

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**DISEÑO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN
TALLAS GRANDES PARA MUJERES JÓVENES ADULTAS**

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

CHAMBI QUISPE, Lizet Vilma **20098043**

PAREDES VELÁSQUEZ, Ingrid Karolina **20098149**

Asesorado por: Mgtr. Jorge Isaías Martínez Lobatón

Lima, 16 de diciembre del 2016

El proyecto profesional

**DISEÑO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR DE EN TALLAS
GRANDES PARA MUJERES JÓVENES ADULTAS**

ha sido aprobada

Presidente del Jurado

Mgtr. María Elena Del Rosario Esparza Arana

Asesor del proyecto profesional

Mgtr. Jorge Isaiás Octavio Martínez Lobatón

Tercer jurado

Mgtr. Milos Richard Lau Barba

A mi mamá, le agradezco por esforzarse en darme lo mejor en cada paso de mi vida y desvelarse junto a mí para que me sienta cómoda en mis horas de estudio. A mi hermana, a mis tías y a mis primos, por confiar ciegamente en mí y alentarme a demostrar lo mejor. A mis abuelitos, Jesús y Papá Teófilo, por ser esos angelitos que siempre velan por mí. A mi asesor Jorge Martínez, por sus sabios conocimientos y carisma.

Karolina Paredes

A Dios, a mi abuelito Pedro, a mis padres Dominga y Cristo, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, en reconocimiento a todo el sacrificio puesto para que yo pueda estudiar, se merecen esto y mucho más. A Dina y Freddy, mis queridos hermanos, por ser mi apoyo incondicional. Y a Jorge, quien me ha motivado en mi formación académica.

Lizet Chambi



TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	3
1. Planteamiento del problema	3
2. Justificación.....	5
3. Viabilidad.....	6
CAPÍTULO 2: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1. Idea inicial.....	8
2. Investigación	9
2.1 Investigación de fuentes secundarias	9
2.2 Investigación de fuentes primarias	10
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS MACRO Y DEL SECTOR.....	16
1. Análisis PESTA	16
1.1. Entorno Político - Legal	16
1.2. Entorno Económico.....	16
1.3. Entorno Social – Cultural.....	18
1.4. Entorno Tecnológico	18
1.5. Entorno Ambiental	19
2. Análisis del sector	20
2.1. Sector textil y de confecciones.....	20
2.2. Sector Retail	21
3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	22
3.1. Poder de negociación de los clientes.....	22
3.2. Rivalidad entre competidores.....	23
3.3. Poder de negociación de los proveedores.....	25
3.4. Amenaza de productos sustitutos	25
3.5. Amenaza de posibles entrantes	26
4. Benchmark nacional e internacional	27
4.1 Benchmark nacional.....	27
4.2 Benchmark internacional.....	28
CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE FUENTES PRIMARIAS	28
1. Segmento meta	29
2. Investigación cualitativa.....	30

2.1	Primera fase: Hallazgos de entrevistas a profundidad.....	30
2.2	Segunda fase: Focus group.....	34
2.3	Hallazgos finales de la investigación cualitativa.....	36
2.4	Propuesta de valor inicial mejorada	37
3.	Investigación cuantitativa.....	38
3.1	Composición de la muestra	38
3.2	Percepción del mercado	40
3.3	Comportamiento del consumidor	42
3.4	Propuesta de negocio.....	44
3.5	Propuesta de valor final.....	50
3.6	Mercado meta final.....	51
CAPÍTULO 5: ESTRATEGIA		52
1.	Análisis FODA.....	52
2.	Concepto de negocio: Modelo CANVAS	53
3.	Misión, visión y valores organizacionales	53
3.1.	Misión	53
3.2.	Visión	53
3.3.	Valores organizacionales.....	54
4.	Estrategia competitiva	54
5.	Constitución de la empresa	54
CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING		56
1.	Objetivos de marketing	56
2.	Variables de segmentación y targeting.....	56
3.	Imagen.....	56
4.	Beneficios de la Propuesta de Valor.....	57
5.	Posicionamiento	57
5.1.	Marco de referencia competitivo.....	57
5.2.	Puntos de paridad óptima y puntos de diferencia.....	58
5.3.	Mantra de marca.....	58
5.4.	Mapa de posicionamiento.....	58
6.	Estrategia de crecimiento	58
6.1.	Estrategia de Penetración	59

6.2.	Estrategia de desarrollo de producto	59
6.3.	Estrategia de desarrollo de mercado.....	59
6.4.	Estrategia de diversificación	60
7.	Marketing mix	60
7.1.	Producto	60
7.2.	Precio.....	61
7.3.	Plaza	63
7.4.	Promoción	63
7.5.	Personal de atención al público	65
7.6.	Ambiente físico	66
7.7.	Proceso de atención.....	67
CAPÍTULO 7: PLAN DE OPERACIONES.....		68
1.	Descripción del servicio	68
2.	Macroproceso.....	68
3.	Procesos clave	70
3.1.	Abastecimiento.....	70
3.2.	Captación, experiencia de compra y fidelización al cliente	70
3.3.	Contratación y capacitación de la fuerza de venta	70
3.4.	Diseño, producción y control de calidad	71
4.	Cadena de valor.....	71
5.	Ciclo operativo: producción y ventas.....	73
6.	Horarios de atención.....	73
7.	Estacionalidad	74
8.	Layout: distribución del local.....	76
9.	Capacidad instalada y proyectada	76
9.1.	Producción Anual.....	77
CAPÍTULO 8: PLAN DE RECURSOS HUMANOS		78
1.	Organigrama.....	78
1.1.	Aspectos principales de los puestos	79
2.	Modalidad de contrato.....	80
2.1.	Plazo indeterminado.....	80
2.2.	Contrato por necesidad de mercado:	81

3.	Horario de trabajo del personal	81
4.	Reclutamiento de personal	82
5.	Capacitación del personal.....	82
6.	Sistema de compensaciones	83
6.1.	Recompensa salarial.....	83
6.2.	Beneficios de ley MYPE.....	83
6.3.	Incentivos para trabajadores.....	84
7.	Medición de desempeño.....	84
CAPÍTULO 9: PLAN FINANCIERO		85
1.	Supuestos de la evaluación económica	85
2.	Inversión.....	85
3.	Financiamiento.....	86
3.1.	Escenario sin deuda.....	86
3.2.	Escenario con deuda.....	86
4.	Estructura de costos.....	87
5.	Proyección de ventas y estacionalidad.....	87
6.	Análisis de punto de equilibrio.....	88
7.	Flujo de caja	88
8.	Análisis de rentabilidad.....	91
9.	Sensibilidad.....	91
9.1.	Variable Precio (P).....	91
9.2.	Variable Cantidad (Q).....	91
CONCLUSIONES		93
REFERENCIAS		94
ANEXO A: Mujeres con sobrepeso y obesidad.....		99
ANEXO B: Cuadro de estado de nutrición		100
ANEXO C: Conclusiones de guías de observación		101
ANEXO D: Benchmark nacional.....		104
ANEXO E: Benchmark internacional.....		109
ANEXO F: Modelo de entrevista a profundidad.....		115
ANEXO G: Modelo de focus group.....		123
ANEXO H: Modelo de encuesta.....		124

ANEXO I: Entrevista a expertos.....	128
ANEXO J: Sistematización de los focus group.....	129
ANEXO K: Constitución de la empresa	130
ANEXO L: Mapas de posicionamiento.....	133
ANEXO M: Marketing Mix: plaza – primer nivel.....	137
ANEXO N: Proceso de selección de proveedores y compras de insumo	138
ANEXO O: Proceso de asesoría de venta	139
ANEXO P: Proceso de selección de personal	140
ANEXO Q: Proceso auditoría de calidad, diseño y patronaje	141
ANEXO R: Ciclo operativo	143
ANEXO S: Gantt de procesos.....	144
ANEXO T: Ventas	145
ANEXO U: Horario de atención	146
ANEXO V: Layout	147
ANEXO W: Tabla de tallaje	148
ANEXO X: Promedio de tela por tallas	149
ANEXO Y: Producción anual.....	150
ANEXO Z: Perfiles de puestos	153
ANEXO AA: Plan de capacitación	158
ANEXO AB: Evaluación 360°.....	160

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Fuentes Secundarias	10
Tabla 2: Relación de expertos y especialistas entrevistados	12
Tabla 3: Ficha técnica de los Focus Group	12
Tabla 4: Ficha técnica de las encuestas	14
Tabla 5: Hallazgo de población N.....	14
Tabla 6: Manufactura – Valor Agregado Bruto	17
Tabla 7: Comercio – Valor Agregado Bruto	17
Tabla 8: FODA.....	52
Tabla 9: Matriz de Ansoff.....	59
Tabla 10: Líneas de productos	61
Tabla 11: Producción mensual	61
Tabla 12: Precios base por productos.....	62
Tabla 13: Cotización de locales	63
Tabla 14: Estrategias de lanzamiento.....	64
Tabla 15: Estrategias de mantenimiento	64
Tabla 16: Estrategias de fidelización	65
Tabla 17: Capacidad de atención	76
Tabla 18: Capacidad de ventas diarias en productos.....	77
Tabla 19: Ventas vs clientes (productos por cliente al año).....	77
Tabla 20: Modalidad de contratos.....	81
Tabla 21: Capacitación del personal	82
Tabla 22: Remuneración del personal.....	83
Tabla 23: Incentivos para el personal.....	84
Tabla 24: Supuestos Financieros.....	85
Tabla 25: Tipo de Inversión	85
Tabla 26: Aporte de Socios	86
Tabla 27: Escenario con deuda.....	86
Tabla 28: Estructura de Costos.....	87
Tabla 29: Precio Unitario	87
Tabla 30: Incremento de Ventas.....	87
Tabla 31: Punto de Equilibrio	88

Tabla 32: Sueldo de trabajadores en planilla.....	89
Tabla 33: Gastos de ventas	89
Tabla 34: Gastos Administrativos	89
Tabla 35: Flujo de Caja.....	89
Tabla 36: Variación del precio.....	91
Tabla 37: Variación de la cantidad.....	91



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Secuencia del proceso de investigación.....	8
Figura 2: Idea del negocio y diseño del proceso de investigación.....	9
Figura 3: Hallazgo de muestra N.....	15
Figura 4: P30. ¿Entre qué rangos se encuentra su edad?	38
Figura 5: P2. ¿Cuál es su distrito de residencia?.....	39
Figura 6: P31 y P32. Índice de Masa Corporal	39
Figura 7: NSE.....	40
Figura 8: P4. En cuanto a las prendas de vestir a su medida, ¿Cómo considera la variedad de modelos de prendas?.....	40
Figura 9: P5. En cuanto a las prendas de vestir a su medida, ¿Cómo considera que los diseños y modelos de prendas que regularmente se venden?.....	41
Figura 10: PN. En cuanto a las prendas de vestir a su medida, ¿Cómo considera que son los precios?.....	41
Figura 11: P8. ¿Cada cuánto tiempo compra prendas de vestir?	42
Figura 12: P11. De encontrar alguna prenda de su agrado, ¿Compra más del mismo modelo? 42	42
Figura 13: P11. Prendas adicionales.....	43
Figura 14: P14. ¿Qué es lo más importante para usted en una tienda de ropa?.....	43
Figura 15: P13. ¿Qué es lo más importante para usted en una prenda de vestir?.....	44
Figura 16: ¿Qué tan atractivas le parecen estas prendas y cuánto es lo máximo que pagaría por ellas?.....	45
Figura 17: Resultados estadísticos-encuesta sobre Blusas.....	45
Figura 18: P16 y P17. ¿Qué tan atractivas le parecen estas prendas y cuánto es lo máximo que pagaría por ellas?	45
Figura 19: Resultados estadísticos-encuesta sobre Blazers.....	46
Figura 20: P16 Y P17. ¿Qué tan atractivas le parecen estas prendas y cuánto es lo máximo que pagaría por ellas?.....	46
Figura 21: Resultados estadísticos-encuesta sobre Vestidos.....	46
Figura 22: P16 Y P17. ¿Qué tan atractivas le parecen estas prendas y cuánto es lo máximo que pagaría por ellas.....	47
Figura 23: Resultados estadísticos-encuesta sobre Caídas.....	47
Figura 24: P16 y P17. ¿Qué tan atractivas le parecen estas prendas y cuánto es lo máximo que pagaría por ellas?	48
Figura 25: Resultados estadísticos-encuesta sobre Tank Tops.....	48

Figura 26: P16 Y P17. ¿Qué tan atractivas le parecen estas prendas y cuánto es lo máximo que pagaría por ellas?.....	48
Figura 27: Resultados estadísticos-encuesta sobre Polos	49
Figura 28: P28. ¿Cuál de estas prendas compraría con mayor frecuencia en una sola visita?....	49
Figura 29: P30. ¿En qué distrito le gustaría que se ubique la tienda?.....	50
Figura 30: P32. Si la tienda vendiera modelos parecidos a los mostrados anteriormente, tuviera los precios que ha anotado y estuviera ubicada en uno de los distritos que ha señalado, ¿usted compraría las prendas de esta propuesta de negocio?.....	50
Figura 31: Concepto de negocio – Modelo CANVAS.....	53
Figura 32: Perfil del Cliente.....	56
Figura 33: Beneficios de la propuesta de valor	57
Figura 34: Macroproceso.....	69
Figura 35: Cadena de Valor – Actividades Primarias	72
Figura 36: Cadena de Valor - Actividades de Apoyo	73
Figura 37: Estacionalidad	75
Figura 38: Organigrama de Magenta & Coral	79

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente proyecto es generar un plan de negocios que busque redefinir los cánones de belleza femenina desligándolos del concepto tradicional de delgadez en la vestimenta, a través del diseño y comercialización de prendas de vestir en tallas grandes para mujeres jóvenes adultas.

Ahondando en el desarrollo del plan de negocios, este estará enfocado en mujeres de 25 y 35 años con sobrepeso u obesidad, que usan prendas de vestir en tallas grandes, valoran su imagen y estilo, y les gusta estar al día con las últimas tendencias de moda. La personalización y el ambiente cálido marcarán una fuerte diferenciación frente a la competencia. Para abordar estas variables, se detallará la oportunidad de negocio, el cual derivará en el diseño de investigación con fuentes primarias y secundarias. Sobre esta base, se hará el análisis del sector y se definirá la estrategia. Finalmente, se planteará el plan de negocios, desarrollando el plan de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas de la propuesta.

El resultado del plan de negocios deviene en la propuesta de desarrollar una boutique de nombre Magenta & Coral en Miraflores, que ofrezca prendas de vestir de tallas grandes, de gran calidad y variados diseños para mujeres, así como también un ambiente cálido y un servicio de atención personalizada.



INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios busca ofrecer un producto a un segmento poco atendido en el mercado: mujeres de 25 a 35 años que usan prendas de vestir en tallas grandes. La idea del negocio consiste en ofrecer mejores opciones de compra al segmento antes mencionado, esto es, prendas de su agrado con diseños modernos, confeccionados con materiales de buena calidad y a precios justos, además de ofrecer un servicio de calidad con vendedoras, llamadas en adelante asesoras de styling, que tengan conocimiento de moda para orientar a las clientas en sus compras, de modo que cada usuaria encuentre la prenda adecuada a su figura.

A lo largo de los capítulos, se explicará con mayor detalle cuál es la necesidad que se encuentra insatisfecha desde diferentes ángulos. El primer capítulo abordará la oportunidad de negocio, mostrará y analizará el planteamiento del problema mediante investigaciones orientadas a descubrir los inconvenientes que tienen las mujeres de tallas grandes; además se muestra la justificación y viabilidad del negocio.

En el segundo capítulo se detallará el diseño de la investigación señalando la idea inicial de negocio y se definirán las fuentes primarias y secundarias que serán utilizadas para el propósito de investigación.

A continuación, en el tercer capítulo se realizará un análisis macro y del sector, por medio de herramientas de análisis empresarial tales como el análisis Pesta, el análisis del sector, el análisis de las cinco Fuerzas de Porter y Benchmark nacional e internacional.

Continuando con la metodología planteada, se presentará el cuarto capítulo con los resultados de la investigación de mercado; en este apartado se señalarán los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa.

En el quinto capítulo se mostrarán las estrategias de la empresa a través de un análisis FODA, el concepto de negocio bajo el Modelo Canvas, se plantearán la misión, visión y valores organizacionales y se expondrá la estrategia competitiva.

Posteriormente, en el sexto capítulo se expondrá el plan de marketing presentando las variables de segmentación y targeting, posicionamiento, propuesta de valor, imagen, relación cliente-empresa y estrategia de crecimiento; así mismo se mostrará los 7 elementos correspondientes al marketing mix: producto, precio, plaza, promoción, personal, ambiente físico y proceso.

Continuando con la estructura, el séptimo capítulo presentará el plan de operaciones. En esta sección se describirá el servicio por ofrecer; de igual manera, se explicará el macroproceso y

los procesos claves del negocio tales como captación, abastecimiento, contratación y producción. Además, se revisarán la cadena de valor, el ciclo operativo, los horarios de atención, la estacionalidad, el layout, la capacidad instalada y la capacidad objetivo proyectado.

En el octavo capítulo se mostrará el Plan de Recursos Humanos, en este apartado se expondrá el organigrama, los aspectos principales de los puestos, modalidad de contrato y horario de trabajo del personal. Igualmente, se mostrará el sistema de reclutamiento, capacitación, compensaciones y medición de desempeño.

Para finalizar con la estructura planteada, en el noveno capítulo se expondrá y analizará el Plan Financiero, en él se mostrará la inversión inicial detallada, el modelo de financiamiento, estructura de costos, proyección de ventas y estacionalidad, análisis de punto de equilibrio, flujo de caja, análisis de rentabilidad y la sensibilidad del proyecto.

Por último, luego de presentar el plan de negocio de tienda de ropa en tallas grandes se mostrarán las principales conclusiones correspondientes a cada sección, lo cual validará la viabilidad del negocio.

CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Este acápite tiene como propósito plantear la oportunidad de negocio a partir de la necesidad encontrada en el público objetivo. Con este fin, el presente capítulo inicia con el planteamiento del problema. Luego, se anuncia la justificación del motivo por el cual es una oportunidad de negocio. Finalmente, se mencionan los motivos por los cuales se haría viable el plan de negocio.

1. Planteamiento del problema

En la actualidad, la obesidad y el sobrepeso¹ son problemas frecuentes. Si bien el Perú no encabeza la lista de obesidad en Sudamérica, en Latinoamérica ocupa el sexto lugar como país con mayor sobrepeso, según la Organización Mundial de Salud [OMS]. Dentro del marco de obesidad en América, el Perú presenta sobrepeso en mujeres y delgadez leve en hombres (Montes, 2016) (ver Anexo A). La OMS señala que las personas con índice de masa corporal [IMC]² igual o superior a 25 y menor a 29 presentan sobrepeso, mientras que aquellas con índice igual o superior a 30 presentan obesidad.

En cuanto al estado de nutrición de las mujeres de 15 a 49 años de edad según su ámbito geográfico (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015b) (ver Anexo B), la incidencia de sobrepeso y obesidad en mujeres fue de 37,3% y 22,7%, respectivamente, en Lima metropolitana, con lo que ambas condiciones alcanzaron un total de 60%. Según su nivel educativo, las mujeres con educación superior presentan un 56,2% de sobrepeso y obesidad, esto es, 37,9% de sobrepeso y 18,3% de obesidad; y según el quintil de riqueza, las mujeres ubicadas en el quinto quintil presentaron un total de 56,6%, esto es, sobrepeso de 36,1% y obesidad de 20,5% y, en el caso del cuarto quintil de riqueza, el 60,6% presenta un IMC mayor a 25: 37,4% de sobrepeso y 23,1% de obesidad (INEI, 2015b). Estas mujeres, al ir de compras en busca de ropa, tienen problemas para encontrar sus tallas y modelos modernos, pues el mercado ofrece mayormente tallas pequeñas (Tallas pequeñas, 2006).

En un estudio de mercado llevado a cabo por la tienda de retail ModCloth de Estados Unidos, se reveló que el 77 por ciento de las mujeres de talla grande tienen dificultad para

1 El sobrepeso y la obesidad se definen como una acumulación anormal o excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2016).

2 El Índice de Masa Corporal [IMC] es un indicador simple de la relación entre el peso y la talla que se utiliza frecuentemente para identificar el sobrepeso y la obesidad en los adultos. Se calcula dividiendo el peso de una persona en kilos por el cuadrado de su talla en metros (kg/m²). El IMC proporciona la medida más útil del sobrepeso y la obesidad en la población, pues es la misma para ambos sexos y para los adultos de todas las edades. Sin embargo, hay que considerarla como un valor aproximado, porque puede no corresponderse con el mismo nivel de grosor en diferentes personas (OMS, 2016).

encontrar ropa que les quede, el 73 por ciento dice que el número de la talla es irregular entre las marcas y el 81 por ciento dice que gastaría más en ropa si encontrarán más opciones de su tamaño (Worth Global Style Network [WGSN], 2012). Con esto se puede apreciar que, en Estados Unidos (país con altos índices de obesidad), las mujeres aún no encuentran sus necesidades de vestido satisfechas. En el Perú, en donde el sobrepeso y la obesidad son evidentes y van en aumento (y la escasez de oferta de mercado en tallas grandes, también), los índices son parecidos. Esto se evidencia en las encuestas realizadas que se mostrarán en capítulos posteriores.

