ofrecen los diseñadores y elegir de acuerdo con sus preferencias. Al contactar con el diseñador podrás adquirir la prenda ya diseñada o tendrás la oportunidad de personalizarla y hasta elaborar un nuevo diseño. Podrás comprarla con diversos	<p>*No escucharon un aplicativo con esas características.</p> <p>*Les pareció interesante e innovador, porque creen que así se acercarán al diseñador o venta de prendas de vestir al cliente.</p> <p>En algunos casos creen utilizar este aplicativo para comprar prendas para compromisos o fechas especiales.</p> <p>También algunos lo utilizarían para compra de prendas de cualquier tipo y temporada.</p> <p>*Casi el 100% indica que les gustaría utilizar, si resulta bien se volverían clientes y recomendarían. En algunos casos entraría para ver o probar sus compras y tener la experiencia.</p>

N°	Preguntas	Resumen
	medios de pago confiable y seguro, y recibirla en el lugar de tu preferencia. Asimismo, accederás a promociones y descuentos. ¿Alguna vez ha visto o escuchado de un aplicativo similar? ¿Qué te parece la propuesta? ¿Estarías dispuesto a ingresar al app del negocio propuesto?	
10	¿Qué mejoras harías, o como te gustaría que sea el aplicativo?	*Que el aplicativo debe ser sencillo de manejar, que esté claro el proceso hasta que el cliente tenga el producto, que sean seguros para efectuar pagos en línea y cumplimiento de entre en plazos establecidos.
11	¿Qué tipo de servicios adicionales te gustaría tener?, ¿Qué promociones, descuentos?	*Guía para combinación de colores, diseños o modelos. * Servicio de personal shopper, * Guía de imagen personal. *Buena atención al cliente. *Descuentos siempre eso llamará atención al cliente *Diversas promociones por cumpleaños, en día de la madre, etc.



## Apéndice D: Adaptación de Preguntas, de las Investigaciones Académicas para

### Entrevista a los Usuarios Finales de Prendas de Vestir

Preguntas	Adaptado de las Tesis
1. ¿Dónde y cómo realizas tus compras de prendas de vestir? ¿Tienes experiencia en compras online?	Aplicativo Kallpa Textil. Guía de entrevistas, UPC 2018.
2. ¿Qué factores tomas en cuenta al momento de comprar tus prendas de vestir? (precio, material, colores, calidad, acabados, etc.) ¿Consideras importante los estilos y tendencias de moda al momento de realizar tus compras?	Aplicativo Kallpa Textil. Guía de entrevistas, UPC 2018.
3. Cuando compras una prenda de vestir, ¿es fácil encontrar los modelos, tallas y colores que esperabas? ¿Cómo lo solucionas?	Análisis de los principales factores que influyen en la decisión de compra de ropa en la industria fast fashion en mujeres de 18 a 37 años de los NSE A y B , residentes de la zona 7 de Lima Metropolitana. Anexo 1, pregunta 24, UPC 2019.
4. ¿Qué redes sociales utilizas? ¿Compras prendas de vestir por redes sociales? ¿Qué cosas sueles comprar?	Plan de Negocio para una app de reserva de citas de servicios de belleza -LUC. Anexo 7, UP ,2019.
5. ¿Cuánto gastas en promedio al adquirir tus prendas de vestir?	Análisis de los principales factores que influyen en la decisión de compra de ropa en la industria fast fashion en mujeres de 18 a 37 años de los NSE A y B , residentes de la zona 7 de Lima Metropolitana. Anexo 1, UPC 2019.
6. ¿Cuáles son tus marcas de ropa favoritas? ¿Por qué? ¿Cómo las descubriste? ¿Cambiarías estas marcas por otras?	Análisis de los principales factores que influyen en la decisión de compra de ropa en la industria fast fashion en mujeres de 18 a 37 años de los NSE A y B , residentes de la zona 7 de Lima Metropolitana. Anexo 1, UPC 2019.
7. ¿Cómo te enteras de la oferta de productos de tu marca preferida? ¿Dónde buscas información?	Análisis de los principales factores que influyen en la decisión de compra de ropa en la industria fast fashion en mujeres de 18 a 37 años de los NSE A y B , residentes de la zona 7 de Lima Metropolitana. Anexo 1, UPC 2019.
8. ¿Consideras importantes las recomendaciones de tus amigos o de contactos, en relación a las marcas, tendencias y puntos de venta? ¿Por qué?	Análisis de los principales factores que influyen en la decisión de compra de ropa en la industria fast fashion en mujeres de 18 a 37 años de los NSE A y B , residentes de la zona 7 de Lima Metropolitana. Anexo 1, UPC 2019.
9. Presentamos una propuesta de negocio que consiste en ofrecer al mercado una app que permitirá a los diseñadores de moda exponer y ofrecer mediante un catálogo virtual sus diseños de prendas de vestir. Los clientes podrán ingresar y acceder a todas las ofertas que ofrecen los diseñadores y elegir de acuerdo con sus preferencias. Al contactar con el diseñador podrás adquirir la prenda ya diseñada o tendrás la oportunidad de personalizarla y hasta elaborar un nuevo diseño. Podrás comprarla con diversos medios de pago confiable y seguro, y recibirla en el lugar de tu preferencia. Asimismo, accederás a promociones y descuentos. ¿Alguna vez ha visto o escuchado de un aplicativo similar? ¿Qué te parece la propuesta? ¿Estarías dispuesto a ingresar al app del negocio propuesto?	Plan de Negocio para una app de reserva de citas de servicios de belleza -LUC. Anexo 7, UP ,2019.
10. ¿Qué mejoras harías, o como te gustaría que sea el aplicativo?	Plan de Negocio para una app de reserva de citas de servicios de belleza -LUC. Anexo 7, UP ,2019.
11. ¿Qué tipo de servicios adicionales te gustaría tener?, ¿Qué promociones, descuentos?	Análisis de los principales factores que influyen en la decisión de compra de ropa en la industria <i>Fast Fashion</i> en mujeres de 18 a 37 años de los NSE A y B, residentes de la zona 7 de Lima Metropolitana. Anexo 1, UPC 2019.

## Apéndice E: Encuesta de Estudio a los Usuarios Finales, para la Implementación de un Aplicativo de Moda en Lima Metropolitana

Estamos realizando un trabajo de investigación académica. Quisiéramos pedir tu ayuda para que contestes las siguientes preguntas que no te tomarán mucho tiempo. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas. Te pedimos que contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Lee las instrucciones cuidadosamente y responde según tus preferencias.

¡Muchas gracias por tu colaboración!

1. Género: Femenino \_\_\_ Masculino \_\_\_

2. Distrito de residencia (se lista relación distritos de Lima Metropolitana)

3. Edad \_\_\_\_\_

4. Nivel de ingresos mensuales

- De S/ 930 a menos \_\_\_\_\_
- S/ 930- S/2000 \_\_\_\_\_
- S/ 2001- S/4000 \_\_\_\_\_
- S/ 4001- S/7000 \_\_\_\_\_
- S/ 7001- S/9000 \_\_\_\_\_
- > S/ 9000 \_\_\_\_\_

5. ¿El celular que utilizas es iPhone?

- Sí \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

6. ¿Con que frecuencia compra sus prendas de vestir?

Antes de la aparición del COVID -19

- 1 vez a la semana \_\_\_\_\_
- 1 vez al mes \_\_\_\_\_
- 2 veces al mes \_\_\_\_\_
- 3 a más veces al mes \_\_\_\_\_
- Cada 2 meses a más \_\_\_\_\_

Con la aparición del COVID -19

- 1 vez a la semana \_\_\_\_\_
- 1 vez al mes \_\_\_\_\_
- 2 veces al mes \_\_\_\_\_
- 3 a más veces al mes \_\_\_\_\_
- Cada 2 meses a más \_\_\_\_\_

7. ¿Por cuál de los canales de compra mencionados a continuación adquiere prendas de vestir? Puede marcar más de una opción

- Tiendas por departamento (Falabella, Ripley, Oechsle) \_\_\_\_\_
- Tiendas de marca propia (Michelle Belau, Forever21, H&M, Zara, entre otras) \_\_\_\_\_
- Galerías (Gamarra, Jesús María, Lince, San Miguel, entre otros) \_\_\_\_\_
- Tiendas en línea (Falabella, Ripley, Mercado Libre, Lineo, Olx, Amazon, eBay, AliExpress, entre otras) \_\_\_\_\_

- Por redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp, entre otras) \_\_\_\_
  - Por aplicativo móvil \_\_\_\_\_ (mencione el nombre del aplicativo)
8. ¿Qué medios de pago utiliza para realizar sus compras de prendas de vestir? Puede marcar más de una opción
- Pago en efectivo \_\_\_\_
  - Pago con tarjeta de crédito y/o débito \_\_\_\_
  - Pago por transferencias bancarias \_\_\_\_
  - Pago por aplicativo (Yape, Plin, Lukita, Tunki, entre otras) \_\_\_\_

9. Califique con una (x) los atributos que valora al momento de comprar su prenda de vestir, teniendo en cuenta su grado de importancia:

	No se toma en cuenta	Poco importante	Medianamente importante	Sumamente importante	Indispensable
Calidad de la prenda					
Precios accesibles					
Últimas tendencias de moda					
Ofertas promocionales disponibles					
Disponibilidad y visibilidad de tallas y medidas					
Facilidades de pago					
Buena reputación de la marca en el mercado					
Diseño único y/o personalizado					
Disponibilidad de colores					

10. ¿Cuándo compras una prenda de vestir, es fácil encontrar los modelos, tallas y colores esperabas?

- Siempre \_\_\_\_
- A veces \_\_\_\_
- Pocas veces \_\_\_\_
- Nunca \_\_\_\_

11. ¿En promedio, a cuántos lugares acude antes de comprar su prenda de vestir?

- Uno \_\_\_\_
- Entre dos y tres \_\_\_\_
- Más de tres lugares \_\_\_\_

12. ¿Compra prendas de vestir por internet?

- Si \_\_\_\_
- No \_\_\_\_

13. ¿De no comprar prendas por internet, cuál sería la razón? Marque más de una alternativa si es necesario.

- Desconfianza de realizar pagos en línea \_\_\_\_
- Carencia de diversidad de opciones de pago \_\_\_\_
- Imposibilidad de prueba de prendas \_\_\_\_
- Proceso de compra poco amigable \_\_\_\_

- Las tallas no son estándar en todas las marcas o diseños \_\_\_\_

14. Presentamos una propuesta de negocio que consiste en ofrecer al mercado una app que permitirá, a los diseñadores de moda, exponer y ofrecer mediante un catálogo virtual sus diseños de prendas de vestir. Los clientes podrán ingresar y acceder a todas las ofertas que ofrecen los diseñadores y elegir de acuerdo con sus preferencias. Al contactar con el diseñador podrá adquirir la prenda ya diseñada o tendrá la oportunidad de personalizarla y hasta elaborar un nuevo diseño. Podrá comprarla con diversos medios de pago, confiables y seguros, y recibirla en el lugar de su preferencia. Asimismo, accederá a promociones y descuentos. ¿Alguna vez ha visto o escuchado de un producto similar?

- Si \_\_\_\_ (menciona cual) \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_

15. ¿Estaría dispuesto a ingresar a la app del negocio propuesto?

- Definitivamente sí \_\_\_\_
- Probablemente sí \_\_\_\_
- Probablemente no \_\_\_\_
- Definitivamente no \_\_\_\_

En caso de responder afirmativamente, pase a la pregunta 16 de lo contrario pasar a la pregunta 21.

16. ¿Estarías dispuesto a pagar un adelanto por la prenda que te van a diseñar?

- Sí \_\_\_\_
- No \_\_\_\_

17. ¿Qué tan importante sería las siguientes características al momento de elegir un diseñador de tus prendas de vestir? Califique con una (x) teniendo en cuenta su grado de importancia.

	No se toma en cuenta	Poco importante	Medianamente importante	Sumamente importante	Indispensable
Imágenes de sus diseños					
Que sea un profesional de la carrera de diseño de modas					
Que haya estudiado en una escuela de prestigio					
Que tenga buenas referencias de los clientes					
Que tenga cuidado por el medio ambiente					
Cercanía geográfica al cliente					
Variedad de estilos en sus diseños					
Otros:					

18. ¿Qué tipo de prendas te gustaría solicitar su diseño y confección a través del aplicativo? Marque más de una alternativa si es necesario.

- Para oficina \_\_\_\_
- Casual \_\_\_\_
- Deportiva \_\_\_\_
- Elegante \_\_\_\_

• Ocasiones especiales (matrimonios, graduaciones, quinceañeros, otros)\_\_\_\_\_

19 ¿A qué tipo de promociones te gustaría acceder? Marque más de una alternativa si es necesario.

- Acumulación de puntos para canje de prendas de vestir \_\_\_\_
- Descuentos \_\_\_\_
- Códigos promocionales por compartir el aplicativo \_\_\_\_

20. ¿Qué servicios adicionales te gustaría obtener? Puede marcar más de una opción.

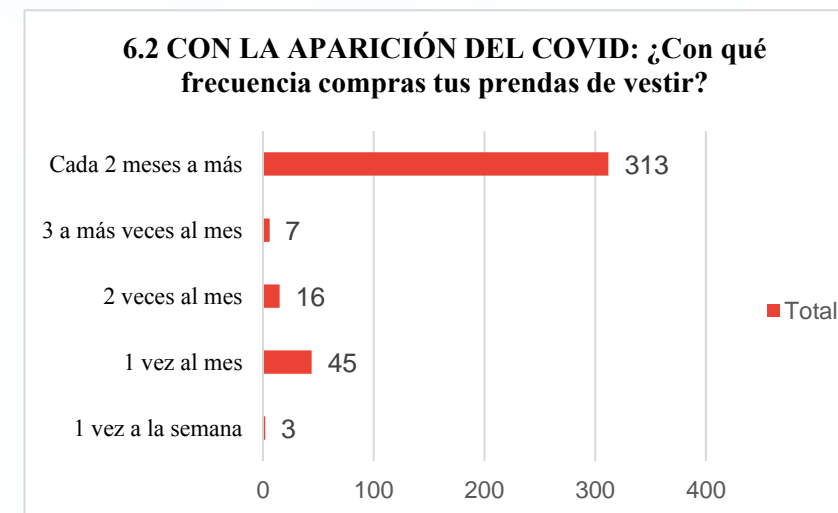
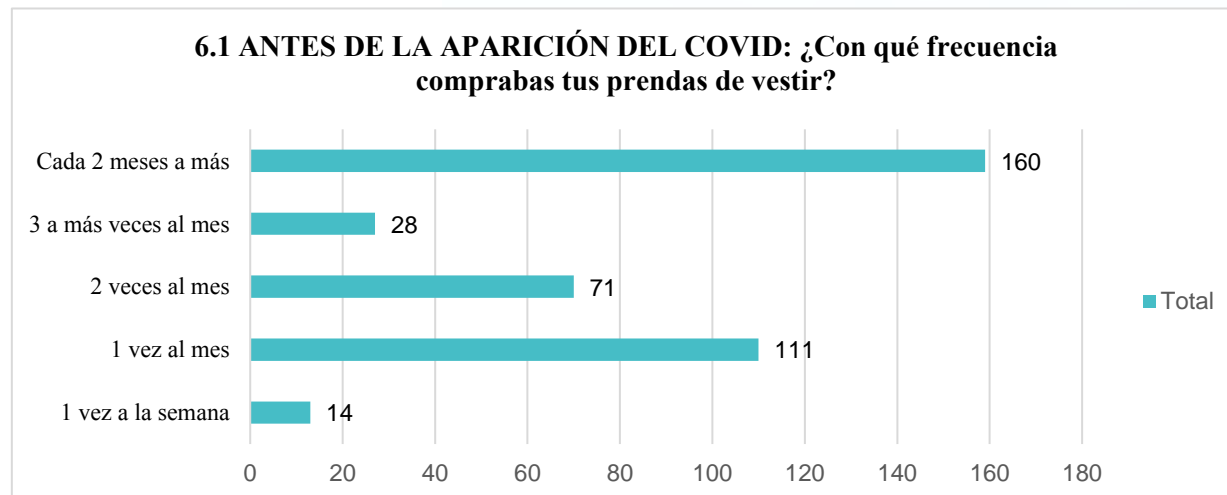
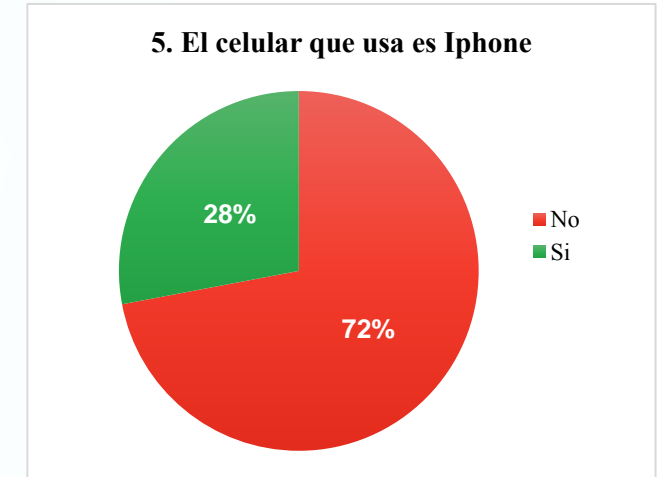
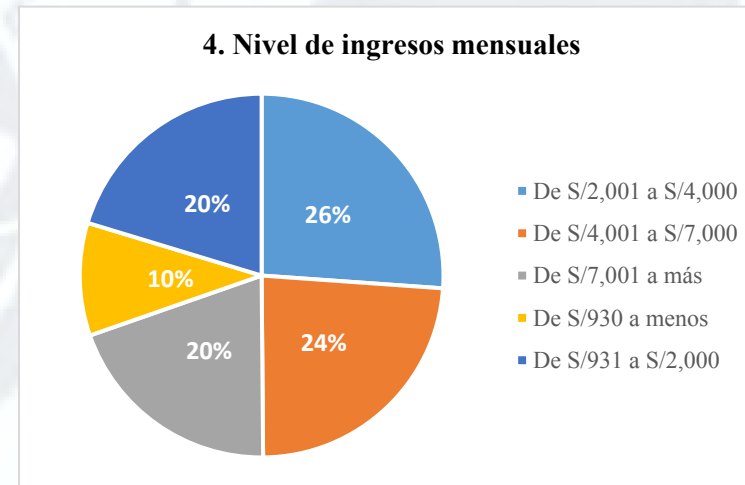
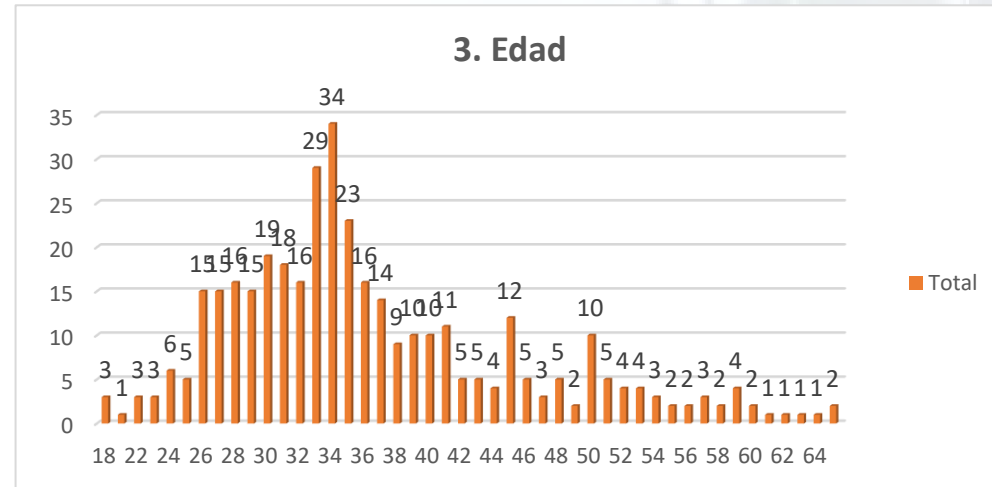
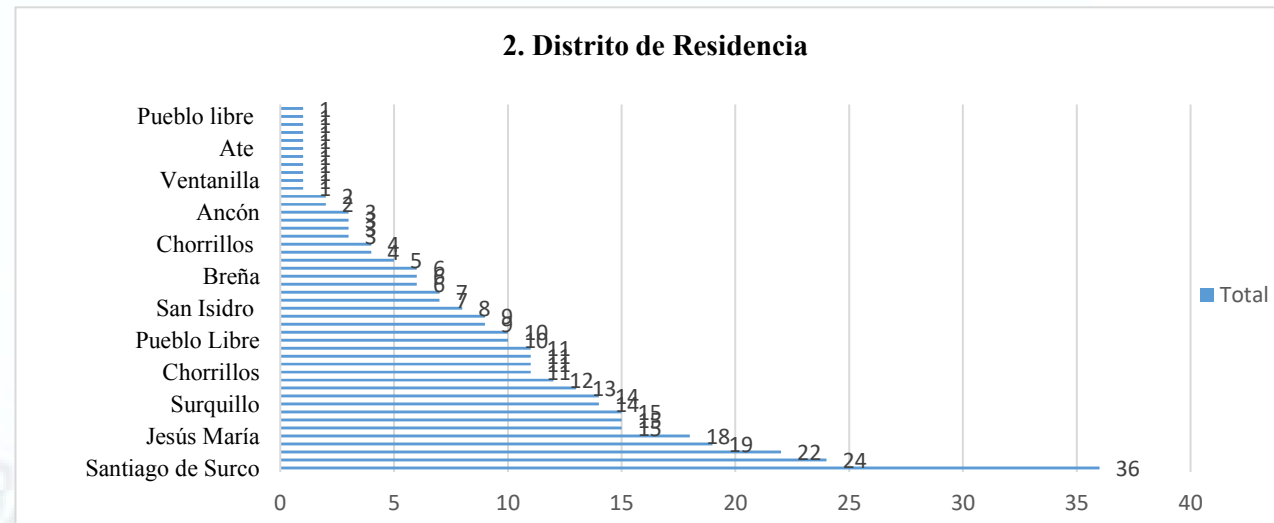
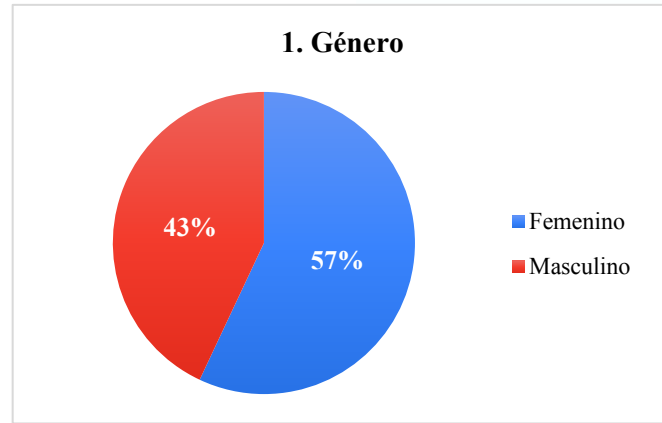
- Personal shopper \_\_\_\_
- Colorimetría \_\_\_\_
- Ajuste de prendas \_\_\_\_
- Asesoría de imagen personal \_\_\_\_
- Fotografía profesional \_\_\_\_
- Calzado y accesorios \_\_\_\_