Para Lima, se realizaron investigaciones de campo orientadas por una guía de observación (ver Anexo C), a través de las cuales se pudo registrar los inconvenientes que tienen las mujeres de tallas grandes para encontrar prendas ofrecidas a su medida. Se hizo visitas a establecimientos comerciales de los distritos de Los Olivos, Independencia, San Miguel, Magdalena, Jesús María, Miraflores, San Isidro, San Borja y Surco, en los que se observó los problemas que se detallan a continuación:

- Escasez de tallas grandes:

A pesar de que la demanda de prendas de vestir en tallas grandes es amplia, pues solo en Lima alcanzaría las 500,000 personas (La talla plus, 2015), las marcas ofrecen de tres a cuatro tallas usualmente (XS, S, M y L), por lo que muchas veces las mujeres que usan tallas grandes optan por mandar a confeccionar su propia ropa, lo que les resulta más caro.

- Tallas poco estandarizadas (incompletas):

En cuanto a las prendas para la parte superior del cuerpo (blusas, polos, sacos y blazers), algunas marcas las ofrecen hasta la talla XL, mientras que otras ofrecen solo hasta la talla L. Inclusive se observó que las prendas ofrecidas no cumplen con la estandarización de mercado, ya que una prenda con las mismas medidas puede ser vendida en distintas tallas marcadas en etiqueta, según la tienda que la comercialice.

- Diseños poco modernos (tradicionales):

En aquellas tiendas en las que se encontró tallas grandes, se observó que las prendas de vestir se caracterizaban por tener diseños tradicionales y estar dirigidas a un público de mujeres adultas, pues entre sus modelos predominaban prendas con colores “serios”, tales como negro, marrón, etc.

- Precios altos:

Se ha podido observar que hay una relación directa entre talla y precios: mientras más grande es la talla, mayor es el precio. Las vendedoras señalan el uso de más tela como justificación.

- Poca variedad de colores y poca cantidad de prendas:

En cuanto a la variedad, lo que se observó es que, de encontrar una talla grande, solo se encontraba dicha prenda en uno o dos colores, y había solo dos o tres prendas más en dicha talla.

- Prendas sin forma:

Lo que también se observó es que hay tiendas que cuentan con tallas grandes que son muy anchas y carecen de forma, por lo que se concluyó que, para muchos diseñadores, la idea de una prenda en talla grande solo implica ponerle más tela sin considerar el corte o el detalle del acabado, información que se corroboró después en entrevistas a expertos.

Como consecuencia de estos hallazgos, se decidió realizar una investigación más profunda para conocer las necesidades del segmento al que se quiere atender, de modo que el plan de negocios que se proponga satisfaga sus necesidades.

2. Justificación

Durante mucho tiempo, según estudios realizados por la Universidad del Salvador [USAL], los estereotipos de la sociedad perturban a las mujeres jóvenes que visten tallas grandes (Balbi, 2013), pues están acostumbradas a ver, en la mayoría de tiendas, ropa para mujeres delgadas, con modelos y diseños modernos que no pueden usar, pues no encuentran dichos diseños en sus medidas. Además, sucede muchas veces que las vendedoras, quienes ofrecen prendas de vestir, estigmatizan a las mujeres que usan tallas grandes, ya que al entrar a una tienda realizan comentarios tales como “solo vendemos talla estándar” o “no tenemos modelos para ti”. Este tipo de actitudes (percibidas como maltrato por las usuarias) son realizadas desinteresadamente, debido a que estas jóvenes no son sus clientas principales (esta información fue validada posteriormente en las entrevistas a profundidad y los focus groups). Asimismo, estas mujeres tienen escasas opciones de compra y, cuando encuentran algo que les queda bien, nuevamente tienen problemas, porque no hay modelos para escoger, pues los diseños son tradicionales o la prenda de vestir es más grande de lo que buscaban. Además, tienen que pagar precios altos solo porque en sus tallas hay más uso de tela.

Por estos motivos, se busca desarrollar un plan de negocio que permita que mujeres jóvenes que usen tallas grandes encuentren un espacio donde ofrezcan prendas modernas que no

acentúen sus imperfecciones, con modelos que les queden bien y resalten sus curvas y que, además, expresen su esencia femenina al darles la posibilidad de verse y sentirse atractivas. En otras palabras, el plan de negocios propuesto busca dar una respuesta a las necesidades de estas mujeres que usan tallas grandes, de modo que puedan encontrar prendas de vestir de sus gustos, con altos estándares de calidad y a precios accesibles. Como se mencionó inicialmente, este segmento no está bien atendido, por lo tanto, representa una oportunidad para ingresar al mercado que, si bien cuenta con algunas tiendas que ofrecen tallas grandes, actualmente no cubren las expectativas de las clientas, como se abordará en los próximos capítulos.

Por otro lado, se tiene algún conocimiento del sector de confección, ya que una de las integrantes del grupo conoce el mercado, pues cuenta con familiares que trabajan en él. Esta integrante, en muchas oportunidades, ha sido partícipe de la elaboración de diferentes tipos de prendas de vestir y diseños nuevos, incluso ha tenido experiencia en el área de ventas, por lo que conoce las necesidades y dificultades que tienen algunas mujeres al elegir su ropa en el momento de la compra.

Adicionalmente, el equipo de desarrollo del proyecto ha vivido de cerca la problemática expuesta. Desde jóvenes, varios miembros han experimentado problemas para encontrar diseños a su gusto en sus tallas, por lo que en varias ocasiones han tenido que recurrir a una modista a confeccionar su ropa para que les quede bien o, incluso, han tenido que visitar varias tiendas sin haber logrado comprar alguna prenda de vestir que se ajuste a sus necesidades, por lo que tienen una gran motivación para emprender el desarrollo del proyecto. Además, tres de las integrantes del grupo trabajan en empresas relacionadas con el rubro textil, aspecto que acrecienta su interés y compromiso.

De esta manera, el plan de negocios que se presenta describirá y analizará una oportunidad de negocio examinando su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrollará los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un plan de negocios concreto.

3. Viabilidad

Gómez (2006) define la viabilidad como la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales que determinarán los alcances de la investigación. La viabilidad de este plan de negocios es la probabilidad de llevarlo a cabo de manera exitosa y está relacionada con la disponibilidad de los recursos materiales, económicos, financieros, humanos, de tiempo y de información.

Para elaborar el presente proyecto, hay disponibilidad de obtener información sobre los tipos de prendas de vestir y precios visitando diferentes tiendas y haciendo comparaciones con las que se podrá ofrecer productos diferenciados de la competencia. Además, se requerirá obtener información de empresarios en el rubro de la moda para conocer el sector, diseñadoras para conocer cómo se trabaja en la elaboración de los nuevos modelos de prendas de vestir, psicólogos para conocer a mayor profundidad a las clientas, vendedoras para saber qué necesidades tienen aquellas mujeres de tallas grandes que van en busca de prendas a su medida y no encuentran, entre otros. Se cuenta con la disponibilidad para conseguir entrevistarse con estos especialistas, pues como se mencionó anteriormente, una de las integrantes del grupo está relacionada con el rubro de la moda por su familia y tres de ellas trabajan en una empresa que se desarrolla en el rubro textil.

Con respecto de los recursos financieros, contar con el plan de negocios adecuado permitirá sustentar lo rentable que es el proyecto y lograr el financiamiento de posibles inversionistas o entidades bancarias, complementando el capital propio que aportarán quienes implementarán esta propuesta.

Por último, se recurrirá a técnicas de investigación, tales como entrevistas individuales, encuestas y grupos focales, con las que se logrará obtener información que no está disponible públicamente y que es valiosa para el proyecto. De este modo, se conocerá con mayor detalle cómo se encuentra el mercado de prendas de vestir y cuáles son los principales requerimientos de los clientes y de los stakeholders. El recurso con el que no se podrá contar de manera permanente es el tiempo para el trabajo de campo y la participación del público objetivo, ya que aplicar estas herramientas implica organizar a las clientas potenciales para que participen, a veces todas juntas, en una fecha concreta, un lugar y no solo una vez, sino varias; no siempre se puede llegar a una coordinación exacta, pero se trabajará en ello para lograr obtener la información que se requiere contando con su valiosa participación.

Como se puede ver, la elaboración del plan de negocios es viable pese a la escasez de tiempo, disponibilidad de datos con la que se cuenta y acceso a información.

CAPÍTULO 2: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo consiste en el diseño y explicación a detalle del proceso de investigación. El cual permitirá definir la propuesta de valor final y el mercado meta. Las etapas de este proceso parten de la idea de negocio inicial por experiencia personal, para proseguir con la comprobación inicial de esta experiencia a través de fuentes secundarias. Finalmente, ya con una propuesta de valor inicial, se procede a utilizar herramientas de investigación primaria como lo son las entrevistas, observación, focus group y encuestas. Es a partir del análisis de las encuestas, en la etapa final, que se procede a definir la mencionada propuesta de valor final. En la siguiente gráfica, se describe la secuencia de las actividades realizadas en el proceso de investigación

Figura 1: Secuencia del proceso de investigación



1. Idea inicial

La idea de negocio inicial, como se ha comentado en capítulos previos, parte de la experiencia personal de algunas de las autoras. Se había percibido que la oferta de ropa atractiva para mujeres en tallas grandes era un problema dado que era muy difícil de encontrar ropa que las satisfaga en las tiendas de la capital peruana.

2. Investigación

El diseño del proceso de investigación está definido por dos grandes secciones: Investigación de fuentes Secundarias e Investigación de fuentes Primarias. Las cuales se definen a partir de la idea de negocio inicial.

Figura 2: Idea del negocio y diseño del proceso de investigación



2.1 Investigación de fuentes secundarias

La primera sección es la de Investigación de fuentes secundarias. Su objetivo es validar la idea de negocio inicial, definir la propuesta de valor inicial y el mercado meta inicial. Las fuentes secundarias utilizadas se pueden ver en la Tabla 1:

Tabla 1: Fuentes Secundarias

TIPO DE FUENTE	FUENTE SECUNDARIA	TEMA
Reportes Estadísticos	INEI	Mercado meta
	APEIM	Mercado meta
Informes anuales y reportes	INDECOPI	Referencias legales
	SUNAT	Político
	Cámara de Comercio de Lima	Diversos
	Centro de Comercio Exterior	Político – Legal
	Ministerio de Economía y Finanzas	Indicadores económicos
	Banco Central de Reserva del Perú	Indicadores económicos
	Organización Mundial de la Salud	Obesidad y Sobrepeso
Sitios Web	Perú Retail	Rubro Retail
	Diario Gestión	Diversos
	Diario El Comercio	Diversos
	Empresas de ropa en tallas grandes	Negocios - Benchmark
	Worth Global System Network	Estudios de mercado
	Nielsen	Estudios de mercado
	Diversos Blogs	Varios
	Diversas agencias	Tendencias
Boletines Informativos	Sociedad Nacional de Industrias (Boletín Textil)	Industria textil
	Sociedad Peruana de Pymes	Empresa
Estudios de casas universitarias	Universidad del Salvador	Justificación
Diversa literatura relacionada	Porter, Pestalozzi, Hernández Sampieri, Marcelo Gómez, otros.	Marco teórico

A partir del análisis de estas fuentes se elabora una propuesta de valor inicial que incluye la definición del negocio en tanto a beneficio base, beneficios esperados, valores agregados, imagen y servicio. Además, se identifica el mercado meta inicial a través de la segmentación de variables demográficas (sexo y edad, IMC y zonificación APEIM) y Nivel Socio-Económicas [NSE].

2.2 Investigación de fuentes primarias

La segunda sección es la de investigación de fuentes primarias. Previamente, se ha podido analizar las tendencias del mercado de la moda, del sector textil y confecciones, y del retail, las cuales resultan ser un tanto cambiantes; además se ha analizado el entorno del cual es parte el proyecto de negocios; ambos a través de fuentes secundarias. Además, se ha logrado identificar

una necesidad que origina una oportunidad de negocio que se desarrollará en los próximos capítulos. El objetivo de la investigación de fuentes primarias es elaborar la propuesta de valor final, identificar el mercado meta final y la demanda a proyectar. El diseño exploratorio a utilizar en esta sección es propuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2014) que lo identifica como diseño exploratorio secuencial [DEXPLOS]. De este diseño, se aplicará la modalidad Derivativa. “En esta modalidad la recolección y análisis de los datos cuantitativos se hacen sobre la base de los resultados cualitativos. [...] La interpretación final es producto de la comparación e integración de resultados cualitativos y cuantitativos” (Hernández et al., 2014, p. 551).

La investigación de mercado de fuentes primarias que se plantea consiste en la recolección de datos representativos que se presentan en dos grandes apartados: el cualitativo y el cuantitativo. En estos se utiliza diversas técnicas de investigación de mercado que se aplican a diversos stakeholders relacionados directa o indirectamente con el proyecto a emprender, lo cual permite tener un marco y conocimiento más cercano del mercado.

2.2.1 Investigación cualitativa

El primer apartado es el de la investigación cualitativa, que incluye realización de entrevistas a profundidad y focus groups a usuarias y una amplia variedad de expertos. Los expertos son entre otros, diseñadores de moda, modelos plus size, bloggers de moda, analistas de prendas, empresarios de la industria de la moda, profesionales del retail, vendedoras, y profesionales relacionados con el rubro: psicólogos, nutricionistas y entrenadores de gimnasio. Las técnicas empleadas permitirán obtener primeros resultados y reformular la idea de negocio inicial. En cada apartado se hace una identificación de hallazgos.

a. Entrevistas a profundidad

A continuación, se presenta la relación de posibles clientas a quienes se hicieron las primeras entrevistas a profundidad realizadas para la sección cualitativa (ver Anexo F).

- Cristina Puma
- Karol Núñez
- Katty Pablo
- Roxana Shin
- Carli La Rosa
- Verónica Vásquez
- Rosa Arias
- Irma Ramírez:

Por otro lado, se muestra una tabla en la que se presenta los nombres de las personas a quienes se le hicieron entrevistas a profundidad posteriores, incluyendo el tipo de entrevistado, la sección de interés para la investigación y los estudios o el cargo que ocupa el entrevistado (ver Anexo F).

Tabla 2: Relación de expertos y especialistas entrevistados

Técnica: ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD			
Tipo de entrevistado	Sección de interés	Estudios/Cargo	Nombres
Expertos en la industria de la moda	Diseñadoras de modas		Karina Giannoni
			Edith Rodríguez
			Lourdes Chambi
	Modelos Plus Size		Ligia Jiménez
			Alexandra Godos
			Gloria Castillo
			Paz Salgado
Plus Size Fashion Bloggers	Blogger de Chica de a pie	Emily Hidalgo	
	Blogger de Lima XL	Grecia Lucía	
Expertos en la industria textil (sector confecciones y rubro Retail)	Empresarios	Dueña de Sara Morello	Sara Manchego
		Dueña de Sephia	María Inés Escalante
		Dueña de S.O.	Stefany Ormeño
	Profesionales del retail	Gerente Adjunto de Maloko	Frank Schunke
		Consultora de Marketing y Moda	Carla Díaz
		Jefe de RR.PP. en Hierba Luisa	Anna Catherina
	Ventas – retail	Supervisora de boutiques Baby Club Chic	Patricia Inca
Promotora de ventas		Fanny Quispe	
Especialistas en el tema	Psicólogos	Psicóloga Alimenticia	Daniela Brahim
		Psicóloga Familiar	Noelia Marmolejo
		Conferencista Internacional - P. Clínica	Rita Vila Feist
	Nutricionista de gimnasio	Nutricionista de Bodytech Surco	Karla Alvarado

b. Focus group

Se presenta seguidamente la ficha técnica de los focus group: (ver Anexo G).

Tabla 3: Ficha técnica de los Focus Group

Técnica: FOCUS GROUP			
FICHA TÉCNICA	<i>Focus Group 1</i>	<i>Focus Group 2</i>	<i>Focus Group 3</i>
Objetivo	Conocer el comportamiento de compra y necesidades del público objetivo.	Cómo tenían posicionadas aquellas tiendas que ofrecen prendas en tallas grandes.	Definir la propuesta de valor de negocio, reconociendo las expectativas de las usuarias.
Lugar	Casa, Miraflores	Orgánika Café, Surco	Casa, San Luis
Fecha	Sábado, 04 de junio de 2016	Domingo, 12 de junio de 2016	Sábado, 04 de junio de 2018
Hora	1pm	4pm	9pm
Duración	1 ½ horas	1 hora	1 ½ horas
Tamaño de muestra	8	6	8
Sexo	Femenino	Femenino	Femenino
Edad	25 a 29 años	23 a 27 años	28 a 32 años
Residencia	NSE A, Miraflores y Surco	NSE A y B, Surco	NSE B, San Borja y San Luis
Ocupación	Empresarias y estudiantes	Estudiantes	Empresarias

2.2.2 Investigación cuantitativa

El segundo apartado consiste en la investigación cuantitativa, en la que se empleó la técnica de encuesta a una muestra representativa del mercado meta para la validación estadística, modificación o ajuste de la propuesta de valor final, así como de los hallazgos encontrados.

A continuación, se presenta la ficha técnica de las encuestas, hallazgo de población N y hallazgo de muestra N:

Tabla 4: Ficha técnica de las encuestas

Herramienta: ENCUESTAS	
Técnica	Datos
Objetivo	Validar la propuesta de valor, así como la aceptación del plan de negocio y proyectar la demanda.
Mercado Potencial	Mujeres de Lima Metropolitana con sobrepeso u obesidad
Mercado Meta	Mujeres de NSE A y B en zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana con sobrepeso u obesidad
Encuestas	291
Tamaño de la muestra	265
Nivel de confianza	95%
Error muestral	6%
Lugares visitados	Encuesta online y visita a Centros Comerciales de La Molina, Surco, Miraflores, San Isidro y San Borja
Fechas	A partir del sábado 23 de julio hasta el 13 de agosto del 2016.
Proporcionalidad de la muestra	Estratificado conforme a la población por distritos de Zona 6 y 7 APEIM
Tipo de muestra	No aleatoria, pero selección de población se realiza identificando ciertos comportamientos y/o características
Comentario adicional 1	Preguntas filtro al final de la encuesta por alta posibilidad de sesgar respuestas si se realizan al iniciar encuesta
Comentario adicional 2	Planteamiento de preguntas no redactadas como afirmaciones podrían sesgar las respuestas pero se complementan con Investigación Cualitativa

Tabla 5: Hallazgo de población N

Población Lima Metropolitana		8,894,412	
		TOTAL	
Mujeres en Lima Metropolitana		5,046,374	
Mujeres de la Zona 6 APEIM que pertenecen a los NSE A y B	144252	SUPUESTO	% de NSE A y B en Zonas de H+M = % de NSE A y B en Zonas de M
Mujeres de la Zona 7 APEIM que pertenecen a los NSE A y B	310075		
Lima Metropolitana		454327	
%	Población de la Zona 6 APEIM que tienen de 25 a 35 años	13.93%	SUPUESTO
%	Población de la Zona 7 APEIM que tienen de 25 a 35 años	16.67%	
Lima Metropolitana			% de 25 a 35 años en NSE de H+M = % de edad entre 25 a 35 años en NSE A y B de M

Tabla 6: Hallazgo de población N (continuación)

Mujeres de la Zona 6 APEIM que pertenecen a los NSE A y B que tienen entre 25 y 35 años	20091	SUPUESTO	% de 25 a 35 años en NSE de H+M =
Mujeres de la Zona 7 APEIM que pertenecen a los NSE A y B que tienen entre 25 y 35 años	51681		% de edad entre 25 a 35 años en NSE A y B de M
Lima Metropolitana		71,772	
%	Sobrepeso en Lima		43.9%
%	Obesidad en Lima		27.4%
Mujeres de la Zona 6 y 7 APEIM que pertenecen a los NSE A y B que tienen entre 25 y 35 años con Sobrepeso	31501	SUPUESTO	% obesidad y sobrepeso en Lima =
Mujeres de la Zona 6 y 7 APEIM que pertenecen a los NSE A y B que tienen entre 25 y 35 años con Obesidad	19687		% obesidad y sobrepeso en público objetivo
		51,188	

Para determinar la cantidad de mujeres del NSE A y B pertenecientes a la zona 6 y 7, APEIM ha considerado los porcentajes totales del NSE A y B que aplican tanto a hombres como a mujeres. Por su parte, para hallar la cantidad de mujeres de 25 a 35 años, se ha estimado los porcentajes de hombres y mujeres de este rango de edad. Por último, el porcentaje de obesidad y sobrepeso en el público objetivo se halló a partir del porcentaje en Lima. En general, todo esto ha dado como resultado el hallazgo de la población.

Figura 3: Hallazgo de muestra N

p =	0.5	(opciones posibles: 0 < p < 1)	1 - α	z
q =	0.5		0.9	1.645
e =	6%	(opciones posibles: 0 < e < 1)	0.95	1.96
Conf =	95%	(opciones posibles: 90%, 95% o 99%)	0.99	2.575
Z =	1.96			
N =	51188	(opciones posibles: 0 < N < infinito)		
n =	$\frac{N * p * q}{(N (\frac{e^2}{z^2}) + (p * q))}$ $\frac{51187.67354 * 0.5 * 0.5}{(51188 (\frac{0.0036}{3.842}) + (0.5 * 0.5))}$ $\frac{12796.91839}{(51188 (0.00093711) + (0.25))}$ $\frac{12796.91839}{(47.96845709 + 0.25)}$ $\frac{12796.91839}{48.21845709}$			
n =	265			

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS MACRO Y DEL SECTOR

A continuación, se desarrolla el análisis del macro entorno y del sector en el cual se sitúa la idea de negocio con el fin de identificar la situación actual y cuáles son las oportunidades que brinda el mercado peruano. Para ello, se han realizado el análisis PESTA, el análisis del sector, las cinco fuerzas de Porter y el benchmarking nacional e internacional.

1. Análisis PESTA

1.1. Entorno Político - Legal

Con relación al sector textil, a mediados del año 2015, se revocó la ley antidumping (aplicada el 2013) mediante la resolución N° 293-2015/SDC impuesta por INDECOPI. Esta ley se revocó, debido a que no se demostró fehacientemente que todos los artículos que integraban el producto investigado competían en un único mercado y tampoco se determinó correctamente la similitud del producto nacional. Esta medida ocasionó beneficios para los consumidores, pero desprotección para el sector textil y de confección (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2015).

Estas medidas perjudican a una empresa industrial entrante, puesto que, al no haber medidas antidumping, se facilita una posible competencia desleal frente a industriales de confecciones extranjeros; sobre todo, los que venden a precios muy bajos, como los chinos.

Por su parte, el Centro de Comercio Exterior [CCEX] planteó la elaboración de un reglamento de ley por el que las marcas de prendas de vestir nacionales y extranjeras deban presentar obligatoriamente 8 tallas como mínimo. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Lima, esto resultaría beneficioso, debido a que “esta ley ayudaría, en cierta medida, a generar una industria local para un segmento desatendido” (Confeccionistas de tallas, 2016). Asimismo, de acuerdo con el CCEX, “para el 2016, esta ley debe ser una prioridad para el sector Indumentaria, pues constituye una oportunidad para la producción nacional a fin de capturar un nicho en el mercado interno” (Confeccionistas de tallas, 2016).

De acuerdo con lo expuesto, habría mayor competencia si se promueve la ampliación de tallaje de prendas de vestir, además de que el mercado podrá enfocarse en segmentos desatendidos, lo cual generaría un mayor dinamismo de la economía.

1.2. Entorno Económico

El entorno económico en el que se hace la investigación para aprovechar la oportunidad de negocio presenta indicadores variados. El Producto Bruto Interno [PBI] peruano creció en junio del 2016, acumulando 83 meses de expansión continua. Sin embargo, según el Informe

técnico del comportamiento de la economía peruana, en el primer trimestre del 2016, el PBI de la industria textil y de cuero se contrajo, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro (INEI, 2016):

Tabla 7: Manufactura – Valor Agregado Bruto

Cuadro N° 11 MANUFACTURA: VALOR AGREGADO BRUTO (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior) Valores a precios constantes de 2007						
Actividades	2015/2014					2016/2015
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Manufactura	-5,1	-0,1	-2,4	0,9	-1,7	-3,0
Industria alimenticia	-6,1	8,2	-1,2	6,2	1,9	0,2
Industria textil y de cuero	-9,8	-2,0	-5,0	-4,3	-5,5	-5,7
Industria de madera y muebles	2,5	3,7	14,3	0,5	5,7	1,2
Industria del papel, edición e impresión	-17,9	-0,3	0,2	0,5	-5,4	2,0
Industria química	-4,7	-0,1	1,9	1,0	-0,5	-0,1
Fabricación de productos minerales no metálicos	0,9	-0,7	-4,8	-1,7	-3,4	-1,7
Industrias metálicas básicas	-1,3	-3,8	-6,6	10,1	-0,7	-3,8
Fabricación de productos metálicos	2,4	-1,2	-3,3	-2,2	-1,1	-11,8
Productos manufacturados diversos	-11,9	-13,8	-15,9	-11,7	-13,4	-8,6

Fuente: INEI (2016).

En el primer trimestre del 2016, el valor agregado bruto de la actividad Comercio creció en 2,8% respecto del mismo periodo del año anterior a precios constantes de 2007.

Tabla 8: Comercio – Valor Agregado Bruto

Cuadro N° 14 COMERCIO: VALOR AGREGADO BRUTO (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior) Valores a precios constantes de 2007						
Actividades	2015/2014					2016/2015
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Comercio	3,7	4,1	4,3	4,0	4,0	2,8
Comercio al por mayor y menor	4,3	4,4	4,5	4,2	4,3	2,5
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores	-4,0	0,2	0,5	1,7	-0,4	7,6

Fuente: INEI (2016).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2015), las exportaciones no tradicionales se contrajeron en 7.5%, ocasionado principalmente por menores envíos de productos textiles y prendas de vestir. Como se ve, las empresas están compitiendo por las frecuentes importaciones, por lo que se ven obligadas a salir del mercado o a incurrir en gastos de inversión

para innovar y mejorar la calidad de sus productos, lo que les permitirá mantenerse en un mercado altamente competitivo.

El Reporte de Inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018, indica que se mantiene en 4% la proyección de crecimiento de la economía peruana para el año 2016 y ajusta a 4.5% el crecimiento para el año 2017, lo cual significa una estabilidad económica en términos de producción nacional (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016).

1.3. Entorno Social – Cultural

No cabe duda que el rol de la mujer está cambiando. Según Otero (2015), la influencia de la mujer se hace notar con mayor fuerza en regiones emergentes de América Latina, movidas tanto por la economía local como por diferentes factores, tales como la disminución de la natalidad, el aumento de la esperanza de vida y la incorporación de la mujer al mundo laboral. Estos son tan solo algunos de los indicadores que hacen que el atractivo de la mujer como consumidora potencial siga creciendo.

Un ejemplo de ello es el director Kim Gehrig, quien creó un spot sobre la nueva perspectiva de belleza femenina que muestra una tendencia hacia el cambio de estereotipos y una mayor consciencia sobre la democratización de las tallas.

En palabras de Maestro, lo que se quería hacer era el primer anuncio que celebrase la celulitis. Nunca se hacen campañas como estas. No existen. Normalmente se habla de las mujeres a través de la belleza y de la moda, es raro que se las trate como seres humanos. Sabemos que la nuestra es una belleza imperfecta, solo es cuestión de asumirlo y celebrarlo (Maestro, 2015).

Por su parte, la empresa Lane Bryant, cadena de tiendas estadounidense enfocada en la venta de ropa en tallas grandes para mujeres, realizó la Campaña I am no Angel, aludiéndose en contraposición con los estereotipos que muestra su competidora estadounidense Victoria's Secret. Linda Heasley, CEO de Lane Bryant, señala lo siguiente: “Nuestra campaña #ImNoAngel está diseñada para animar a todas las mujeres a que amen cada parte de su cuerpo. Creemos firmemente que todas las mujeres son sexis y queremos alentarlas para que muestren su cuerpo con confianza, a su manera” (Maestro, 2015).

En resumen, se están dando tendencias favorables, como el cambio de perspectiva hacia la mujer real, que apuntan a una aceptación de la idea de negocio.

1.4. Entorno Tecnológico

Internet se ha convertido en un medio a tomar en cuenta para el comercio. Según IPSOS (2016), el 22% de la población conectada ha comprado algún producto y/o servicio por internet.

De ellos, el 30% ha adquirido vestimenta y calzado, y Falabella es la web de tiendas por departamento donde más compran. Tres de cada cinco entrevistados ha tenido una buena a muy buena experiencia comprando por internet.

Sin embargo, al mismo tiempo, “los consumidores son cada vez menos fieles a las marcas y se encuentran más informados, dado que tienen herramientas tecnológicas a la mano y buscan la mejor opción” (Economía y Negocios, 2016).

Esta información da a conocer el poder que tiene el cliente frente a las empresas y que las redes sociales son un vínculo importante para estar en contacto permanente con los consumidores, además de que retan a las empresas a desarrollar mecanismos que les permitan facilitar el proceso de compra. Es así que este proyecto no debe descuidar este canal, pues la tecnología exige que las empresas estén más comunicadas con sus clientes mediante las redes sociales e internet para que obtengan mayor información de los productos que se ofrecen y que logren una mejor relación con la cual se pueda generar fidelidad.

1.5. Entorno Ambiental

La industria textil definitivamente impacta en el medio ambiente. Las empresas textiles deben adaptar sus procesos a otros más sostenibles, evitando los productos químicos, prescindiendo del uso de animales en la producción y utilizando materiales orgánicos. Alexander Congona, blogger y diseñador de Perú Urban Fashion, señala lo siguiente:

Siendo Perú uno de los países más afectados en Sudamérica por el calentamiento global, deberíamos preocuparnos más por saber qué impacto tienen nuestros hábitos. Solo saber que el proceso de teñido de los textiles de la industria de la moda produce una quinta parte del total de la contaminación de las aguas del planeta debería hacernos estremecer (La talla pluz, 2015).

Asimismo, el medio ambiente también es tema de preocupación gracias a la nueva conciencia ambiental de las nuevas generaciones. “Los nuevos compradores también quieren cambiar el mundo, especialmente los millennials, y miran que las marcas que compran sean responsables con el medioambiente en sus fases de producción y distribución. Paralelamente, les anima participar en las causas sociales” (Economía y Negocios, 2016).

Esta tendencia indica que se deben reformular las propuestas de negocio bajo la mirada de los nuevos consumidores, ofreciéndoles productos y servicios que generen impacto positivo en la sociedad.

2. Análisis del sector

Como el plan de negocios que se propone se desarrolla en los sectores Textil, Confecciones y Retail, a continuación, se describirá el panorama de cómo se encuentra el sector textil y de confecciones en el Perú, se presentarán las principales tendencias del retail y se mencionarán los sucesos y problemas que acontecen en el retail peruano.

2.1. Sector textil y de confecciones

En esta sección, se presentará una visión global del desempeño de las industrias textil y de confección en el Perú, lo que permitirá avizorar un mejor planteamiento de la estrategia del negocio.

Se debe tener claro que existen dos industrias dentro de la gran cadena de valor que constituye la actividad manufacturera textil: la industria textil propiamente dicha y la industria de la confección. La primera abarca desde la etapa inicial del desmote del algodón, si fuera el caso, hasta la elaboración de telas acabadas, e incluye a su vez las actividades de hilado, tejido y teñido acabado. Por otro lado, la segunda industria, de confección, comprende las actividades vinculadas con la elaboración de la prenda de vestir, que incluye el diseño, la pre-costura, la costura y el acabado.

Hay que tener en cuenta que la industria textil y de confecciones es uno de los sectores manufactureros de mayor importancia para el desarrollo de la economía nacional: por sus características y potencial, constituye una industria altamente integrada, altamente generadora de empleo y que utiliza en gran medida recursos naturales del país. En tal sentido, la industria textil y de confecciones genera demanda a otros sectores, como el agrícola, por el cultivo de algodón; el ganadero, para la obtención de pelos finos y lanas; la industria de plásticos, para los botones, cierres y otros; la industria química, por la utilización de insumos; entre otros (Sánchez, 2003).

La actividad textil en el Perú se ha distinguido siempre por la calidad de sus materias primas y productos terminados, así como por ser una gran fuente generadora de empleo. Entre los años 2009 y 2012, el sector textil-confecciones fue uno de los motores de las exportaciones con valor agregado y una fuente importante de generación de empleo en el país, pero la menor demanda mundial y la pérdida de competitividad han socavado la producción (La apuesta del sector, 2016).

En el sector textil, se han reducido en 50% las áreas dedicadas al cultivo de algodón -esto es, un poco más de 23 000 hectáreas- para dedicarlas al cultivo de productos más rentables entre

el 2010 y el 2105, así lo indicó Diego Fernández, gerente general de Algodonera Peruana (Área de siembra, 2016).

En lo que respecta a las confecciones, la confección de China es una de las mayores competidoras peruanas, por ser entre un 20% y 25% más baratas. La competitividad peruana no mejora si se compara con países de la región, donde Colombia también maneja mejores precios que los nacionales, entre 6% y 8% más bajos (Ysla, 2015).

En general, la falta de competitividad se debe mayormente a la subvaluación y el ingreso a precios dumping³ de las importaciones de hilados, tejidos y prendas de vestir, en su mayoría provenientes de países de Asia (China, India, Vietnam, Tailandia, Indonesia, etc.) que declaran, en muchos de los casos, el 50% del valor real pagado de origen. No ayuda, como se mencionó, la derogación de las medidas de defensa contra el dumping en la importación de confecciones provenientes de China, según Raúl Saba, vicepresidente del Comité Textil de la SIN (Saba, 2016).

En ese sentido, la presidenta del Comité de Confecciones de la SNI prevé que la actividad recién se empezaría a recuperar en el 2017, una vez pasada la incertidumbre electoral. Antes, se necesita buscar nuevos clientes, nuevos nichos de mercado y recuperar espacio en los pedidos. Así mismo, la presidenta señala que se deben trazar estrategias público-privadas para tratar de recuperar el mercado estadounidense y, si bien mercados claves han caído por propios problemas económicos (Venezuela y Brasil), Argentina y Ecuador surgen como potenciales destinos para los productos peruanos (La apuesta del sector, 2016).

2.2. Sector Retail

En esta sección, se señalarán las tendencias clave para el sector retail moderno en el mundo y en el Perú. A continuación, se presentarán dos extractos que resumen las tendencias:

Según “Las diez tendencias claves del sector retail del 2015” de Isabel Mesa, directora en España de WGSN⁴, el consumidor busca un concepto de tienda más simple, más espaciosa y con una muestra de producto más reducida. Además, requiere de una selección del producto, ya que no tiene tiempo de pararse a conocer todas las referencias del catálogo. El consumidor de hoy busca más que nunca, ya sea por precio, por conocer nuevos productos o por sus especificaciones técnicas, por lo que habrá que brindarle servicios relevantes para que se fije en la marca que se

³ Dumping es la práctica comercial de vender a precios inferiores al costo para adueñarse del mercado, con grave perjuicio de este (Real Academia Española [RAE], 2017).

⁴ WGSN es la agencia de predicciones de tendencias globales.

desea y decida apostar por ella. El consumidor de ahora compra, pero, acto seguido, lo comparte (Diez tendencias clave, 2014).

Con respecto de los retailers tradicionales, Ricardo Cueva Avellaneda, director de Ipsos Perú, señala lo siguiente:

[...] Creo que ha habido una explosión enorme de retailers construidos en los últimos años y, aun así, el flujo de compra y venta de productos no es por el retail moderno: un 60% es por el canal tradicional y un 40% por el canal moderno. [...] Aun cuando tienen cadenas enormes de tiendas comerciales, el canal tradicional sigue siendo dominante. (Aun cuando hay, 2016)

Asimismo, actualmente se experimentan nuevos retos en el mercado, como mejorar la experiencia del consumidor, competir sin sacrificar ganancias, unificar la venta física y online, posicionar al vendedor como diferenciador y aumentar el consumo digital (Retos que enfrentan, 2016).

3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Considerando que este proyecto quiere ingresar al mercado, se realizó un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter de la industria textil, enfocado a las prendas de vestir en tallas grandes para mujeres. A continuación, se presentan los hallazgos:

3.1. Poder de negociación de los clientes

Los clientes constituyen un elemento cardinal en el análisis. En general, “los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos” (Porter, 2005, p. 44). De acuerdo con los factores que se explicarán a continuación, se analizará el poder de negociación de los clientes.

- Costo por cambiar de proveedor:

El proveedor juega un rol importante. De acuerdo con Porter (2005), “el poder del proveedor aumenta si el comprador enfrenta costos cambiantes” (p. 44). El costo de cambiar de proveedor es alto en caso la cliente tuviera un lugar donde siempre encuentra los productos que busca y cumpla con sus expectativas. Como se verá más adelante, esto no sucede con el público al que se va a dirigir el negocio, debido a que la cliente va de tienda en tienda hasta que encuentra lo que busca y, de ocurrir esto, aprovecha para comprar varias prendas, porque sabe lo difícil que puede ser encontrar algo de su agrado. Por lo tanto, la propuesta de este plan de negocios apunta a ofrecer un producto especializado y dirigido a este tipo de clientas, para que sientan que, cada

vez que salen de compras, puedan encontrar lo que buscan en el mismo lugar. Lo que se quiere lograr es crear fidelidad hacia la marca, de modo que no duden en ir a la boutique que se lanzará porque estarán seguras de que encontrarán agradables novedades en las prendas que se les ofrecerá.

- Disponibilidad de información por el comprador:

La información juega un papel importante en la oportunidad de compra. De acuerdo con Porter (2005), “si el comprador tiene información completa sobre la demanda, los precios de mercado reales e incluso de los costos del proveedor; por lo general, se proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre” (p. 42). Las clientas tienen acceso a la información, por lo mismo que pueden acercarse a diferentes tiendas para averiguar precios, ver modelos, observar y probarse diferentes tallas y son ellas quienes deciden en qué tienda realizan su compra. Cabe resaltar que las tiendas que visitan en busca de sus tallas no necesariamente cubren sus necesidades, según lo que indicaron en las entrevistas cuyos hallazgos se muestran en apartados posteriores.

De acuerdo con los factores que se han considerado, el poder de negociación de los clientes es alto, porque el costo de cambiar de tienda es bajo al no tener aún una tienda de su preferencia y porque la clienta puede tomarse el tiempo para averiguar por precios, modelos y tallas, y conseguir así la prenda de vestir que mejor cubra sus expectativas.

3.2. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores puede ser un elemento determinante en el mercado. De acuerdo con Porter (2005), “la rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición, se presenta porque uno o más de los competidores sienten presión o ven la oportunidad de mejorar su posición” (p. 37). Al respecto, Porter considera varios factores para analizar la rivalidad en el mercado. A continuación, se expondrán los más relevantes.

- Costos fijos:

Es necesario tomar en consideración los costos, especialmente los fijos. Tal como señala Porter (2005), “los costos fijos elevados crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad” (p. 38). Para que las empresas funcionen, se incurre en costos fijos como pago de salarios al personal, pago de alquiler de local y de servicios de luz y agua. También incurren en gastos para fuertes campañas de publicidad, promociones, entrega de productos diferenciados y de calidad, de modo que puedan resaltar entre la competencia. Entonces, la competencia ya maneja gastos y conoce el mercado; sin embargo, para la implementación de este proyecto, se

tiene que invertir bastante para estar a la altura de la competencia y los costos fijos que se manejan en estas industrias son altos. Esto es lo que se tiene que asumir al momento de ingresar a competir.

- Número de competidores:

El número de competidores debe ser un elemento a tomar en consideración. De acuerdo con Porter (2005), “cuando el número de empresas es numeroso, la posible rebeldía es grande” (p. 38). Actualmente, existen varias tiendas que ofrecen tallas grandes (se observaron más de 25 tiendas en el mercado, tales como Sephia, Hierbaluisa, H&M, Forever 21, Diana Carolina, Stefany Ormeño, entre otras), pero como se ha mencionado anteriormente, estas no satisfacen las necesidades de las clientas, por lo que el proyecto no tendría mucha dificultad para entrar a competir en el mercado.

- Crecimiento en el mercado:

El crecimiento por sector puede influir en el desarrollo de una empresa. De acuerdo con Porter (2005), “el crecimiento lento en el sector industrial origina que la competencia se convierta en un juego por mayor participación en el mercado” (p. 39). En este sector cada vez hay más empresas incursionando en la industria textil y de confecciones por la alta demanda que hay; sin embargo, haciendo referencia solo al mercado de prendas de vestir para mujeres jóvenes adultas con sobrepeso y obesidad, hay oportunidad de crecimiento. Actualmente, por el crecimiento lento de este mercado, varias empresas están prestando su atención a este segmento mal atendido, de modo que la competencia está aumentando.

- Falta de diferenciación

La diferenciación puede marcar una diferencia importante en la competencia de mercado. De acuerdo con Porter (2005), “cuando se percibe al producto o servicio como casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y servicio; sin embargo, la diferenciación crea capas de aislamiento contra la guerra competitiva” (p. 39). Durante la investigación de mercado, se observó que aquellas tiendas que venden prendas en tallas grandes solo cubren la necesidad de las clientas de encontrar ropa a su medida sin considerar brindarles un valor agregado, como calidad en los servicios, en sus telas, etc. Para estas tiendas, “tallas grandes” implica solo incrementar la cantidad de telas y aumentar medidas a la prenda cuando, en realidad, hay más detalles que se debería considerar, como brindar diseños atractivos, ofrecer modelos variados, dar una buena atención, entre otros.

La rivalidad entre los competidores en el sector al que se dirige este proyecto es alta, pues debido al crecimiento lento de este mercado, varias empresas quieren entrar a competir por participación de mercado, más aún teniendo en cuenta que los costos fijos son altos y, para

minimizarlos, van a tratar de mejorar su producción. Para entrar al mercado, hay que considerar que la competencia ya sabe en qué costos debe incurrir para sobresalir.