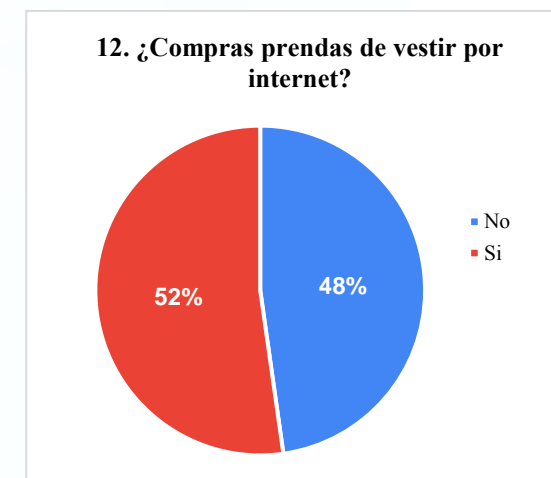
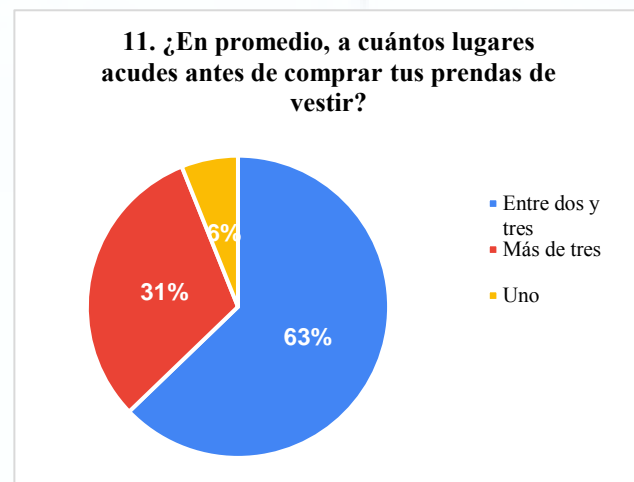
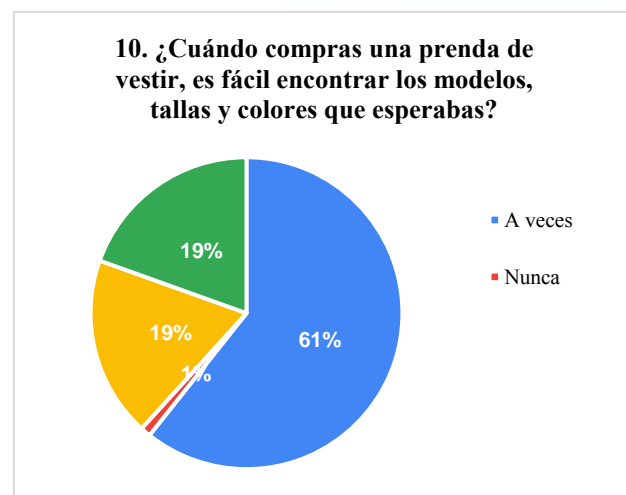
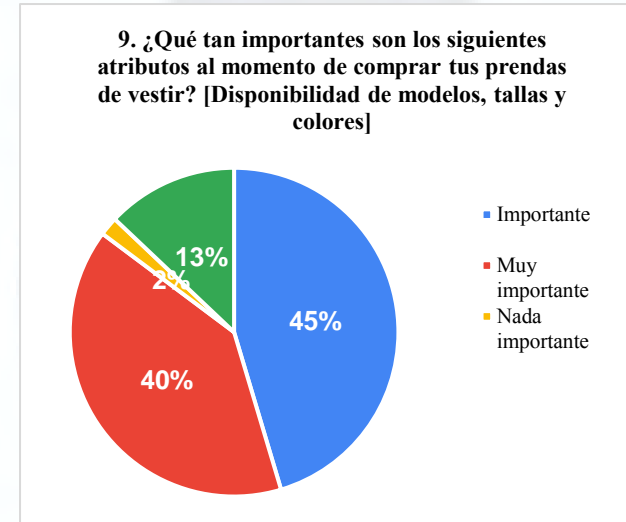
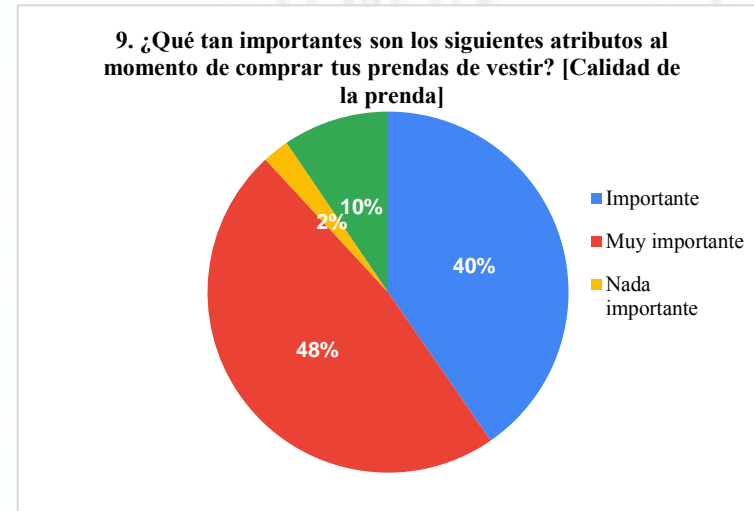
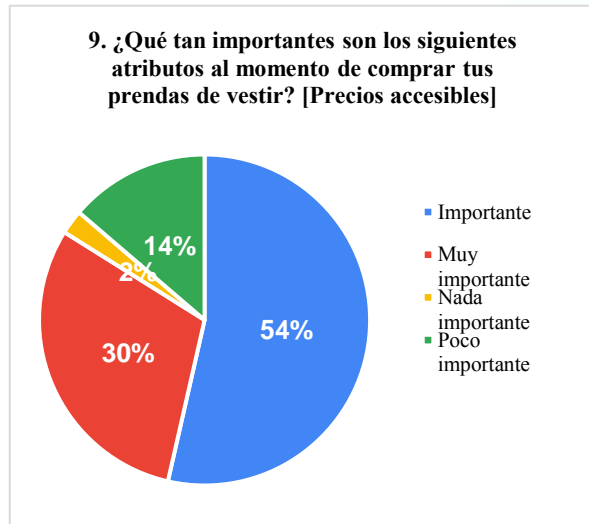
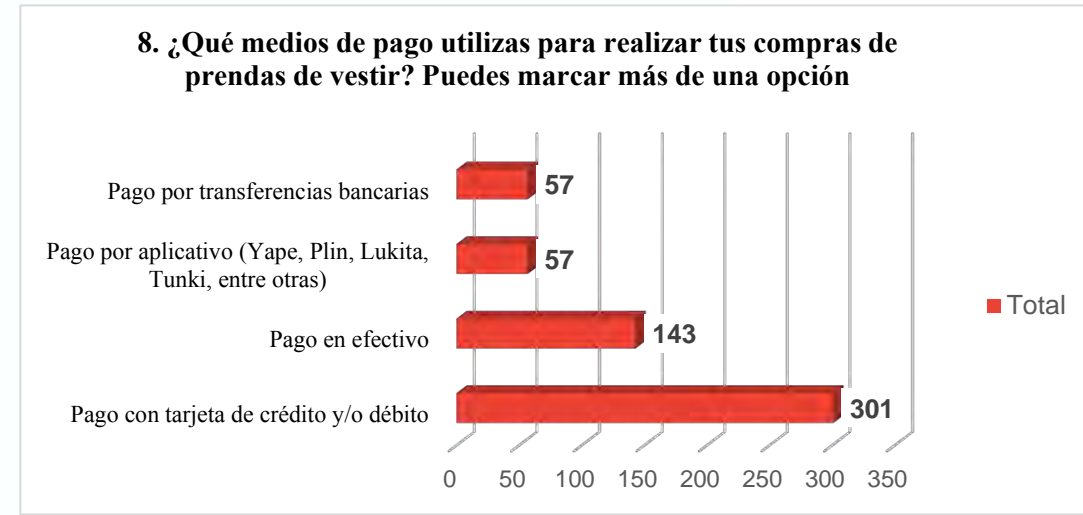
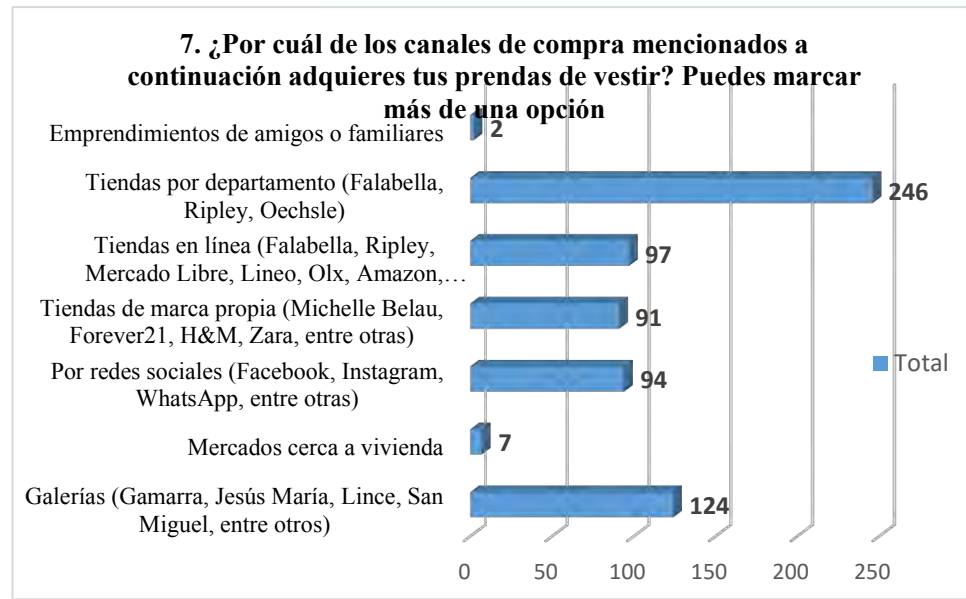
21. ¿Por qué no utilizaría la app propuesto?