3.3 Poder de negociación de los proveedores

En el mercado existe un sinnúmero de proveedores, de los cuales se va a requerir tanto materias primas e insumos (telas, avíos, cajas para entregar el producto, tarjetas, etc.) como servicios (talleres de confección). Los proveedores tienen ligeras diferencias en calidad y precios, y se puede acceder a ellos con facilidad. El principal problema es contar con proveedores adecuados, ya que, según entrevistas que se realizaron a empresarios, así como existen varios proveedores puntuales y responsables, también hay quienes entregan productos terminados en mala calidad o se demoran con la entrega.

Por otro lado, en el mercado, también existen proveedores informales que no están registrados de acuerdo con la ley, lo que hace que se corran riesgos al contratarlos, como pérdida de capital en caso el proveedor desaparezca o se niegue a entregar los productos terminados. Además, estas empresas pueden tener a sus empleados trabajando en condiciones inhumanas, por lo cual será necesario evaluar adecuadamente a los proveedores con los que se decida trabajar.

Considerando lo expuesto, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que la oferta es alta y la empresa decide con quien trabaja de acuerdo con sus necesidades y con la garantía que le brinden los proveedores, teniendo en cuenta las estrategias que va a manejar (negociación de precios, alianzas, etc.).

3.4 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son otro elemento esencial para el análisis. Según Porter (2005), “la identificación de los productos sustitutos pasa por definir ropa que pueda desempeñar la misma función que el producto que se quiere introducir en el sector industrial” (p. 39). El principal sustituto del producto que se ofrece son las prendas de vestir que se mandan a confeccionar a costureros cuando las clientas no encuentran prendas de vestir en sus tallas ni modelos que sean de su agrado. El “mandarse a hacer ropa” implica mayor costo para las clientas, tanto desde el punto de vista económico como de tiempo, pues tienen que medirse, escoger la tela y el diseño que desean, y probarla para que la costurera dé los últimos acabados a la prenda.

Entonces, aunque los productos sustitutos podrían ser considerados una amenaza para el producto que se quiere ofrecer, no es del todo así, principalmente porque recurrir a ellos es costoso, como se ha mencionado, y porque las clientas de hoy prefieren ahorrar tiempo yendo a

comprar una prenda de vestir. Son pocas las clientas que optarían por mandar a confeccionar su ropa; sobre todo, por el tiempo que implica, según los hallazgos de las entrevistas.

3.5 Amenaza de posibles entrantes

Los posibles entrantes dinamizan la competencia. De acuerdo con Kluyver (2001), “los nuevos ingresantes potenciales amenazan con aumentar la capacidad de la industria y bajar los precios y los márgenes, intensificar la lucha por la participación de mercado y trastocar el equilibrio de la oferta y la demanda” (p. 45). Ahora bien, según Porter (2005), existen seis factores que actúan como barreras de ingreso para los nuevos ingresantes, de los cuales se tomará en cuenta los más importantes para efectos del presente plan de negocios.

- Requisitos de capital:

El capital es una de las variables más importantes del análisis. De acuerdo con Porter (2005), “es la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir, crea una barrera de ingreso” (p. 29). Para efectos del plan de negocios que se propone, la implementación de esta empresa requiere de inversión alta, como se mencionó líneas atrás, por los costos fijos elevados y los costos variables de producción, para contratar personal capacitado, comprar los insumos que se requieren para la confección de prendas (la producción será tercerizada), el alquiler del local y los pagos de servicios, entre otros costos. Si bien la inversión es alta, no es una barrera determinante para emprender el negocio propuesto, pues se contará con capital propio y financiamiento bancario para llevarlo a cabo.

- Diferenciación del producto:

La diferenciación del producto, de acuerdo con Porter (2005), “quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes; creando una barrera de ingreso, obligando a los participantes a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente” (p. 29). Después de haber realizado observaciones a establecimientos, entrevistas y encuestas al público objetivo, lo que se encontró fue que la oferta de prendas de vestir de tallas grandes que satisfaga plenamente a las clientas no es alta. Si bien existen muchas marcas y tiendas en diferentes distritos de Lima, como se verá más adelante, ninguna de las clientas está satisfecha o se considera fiel a alguna marca, pues mayormente compran donde encuentren alguna prenda de su agrado, pero no existe una diferenciación clara de lo que ofrece una marca de otra. Precisamente, este es el aspecto en el que apuntará el proyecto: ofrecer un producto diferenciado de la competencia para satisfacer las expectativas de las clientas.

- Acceso a canales de distribución:

El acceso es otro aspecto de esencial consideración. De acuerdo con Porter (2005), “se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de estos de asegurar la distribución para su producto” (p. 30). Considerar esta barrera es crucial, ya que el consumidor debe tener acceso al producto final que ofrece la empresa. En Lima, las tiendas en donde se vende ropa en tallas grandes están concentradas en distritos como La Victoria (Emporio Gamarra), Jesús María y Miraflores, entre otros distritos. Por otro lado, las tiendas de los centros comerciales están ubicadas en distritos concurridos en los que el costo de alquilar un local es alto o bien resulta difícil encontrar locales disponibles. Otro canal de distribución importante a considerar en la actualidad es la página web. Contar con una página web que sea dinámica e interactiva para el fácil uso del cliente es costoso, pero necesario, por lo que este proyecto incurrirá en esa inversión para asegurar la distribución del producto que ofrecerá.

- Política gubernamental

La política de Estado es una variable del entorno que también debe ser considerada. Según Porter (2005), “el gobierno puede limitar y hasta prohibir el ingreso de industrias, aplicando controles como requisitos para conceder la licencia y restringiendo el acceso a materias primas” (p. 29). En la actualidad, hay más facilidades para crear empresas, debido a que el Estado solicita requisitos de calidad y seguridad que son fáciles de conseguir. Debido a esto, el aspecto legal no es una barrera que implique muchas trabas para el emprendimiento de este proyecto.

Teniendo en cuenta los factores expuestos, la amenaza de nuevos entrantes es alta, pues tienen la posibilidad de contar con capital para invertir, ingresar a competir en el mercado con un producto diferenciado y lograr ubicarse en zonas estratégicas para comercializar y distribuir el producto. Además, tienen facilidad para crear empresa desde el aspecto legal, como se mencionó.

4. Benchmark nacional e internacional

4.1 Benchmark nacional

En el mercado nacional, dentro del sector confección, han existido pocas empresas dedicadas al segmento de tallas grandes. En su mayoría, ofrecían prendas de modelos clásicos, con una baja calidad de tela, tal como lo señaló Samantha, escritora de un conocido blog de moda, quien en uno de sus post habló sobre su experiencia al visitar tiendas en tallas grandes:

[...] Cada vez que vamos a comprar cosas para mi mamá es una experiencia realmente decepcionante, los productos no son buenos y pareciera que los que los fabrican dijeran “bueno, son para gorditas, hay que hacerlos así, no más”: cero estilo, cero personalidad

y, sobre todo, no le transmiten ningún tipo de confianza a las personas que las llevan (Serendipity, 2014).

Hace unos años, existen tiendas que ofrecen prendas en tallas grandes como Sephia, Hierbluisa, Stefany Orrmeño y Beautipluz, que ofrecen un concepto y estilo definido con diseños pensados para la mujer actual, aunque no las satisfacen del todo.

Por otra parte, en el año 2015, Forever 21 y H&M, retailers internacionales, iniciaron sus operaciones en Lima y han dinamizado el mercado nacional de prendas de vestir. Así lo señalan Talia Echeopar y Natalia Merino, ambas bloggers de Adidas Originals, con respecto de las líneas de prendas de vestir en tallas grandes que ofrecen: “La verdad, nadie se perjudica. Es una inyección de movimiento al mercado por donde se vea, hay más trabajo para todos, fuentes de inspiración y más velocidad en la industria de la moda” (Vigil, 2014) (ver Anexo D).

En suma, el mercado de tallas grandes tiene un gran potencial para incursionar en la moda peruana. Si bien en años anteriores se tenía escasez de oferta, con el ingreso de grandes retailers internacionales al Perú se puede apreciar que hay un nicho aún desatendido y, para lograr la diferenciación, se necesita conocer las necesidades del consumidor, destacar en calidad, diseños exclusivos, desarrollo de la marca, experiencia de compra, entre otros.

4.2 Benchmark internacional

En el mercado internacional, los negocios de prendas en tallas grandes ofrecen gran variedad de productos y servicios para favorecer a sus clientes. Se recopiló información sobre tiendas en el mercado estadounidense y europeo y se evaluó sus principales aspectos positivos y negativos (ver Anexo E).

Como conclusión del benchmark internacional, se requiere tener, en los Estados Unidos y en Europa, una fuerte presencia online. Son necesarias las redes sociales para que la clienta se sienta más cerca de la empresa, esto se puede dar a través de un blog interactivo que incluya videos, imágenes de las clientas usando las prendas, entre otros.

CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE FUENTES PRIMARIAS

El presente capítulo consiste en la presentación de los resultados de la investigación de fuentes primarias. En los capítulos previos, se ha podido analizar las tendencias: de la moda, de la industria textil, sector confecciones, y del rubro retail, los cuales resultan estar actualizándose constantemente; además se analizó el entorno del cual forma parte el proyecto de negocios. Ambos análisis se han realizado, a nivel nacional e internacional, a través de fuentes secundarias.

Además, se ha logrado identificar la necesidad que origina la oportunidad de negocio que se desarrollará en los próximos capítulos. En el presente capítulo, se analizará el resultado de la investigación de mercado cualitativa y cuantitativa, que llevarán a elaborar la propuesta de valor final, identificar el mercado penetrado y calcular la demanda a proyectar.

1. Segmento meta

Se ha realizado una segmentación, según Arellano (2010), tomando en cuenta variables demográficas y socio-económicas. En la segmentación demográfica, se ha seleccionado a mujeres entre los 25 y 35 años (INEI, 2015a), con un Índice de Masa Corporal (Álvarez & Tarqui, 2015) - IMC igual o superior a 25 (Ministerio de Salud [MINSA], 2012), consideradas como sobrepeso u obesidad (INEI, 2015a), que tengan por distrito de residencia la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana. En la segmentación socioeconómica, se ha elegido a quienes pertenecen a los NSE A y B (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Marketing [APEIM], 2015).

A continuación, se realiza el pronóstico del mercado con las variables mencionadas a partir de la revisión de las fuentes secundarias, determinando un posible mercado meta que será validado cuantitativamente al cierre del presente capítulo, en base a las encuestas realizadas. Según Kotler y Keller (2012) “existen muchas formas productivas para desglosar el mercado”, por lo que se usará la planteada por ellos:

- **Mercado Potencial**⁵: Total de mujeres de Lima Metropolitana con IMC igual o superior a 25.
- **Mercado disponible**⁶: Total de mujeres adultas jóvenes de Lima Metropolitana pertenecientes a los NSE A y B entre las edades de 25 a 35 años con IMC (INEI, 2015a) igual o superior a 25.
- **Mercado meta**⁷: Total de mujeres adultas jóvenes de Lima Metropolitana de la zona 6 y 7 pertenecientes a los NSE A y B entre las edades de 25 a 34 años con IMC igual o superior a 25.
- **Mercado penetrado**⁸: Total de mercado meta que definitivamente demuestran intención de compra.

⁵ “Conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés suficientemente elevado por la oferta de mercado” (Kotler & Keller, 2012).

⁶ “Conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a una oferta en particular” (Kotler & Keller, 2012).

⁷ “Es la parte del mercado calificada a la que la empresa decide atender” (Kotler & Keller, 2012).

⁸ Conjunto de consumidores que adquieren el producto de la empresa” (Kotler & Keller, 2012).

2. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa “sirve para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve entre los hechos y su interpretación” (Hernández et al., 2014, p. 4). En este apartado, se ha trabajado en dos fases. En la primera fase, se redefinen la idea de negocio inicial y la propuesta de valor inicial, para lo cual es necesario realizar entrevistas a profundidad a usuarias, a expertos de la industria de la moda y textil, vendedoras de retail textil, asesores de imagen, empresarios de la industria de la moda, diseñadores de moda, bloggers, profesionales administrativos y distintos especialistas como psicólogos y nutricionistas (ver Anexo I en el Anexo Digital). En la segunda fase, se realizan los focus group, que tienen por objetivo identificar las necesidades del público objetivo y sus hábitos de compra. En cada fase, se hace una identificación de hallazgos para la reformulación de la idea de negocio inicial, lo que permitirá definir el concepto y la propuesta de valor inicial mejorada al final del primer apartado.

2.1 Primera fase: Hallazgos de entrevistas a profundidad

Se realizó entrevistas a usuarias, expertas en la industria de la moda y confecciones, así como especialistas relacionadas. En el anexo I: Entrevistas a Usuarias y otros, se podrán revisar las entrevistas sistematizadas por ítem realizadas a los diferentes grupos de interés. A continuación, se presentan las ideas más resaltantes de las entrevistas realizadas.

2.1.1 Entrevistas a Usuarias

En las entrevistas realizadas a las usuarias, se pudo identificar similitud entre las opiniones de las usuarias entrevistadas. Entre las opiniones similares, se encuentran las respuestas respecto la experiencia de compra, presupuesto y producto. En primer lugar, algunas usuarias indican que en las visitas que realizan; en ocasiones, han comprado más de 1 prenda del mismo modelo. Indican que aquello sucede porque encontrar prendas a su gusto les es bastante difícil. Además, en tanto al presupuesto, están acostumbradas a pagar precios más altos que en tallas regulares; lo que ocasiona que en ocasiones tengan que gastar más de lo presupuestado. Asimismo, suelen comentar que la experiencia de compra generalmente es desagradable desde las vendedoras, por comentarios que se originan por el tema del peso o también porque no suelen encontrar prendas para sus medidas.

En tanto al producto en sí, la variable que resalta es el tipo de tela. Varias usuarias indican que evitan comprar prendas que estén elaboradas con gasa o con un mayor porcentaje de productos sintéticos; ya que estos materiales hacen transpirar. Adicionalmente, la tela la

relacionan bastante con la calidad del producto, y la tela sintética no ayuda a que la prenda se perciba como de calidad.

2.1.2 Entrevistas a expertos de la industria de la moda e industria textil (sector confecciones, rubro retail)

a. Industria de la moda

a.1 Diseñadoras de moda

Las diseñadoras de moda indican que es primordial conocer los estilos de vida del público objetivo antes de diseñar las prendas de vestir, y considerar que estas prendas resalten lo que se quiera mostrar y oculten lo que no. En las colecciones periódicas, es necesario que haya prendas básicas y se debe presentar por etapas. Asimismo, un grupo de ellas indican que ha aparecido una tendencia creciente de confeccionar en tallas grandes relegada por un buen tiempo; pero que los empresarios locales se guían de las cadenas de tiendas, que usan un patrón con medidas extendidas del regular. Además, han podido identificar tipos de cuerpo que son “o cuadraditos, o voluminosos en la parte superior y se visten con prendas que no les va bien”. Las prendas, “son gigantes, cuadradas, con cortes no favorables y sin ningún tipo de diseño” y las nuevas generaciones no están buscando fast fashion ya que tiene una vida corta.

a.2 Modelos Plus Size

Las modelos plus size indican que la industria de la moda en tallas grandes ha cambiado, pero que aún no se encuentra moda extranjera en Perú. La tendencia de ropa en tallas grandes perdurará, puesto que en Perú las mujeres en su mayoría sufren de sobrepeso u obesidad, y les es difícil encontrar vestidos de noche, fiesta o cocktail, o polos para ir a discotecas. En tanto a las elecciones de las usuarias, consideran que una mujer de tallas grandes puede lucir los colores y prendas que desee siempre que no se vea grotesco.

Mediante su trabajo, las modelos han ayudado a varias mujeres con problemas de autoestima dando mensajes positivos, lo cual le es muy gratificante. Finalmente, comentan que cambiar las tallas es favorable, no poner XXL, sino otro signo que lo identifique, para lo cual se debe capacitar a las vendedoras.

a.3 Plus Size Fashion Bloggers

Las bloggers de moda en tallas grandes indican que hay tipos de telas que pueden adaptarse mejor al cuerpo; algunas marcas que usan esas telas son auspiciadas por bloggers: Hierbaluisa, Sephia, H&M y Forever21. Característica equivalente a estos negocios es que suelen manejar muchas ofertas y además no son muy caras.

Respecto a su estilo, las bloggers preparan sus propios outfits siguiendo las tendencias. Ellas comentan que sus seguidoras les preguntan sobre lugares para conseguir prendas básicas, aunque es bastante más difícil encontrar prendas elegantes y lencería para ellas; la ropa que encuentran no tiene diseños modernos.

Algo que han podido identificar en las usuarias es que son fieles a la marca; una vez que encuentra un lugar donde hay prendas de su agrado siempre vuelven e incluso recomiendan la marca. Las usuarias tienen bastante interacción en los grupos que se crean en redes sociales. Una blogger complementó su acercamiento, posteriormente, con un videoblog para compensar la falta de publicidad de las pocas tiendas plus size.

b. Industria textil y retail

b.1 Empresarios competencia indirecta: Sara Morello y Schunke.

Los empresarios indican que un negocio de moda de tallas grandes se considera como una buena alternativa a ser evaluada. Hay distintos aspectos a tomar en cuenta en ese negocio, dependiendo de las actividades que se pretenda desarrollar: diseño, producción, confección y/o *retail*. Asimismo, es necesario capacitar a las vendedoras y/o confeccionistas en las tendencias de moda y conocimiento de la confección de las prendas, y también se debe trabajar con la emotividad y la relación cercana al cliente.

b.2 Empresarios competencia: María Inés Escalante, Stefany Ormeño y Anna Catherina

Las empresarias con negocios que representan competencia para Magenta&Coral comentan que sus negocios empezaron vendiendo en showroom las prendas que importaban, pero, actualmente, tienen tiendas con producción propia y propia tabla de tallaje; solo una de ellas realiza ventas por catálogo. Un común denominador es que consideran que no tienen competidores y que han sabido posicionarse en la mente de sus clientas. Algunas diseñadoras visitan ferias internacionales principalmente en EE. UU en busca de tendencias para luego plasmarlas en sus colecciones. Respecto a la experiencia de compra, consideran primordial la buena atención y constante comunicación mediante redes sociales que además les genera notoriedad entre las demás. Una interesante táctica que suelen utilizar un par de estas empresas es convocar a sus clientas para sus o sesiones de fotos. Para sus desfiles o sesiones de fotos, suelen convocar a sus clientes.

b.3 Expertos del e-retail

La consultora de Marketing y Moda, dueña del blog “Lima Fashion Marketing”, Carla Díaz Lozano, comenta en la entrevista (comunicación 11 de mayo, 2016) realizada para este plan de negocios que, para un buen manejo de las redes sociales de una empresa nueva de moda, se debe buscar equilibrio en las publicaciones y ser constante, priorizar su diseño y cuidado de las fotos. Así como ella indica que “(las redes sociales) tienen un gran alcance e impacto positivo, y son gratuitas, ya que el único pago es por publicidad dirigida. Las únicas limitaciones para administrarla son la decisión del emprendedor y conocimientos técnicos básicos sobre el manejo de su administrador.”

Por otro lado, considera útil empezar con Facebook, compartiendo con la propia red de contactos y el "boca a boca". La inversión va a depender del alcance que se requiera y de la etapa de desarrollo en que se encuentre el negocio, se debe tener en cuenta que por ser empresa nueva se debe ajustar recursos. Los resultados de la efectividad de una red social serán medidos por las ventas que se generen. Existen dos tipos de alternativas de publicidad en Facebook: por likes a páginas (mayor flujo) o publicaciones (engagement con la marca). Otras redes sociales a considerar para el público objetivo de Magenta&Coral son Instagram y Pinterest. Asimismo, el enfoque en la comunicación de marca, producto y los valores de marca tiene mayor valoración en NSE A y B.

Las recomendaciones finales son que se deben vincular imágenes y posts a otros canales de comunicación del negocio, para así generar rebote de distintas direcciones hacia la marca. Considera necesario emplear estrategias de promociones y ventas variadas. Las etapas que ha podido identificar para incursionar en e-Commerce son las siguientes: venta por redes sociales con pagos a través de intercambio monetario presencial, venta y promoción online o en redes sociales, pago a través de un canal tercerizado y venta, promoción, transacción y pago por canal propio.

La supervisora de boutiques Baby Club Chic - Patricia Inca Neira considera que hay mucha oferta para mujeres delgadas, pero no para aquellas que usan tallas grandes y que, en caso de haber, estas no usan materiales o modelos que sean adecuados para una persona con sobrepeso y obesidad, sino que simplemente agregan más medida al diseño sin contar con hacerle un mejor corte o acabado para favorecer su figura. Por otro lado, las mujeres con sobrepeso u obesidad compran más por necesidad que por impulso y valoran siempre la opinión de alguien al momento de comprar, a partir de esto se considera buena la idea contar con un personal shopper, pero tiene que sea alguien muy preparado porque debe conocer de moda y saber cómo vestir a una clienta de pies a cabeza. Es importante contar con productos complementarios como zapatos, carteras y accesorios. Respecto al personal de ventas, la asesora de styling y personal shopper pueden ser la

misma persona, siempre teniendo una buena capacitación y además tener presencia y gusto por la moda.