Indique \_\_\_\_\_

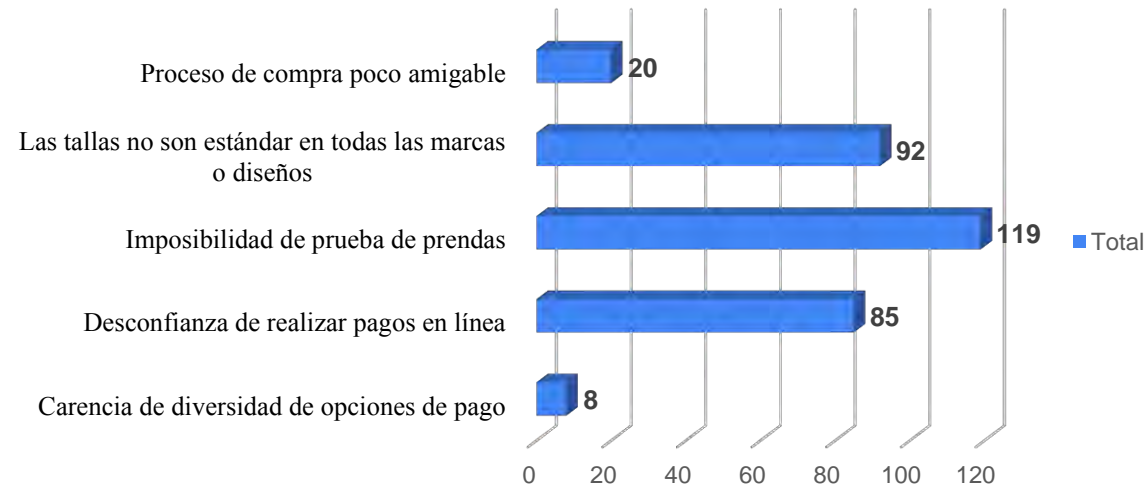
*Nota.* Las preguntas para las encuestas han sido adaptadas de las investigaciones académicas, de las siguientes Tesis: Plan de Negocio para una app de reserva de citas de servicios de belleza -LUC. Anexo 7, UP ,2019. Plataforma multilateral para servicios de belleza a domicilio-APP Salón Express, Apéndice D, UTP ,2019. Aplicativo Kallpa Textil, Guía de entrevistas, UPC 2018, y el libro de Metodología de la investigación de Hernández, Fernández, y Baptista (2014).

**Apéndice F: Resultado de las Entrevistas Cuantitativas a los Potenciales Usuarios Finales**

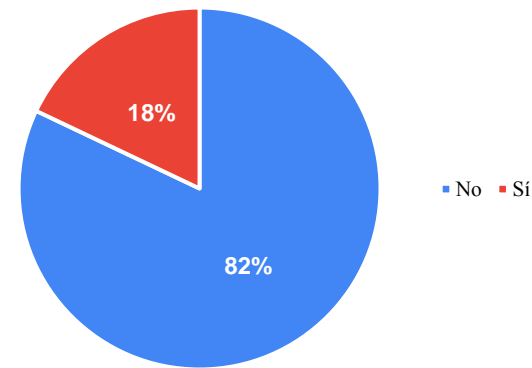




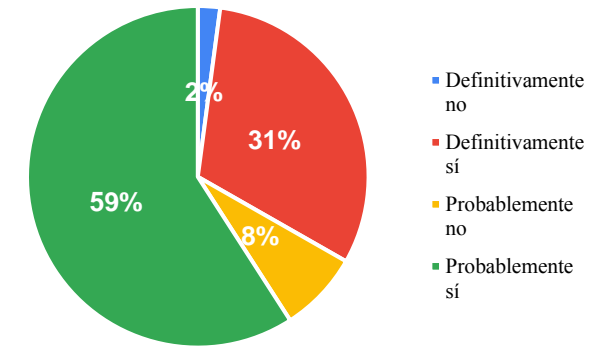
13. ¿De no comprar prendas por internet, cuál sería la razón? Marque más de una alternativa si es necesario



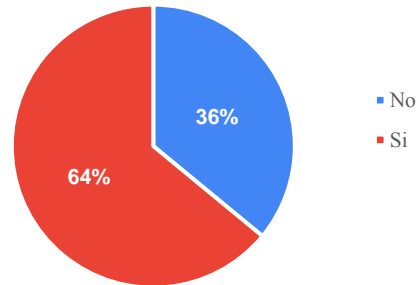
14. Presentamos una propuesta de negocio que consiste en ofrecer al mercado una app que permitirá a los diseñadores de moda exponer y ofrecer mediante un catálogo virtual sus diseños de prendas de vestir. Los clientes podrán ingresar y acceder a todas las



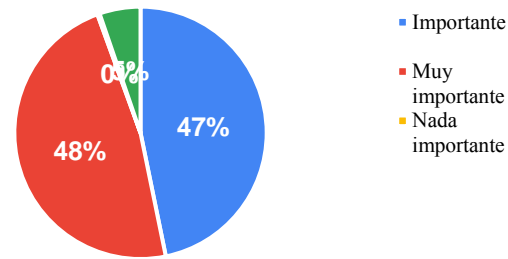
15. ¿Estarías dispuesto a ingresar al app del negocio propuesto?



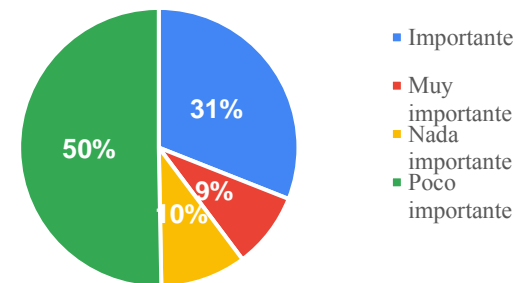
16. ¿Estarías dispuesto a pagar un adelanto por la prenda que te van a diseñar?



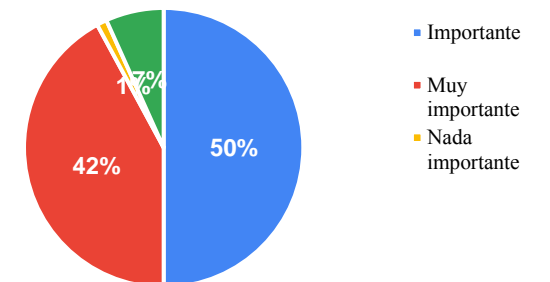
17. ¿Qué tan importantes serían las siguientes características al momento de elegir a un diseñador de tus prendas de vestir? [Imágenes de sus diseños]



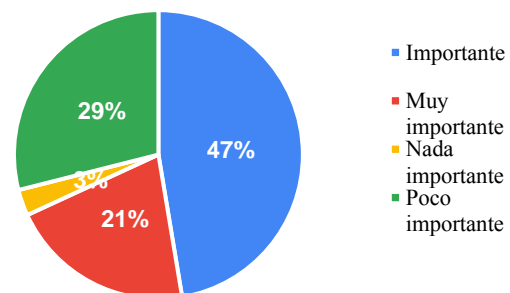
17. ¿Qué tan importantes serían las siguientes características al momento de elegir a un diseñador de tus prendas de vestir? [Que haya estudiado en una escuela de prestigio]



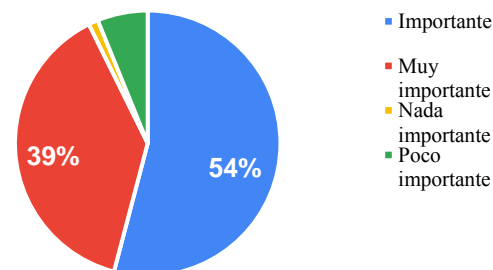
17. ¿Qué tan importantes serían las siguientes características al momento de elegir a un diseñador de tus prendas de vestir? [Que tenga buenas referencias de los clientes]



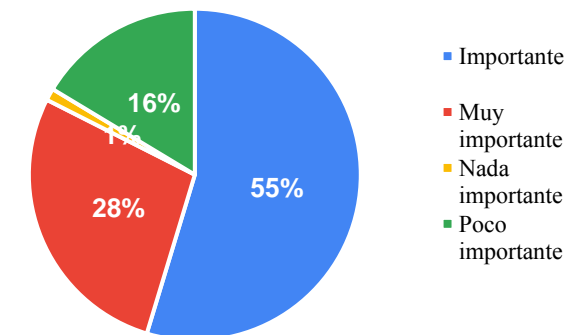
17. ¿Qué tan importantes serían las siguientes características al momento de elegir a un diseñador de tus prendas de vestir? [Que sea un profesional de la carrera de diseño de modas]

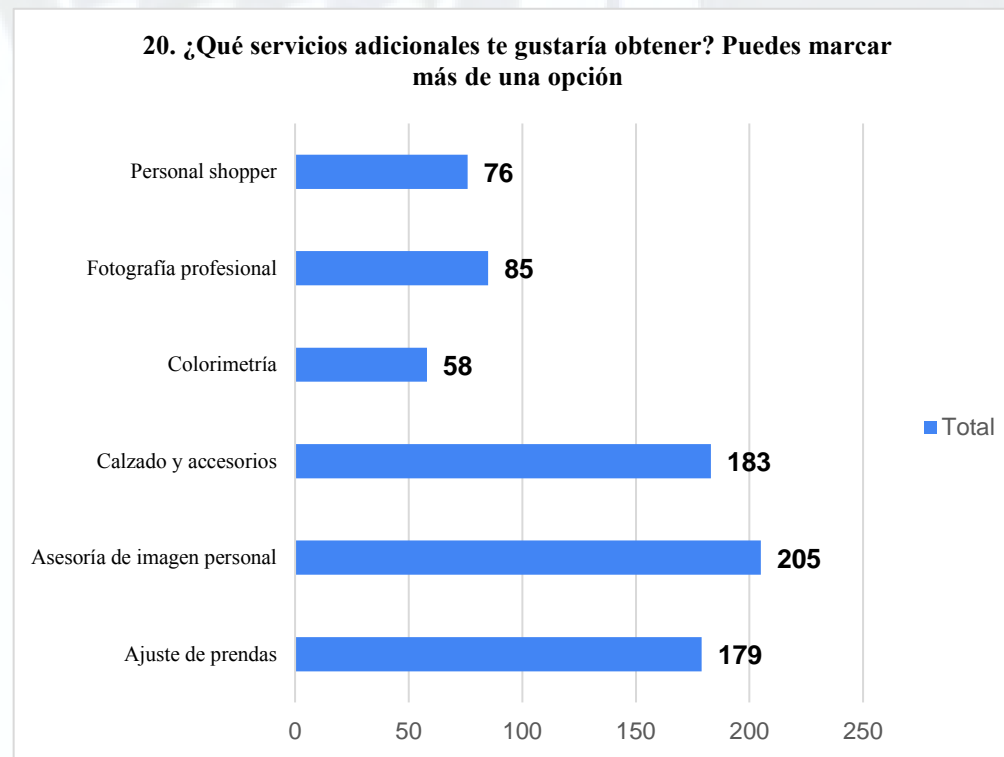
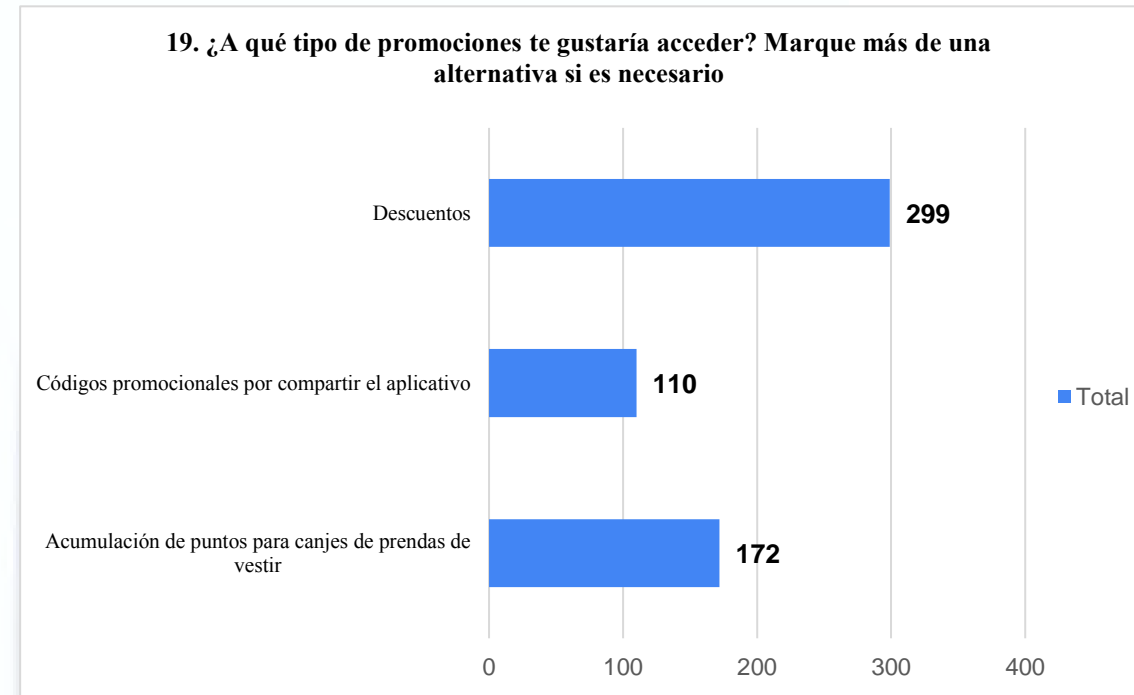
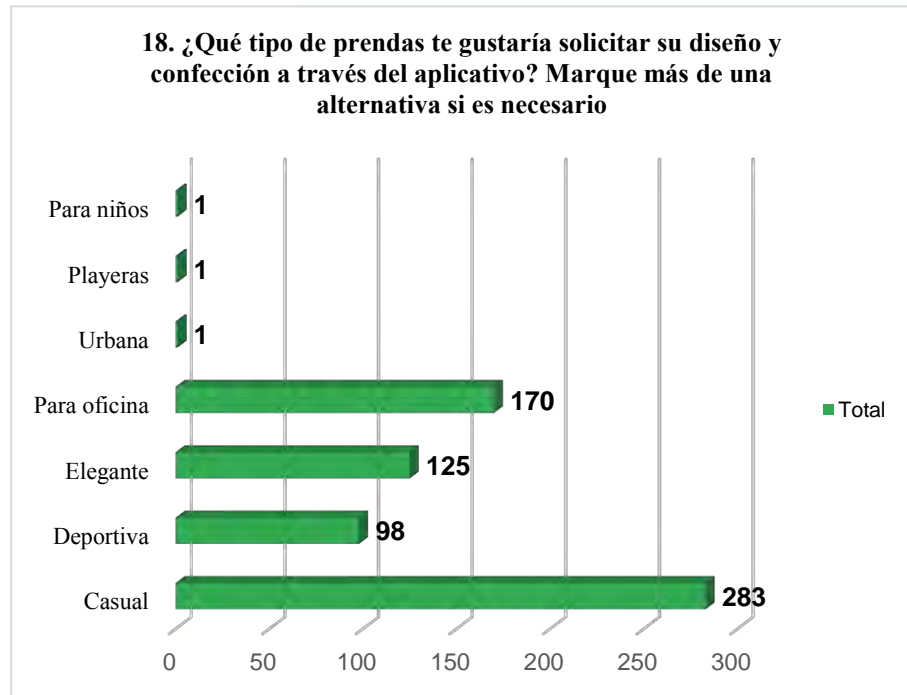


17. ¿Qué tan importantes serían las siguientes características al momento de elegir a un diseñador de tus prendas de vestir? [Variedad de estilos en sus diseños]



17. ¿Qué tan importantes serían las siguientes características al momento de elegir a un diseñador de tus prendas de vestir? [Que tenga cuidado por el medio ambiente]





**Apéndice G: Cuestionario de Entrevistas a Profundidad a Profesionales de Diseñadores  
de Moda**

- 
1. ¿Cuáles son los canales de ventas que utilizas en tu negocio?, ¿Utilizas canales digitales?  
¿Cuáles es la proporción de clientes que atiende por canal?
  2. ¿Cuáles son las principales características de tus clientes?, frecuencia de compra, rango de edad que predomina, distritos de procedencia.
  3. ¿Cuál son los medios de pago que más utilizan sus clientes? ¿Cuál es su ticket promedio de compra?
  4. ¿Cuáles son los estilos/tendencias más solicitadas por sus clientes?
  5. ¿Cómo promocionas la venta de tus productos y servicios?
  6. ¿Cuáles son sus competidores más cercanos?
  7. ¿Qué conocimientos adicionales consideras que influyen en la elección de un diseñador?  
¿Por qué?
  8. ¿Considera que un servicio tipo UBER (se debe explicar el modelo de negocio al diseñador) puede serle de utilidad para generar ingresos adicionales o como su medio de trabajo principal?, ¿Por qué?
  9. ¿Si le propusiéramos disponer de una app que le permita conseguir más clientes, la utilizarías?, ¿Por qué?
  10. ¿Aceptarías diversas modalidades de pago por tus servicios?, ¿Por qué? – pagos por semana, quincenal, pagos por comisión, etc.
  11. ¿Considera que sería fácil encontrar diseñadores de moda/textil, que se afilien a este aplicativo?, ¿Por qué?
  12. ¿Cómo se imagina usted que debería de funcionar el aplicativo? ¿Cómo haría para captar nuevos clientes? - para el aplicativo
  13. ¿Qué considera que puede mejorarse o mantenerse en la propuesta del aplicativo para que sea exitoso?
  14. ¿Crees que los potenciales clientes de prendas de vestir/producción valorarían un aplicativo que conecte con diseñadores moda?, ¿Por qué?
  15. ¿A qué segmento de edades deberíamos de enfocarnos? – estilo de vida en particular
  16. ¿Estarías dispuesto a pagar una comisión por la venta de tus servicios en el aplicativo?
  17. ¿A qué grupos de asociaciones pertenece?, ¿Estaría interesado a pertenecer a algún grupo?
  18. ¿Qué tan importante consideras el cuidado del medio ambiente en el diseño de prendas de vestir? ¿Por qué?
-

**Apéndice H: Relación de Profesionales de Diseño de Moda de Prendas de Vestir en**

**Entrevistados**

<b>Nombre</b>	<b>Centro de estudios</b>	<b>Edad</b>	<b>Profesión</b>	<b>Actividades</b>	<b>Empresa</b>
Jonh Michael Sánchez Cardoso	UPC	30	Diseñador de Modas	Diseñador consultor de medianas empresas y emprendedores.	Independiente
Adriana Zevallos Lara	Mod'Art	28	Diseñador de Modas	Modista	Giupsu
Yahaira Jauregui Cardenas	CEAM	29	Diseñador de Modas	Personal Shopper y diseñadora independiente	Michelle Belau - VYP
Milagros Palpa Cornelio	Chio Lecca	30	Diseñador de Modas	Diseñador consultor de medianas empresas y emprendedores.	Independiente
Emma Villena Herrera	Chio Lecca	29	Diseñador de Modas	Diseñador consultor de medianas empresas y emprendedores.	Independiente
Elio Ruiz Mendieta	CEAM	33	Diseñador de Modas	Diseñador consultor de medianas empresas y emprendedores. Profesor de CEAM	Independiente
Diana Salazar Rosales	CEAM	25	Diseñador de Modas	Personal Shopper y diseñadora independiente Asistente de fashion blogger	Michelle Belau Nicoletta