En cuanto a precios de los productos, considera que el costo no es alto por la cantidad de tela, sino por la calidad, hay tipos de tela que favorecen a las mujeres con sobrepeso. En cuanto al servicio, opina que sería idóneo diferenciarse por la entrega final del producto, que sea más elegante (papel de seda).

La Promotora de Ventas - Fanny Quispe opina que, en el mercado, sí hay oferta de prendas en tallas grandes, pero solo para mujeres adultas, entre las tallas que más vende se encuentran la L y XL. Las clientas se enfocan en el modelo de la prenda, si les gusta y se les acomoda en el cuerpo se pueden comprar hasta dos o tres del mismo modelo, además, regresan con amigas y familiares por recomendación. La promotora comenta que hay clientas que quieren modelos de prenda que usan las mujeres de contextura delgada y modelos juveniles. En cuanto a atención al cliente, considera que debería haber capacitaciones sobre cómo vender mejor.

c. Entrevistas a especialistas: psicólogos y nutricionista de gimnasio

Las **psicólogas** mencionan que la oferta del mercado nacional es mínima por lo que es una propuesta de negocio bastante atractiva. El no encontrar ropa puede, en algunas, afectar su autoestima. Por ello, considera que el enfoque del negocio debe ser en conocer las dificultades y necesidades de la clienta, ya que muchas veces el problema empieza en sus casas y suele ser algo repetitivo. Consideran que es clave preocuparse por otros temas como su salud, apoyo psicológico, de alimentación, tips en general para buscar un equilibrio mental y físico. Por último, la relación de las vendedoras con las clientas debe ser bastante amena para generar confianza y empatía para sentirse comprendidas.

La nutricionista ha identificado que la mayoría de personas que tienen exceso de peso se ubican como sobrepeso u obesidad tipo I. Además, que existen tipos de cuerpo que son distintos a los de personas dentro de su peso adecuado.

2.2 Segunda fase: Focus group

De los focus group realizados, se ha podido identificar diversos hallazgos respecto a la frecuencia de compra, precios, boutiques preferidas, requerimientos en las prendas, entre otros (ver Anexo J). En tanto a la frecuencia, suelen realizar compras en fechas especiales o por renovación de clóset, en gran cantidad. Sin embargo, también suelen realizar compras de manera impulsiva, aunque mucho dependiendo de la funcionalidad de las prendas y precios. Pueden tener establecido un presupuesto con un extra adicional. El tiempo es variable porque depende el lugar que visiten y la variedad de sus prendas, se toman su tiempo al probarse las prendas y verificando

la calidad y precios de estas, aunque al elegir toman una decisión rápida. La Banda de precios (soles) o precios razonables dependerán de la ocasión (modelo) más entalle, calidad (material y acabados), detalles (accesorios, botones, cuello V ovalado). Los productos nacionales suelen tener precios más elevados ya que el costo de producción local aumenta el precio. Consideran los siguientes precios como razonables: para Blusas/polos, de 40 a 120; para Blazers o sacos de 150 a 300 y para tank-tops de 20 a 35. El presupuesto (soles) depende si es por renovación de closet que va de 200 a 600 o por ocasión: 100 – 200; y además consideran un monto adicional que puede variar de 20 a 100

Su tienda predilecta es H&M; además de ser la que más recuerdan, es donde pueden encontrar prendas a su medida. Las marcas nacionales de buena calidad suelen ser percibidas como de precios elevados, y los modelos no suelen ser tan variados. Luego, las tiendas de más recordación son las que venden prendas en jeans. La razón por la que eligen estas tiendas es por la "valoración de calidad/precio vs. Tiempo + variedad + libertad de prueba". Otras variables a considerar son las siguientes: variedad, comodidad, utilidad, tallas y precios. Comentan que las prendas chinas tienen detalles y que debería haber una mayor rotación de stock. En tanto a las tiendas especializadas, "Ángela Andrea es la tienda de ropa en tallas grandes que más recuerdan. Consideran que las tiendas de tallas grandes no conocen a su cliente. Las clientas valoran comprar outfits o prendas combinables. Se dejan atraer por las vitrinas, por lo que consideran que los negocios deben enfocarse en dar exclusividad a su moda nicho, ya que compran por moda y por funcionalidad según lo que ven expuesto. Respecto a los showrooms, pocas los consideran como una opción ya que suelen vender en tallas pequeñas. Solo unas cuantas han ido, pero por recomendación.

Las usuarias prefieren ir solas porque se demoran en probar las prendas, pero si van con alguien tiene que ser un familiar o amiga que le dé algunos tips de vestir. Consideran, además, que la atención de las vendedoras es primordial al ser la imagen de la marca. Esta se basa en saludar, conocer y mostrar producto solicitado, ser honestas, no ser insistentes; valorarían asesoría comprobada (de preferencia, en el probador), que sean empáticas y comunicativas. La decisión de no regresar a una boutique ha sido justamente por la atención recibida en su primera compra.

Respecto a las prendas, comentan que "hay ropa bonita, pero de baja calidad". Suelen usar más polos que blusas, por ser aquellos más sueltos, mientras que las blusas son muy entalladas. Compran varias prendas de un modelo cuando son de buena calidad y se amoldan al cuerpo. En tanto a colores, prefieren colores enteros, de acuerdo al color de piel y a la estación. Renuevan clóset de acuerdo a su peso. Resaltan la importancia del corte, telas, detalles y del largo

en las prendas. Las características más valoradas en las prendas son que favorezcan al cuerpo, sean combinables, fabricadas con telas de calidad y etiquetas con información detallada.

Los problemas que han podido encontrar en estos negocios es las tiendas suelen entallar las prendas a los maniqués, lo cual da una idea errónea de la talla real. Además, los diseños no suelen ser variados, y las prendas suelen no ser adaptadas a algunas partes del cuerpo como el antebrazo y la entrepierna. Las prendas más difíciles de encontrar son los vestidos de fiesta y ropa formal.

Según su experiencia, consideran que es preferible las tallas, es decir que las prendas lleven en sus etiquetas una tabla de tallaje con clasificación reducidas. Todo negocio de ropa debe tener prendas Básicas como Polos en cuello V, tank tops, chompas largas, leggings, ya que suelen comprarlos en cantidad. Entre los servicios adicionales interesantes para las clientas están los servicios complementarios como a la venta de accesorios, contar un blog, asesor de prendas, exponer maniqués a la talla e invitar a influenciadoras o expertas en moda para fechas especiales. Por último, respecto a Facebook y redes sociales, las clientas desconfían mucho de la realidad de las prendas que se muestran en fotos, requieren probarse antes; asimismo, cuando requieren prendas para alguna ocasión en especial, el tiempo de delivery no cubre sus expectativas.

2.3 Hallazgos finales de la investigación cualitativa

Se ha podido identificar que las clientas de los NSE A y B+ suelen ser más sensibles a las sugerencias y diferenciación en el punto de venta, en cuanto a la elección de prendas y montos a gastar. Es decir, pueden ser influenciadas al momento de realizar sus compras, esto puede ser o por la atención que perciba de la vendedora o por la diferenciación de los productos que se ofrecen en tanto a calidad, diseños, entre otros. Las usuarias que pertenecen al NSE B, y que se encuentran bordeando los 30 años de edad, valoran más que el enfoque del negocio sea en las necesidades de este nicho, esto se refleja en la forma de la prenda que buscan, cómo se ven con estas prendas. De esta manera, se selecciona como público objetivo a mujeres de los NSE A y B, ya que es en este marco de necesidades, preferencias y comportamientos que se plantean y definen los beneficios y propuesta de valor de Magenta & Coral.

El uso de redes sociales para un negocio nuevo y más aún si se mueve en una industria tan diversa y cambiante como la moda debe ser primordial. El Facebook es principalmente el medio por el cual se mantiene contacto con las clientas y podría generar mayor compra o fidelización de las clientas. El manejo de este desde la creación del negocio se debe hacer de manera estratégica.

En general, se podría decir que las clientas de tallas grandes suelen ser más indecisas en cuanto a la decisión sobre la cantidad de prendas a comprar y el presupuesto o monto a dinero que gastan en una compra, dado que aun la oferta es mínima si encuentran una prendas o prendas que cumpla o supere sus expectativas van a comprar más de 1 y aumentar así el monto de su presupuesto. Para las expertas en moda, la propuesta de negocio de moda de tallas grandes se considera como una buena alternativa a ser evaluada. Se debe considerar que existen distintos aspectos a tomar en cuenta dependiendo de las actividades que se pretenda desarrollar: diseño, producción, confección y/o retail.

Asimismo, el enfoque del negocio debe ser estar en conocer las necesidades integrales de la clienta, y preocuparse por otros temas como su salud, el apoyo psicológico que puede necesitar, su alimentación, y tips en general que se le puedan ofrecer. Además de priorizar la relación de las vendedoras con las clientas, la cual debe ser bastante asertiva para generar confianza. Se debe trabajar con la emotividad y la relación cercana al cliente, ya que podrían resultar ser bastante influenciables.

Finalmente, se ha podido identificar que la oferta adecuada del mercado nacional es mínima, por lo que la oportunidad encontrada se puede plasmar en una propuesta de negocio bastante atractiva.

2.4 Propuesta de valor inicial mejorada

A continuación, se presentan los elementos de la propuesta de valor inicial mejorada:

- **Beneficio básico:** Ropa en tallas grandes.
- **Beneficios esperados:** Higiene, limpieza, precios competitivos, rapidez en la atención, agradable atención de las vendedoras y diversas formas de pago.
- **Valores agregados:** Enfoque en la selección de telas y avíos de calidad.
 - ✓ Buena calidad de acabados.
 - ✓ Identificación de cortes balanceados.
 - ✓ Variedad de prendas en diseños y modelos.
 - ✓ Tallas con medidas bien determinadas y expuestas (tallas completas).
 - ✓ Accesorios que completan atractivos outfits.
 - ✓ Asesoramiento integral.
 - ✓ Definición clara de 3 líneas de producto para cubrir diversas ocasiones.

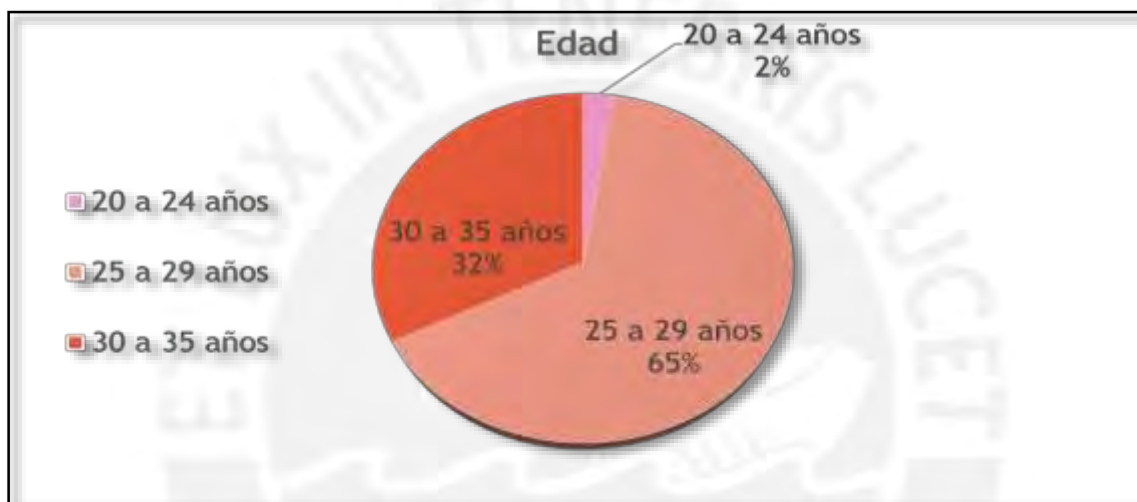
3. Investigación cuantitativa

En este apartado se comentará los resultados provenientes de encuestas realizadas al público objetivo.

3.1 Composición de la muestra

Como se observa en el siguiente gráfico, entre el número de encuestadas predomina la edad de 25 a 29 años con 65% y, en segundo lugar, se tiene a mujeres de 30 a 35 años con 32%. Para acceder a la opinión del público objetivo se enfatizó en los resultados de la encuesta dentro de este rango de edades.

Figura 4: P30. ¿Entre qué rangos se encuentra su edad?



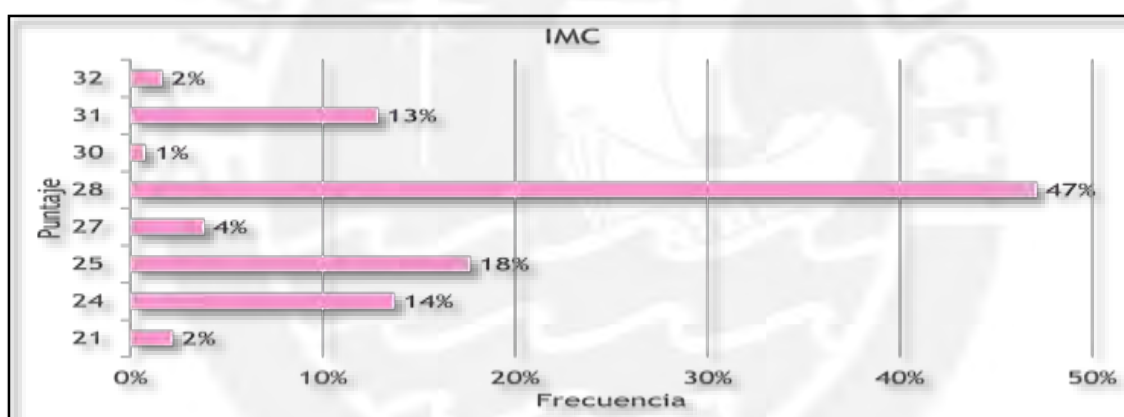
Del total de encuestadas, el 27% vive en el distrito de Santiago de Surco, este es un punto que se tomará en cuenta para la definición del distrito en el que se ubicará el negocio, pues forma parte del público objetivo al que se planteó atender. De las zonas escogidas, se observa un mayor predominio de la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) al responder la encuesta, cabe resaltar que las encuestas se realizaron de manera proporcional a la muestra por distrito.

Figura 5: P2. ¿Cuál es su distrito de residencia?



En este caso, para hallar el Índice de Masa Corporal (IMC) se cruzaron dos preguntas filtro; estas fueron ¿Entre que rangos se encuentra su peso? y ¿Entre qué rangos se encuentra su estatura?, pues la fórmula de hallar el IMC es $\text{Peso} / (\text{Estatura})^2$ esta medición permitió clasificar a las encuestadas en personas con sobrepeso o con obesidad.

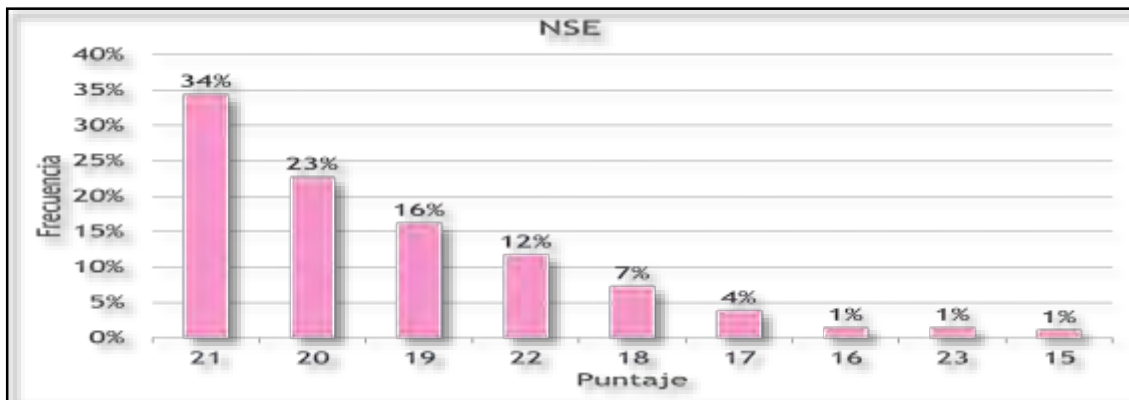
Figura 6: P31 y P32. Índice de Masa Corporal



Como se explicó anteriormente, las personas con sobrepeso tienen IMC igual o mayor a 25, mientras que las personas con obesidad tienen IMC mayor igual a 30. De acuerdo a esta breve explicación se observa que el 68% de encuestadas tiene sobrepeso y el 13% obesidad; vale la pena recalcar que al no tener un peso y talla exactos se utilizó los menores rangos de pesos y mayores rangos de tallas, por ello el 18% restante se encontraría también dentro de los rangos de IMC sobrepeso.

Con respecto al nivel socioeconómico, se hicieron una serie de preguntas (ver Anexo H) de esta forma se podrá inferir por medio de puntajes el nivel al que correspondía las personas encuestadas.

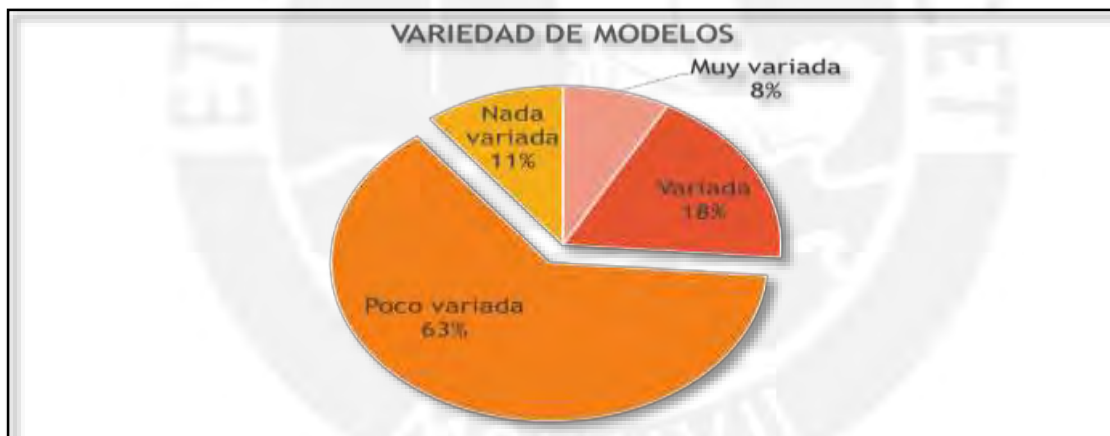
Figura 7: NSE



De acuerdo a los puntajes, se obtiene que un 1% pertenece al NSE A1, el 46% a A2, el 39% a B1 y el 11% a B2 (ver Anexo H). Por ende, se infiere que el público objetivo se encuentra en su mayoría en el nivel A2 y B1.

3.2 Percepción del mercado

Figura 8: P4. En cuanto a las prendas de vestir a su medida, ¿Cómo considera la variedad de modelos de prendas?



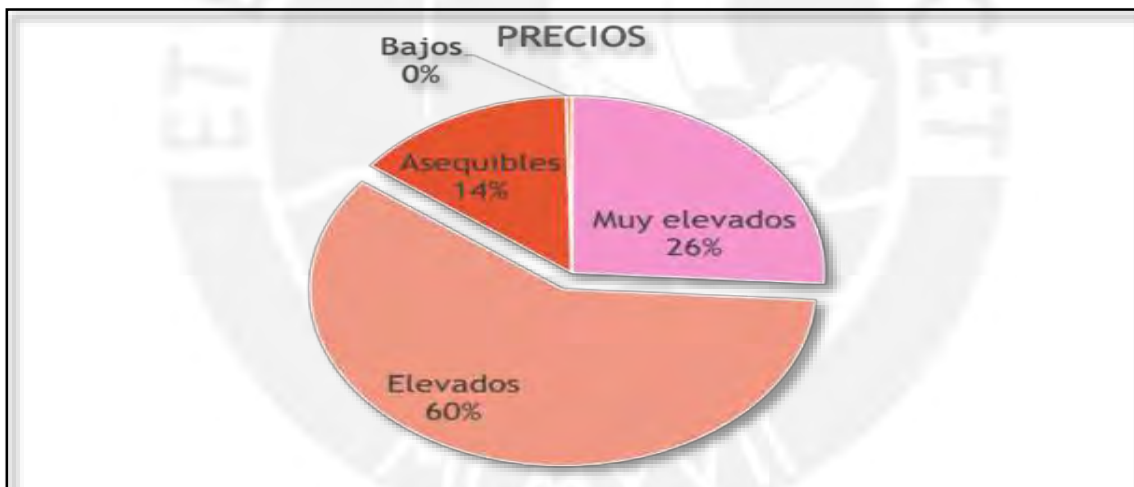
La percepción del mercado sobre la variedad de modelos en tallas grandes es en su mayoría poco variada (63%), en segundo lugar, se encuentra la percepción de que el mercado actual es variado (18%). La diferencia entre ambas percepciones es bastante amplia, lo cual confirma la insatisfacción del público objetivo frente a la oferta de ropa en tallas grandes

Figura 9: P5. En cuanto a las prendas de vestir a su medida, ¿Cómo considera que los diseños y modelos de prendas que regularmente se venden?



Como se aprecia en el gráfico anterior el 58% del público encuestado consideró a la oferta actual de ropa en tallas grandes como tradicional o básica, solo el 21% consideró la oferta actual como a la moda; al igual que en la pregunta anterior, se infiere que existe un mercado insatisfecho.