## Apéndice I: Matriz Resumen de Entrevista a los Profesionales de Diseño de Moda de Prendas de Vestir

N°	Preguntas	Resumen
1	¿Cuáles son los canales de ventas que utilizas en tu negocio?, ¿Utilizas canales digitales? ¿Cuáles es la proporción de clientes que atiende por canal?	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Existe preferencia por el uso de redes sociales, principalmente Instagram, facebook y, en menor medida, WhatsApp.</li> <li>* Por referencias de amigos, familiares y clientes</li> </ul>
2	¿Cuáles son las principales características de tus clientes?, frecuencia de compra, rango de edad que predomina, distritos de procedencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Edades entre 18 y 50 años</li> <li>* Distritos: Lima provincia, con predominio de Lima moderna</li> <li>* Tipo de clientes: Mypes y PN</li> </ul>
3	¿Cuál son los medios de pago que más utilizan sus clientes? ¿Cuál es su ticket promedio de compra?	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Medio de pago más utilizados: Transferencias mediante aplicativo</li> <li>* Ticket promedio PN: 120</li> <li>* Ticket promedio PJ: 3000</li> </ul>
4	¿Cuáles son los estilos/tendencias más solicitadas por sus clientes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estilos casuales, urbanos</li> <li>* Estilos atemporales, básicos, de closet</li> </ul>
5	¿Cómo promocionas la venta de tus productos y servicios?	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Redes sociales (Instagram, Facebook y WhatsApp)</li> <li>* Recomendación de clientes y conocidos</li> <li>* Emprendedores iniciales</li> </ul>
6	¿Cuáles son sus competidores más cercanos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Compañeros de promoción</li> <li>* Nuevos diseñadores</li> </ul>
7	¿Qué conocimientos adicionales consideras que influyen en la elección de un diseñador? ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Habilidades de diseñador (manejo de telas, patronaje, acabados)</li> <li>* Habilidades psicológicas</li> <li>* Habilidades de gestión de emprendimientos</li> </ul>
8	¿Considera que un servicio tipo UBER (se debe explicar el modelo de negocio al diseñador) puede serle de utilidad para generar ingresos adicionales o como su medio de trabajo principal?, ¿Por qué?	Si lo usaría, ya que al exponer los trabajos que se realizan podrían generar ingresos adicionales, al mismo tiempo que se puede usar como un catálogo digital de los productos.
9	¿Si le propusiéramos disponer de una app que le permita conseguir más clientes, la utilizarías?, ¿Por qué?	Si la usaría porque puedo dar a conocer mis diseños a personas que aún no me conocen
10	¿Aceptarías diversas modalidades de pago por tus servicios?, ¿Por qué? – pagos por semana, quincenal, pagos por comisión, etc.	Existe voluntad de adaptación a las nuevas modalidades de pago
11	¿Considera que sería fácil encontrar diseñadores de moda/textil, que se afilien a este aplicativo?, ¿Por qué?	Existe una gran cantidad de diseñadores cuyo trabajo no se exhibe, no se publica o requieren de mayores puntos de difusión para que puedan darse a conocer a diversos tipos de clientes
12	¿Cómo se imagina usted que debería de funcionar el aplicativo? ¿Cómo haría para captar nuevos clientes? para el aplicativo	Debe tener convenios con escuelas de moda, ser difundida por redes sociales y debe contar con una buena calidad de gráficos.
13	¿Qué considera que puede mejorarse o mantenerse en la propuesta del aplicativo para que sea exitoso?	<p>Existe una amplia variedad de sugerencias individuales que cada diseñador considera como punto de mejora. Sin embargo, se tiene en cuenta las principales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Buena calidad de gráficos</li> <li>* Base de datos para colocar los trabajos de los diseñadores</li> <li>* Categorización de diseñadores</li> <li>* Valoración del diseñador</li> </ul>
14	¿Crees que los potenciales clientes de prendas de vestir/producción valorarían un aplicativo que conecte con diseñadores moda?, ¿Por qué?	Los clientes (PN y PJ) no saben dónde ubicar a los diseñadores y por lo general lo hacen a través de referidos. Sería bastante útil un lugar donde agrupar a este gremio.
15	¿A qué segmento de edades deberíamos de enfocarnos? – estilo de vida en particular	La edad de personas a la que se debe enfocar el aplicativo es de 25 a 45, a nivel de empresas debe hacerlo tanto a nivel PYMES y medianas empresas, sin perder de foco el brindar servicios para la gran empresa
16	¿Estarías dispuesto a pagar una comisión por la venta de tus servicios en el aplicativo?	Están dispuestos a pagar una comisión entre el 10% y 18%, inicialmente se busca asegurar algún tipo de ingreso.
17	¿A qué grupos de asociaciones pertenece?, ¿Estaría interesado a pertenecer a algún grupo?	No pertenecen a ningún grupo o asociación debido a que no existe. Si estarían dispuestos a pertenecer a una que agrupe a los integrantes del gremio.
18	¿Qué tan importante consideras el cuidado del medio ambiente en el diseño de prendas de vestir? ¿Por qué?	Se considera muy importante el cuidado del medio ambiente. Sin embargo, existe la ligera percepción que ese beneficio aún no es muy valorado por el consumidor peruano.

## Apéndice J: Adaptación de Preguntas, de las Investigaciones Académicas para Entrevista a los Profesionales de Diseño de Moda de Prendas de Vestir

Preguntas	Adaptado de las Tesis
1. ¿Cuáles son los canales de ventas que utilizas en tu negocio?, ¿Utilizas canales digitales? ¿Cuáles es la proporción de clientes que atiende por canal?	Estrategias de entrada y crecimiento de plataformas multilaterales online en el mercado de la belleza, Apéndice A, Universidad San Andrés, 2015
2. ¿Cuáles son las principales características de tus clientes?, frecuencia de compra, rango de edad que predomina, distritos de procedencia.	Análisis de los principales factores que influyen en la decisión de compra de ropa en la industria <i>fast fashion</i> en mujeres de 18 a 37 años de los NSE A y B, residentes de la zona 7 de Lima Metropolitana. Anexo 2, pregunta 24, UPC 2019.
3. ¿Cuál son los medios de pago que más utilizan sus clientes? ¿Cuál es su ticket promedio de compra?	Plan de Negocio para una app de reserva de citas de servicios de belleza -LUC. Anexo 5, UP ,2019.
4. ¿Cuáles son los estilos/tendencias más solicitadas por sus clientes?	Fue validado por el experto diseñador de modas
5. ¿Cómo promocionas la venta de tus productos y servicios?	Plan de Negocio para una aplicación de reserva de citas de servicios de belleza -LUC. Anexo 5, UP ,2019.
6. ¿Cuáles son sus competidores más cercanos?	Análisis de los principales factores que influyen en la decisión de compra de ropa en la industria fast fashion en mujeres de 18 a 37 años de los NSE A y B, residentes de la zona 7 de Lima Metropolitana. Anexo 2, pregunta 18, UPC 2019.
7. ¿Qué conocimientos adicionales consideras que influyen en la elección de un diseñador? ¿Por qué?	Plataforma multilateral para servicios de belleza a domicilio-APP Salón Express. Apéndice C, pregunta 9. UTP ,2019
8. ¿Considera que un servicio tipo UBER (se debe explicar el modelo de negocio al diseñador) puede serle de utilidad para generar ingresos adicionales o como su medio de trabajo principal?, ¿Por qué?	Plataforma multilateral para servicios de belleza a domicilio-APP Salón Express. Apéndice C, pregunta 2. UTP ,2019
9. ¿Si le propusiéramos disponer de una app que le permita conseguir más clientes, la utilizarías?, ¿Por qué?	Plataforma multilateral para servicios de belleza a domicilio-APP Salón Express. Apéndice C, pregunta 1. UTP ,2019
10. ¿Aceptarías diversas modalidades de pago por tus servicios?, ¿Por qué? – pagos por semana, quincenal, pagos por comisión, etc.	Estrategias de entrada y crecimiento de plataformas multilaterales online en el mercado de la belleza, Apéndice A, Universidad San Andrés, 2015
11. ¿Considera que sería fácil encontrar diseñadores de moda/textil, que se afilien a este aplicativo?, ¿Por qué?	Plataforma multilateral para servicios de belleza a domicilio-APP Salón Express. Apéndice C, pregunta 11. UTP ,2019
12. ¿Cómo se imagina usted que debería de funcionar el aplicativo? ¿Cómo haría para captar nuevos clientes? - para el aplicativo	Plataforma multilateral para servicios de belleza a domicilio-APP Salón Express. Apéndice C, pregunta 3. UTP ,2019
13. ¿Qué considera que puede mejorarse o mantenerse en la propuesta del aplicativo para que sea exitoso?	Plataforma multilateral para servicios de belleza a domicilio-APP Salón Express. Apéndice C, pregunta 15. UTP ,2019
14. ¿Crees que los potenciales clientes de prendas de vestir/producción valorarían un aplicativo que conecte con diseñadores moda?, ¿Por qué?	Plataforma multilateral para servicios de belleza a domicilio-APP Salón Express. Apéndice C, pregunta 5. UTP ,2019
15. ¿A qué segmento de edades deberíamos de enfocarnos? – estilo de vida en particular	Plataforma multilateral para servicios de belleza a domicilio-APP Salón Express. Apéndice C, pregunta 13. UTP ,2019
16. ¿Estarías dispuesto a pagar una comisión por la venta de tus servicios en el aplicativo?	Plataforma multilateral para servicios de belleza a domicilio-APP Salón Express. Apéndice C, pregunta 8. UTP ,2019
17. ¿A qué grupos de asociaciones pertenece?, ¿Estaría interesado a pertenecer a algún grupo?	Fue validado por el experto diseño de modas
18. ¿Qué tan importante consideras el cuidado del medio ambiente en el diseño de prendas de vestir? ¿Por qué?	Plan de Negocio para una app de reserva de citas de servicios de belleza -LUC. Anexo 5, UP ,2019.

## Apéndice K: Formato de Solicitud de Registro de Marca de Producto/Servicio y/o Multiclase

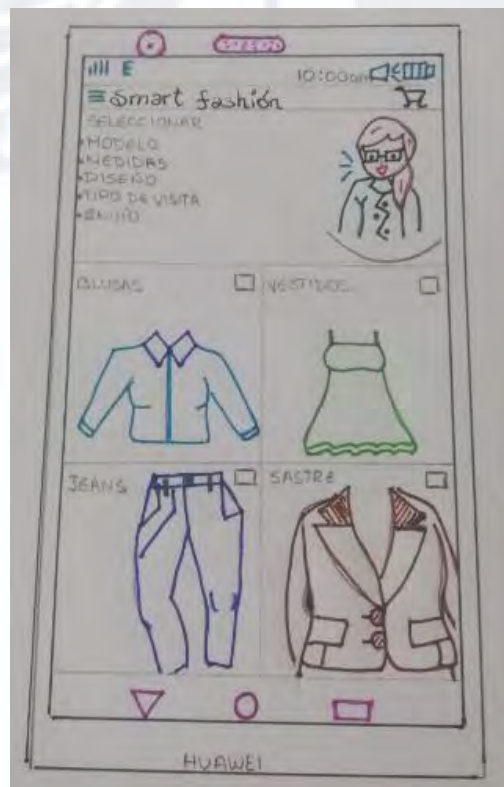
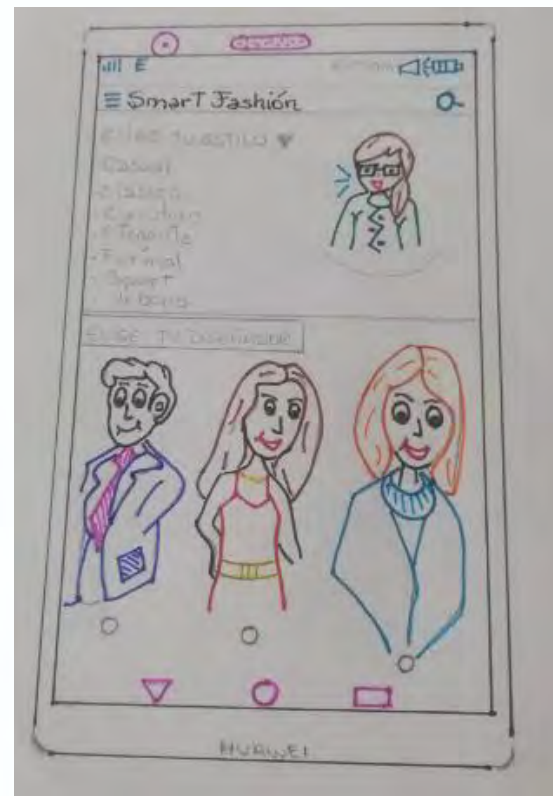
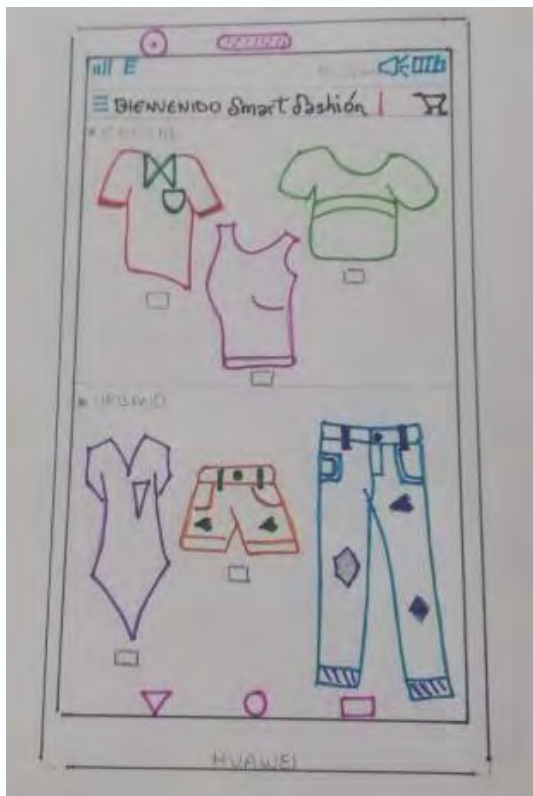
	<b>PERÚ</b>	Presidencia del Consejo de Ministros	INDECOPI
<b>DIRECCIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS</b>			
<b>SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA DE PRODUCTO / SERVICIO Y/O MULTICLASE</b>			
<b>1. DATOS DEL SOLICITANTE</b>		<input type="checkbox"/> N° de Solicitantes (En caso de ser más de 1 solicitante llenar el anexo A por cada solicitante adicional)	
<input type="checkbox"/> PERSONA NATURAL		<input type="checkbox"/> PERSONA JURÍDICA	
<b>Tipo de empresa (*) (marque de corresponder):</b> <input type="checkbox"/> Micro <input type="checkbox"/> Pequeña <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Otra: _____			
<b>Nombre o Denominación / Razón Social</b> (conforme aparece en su documento de identidad o de constitución)			
<b>Nacionalidad / País de Constitución:</b>			
<b>Documento de Identidad (marcar y llenar según corresponda):</b> Persona Natural: DNI <input type="checkbox"/> C.E. <input type="checkbox"/> PASAPORTE <input type="checkbox"/> / Persona Jurídicas RUC <input type="checkbox"/>			
<b>Representante Legal (Llenado obligatorio en caso de ser Persona Jurídica):</b>			
<b>Domicilio para envío de notificaciones en el Perú</b>			
<b>Dirección:</b>			
<b>Distrito:</b>	<b>Provincia:</b>	<b>Departamento:</b>	
<b>Referencias de domicilio:</b>			
<b>En caso de contar con el servicio de casilla electrónica, indicar el número de usuario de cuenta (previa suscripción de contrato en <a href="http://www.indecopi.gob.pe">www.indecopi.gob.pe</a>)</b> De llenar este campo, todas las notificaciones serán enviadas a esta casilla.			<b>Número de teléfono fijo y/o celular</b>
<b>2. INFORMACIÓN REFERENTE AL PODER DE REPRESENTACIÓN (marcar la opción de corresponder):</b> (De tener el solicitante un documento de poder privado, se considerará como denominación del solicitante lo señalado en el encabezado del documento de poder; en caso de tener una partida registral, se tomará la denominación que consta en dicha partida)			
<input type="checkbox"/> Se adjunta documentación que acredita representación.			
<input type="checkbox"/> Documentación que acredita representación ha sido presentada en el expediente N°: _____ (Este expediente no debe tener una antigüedad mayor de 05 años, conforme a lo establecido en el artículo 40 de la Ley N° 27444)			
<input type="checkbox"/> Bajo declaración jurada informo que la facultad de representación se encuentra inscrita ante Sunarp, en la Partida registral N° _____ Asiento N° _____			
<b>3. PAGO DE TASA ADMINISTRATIVA (No llenar si adjunta voucher)</b>			
N° de comprobante _____ Fecha de pago _____			
<b>4. PRIORIDAD EXTRANJERA (marcar la opción de corresponder):</b>			
<input type="checkbox"/> Marcar este recuadro si reivindica Prioridad Extranjera (Llenar ANEXO C)			
<b>5. INTERÉS REAL PARA OPOSICIÓN ANDINA (Llenar sólo de ser el caso):</b>			
<b>5.1 Esta solicitud se presenta para acreditar el interés real de la oposición formulada en el(los) Expediente(s) N°</b>		<b>5.2 Clase(s)</b>	
(*) De acuerdo con el D.S. 013-2013-PRODUCE será considerada como micro empresa, aquella que tenga ventas anuales no mayor a las 150 U.I.T.; pequeña empresa, aquella que tenga ventas anuales no menor a las 150 U.I.T. ni mayor a las 1700 U.I.T. y mediana empresa, aquella que tenga ventas anuales no menor a las 1700 U.I.T. ni mayor a las 2300 U.I.T.			

## Apéndice L: Reunión de Equipo para el Desarrollo del Producto Aplicando Design

### Thinking



## Apéndice M: Desarrollo del Producto Mínimo Viable de Smart Fashion



## Apéndice N: Perfil de Puestos del Personal de Smart Fashion

N°	Puesto	Objetivo del puesto	Requisitos del Puesto
1	Gerente general	Dirigir, coordinar y supervisar el adecuado funcionamiento de la organización, para el cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo	Formación académica: Titulado de las carreras de ingeniería de sistemas/ingeniería informática/administración y/o afines Maestría en administración de empresas. Idiomas: inglés avanzado. Conocimientos y competencias: Capacidad de liderazgo y orientado al logro de resultados. Capacidad analítica y trabajo en equipo Facilidad de comunicación y capacidad de negociación Responsable, proactivo, dinámico e innovador Conocimiento de planes estratégicos Deseable conocimiento de la industria de diseño de modas Experiencia: Mínimo de 6 años de experiencia dirigiendo empresas tecnológicas.
2	Ejecutivo de marketing	Maximizar la rentabilidad de la empresa	Formación académica: Titulado de las carreras de marketing, Administración, Economía o afines. Especialización en marketing digital Idiomas: inglés avanzado. Conocimientos y competencias: Capacidad de liderazgo y orientado al logro de resultados. Capacidad de trabajo en equipo, responsable, proactivo, dinámico e innovador Conocimiento de herramientas de analítica web y analítica digital Deseable conocimiento de la industria de diseño de modas Experiencia: Mínimo de 5 años de experiencia en marketing digital y/o publicidad.
3	Ejecutivo de TI	Mantener las herramientas del negocio en óptimas condiciones	Formación académica: Titulado de las carreras de ingeniería de sistemas, industrial o afines Especialización en TI y seguridad de la información Idiomas: inglés avanzado. Conocimientos y competencias: Capacidad de liderazgo y orientado al logro de resultados. Capacidad de trabajo en equipo, responsable, proactivo, dinámico e innovador Conocimiento en analítica e inteligencia de los negocios, herramientas de innovación y gestión de cambio. Deseable conocimiento de la industria de diseño de modas Experiencia: Mínimo de 5 años de experiencia en cargos similares
4	Analista de atención al cliente	Asistir y asesorar tanto a los diseñadores de modas y clientes finales	Formación académica: Titulado de las administraciones o afines Idiomas: inglés intermedio deseable. Conocimientos y competencias: Capacidad de trabajo en equipo Responsable, proactivo, dinámico, innovador y empático. Deseable conocimiento de la industria de diseño de modas Experiencia: Mínimo de 3 años de experiencia en atención de clientes.
5	Asistente administrativo	Asistir y apoyar al gerente general y directorio a realizar actividades de soporte	Formación académica: Bachiller en administración o carreras afines. Idiomas: inglés intermedio deseable. Conocimientos y competencias: Capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, proactivo y dinámico Conocimiento de contabilidad, finanzas y recursos humanos Manejo de herramientas informáticas indispensable Experiencia: Mínimo de 2 años de experiencia en puestos similares.