Figura 10: PN. En cuanto a las prendas de vestir a su medida, ¿Cómo considera que son los precios?



Respecto a la percepción sobre los precios del mercado de ropa en tallas grandes se muestra que el 86% de las personas encuestadas considera los precios elevados o muy elevados, mientras que solo el 14% considera los precios como asequibles.

Al cruzar la información de las preguntas 4, 5 y 6 se obtuvo que las encuestadas consideran que las prendas de vestir en tallas grandes son poco o nada variadas (74%), que los diseños de prendas como tradicionales, básicos o anticuados (71%) y que para ellas los precios en su mayoría son elevados o muy elevados (86%).

3.3 Comportamiento del consumidor

Existe una tendencia a realizar compras con bastante frecuencia, es así que el 53% realiza sus compras una vez al mes y el 22% más de una vez al mes, mientras que solo el 3% lo realiza cada 3 meses.

Figura 11: P8. ¿Cada cuánto tiempo compra prendas de vestir?



Tal como se aprecia, el 67% de las personas encuestadas sí realizaría una compra adicional si es que la prenda que escogida cumple con sus parámetros de calidad y además favorece su tipo de cuerpo.

Figura 12: P11. De encontrar alguna prenda de su agrado, ¿Compra más del mismo modelo?



Adicional a la anterior pregunta, se consultó al 67% que realizaría compras adicionales la cantidad de prendas extras que llevaría, teniendo como resultado más resaltante que el 33% se llevaría dos prendas extras, el 15% una prenda extra y el 13% tres prendas extra.

Figura 13: P11. Prendas adicionales



En la siguiente pregunta las encuestadas enumeraron en orden las características, que consideran más importantes en una tienda de ropa para ellas. A continuación, los resultados, así como la lista de la valoración según los puntajes otorgados a cada ítem.

Figura 14: P14. ¿Qué es lo más importante para usted en una tienda de ropa?

CARACTERÍSTICAS DE TIENDAS							
NIVEL	Atractiva decoración e iluminación	Atención al cliente	Higiene y limpieza	Vestidores cómodos y acondicionados	Ropa ordenada y en perchas visibles al alcance	Ubicación estratégica	TOTAL
1	26	82	30	76	52	25	291
2	40	57	68	48	48	30	291
3	29	42	86	67	43	24	291
4	51	54	70	58	33	25	291
5	67	49	18	27	83	47	291
6	78	7	19	15	32	140	291
TOTAL	291	291	291	291	291	291	

Lista de Valoración:

1. Atención al cliente
2. Vestidores cómodos y acondicionados
3. Higiene y limpieza
4. Ropa ordenada y en perchas visibles al alcance
5. Atractiva decoración e iluminación

6. Ubicación estratégica

Al igual que en la pregunta anterior, las 291 mujeres encuestadas enumeraron las características de las prendas de vestir según el rango de importancia para ellas. A continuación, se mostrarán los resultados, así como la lista de la valoración según los puntajes otorgados a cada ítem.

Figura 15: P13. ¿Qué es lo más importante para usted en una prenda de vestir?

NIVEL	CARACTERÍSTICAS DE PRENDAS						TOTAL
	Calidad y textura de la tela	Diseños en tendencia y exclusivos	Precios competitivos	Calidad de acabados	Comodidad en tallas reales	Marca - como status	
1	56	23	38	42	124	8	291
2	41	65	66	50	67	2	291
3	27	71	90	72	27	4	291
4	42	94	46	63	24	22	291
5	92	32	24	57	40	46	291
6	33	6	27	7	9	209	291
TOTAL	291	291	291	291	291	291	

Lista de valoración:

1. Comodidad en tallas reales
2. Precios competitivos
3. Calidad de acabados
4. Diseños en tendencia y exclusivos
5. Calidad y textura de la tela
6. Marca como indicador de status

Es necesario mencionar que la opción “marca como indicador de status” hace referencia a si las encuestadas elijen alguna prenda por el reconocimiento de la marca, más que por la propia calidad u otra característica del producto.

3.4 Propuesta de negocio

En este apartado las personas encuestadas recibieron un prototipo de las posibles prendas, de esta manera fue posible consultar acerca de la aceptación y el precio que les pondrían a los productos.

Figura 16: ¿Qué tan atractivas le parecen estas prendas y cuánto es lo máximo que pagaría por ellas?



Fuente: Pinterest (2017).

Figura 17: Resultados estadísticos-encuesta sobre Blusas

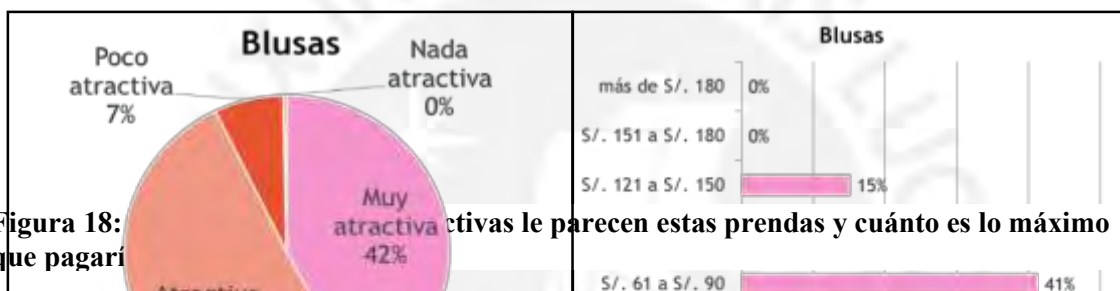
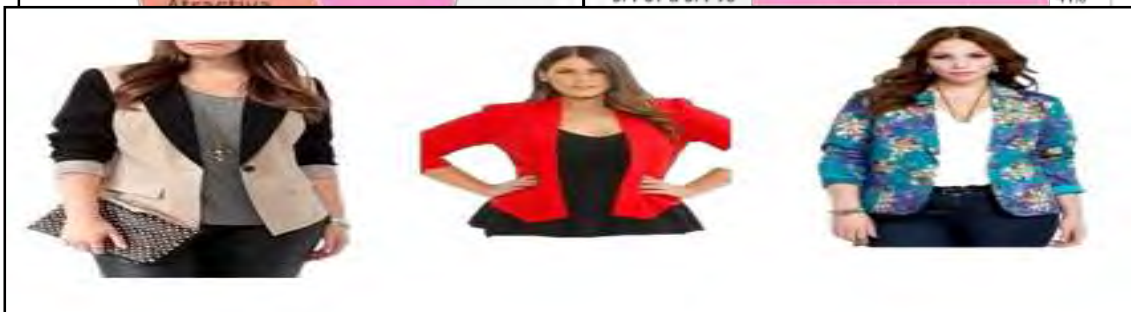


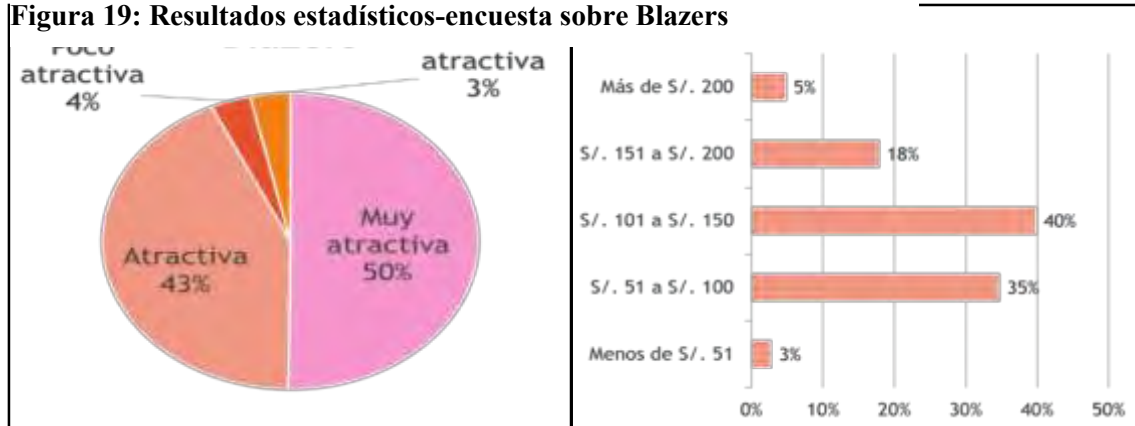
Figura 18: ¿Qué tan atractivas le parecen estas prendas y cuánto es lo máximo que pagaría por ellas?



De acuerdo a lo anterior, se observa que las blusas son consideradas atractivas (51%) o muy atractivas (42%), y que el 41% de personas encuestadas pagaría entre S/.61 y S/.90, mientras que el 31% pagaría entre S/.91 a S/.120.

Fuente: Pinterest (2017).

Figura 19: Resultados estadísticos-encuesta sobre Blazers



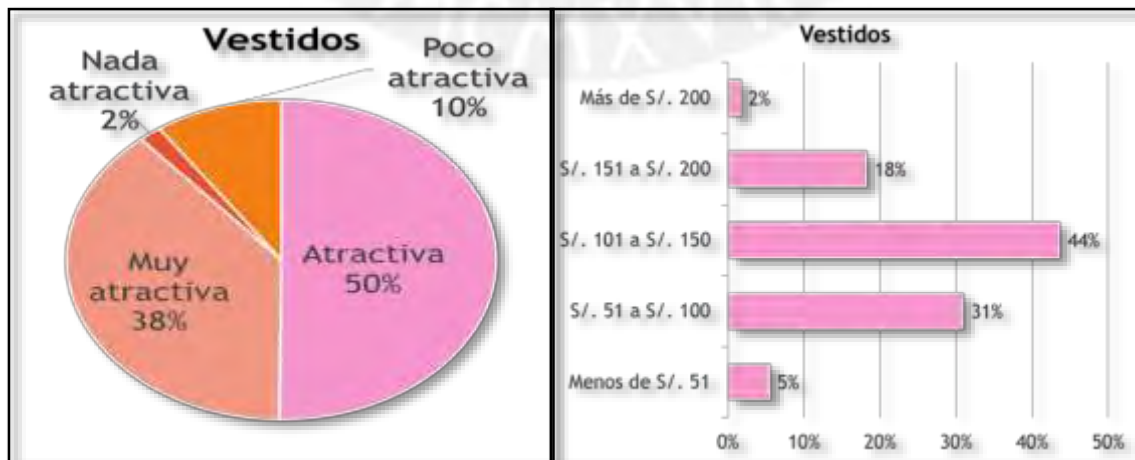
En este caso, se muestra que los Blazers son considerados atractivos (43%) o muy atractivos (50%), el 40% de personas encuestadas pagaría entre S/.101 y S/.150, mientras que el 35% pagaría entre S/.51 y S/.100.

Figura 20: P16 Y P17. ¿Qué tan atractivas le parecen estas prendas y cuánto es lo máximo que pagaría por ellas?



Fuente: Forever 21 (2017).

Figura 21: Resultados estadísticos-encuesta sobre Vestidos



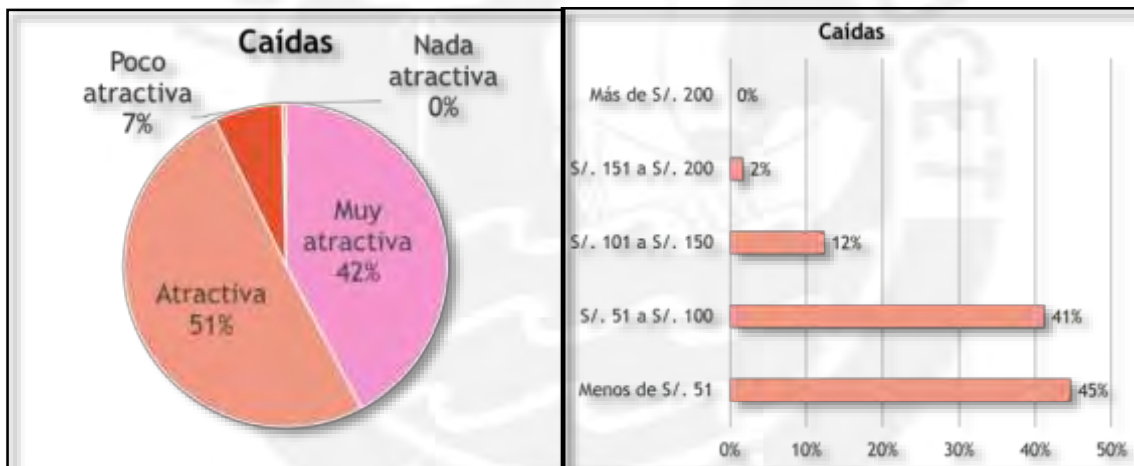
Este caso es similar a los anteriores, los Vestidos son considerados atractivos (50%) o muy atractivos (38%), el 44% de personas encuestadas pagaría entre S/.101 a S/.150, mientras que el 31% pagaría entre S/.51 a S/.100.

Figura 22: P16 Y P17. ¿Qué tan atractivas le parecen estas prendas y cuánto es lo máximo que pagaría por ellas



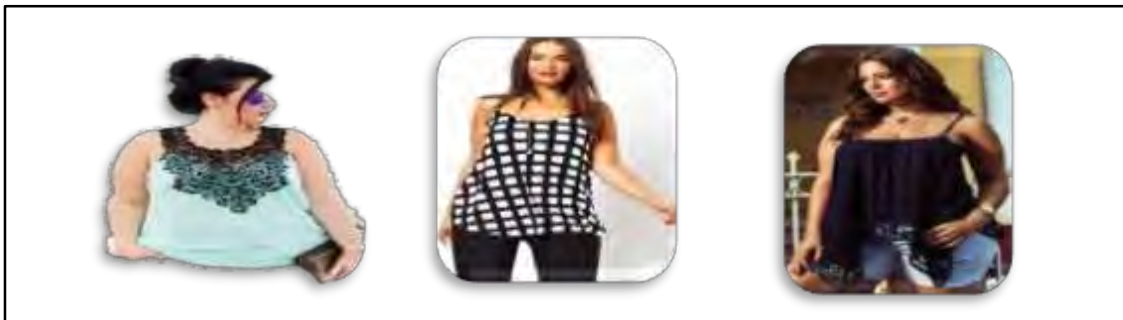
Fuente: Pinterest (2017).

Figura 23: Resultados estadísticos-encuesta sobre Caídas



En las caídas se puede observar una tendencia a aminorar precios, a pesar de ser consideradas atractivas (51%) y muy atractivas (42%). En este caso, el 45% de personas encuestadas pagaría menos de S/.51, mientras que el 41% pagaría entre S/.51 a S/.100.

Figura 24: P16 y P17. ¿Qué tan atractivas le parecen estas prendas y cuánto es lo máximo que pagaría por ellas?



Fuente: Pinterest (2017).

Figura 25: Resultados estadísticos-encuesta sobre Tank Tops



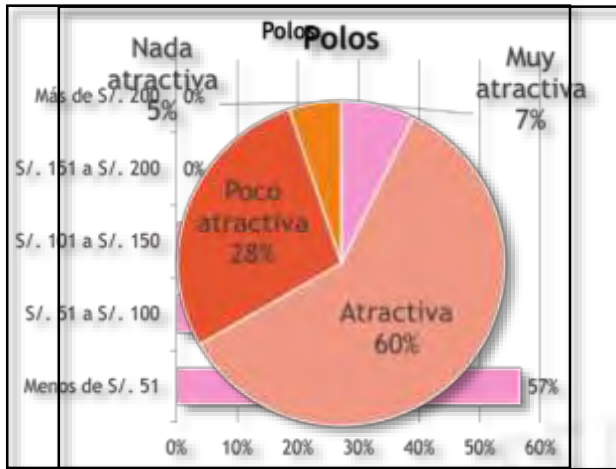
Para los Tank Tops se observó la misma tendencia a disminuir precios que en la pregunta anterior. Estas prendas son consideradas en su mayoría atractivas (54%) o muy atractivas (25%), y el 36% de personas encuestadas pagaría entre S/.31 a S/.40, mientras que el 27% pagaría más de S/.50; también se obtuvo que el 17% y el 15% pagaría entre S/.21 a S/.30 y entre S/.41 a S/.50 respectivamente.

Figura 26: P16 Y P17. ¿Qué tan atractivas le parecen estas prendas y cuánto es lo máximo que pagaría por ellas?



Fuente: Pinterest (2017).

Figura 27: Resultados estadísticos-encuesta sobre Polos

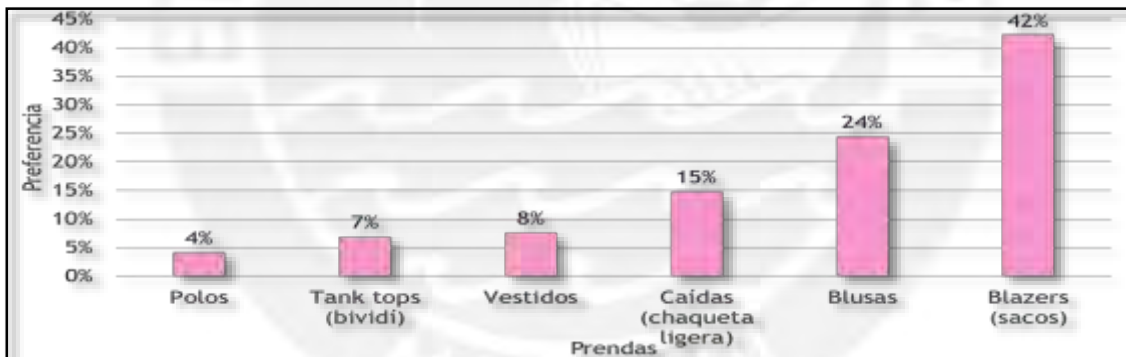


Al consultar sobre la aceptación de los polos, se obtuvo puntajes variados, un 60% los considera atractivos, mientras que un 28% los considera poco atractivos; tampoco fue de su agrado el color que tenían. Por la razón anterior, los precios de los polos también fueron afectados, por ello el 57% de personas encuestadas pagaría menos de S/.51, mientras que el 40% pagaría entre S/.51 a S/.100. Esta información se usará de

referencia para la próxima elaboración de los productos.

Para complementar la información anterior, se preguntó qué prendas según las observadas comprarían con mayor frecuencia, así como cuanto sería el ticket promedio de cada compra.

Figura 28: P28. ¿Cuál de estas prendas compraría con mayor frecuencia en una sola visita?



Las prendas con mayor aceptación entre las personas encuestadas fueron los blazers, pues obtuvieron un 42% seguido de las blusas y caídas con 24% y 15% respectivamente.

Además de lo ya mencionado, se consultó la ubicación que preferirían según su lugar de residencia o centro de labores como se verá a continuación, donde se les indicó que solo marcaran una alternativa.

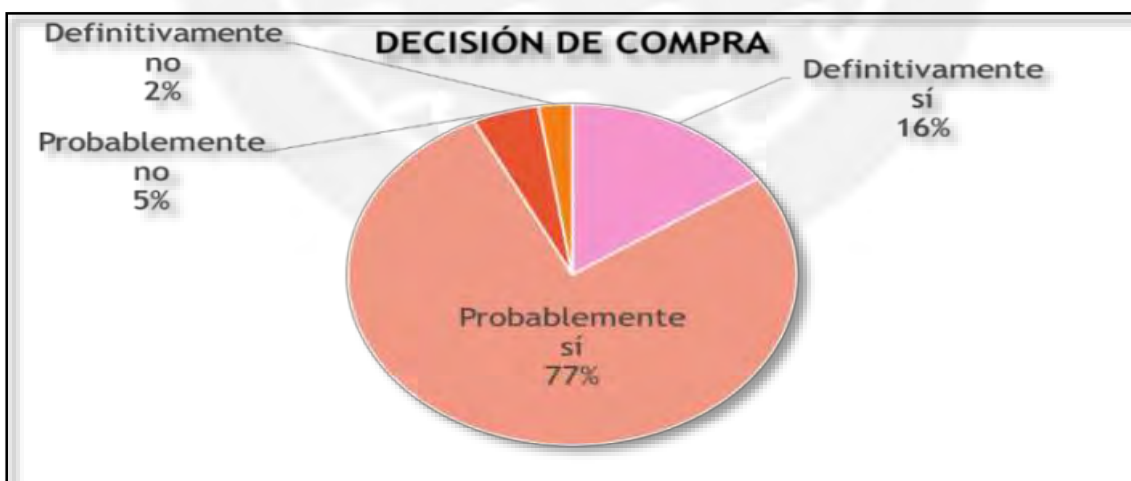
Figura 29: P30. ¿En qué distrito le gustaría que se ubique la tienda?



Los distritos preferidos para la ubicación de Magenta & Coral son San Isidro (34%) y Miraflores (26%). Si se comparan los resultados con el perfil de la muestra, el caso de San Isidro es original, pues a pesar de tener un 36% de aprobación en esta pregunta, obtiene un 5% en la pregunta sobre lugar de residencia- Se puede inferir que las encuestadas podrían realizar mayores compras en el distrito de San Isidro a pesar de no vivir en él.

Por último, en la siguiente pregunta, de decisión de compra, se puede observar que el 77% de las encuestadas probablemente sí iría, el 16% de las encuestas definitivamente sí iría, y solo el 2% mencionó que definitivamente no iría.