## Apéndice O: Funciones del Personal de Smart Fashion

N <sup>o</sup>	Puesto	Descripción de puesto	Funciones
1	Gerente general	<p>Área: Gerencia general            Línea de autoridad y responsabilidad            Jefe inmediato: Directorio            Supervisa: Ejecutivos de marketing, TI, Analista de atención al cliente,            Asistente administrativos y los servicios tercerizados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar en la elaboración de los planes estratégicos, estructura y objetivos de la organización.</li> <li>- Participar en los procesos de la contratación, captación y la retención de personal.</li> <li>- Proponer y aprobar la implementación de políticas y procedimientos clave de la organización.</li> <li>- Administrar los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa, contribuya a los objetivos propuestos por la empresa.</li> <li>- Delegar la autoridad y la responsabilidad, según corresponda, de las actividades de la organización.</li> </ul>
2	Ejecutivo de marketing	<p>Área: Marketinkg            Línea de autoridad y responsabilidad            Jefe inmediato: Gerencia general            Supervisa: No tiene personal a su cargo            Coordina: Con otras áreas de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar y crear la estrategia de comunicación, de publicidad, contenido de marketing digital e inbound marketing para Smart Fashion.</li> <li>- Desarrollar campañas de marketing en medio digitales y redes sociales y medir su efectividad.</li> <li>- Informar al Gerente, los resultados y métricas de las herramientas utilizadas por la empresa.</li> <li>- Coordinar las negociaciones comerciales, con los clientes y proveedores.</li> <li>- Remitir sus planes de trabajo a la Gerencia, para su aprobación.</li> <li>- Preparar y presentar los reportes de impacto del marketing y comerciales para el Gerente y Directorio.</li> <li>- Ejecutar e informar sobre los acuerdos emitidos por el Directorio.</li> </ul>
3	Ejecutivo de TI	<p>Área: Tecnología de la Información            Línea de autoridad y responsabilidad            Jefe inmediato: Gerencia general            Supervisa: No tiene personal a su cargo            Coordina: Con otras áreas de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover el desarrollo de proyectos de software y tecnología de la información.</li> <li>- Optimizar los procesos informáticos.</li> <li>- Dirigir procesos de evaluación y cambios tecnológicos que den soporte a las estrategias de negocio</li> </ul>
4	Analista de atención al cliente	<p>Área: Atención al cliente            Línea de autoridad y responsabilidad            Jefe inmediato: Gerencia general            Supervisa: No tiene personal a su cargo            Coordina: Con otras áreas de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender a los clientes de la empresa apoyando en la solución de sus consultas.</li> <li>- Efectuar propuestas para mejora de atención al cliente.</li> <li>- Realizar reportes de información correspondiente a la atención al cliente al Gerente General y Consejo Directivo.</li> <li>- Proponer innovaciones para que los clientes estén satisfechos con el servicio.</li> </ul>
5	Asistente administrativo	<p>Área: Administración            Línea de autoridad y responsabilidad            Jefe inmediato: Gerencia general            Supervisa: No tiene personal a su cargo            Coordina: Con otras áreas de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar apoyo y soporte en las actividades administrativas al Gerente General y Consejo Directivo.</li> <li>- Realizar actividades administrativas de la empresa</li> <li>- Realizar los reportes de información para el Gerente General y el Consejo Directo.</li> <li>- Apoyar y coordinar en las actividades relacionadas a Finanzas, Recursos Humanos, Contabilidad y entre otros temas relacionados a la parte administrativa.</li> </ul>

### Apéndice P: Presupuesto Total de las Actividades de Recursos Humanos

Cargo	Remuneración Básico	Gratificaciones	CTS	Essalud	1	2	3	4	5
Gerente General	5,000	10,900	5,833	5,400	82,133	82,133	82,133	82,133	82,133
Ejecutivo de Marketing	2,500	5,450	2,917	2,700	28,567	41,067	41,067	41,067	41,067
Ejecutivo de Tecnologías de la Información	2,800	6,104	3,267	3,024	31,995	45,995	45,995	45,995	45,995
Analista de Atención al Cliente	2,000	4,360	2,333	2,160	22,853	32,853	32,853	32,853	32,853
Asistente Administrativo	1,800	3,924	2,100	1,944	20,568	29,568	29,568	29,568	29,568
Sub total planilla					186,116	231,616	231,616	231,616	231,616
Outsourcing de servicios de Contabilidad, Finanzas, RRHH y Legal					20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Bono por desempeño							1,950	1,950	1,950
Bono de productividad							1,950	1,950	1,950
Curso de capacitación para colaboradores						5,000	5,000	5,000	5,000
Otros					20,000	25,000	28,900	28,900	28,900
<b>Total</b>					<b>206,116</b>	<b>256,616</b>	<b>260,516</b>	<b>260,516</b>	<b>260,516</b>

### Apéndice Q: Cronograma de Pago del Préstamo Bancario

<b>Préstamo</b>	S/50,021
<b>TEA</b>	20%
<b>TEM</b>	1.53%
<b>Plazo</b>	60

Período	Saldo	Amortización	Intereses	Cuota
0	<b>S/.50,021</b>			
1	S/ 49,507	-S/ 515	-S/ 766	-S/ 1,280
2	S/ 48,984	-S/ 522	-S/ 758	-S/ 1,280
3	S/ 48,454	-S/ 530	-S/ 750	-S/ 1,280
4	S/ 47,916	-S/ 539	-S/ 742	-S/ 1,280
5	S/ 47,369	-S/ 547	-S/ 734	-S/ 1,280
6	S/ 46,814	-S/ 555	-S/ 725	-S/ 1,280
7	S/ 46,250	-S/ 564	-S/ 717	-S/ 1,280
8	S/ 45,678	-S/ 572	-S/ 708	-S/ 1,280
9	S/ 45,097	-S/ 581	-S/ 699	-S/ 1,280
10	S/ 44,507	-S/ 590	-S/ 690	-S/ 1,280
11	S/ 43,908	-S/ 599	-S/ 681	-S/ 1,280
12	S/ 43,300	-S/ 608	-S/ 672	-S/ 1,280
13	S/ 42,682	-S/ 617	-S/ 663	-S/ 1,280
14	S/ 42,055	-S/ 627	-S/ 653	-S/ 1,280
15	S/ 41,419	-S/ 636	-S/ 644	-S/ 1,280
16	S/ 40,772	-S/ 646	-S/ 634	-S/ 1,280
17	S/ 40,116	-S/ 656	-S/ 624	-S/ 1,280
18	S/ 39,450	-S/ 666	-S/ 614	-S/ 1,280
19	S/ 38,774	-S/ 676	-S/ 604	-S/ 1,280
20	S/ 38,087	-S/ 687	-S/ 594	-S/ 1,280
21	S/ 37,390	-S/ 697	-S/ 583	-S/ 1,280
22	S/ 36,682	-S/ 708	-S/ 572	-S/ 1,280
23	S/ 35,963	-S/ 719	-S/ 562	-S/ 1,280
24	S/ 35,233	-S/ 730	-S/ 551	-S/ 1,280
25	S/ 34,492	-S/ 741	-S/ 539	-S/ 1,280
26	S/ 33,740	-S/ 752	-S/ 528	-S/ 1,280
27	S/ 32,976	-S/ 764	-S/ 517	-S/ 1,280
28	S/ 32,201	-S/ 775	-S/ 505	-S/ 1,280
29	S/ 31,413	-S/ 787	-S/ 493	-S/ 1,280
30	S/ 30,614	-S/ 799	-S/ 481	-S/ 1,280
31	S/ 29,802	-S/ 812	-S/ 469	-S/ 1,280
32	S/ 28,978	-S/ 824	-S/ 456	-S/ 1,280
33	S/ 28,142	-S/ 837	-S/ 444	-S/ 1,280
34	S/ 27,292	-S/ 850	-S/ 431	-S/ 1,280
35	S/ 26,430	-S/ 863	-S/ 418	-S/ 1,280
36	S/ 25,554	-S/ 876	-S/ 405	-S/ 1,280
37	S/ 24,665	-S/ 889	-S/ 391	-S/ 1,280
38	S/ 23,762	-S/ 903	-S/ 378	-S/ 1,280
39	S/ 22,845	-S/ 917	-S/ 364	-S/ 1,280
40	S/ 21,915	-S/ 931	-S/ 350	-S/ 1,280
41	S/ 20,970	-S/ 945	-S/ 336	-S/ 1,280
42	S/ 20,011	-S/ 959	-S/ 321	-S/ 1,280
43	S/ 19,037	-S/ 974	-S/ 306	-S/ 1,280
44	S/ 18,048	-S/ 989	-S/ 291	-S/ 1,280
45	S/ 17,044	-S/ 1,004	-S/ 276	-S/ 1,280
46	S/ 16,024	-S/ 1,019	-S/ 261	-S/ 1,280
47	S/ 14,989	-S/ 1,035	-S/ 245	-S/ 1,280
48	S/ 13,938	-S/ 1,051	-S/ 229	-S/ 1,280
49	S/ 12,872	-S/ 1,067	-S/ 213	-S/ 1,280
50	S/ 11,788	-S/ 1,083	-S/ 197	-S/ 1,280
51	S/ 10,688	-S/ 1,100	-S/ 180	-S/ 1,280
52	S/ 9,572	-S/ 1,117	-S/ 164	-S/ 1,280
53	S/ 8,438	-S/ 1,134	-S/ 147	-S/ 1,280
54	S/ 7,287	-S/ 1,151	-S/ 129	-S/ 1,280
55	S/ 6,118	-S/ 1,169	-S/ 112	-S/ 1,280
56	S/ 4,931	-S/ 1,187	-S/ 94	-S/ 1,280
57	S/ 3,726	-S/ 1,205	-S/ 75	-S/ 1,280
58	S/ 2,503	-S/ 1,223	-S/ 57	-S/ 1,280
59	S/ 1,261	-S/ 1,242	-S/ 38	-S/ 1,280
60	S/ 0	-S/ 1,261	-S/ 19	-S/ 1,280

## Apéndice R: Cálculo de la Depreciación y Amortización

### Apéndice R-A

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Computadora	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Impresora	533	533	533	533	1,067
Laptop	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Equipos de oficina	963	963	963	963	1,927
<b>Total</b>	<b>4,997</b>	<b>4,997</b>	<b>4,997</b>	<b>4,997</b>	<b>6,493</b>
<b>Depreciación acumulada</b>	<b>4,997</b>	<b>9,993</b>	<b>14,990</b>	<b>19,987</b>	<b>26,480</b>

### Apéndice R-B

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Registro de marca en INDECOPI	110	110	110	110	110
Reserva de nombre SUNARP	10	10	10	10	10
Minuta de constitución	72	72	72	72	72
Inscripción RRPP	10	10	10	10	10
Escritura Pública	40	40	40	40	40
Legalización de libros contables	56	56	56	56	56
Impresión de facturas y boletas	216	216	216	216	216
Acciones publicitarias y promocionales de introducción	6,760	6,760	6,760	6,760	6,760
Desarrollo del Aplicativo (Activo intangible)	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Mantenimiento del Aplicativo		0	600	2,200	3,000
<b>Total</b>	<b>19,274</b>	<b>19,274</b>	<b>19,874</b>	<b>21,474</b>	<b>22,274</b>
<b>Amortización acumulada</b>	<b>19,274</b>	<b>38,548</b>	<b>58,422</b>	<b>79,896</b>	<b>102,170</b>