Figura 30: P32. Si la tienda vendiera modelos parecidos a los mostrados anteriormente, tuviera los precios que ha anotado y estuviera ubicada en uno de los distritos que ha señalado, ¿usted compraría las prendas de esta propuesta de negocio?



3.5 Propuesta de valor final

- **Beneficio básico:** prendas de vestir en tallas grandes.

- **Beneficios esperados:** Orden y limpieza, precios accesibles, rapidez en la atención, calidad en acabados, calidad en las telas, conocimiento del stock de productos, diferentes medios de pago, variedad de tallas, variedad de colores, ambiente cómodo y agradable.
- **Valores agregados:**
 - ✓ Acabado reforzado
 - ✓ Cuidadosa selección de telas
 - ✓ Diseños variados
 - ✓ Cortes balance: adecuados para estilizar la figura
 - ✓ Tallas grandes estandarizadas
 - ✓ Secuencia de sugerencias y consejos por redes sociales
 - ✓ Modelos exclusivos
 - ✓ Asesores de styling
 - ✓ Personal Shopper
 - ✓ Productos complementarios

3.6 Mercado meta final⁹

- **Mercado Potencial:** Clientas que les parece Muy atractiva o Atractiva la propuesta de negocio (total de 47092 mujeres).
- **Mercado disponible:** Porcentaje de encuestadas que indicaron rangos en los que se encuentran los precios de Magenta & Coral (total de 5118 mujeres).
- **Mercado meta:** Total de mujeres adultas jóvenes de Lima Metropolitana de la zona 6 y 7 pertenecientes a los NSE A y B entre las edades de 25 a 34 años con IMC igual o superior a 25 que indicaron rangos en los que se encuentran los precios de Magenta & Coral e indican el distrito de preferencia en la ubicación de la boutique de Magenta & Coral (total de 4095 mujeres).

⁹ En todos los casos, los montos finales y porcentajes se obtienen a partir de los porcentajes obtenidos en las encuestas, que se proyectan en el público objetivo (n)

CAPÍTULO 5: ESTRATEGIA

El planteamiento de la estrategia es esencial para un adecuado desarrollo del plan de negocios propuesto. Por este motivo, teniendo en cuenta lo que quiere lograr la empresa, a continuación, se presentará el análisis FODA, el concepto de negocio bajo el enfoque CANVAS, su misión, visión y valores, y la estrategia competitiva de la organización.

1. Análisis FODA

Para iniciar un nuevo reto, como el que se propone, es imperioso conocer lo que más favorece o alerta, tanto en cuanto a factores internos (fortalezas y debilidades) como a factores externos (oportunidades y amenazas).

Tabla 9: FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Especialización del producto que se ofrece y necesidad que se cubre. • Oferta de productos exclusivos y modernos para el target. <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de una variedad de productos complementarios (bisutería y accesorios). • Concepto novedoso de la boutique. • Asesoras de styling y personal shopper con conocimiento en asesoría de imagen. <ul style="list-style-type: none"> • Trato atento y cálido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa nueva, sin experiencia en el mercado. • Boutique en una zona altamente competitiva. • Necesidad de hacer un constante seguimiento a los proveedores para la entrega de los productos a tiempo. • Carencia de local propio y el costo que implicaría..
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor poder adquisitivo de las mujeres. • Incremento de obesidad y sobrepeso de las mujeres en el Perú. • En el mercado nacional, no hay una marca posicionada que satisfaga las necesidades de las mujeres que usan tallas grandes. • Existencia de un gran número de proveedores (avíos, telas, servicios de confección, etc.). <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de marcas en productos complementarios, de los cuales se puede abastecer la tienda (bisutería y accesorios). 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de que los competidores copien los diseños. <ul style="list-style-type: none"> • Las tendencias del mercado cambian constantemente. • Aumento de la competencia en el mercado. • Alta rotación de vendedoras en el mercado. <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocio replicable. • Potenciales clientas con mayor acceso a información en cuanto a productos y precios, por lo que ellas deciden dónde comprar.

2. Concepto de negocio: Modelo CANVAS

En la siguiente figura del Modelo Canvas¹⁰, se visualiza la propuesta de valor que tiene la empresa para sus clientas y para diferenciarse de la competencia, así como para saber qué tener en cuenta al momento de definir su misión, visión y valor.

Figura 31: Concepto de negocio – Modelo CANVAS

Asociados Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
Proveedores de telas. Proveedores de avios. Talleres externos de confección.	Diseño, corte y acabado de prendas. Negociación con los diferentes proveedores. Atención personalizada al cliente. Contratación de promotoras de venta y jefe de tienda (personal shopper)	Ofrecer prendas de vestir en tallas grandes con diseños modernos y exclusivos. Brindar productos complementarios como joyas, carteras, etc. Asesoría de personal shopper. Oferta de tallas grandes estandarizadas. Enfoque en la selección de telas y avios de calidad. Acabados reforzados y cortes balanceados (adecuados para estilizar la figura).	Se busca brindar comodidad y calidad en la atención personalizada, interacción constante con el cliente. Beneficios para las clientas con servicios externos (alianzas estratégicas).	Mujeres adultas jóvenes de 25 a 34 años. INGE A y B. Zonas 6 y 7, según APEIM
	Recursos Claves		Canales	
	Talleres externos de confección. Diseñadora de modas. Diseñadora visionaria (free lance). Personal shopper.		Etiquetado/empaquetado de productos en almacén. Fan page y grupos en en facebook. Correos electrónicos. Blog de modas.	Valoran la moda y su imagen personal.
Estructura de Costos		Vías de Ingreso		
Costos Variables	Costos Fijos			
Costos de las telas y avios. Costos de confección. Costos por el servicio de diseñadora visionaria.	Pagos de alquiler. Salario del personal. Pago servicios públicos.	Margen de ventas. Comisiones por la venta de productos complementarios.		

Adaptado de: Osterwalder y Pigneur (2009).

3. Misión, visión y valores organizacionales

A continuación, se definirá la Misión, Visión y Valores de la empresa, lo que ayudará a establecer estrategias enfocadas en lo que se quiere lograr a corto, mediano y largo plazo.

3.1. Misión

Llevar a aquellas mujeres que usan prendas de vestir en tallas grandes un concepto exclusivo de moda, ofreciendo la mejor calidad, diseño y variedad de productos, precios razonables y un estilo único de servicio y atención, en un ambiente cálido y cómodo, logrando obtener, de esta manera, su seguridad, confianza y lealtad.

3.2. Visión

En tres años, ser una empresa reconocida por la exclusividad y comodidad de sus prendas de vestir para sus clientas y contar con varios establecimientos a nivel nacional.

¹⁰ Muestra gráficamente y de un solo golpe la vista del proyecto de la empresa. Este modelo pone énfasis en la propuesta de valor, que es aquello que lo diferencia de la competencia y por lo que el cliente está dispuesto a pagar (Caldas, Gregorio & Hidalgo, 2016).

3.3. Valores organizacionales

- Compromiso del equipo: el equipo debe tener sus metas alineadas con los objetivos de la empresa, compartiendo los conocimientos y las experiencias en todos sus niveles.
- Creatividad: originalidad en el desarrollo y elaboración de diseños exclusivos, así como en los procesos, con el fin de generar valor en la empresa.
- Vocación de servicio: desarrollo de una cultura que busca conocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

4. Estrategia competitiva

Porter (2009) identifica tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Para el presente plan de negocio, se escogió la estrategia por enfoque y diferenciación. La estrategia es de enfoque, puesto que descansa en la elección de un grupo o segmento reducido específico del sector de moda; y es de diferenciación, debido a la exclusividad, modernidad y comodidad de los productos y servicios que buscan satisfacer las necesidades del cliente.

La empresa propone ofrecer prendas de vestir exclusivas y atractivas en tallas grandes para la mujer adulta joven, acompañadas de bisutería y accesorios. Contará con la asesoría de un personal shopper, quien hará propuestas de outfits favorecedores y combinables, favoreciendo así la comodidad de las clientas. Se busca ofrecer una experiencia de compra cómoda, agradable, con un trato atento con el que las clientas se sientan apreciadas.

La estrategia comercial de la empresa se basa en brindar una amplia variedad de prendas de vestir, tales como blusas, capas (caídas), vestidos, jeans, accesorios y bisutería en tres líneas de producto: Day by day (casual), Party (fiesta) y Office (oficina). Las tallas serán L, XL, 2XL, 3XL y 4XL en cuatro colores por modelos y se contará con colecciones que se irán renovando mensualmente con la finalidad de generar exclusividad de los modelos para las clientas.

5. Constitución de la empresa

Debido a la competitividad del mercado, es sumamente importante que la empresa actúe dentro del marco legal; de esta manera, obtendrá beneficios y responsabilidades. A continuación, se explicará los pasos para constituir una Mype en el Perú (Crece Negocios, 2012) (ver Anexo K):

1. Elaborar la minuta de constitución.
2. Escritura Pública.
3. Inscripción en los Registros Públicos.

4. Tramitar el Registro Único del Contribuyente [RUC].
5. Registrar la MYPE en el Registro Nacional de Micro y Pequeñas empresas [REMYPE].
6. Inscribir a los trabajadores en EsSalud.
7. Solicitar permiso, autorización o registro especial.
8. Obtener la Autorización del libro de plantillas.
9. Legalizar los libros contables.
10. Tramitar la licencia municipal.



CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING

En los capítulos anteriores, se ha podido evidenciar la existencia de una oportunidad de mercado y una demanda potencial. A continuación, se desarrollará el plan de marketing, para aprovechar la oportunidad y posicionar Magenta & Coral con la mayor difusión posible.

1. Objetivos de marketing

- Lograr el conocimiento de “Magenta & Coral” en el 90% del público objetivo a finales del primer año de operaciones.
- Al culminar el primer año de la apertura, posicionarse en el 80% de las clientas de “Magenta & Coral” como la primera alternativa en la compra de prendas de vestir, con comodidad, calidad y asesoría de estilo.
- Aumentar las ventas en 5% anualmente.

2. Variables de segmentación y targeting

A partir del mercado meta descrito en el capítulo 4, se define el perfil de la clienta de Magenta & Coral.

Figura 32: Perfil del Cliente

Variables de segmentación		Target
Geográfica	Zonas de vivienda de Lima Metropolitana	Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel. Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina
Demográfica	Sexo	Mujeres
	Edad	25 a 34 años
	Generación	Generación Y (personas nacidas entre 1977-1994)
	Nivel socioeconómico	A y B
Conductual	Condición	Sobrepeso y obesidad (IMC >=25)
	Hábitos y preferencias de consumo	Compra de prendas de vestir a la moda para el día a día, para la oficina y para fiesta.

Adaptado de: Rivera, Arellano y Molero (2013).

3. Imagen

La imagen representa la personalidad de la marca y los beneficios emocionales que se desea transmitir. La imagen que quiere transmitir Magenta & Coral es la siguiente:

Una mujer alegre, juvenil, carismática, espontánea, auténtica y osada, que se preocupa por el cuidado de su apariencia y por estar a la moda con un estilo propio, porque le gusta sentirse atractiva, única, atrevida y segura.

4. Beneficios de la Propuesta de Valor

A continuación, se presentan los beneficios de la propuesta de valor de manera detallada:

Figura 33: Beneficios de la propuesta de valor



Adaptado de: Kotler (2012).

5. Posicionamiento

Según Kotler (2012), para tomar decisiones en materia de posicionamiento, se requiere determinar lo siguiente:

5.1. Marco de referencia competitivo

Entre las marcas que ofrecen prendas de vestir casual, para oficina o fiesta, dirigidas al público objetivo, en Lima, se encuentran Hierbaluisa, Sephia, Stefany Ormeño y H&M. Existen otras empresas que ofrecen prendas de vestir en tallas grandes, pero no cumplen con algunas características requeridas por el público objetivo (véase Anexo D).

5.2. Puntos de paridad óptima y puntos de diferencia

Los puntos de paridad con la competencia antes mencionada son los siguientes: prendas de vestir en base a las tendencias de la moda, variedad de diseños, tallas y colores a precios accesibles.

El principal punto de diferencia es que se ofrece prendas en tallas grandes exclusivas, modernas, cómodas y de buena calidad, de diseño y corte favorables para la figura de la clienta, con asesoría del personal shopper y las asesoras de styling, quienes ofrecerán propuestas de outfit en un ambiente cómodo y agradable.

5.3. Mantra de marca

El posicionamiento de la marca que se pretende es que la clienta asocie que “Magenta & Coral” es la mejor propuesta en prendas de vestir en tallas grandes de buena calidad, exclusivas y modernas, para vestir en diferentes ocasiones, con el asesoramiento del personal shopper y/o las asesoras de styling, para escoger un outfit completo que potencie de manera personalizada su propio estilo.

5.4. Mapa de posicionamiento

Magenta & Coral busca posicionarse en el mercado de prendas de vestir de tallas grandes, diferenciándose de la competencia. Para ello, se realizaron varias matrices con diferentes variables, para definir cuál será la estrategia competitiva de este plan de negocio (ver Anexo L). A continuación, se presentará uno de los mapas de posicionamiento donde se consideran las variables de asesoría de imagen y calidad.

6. Estrategia de crecimiento

Para determinar la dirección estratégica de Magenta & Coral, se hará uso de la matriz de Ansoff, una de las herramientas más relevantes en el estudio de la estrategia empresarial que es especialmente útil para aquellas empresas que se deben fijar objetivos de crecimiento.

Tabla 10: Matriz de Ansoff

		Producto	
		Actuales	Nuevos
Mercado	Actuales	<p>Estrategia de penetración</p> <p>En un principio, ofreceremos precios relativamente bajos para captar al público objetivo. Una vez conocida la marca, los precios aumentarán progresivamente. Promoción constante de la oferta diferenciada mediante diferentes medios de comunicación</p>	<p>Estrategia de desarrollo de producto</p> <p>Contrato por 30 nuevos modelos de bisutería y accesorios trimestralmente, según colección, para innovar constantemente con los productos que se ofrece.</p>
	Nuevos	<p>Estrategia de desarrollo de mercado</p> <p>Apertura de un nuevo local en el año 5 en las zonas 6 o 7 de vivienda, según Apeim.</p>	<p>Estrategia de diversificación</p> <p>En los siguientes 10 años, desde su apertura, Magenta & Coral aún no considerará diversificarse, debido al alto riesgo e inversión que implica.</p>

Adaptado de: Dvoskin (2004).

6.1. Estrategia de Penetración

Magenta & Coral buscará dar a conocer su propuesta diferenciada de prendas de vestir favorecedoras, combinables y cómodas para la mujer adulta joven, además de dar a conocer el servicio de personal shopper, con el fin de conseguir rápida y mayor participación de mercado, ya que en las investigaciones a profundidad del público objetivo se evidenció la necesidad de contar con asesoría de imagen.

Se determinó ingresar al mercado con precios bajos y, posteriormente, aumentar progresivamente el precio, una vez que se haya hecho conocida la marca.

Además, se implementará estrategias de promoción constante de la marca por diferentes medios de comunicación y alianzas con otras empresas ubicadas cerca del negocio, como gimnasios, spas, salones de belleza, entre otros.

6.2. Estrategia de desarrollo de producto

Se incluirá complementos, como bisutería y accesorios, que faciliten la experiencia de compra de las clientas, según sus necesidades y accesibilidad, para su mayor comodidad.

6.3. Estrategia de desarrollo de mercado

Magenta & Coral, en su estrategia de desarrollo de mercado, busca expandirse y dar a conocer su propuesta por medio de nuevos puntos de venta. Para ello, se planea abrir una segunda

boutique en el año 5, considerando distritos diferentes a los de las zonas 6 o 7, según vivienda de Apeim, pues la idea es expandirse y llegar a una mayor cantidad de público con un perfil similar.

6.4. Estrategia de diversificación

Durante los siguientes 10 años, desde su primera apertura, Magenta & Coral aún no considerará diversificarse, porque esto implica estudiar las oportunidades para el desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados, lo que conlleva un alto riesgo e inversión. Magenta & Coral buscará enfocarse en la experiencia de compra, un mayor conocimiento de los productos que comercializa y los mercados donde opera.

7. Marketing mix

7.1. Producto

Se contará con dos colecciones durante el año: Primavera-Verano y Otoño-Invierno, cada una de las colecciones durará 6 meses. Dentro de cada colección, se ofrecerán tres líneas de producto:

- Day by day es la línea casual de Magenta & Coral que ofrece blusas, polos, tank tops (bividis), caídas (capas) y blazers. Esta línea está creada para ser usada en el día a día de las clientas, en sus tiempos libres o fuera del horario de oficina. Por ejemplo, cuando están en casa compartiendo con la familia, cuando van de shopping, al cine, a dar un paseo por la playa, entre otros.
- Office es una de las líneas de producto de Magenta & Coral que ofrece blusas, blazers, vestidos y tank tops elegantes. Esta línea está diseñada para mujeres pertenecientes a la PEA, que trabajan en empresas de alto nivel o tienen sus propias empresas, por lo que tienen que vestir prendas que valoren el estilo hasta el más mínimo detalle y se adecúen a diferentes contextos.
- Party es la línea fiesta de Magenta & Coral que ofrece vestidos, blusas, polos y blazers para fiestas. Esta línea está pensada para reuniones con amistades, salidas a bares, a discotecas, entre otros.

Tabla 11: Líneas de productos

Day by Day	Office	Party
Blusas Polos Caídas (capas) Tank tops Blazers	Vestidos Blusas Blazers Tank tops	Blusas Polos Blazers Vestidos

Cada mes ingresarán nuevos modelos en diferentes tallas:

Tabla 12: Producción mensual

Tallas	Diseños x talla	Prendas x diseño x talla x modelo
L	4	4
XL	4	4
2XL	12	4
3XL	12	2
4XL	12	1

Las telas que se van a usar serán escogidas de acuerdo con la estación por la diseñadora y según las especificaciones del modelo de prenda. Siempre se elegirán telas con mayor porcentaje de algodón para una mejor respiración de la piel, puesto que, en entrevistas realizadas, se señaló que las personas con sobrepeso u obesidad presentaban altas temperaturas corporales.

Magenta & Coral apresurará en septiembre la colección de Primavera – Verano.

7.2. Precio

Según Kotler y Armstrong (2007), las decisiones de fijación de precios de una compañía se ven afectadas tanto por factores internos como por factores externos del entorno. Entre los factores internos están los objetivos de marketing, la estrategia de mezcla de marketing, costos y aspectos de la organización, mientras que en los factores externos están la naturaleza del mercado y la demanda, la competencia, entre otros.

Los precios para Magenta & Coral se determinarán en base a la estructura de costos y al valor percibido por el cliente, acordes con los precios de la competencia y la disposición de pago

adicional por prenda que cubra las expectativas de los clientes. El detalle se presenta a continuación:

- La estructura de costos incluye los costos de insumos (tela y avíos) y costos de confección, que varían de acuerdo a la prenda.
- El valor percibido por el cliente se ha definido a través del resultado de las encuestas en cuanto a los precios de las prendas.
- Se toma en consideración el mercado y la competencia, cuyos precios oscilan entre 90 y 200 soles, aproximadamente.
- La disposición de pago adicional por prenda que cubra sus expectativas se evidenció en las encuestas y focus group. El resultado de las encuestas arrojó que el 46% estaría dispuesto a gastar 50 soles más en su presupuesto si encuentran prendas que cubran sus expectativas, lo que da un margen para poder aumentar el precio.

En los meses de abril y octubre, se realizará el Mid Sale Season, en donde se ofrecerán las prendas de estación a 30% de descuento.

De esta forma, se procede a determinar el precio, tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 13: Precios base por productos

Prenda de vestir	Precios Base
Blusa	S/ 100
Blazers	S/165
Polos	S/ 56
Caídas	S/ 55
Vestidos	S/ 165
Tank tops	S/ 40

Según los focus group realizados, se pudo evidenciar que las clientas están dispuestas a pagar más por una prenda de buen entalle, de diseños exclusivos, en tallas completas y detalles según la tendencia.

7.3. Plaza

7.3.1. Macro localización

El público potencial al que se dirige Magenta & Coral son de las zonas 6 y 7, según vivienda de APEIM. En los resultados de la encuesta a este público, se halló que 34% prefiere San Isidro y 26% prefiere Miraflores.

7.3.2. Micro localización

Se evaluó la posibilidad de situar la boutique en los siguientes distritos:

Tabla 14: Cotización de locales

Local	M2	Precio de alquiler mensual	Horario de atención	Estacionamiento	Detalles
Av. Enrique Meiggs - Miraflores (a una cuadra del óvalo Gutiérrez). 2 pisos	197 m2	\$ 5500	Extendido	Si	2 vitrinas amplias de exposición a la calle
Av. Benavides 347, Miraflores. Centro Comercial Expo Centro.	392 m2	\$8800	10:00 a.m. – 8:00 p.m.	Si	El logo de la empresa puede lucirse en el frontis del Centro Comercial
C.C. Alcázar	224.86 m2	\$8512	10:00 a.m. - 10:00 p.m.	Si	-

La boutique estará ubicada en Av. Enrique Meiggs N° 130 - Miraflores, cerca al óvalo Gutiérrez. Cuenta con muy buena ubicación en una zona netamente comercial con 2 pisos y tiene un área de 197 m2. El almacén se encontrará dentro de la boutique. (ver Anexo M).

7.4. Promoción

Para comunicar de mejor manera los atributos diferenciadores, se contará con un plan de acciones promocionales con el fin de que las clientas visiten la boutique y prueben la experiencia de compra.

7.4.1. Estrategias de lanzamiento

Los objetivos de la estrategia de lanzamiento son crear expectativa al público objetivo sobre el nuevo concepto un mes antes de las operaciones y lograr un constante aumento de seguidores mediante estrategias de contenido relacionadas con la marca.

Tabla 15: Estrategias de lanzamiento

Período	Programación	Acción	Medio
Antes de la apertura	3 semanas antes de las operaciones, crear un concurso de intriga por redes sociales. 2 semanas antes, comentarios de influenciadores (bloggers, modelos) sobre “algo nuevo para ti” y la imagen de una modelo <i>plus size</i> .	Crear expectativa por redes sociales un mes antes de la apertura “Muy pronto algo pensado para ti” y la imagen de una modelo <i>plus size</i> .	Redes sociales Blogs, videoblogs.
Día de la apertura	Promoción exclusiva por apertura. Desfile de modas por apertura.	Entrega de 20 vales con S/ 50 de descuento a las primeras 20 clientes que acudan el día de la apertura (aplicables a compras mayores a S/ 200). Desfile con modelos <i>plus size</i> , al que se invitará a influenciadores de moda.	Vales Invitación especial Organizador de eventos

7.4.2. Estrategias de mantenimiento

Los objetivos de las estrategias de mantenimiento son mantener un contacto constante con el público objetivo, lo que nos permitirá conocer de primera mano opiniones y actitudes frente a los productos y lograr estrategias que maximicen el alcance de contenidos por redes sociales durante el periodo de operaciones de Magenta & Coral.

Tabla 16: Estrategias de mantenimiento

Programación	Acción	Medio
Trimestral	Realización de encuestas breves para conocer valoraciones y opiniones de las clientas.	Tienda

Tabla 15: Estrategias de mantenimiento (continuación)

Programación	Acción	Medio
Dos veces al mes	Publicidad con las novedades, avances de temporada y promociones exclusivas.	Correo electrónico
Fechas festivas: Semana de la mujer Día de la madre Fiestas Patrias Navidad	Publicidad en la sección de moda de la revista Viú con las novedades, avances de temporada y propuestas de outfit.	Revista Viu (Publi-reportaje y/o guía compras).
Bimestral	Influenciadores que creen expectativa mediante comentarios alusivos a que algo nuevo está por aparecer.	Blog de moda plus size.

7.4.3. Estrategias de fidelización

Los objetivos de la estrategia de fidelización son los siguientes: aumentar la cantidad de clientes frecuentes y lograr que siempre tengan presente a Magenta & Coral.

Tabla 17: Estrategias de fidelización

Programación	Acción	Medio
Permanente	Magenta &Coral VIP Se les enviará un mensaje de cumpleaños. Tendrán acceso a eventos exclusivos. Serán las primeras en enterarse de los nuevos ingresos.	Correo electrónico
Permanente	Raspa y gana Por compras mayores a 200 soles, las clientes serán partícipes de una promoción raspa y gana que otorgará descuentos para la siguiente compra, mensajes divertidos y regalos de merchandising.	Impresos de Raspa y Gana Productos publicitarios
Magenta &Coral	Magenta &Coral Se creará un grupo en Facebook y se invitará como miembros a las clientas para mostrar las últimas novedades, propuestas de outfit con los productos de la marca, entre otros.	Facebook

7.5. Personal de atención al público

Los asesores de styling son una parte vital en la experiencia de compra, quienes, junto al personal shopper, poseen el conocimiento especializado y la atención personalizada: saben qué prendas elegir desde el momento que ven a la clienta, analizan su contextura, preguntan cuál es

el motivo de su visita, a qué clase de evento va a acudir, etc. De este modo, le propondrán a la clienta posibles outfits, lo cual le facilitará la búsqueda de una prenda ideal que resalte los atributos de su figura, además de que, al sentir y probarse la prenda, estará más propensa a comprarla.

7.6. Ambiente físico

El concepto de la boutique será casual y moderno. La boutique será espaciosa y tendrá una decoración que propicie un ambiente acogedor con colores neutros y toques de magenta y coral en el espacio. Desde su ingreso, habrá comodidad para aquellas que vienen con vehículo propio, pues la boutique contará con estacionamiento. En cuanto a la fachada, el local es de dos pisos y los maniqués se exhibirán con vista a la calle en el primer y segundo piso, por medio de las vitrinas, lo que atraerá la atención de aquellas personas que transitan por la zona.

La distribución de la boutique se diseñó según la ruta de compra del cliente, creando un camino y deteniéndose en lo que se considera los puntos calientes (lugares de mayor tránsito) y los puntos fríos (lugares con poca circulación de los clientes). Se agrupará los productos según las tres líneas de producto, de manera que sean fáciles de apreciar y vayan en conjunto desde la perspectiva de un comprador. Casi al final o en medio de pasillos de la tienda se mostrará outfits que generen compras de impulso. Asimismo, se realizará un stock diario. Para esto, al final del día se realizará un reporte de prendas faltantes que se surtirán al día siguiente antes de iniciar la apertura de la tienda. Por su parte, Paco Underhill, experto en comportamiento del consumidor, señala una importante consideración a tomar en cuenta, llamada el “efecto pincel”:

[...] especialmente las mujeres, evitarán ir tras mercancías en un pasillo en el que potencialmente podrían encontrar un cliente que no haya encontrado lo que busca y se disponga a salir. [...] Una forma sencilla de evitar este problema es asegurarte de que tu pasillo sea lo suficientemente amplio para que el cliente pueda conservar un espacio personal adecuado cuando busque los productos (Humayun, s.f.).

Tomando en consideración el “efecto pincel”, al ingresar, la clienta podrá ver un ambiente amplio con cómodos sofás en el centro. A los lados, se exhibirán maniqués con las propuestas de outfit de la semana. Detrás, se podrá ver el anaquel donde se encontrarán las prendas exhibidas. Al fondo a la derecha, la clienta encontrará dos amplios probadores con una silla cómoda, un espejo al frente y dos espejos a los lados, en el que podrá verse de cuerpo entero y apreciar cómo le queda la prenda. El ambiente estará acompañado por una música suave y relajante, para que la clienta se sienta estimulada luego de un día agotador de trabajo. Los fines de semana, sin embargo,

la música será más movida, para invitarla a pasar un momento agradable. Se la estimulará sensorialmente con un olor a frutas desplegado en el ambiente.

7.7. Proceso de atención

Desde que la clienta ingresa a la boutique, las asesoras de styling se acercarán, la saludarán y le darán la bienvenida. Luego, se le ofrecerá ser atendida por una asesora. En caso aún no necesite ayuda y quiera ver prendas de vestir por su cuenta, se le indicará que puede solicitar la atención en cualquier momento. De aceptar la asesoría, se le consultará qué prendas está buscando y para qué ocasión, de modo que se le pueda proponer posibles outfits que no solo incluyan prendas de vestir, sino accesorios, como bisuterías y carteras, para que la clienta quede a gusto con el atuendo completo. Después de haber encontrado lo que buscaba, se le consultará si forma parte de Magenta & Coral Club, de modo que se le pueda afiliarse de manera gratuita para obtener su información y hacerle llegar futuras promociones. Luego, se le guiará a caja para realizar el pago, envolver el producto que compró y, finalmente, se le acompañará hasta la puerta para despedirla y agradecerle por su compra.

CAPÍTULO 7: PLAN DE OPERACIONES

El presente capítulo consiste en la identificación de los procesos del ciclo de operaciones, el cual incluye el ciclo de producción y el de ventas; así como los procesos administrativos. Para introducir los procesos mencionados se detalla la propuesta complementaria entre bienes y servicios de Magenta&Coral, A partir de esto, se identifica el macroproceso lo que permite clarificar los inputs y outputs del negocio. La sección más importante del sétimo capítulo es la identificación de los procesos clave en cada etapa del ciclo. Finalmente, se incluye la cadena de valor, horarios de atención, estacionalidad, layout o distribución del local, capacidad instalada y producción anual.

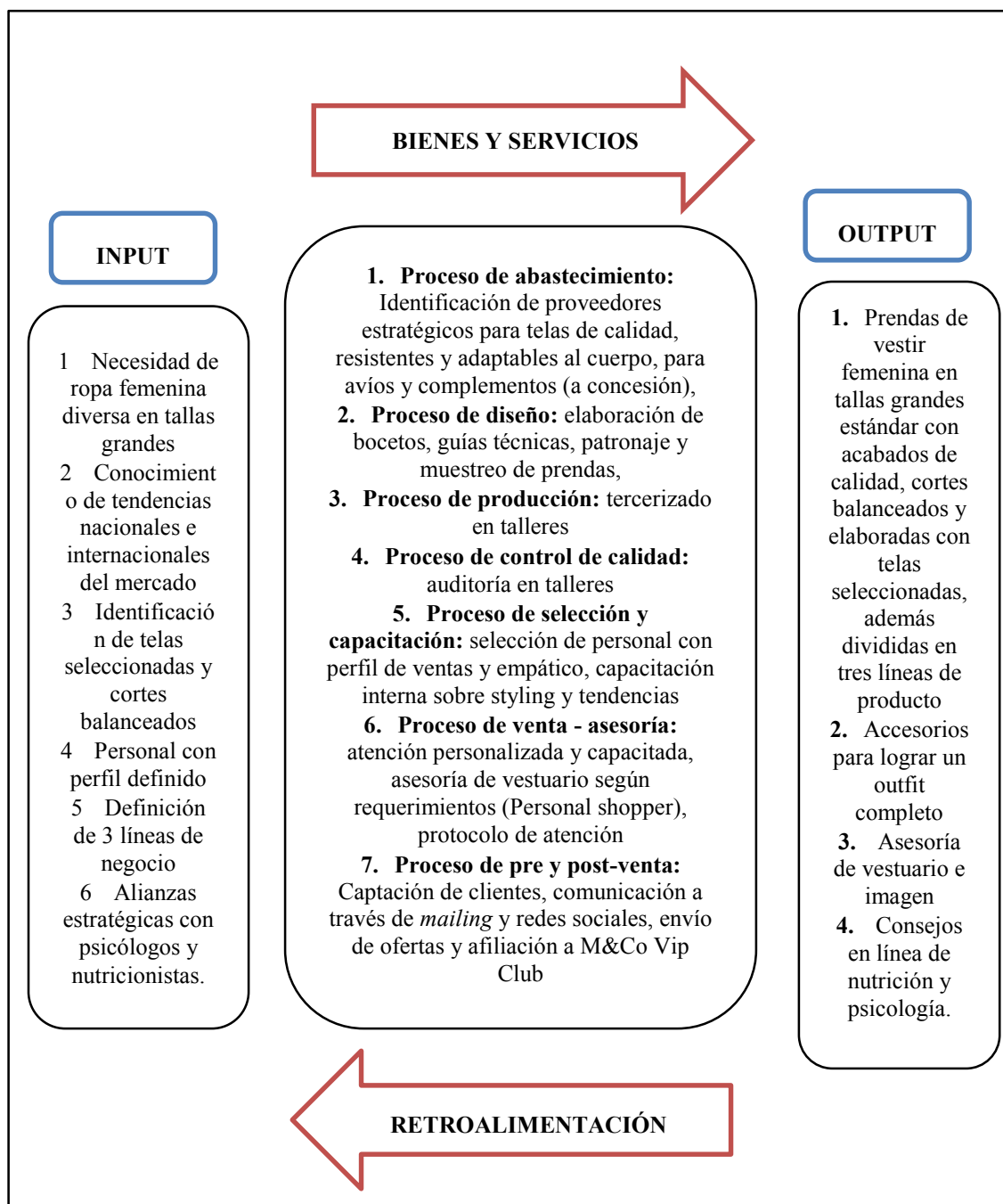
1. Descripción del servicio

Magenta & Coral ofrecerá una propuesta complementaria entre bienes y servicios. Los bienes son las prendas de vestir (tank-tops, polos, blusas, blazers, vestidos y chaquetas ligeras o caídas), los accesorios y la bisutería. Las prendas tienen exclusivos cortes y variados diseños, son elaboradas con telas seleccionadas a detalle que equilibran y se adaptan al cuerpo de una mujer de tallas grandes y vienen estandarizadas en cinco tallas con medidas fijas y realistas. El servicio comprende la asesoría de vestuario e imagen para toda clienta que ingrese a la boutique, para lo cual se oferta adicionalmente la venta de complementos (accesorios y bisutería) Las asesoras de styling o personal shopper os promotores de venta, identificada la necesidad de vestuario del cliente, procederán a proponer outfits completos que se adapten a la necesidad y al estilo identificado de la clienta. Además, los espacios de la boutique se encuentran divididos según ocasiones (casual, oficina y fiesta) lo que facilitará la búsqueda de prendas.

2. Macroproceso

El macroproceso permite tener una visión más amplia del negocio, en tanto que muestra los insumos o inputs, tanto de información como objetos (materiales), los procesos, dependiendo del giro de negocio, y los productos u outputs que originan, que también pueden ser tanto información como objetos (materiales). En el siguiente diagrama se muestra el macroproceso de la empresa.

Figura 34: Macroproceso



3. Procesos clave

3.1. Abastecimiento

Se considera clave este proceso porque el enfoque del negocio radica en la selección cuidadosa de telas, así como en la calidad de los cortes y acabados y, el abastecimiento de productos complementarios (bisutería y accesorios). Para la negociación en la compra de telas se hace una exploración intensiva de los mejores proveedores de telas en el mercado que no solo cuenten con un buen historial operativo sino con telas de calidad en una amplia gama de texturas y diseños, lo cual permitirá establecer alianzas para acceder a telas novedosas. Además, establecer relaciones estratégicas con los talleres permitirá a la empresa asegurarse el compromiso en tanto a la calidad de producto, condiciones de entrega y respeto de la autoría de diseños entregados. Finalmente, se deberá establecer criterios adecuados para poder seleccionar aliados estratégicos para el abastecimiento de complementos como joyas y accesorios. (ver Anexo N). Entre los proveedores con lo que trabajaremos tenemos a FAVA S.A.C. y MADAME BOVARY S.A.C. (ver Anexo AD)

3.2. Captación, experiencia de compra y fidelización al cliente

La captación de clientas se realiza a través de campañas de marketing de promoción de marca en redes sociales y presenciales. Las primeras impresiones de las clientas y su relación posterior con la marca son generadas en la experiencia de compra, guiada por las asesoras de styling o el personal shopper. Esta experiencia de compra parte desde el protocolo de entrada, se centra en la asesoría de vestuario e imagen y culmina en el cierre de venta. La fidelización se realiza a través de la afiliación gratuita de las clientas y visitas a Magenta & Coral Vip, comunicación de beneficios y promociones ocasionales (ver Anexo O).

3.3. Contratación y capacitación de la fuerza de venta

Se considera clave este proceso porque las asesoras de styling y el personal shopper marcarán la diferencia en el servicio que brindará la empresa. El proceso comprende la definición de perfiles, convocatoria de puestos vacantes en ventas y selección del personal idóneo. La elaboración de perfiles es primordial para identificar los requisitos que se requiere en las asesoras de styling, y así lograr una convocatoria y selección de personal adecuado. El enfoque en este proceso permitirá lograr ventas efectivas y generar una experiencia de compra óptima a las clientas. La capacitación del personal de ventas es un proceso alineado al servicio de asesoría,

que permite además la retroalimentación de la eficacia del proceso de contratación (ver Anexo P).

3.4. Diseño, producción y control de calidad¹¹

Se considera clave estos procesos porque a través de ellos se satisfacen las necesidades de las clientas en concordancia con las tendencias de la moda. La estrategia de tercerizar la producción de prendas consiste en entregar los bocetos, guías técnicas, prototipos, muestras, telas y avíos a los talleres para ser trabajados por ellos y transformarlos en el producto final. Para llevar un correcto control de la calidad de las prendas se realiza auditorías periódicas de calidad a los talleres de producción (ver Anexos Q).

4. Cadena de valor

Para el análisis de la cadena de valor se identifica lo siguiente:

La ventaja competitiva es función de la capacidad de proporcionar al comprador un valor similar al que le proporcionan los competidores, pero realizando las actividades de modo eficaz (costo menor) o de la capacidad de realizar las actividades a un costo similar, pero de una forma original que genera más valor para el comprador que el que le proporcionan los competidores y, por lo tanto, permite un precio superior (diferenciación) (Porter, 2006, p. 41). En la Figura 29 se pueden observar las Actividades Primarias, mientras que en la Figura 30 se detallan las Actividades de Apoyo.

¹¹ Para el control de calidad, se siguen las indicaciones del “Manual para el control de calidad de las medidas de las prendas terminadas” (Echeverry, 2013).

Figura 35: Cadena de Valor – Actividades Primarias

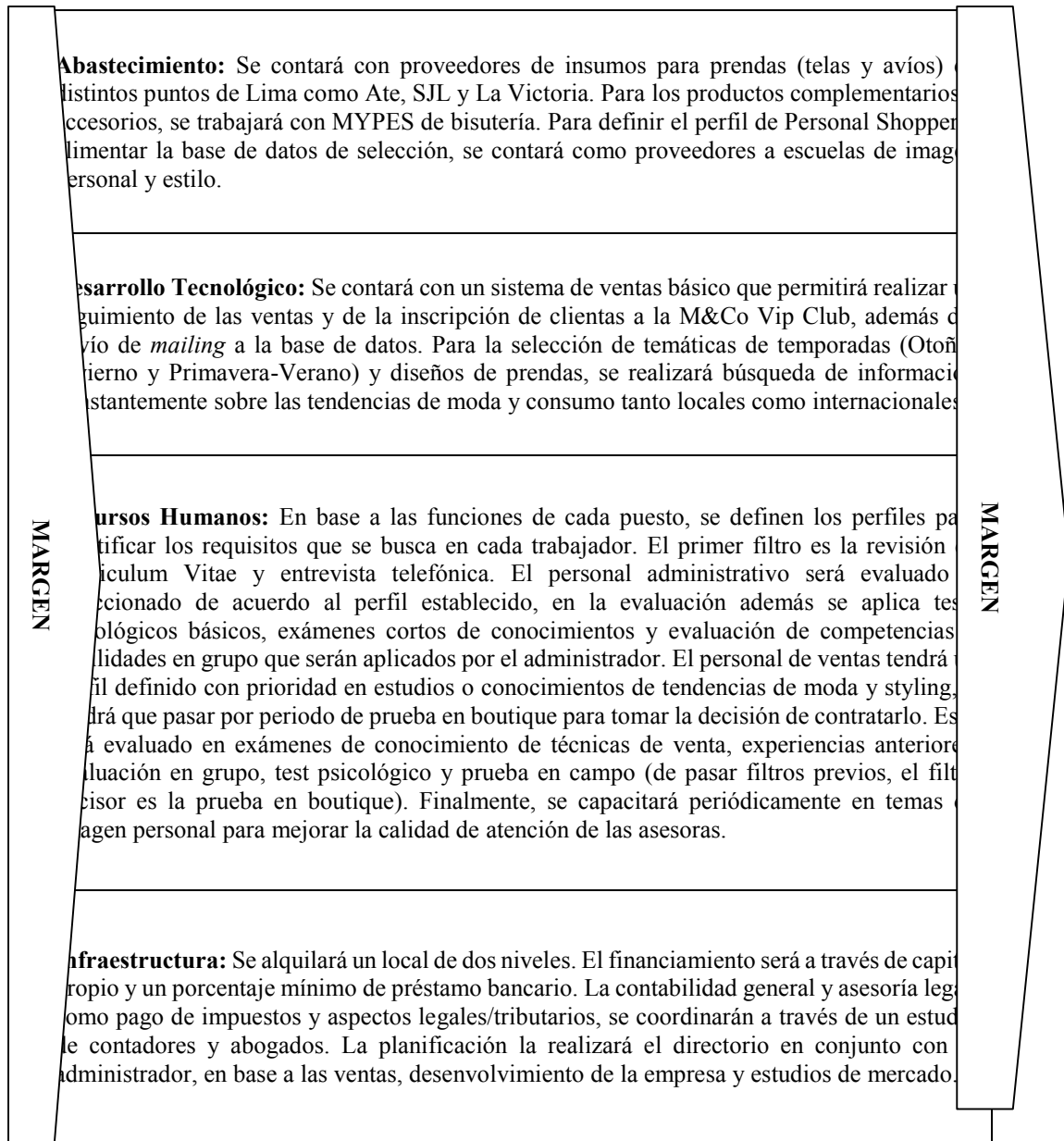


Figura 36: Cadena de Valor - Actividades de Apoyo

Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing Y Ventas	Servicios Post-Venta
<ul style="list-style-type: none"> *Recepción programada de telas y avíos, según orden de compra *Registro y control de inventarios *Envío de insumos al taller 	<ul style="list-style-type: none"> *Diseño y prototipos de prendas *Producción de prendas tercerizada en talleres externos *Control de calidad de productos en proceso y producto terminado *Organización de prendas según ocasión en boutique 	<ul style="list-style-type: none"> *Envío de producto terminado a boutique *Servicio de asesoría de vestuario e imagen *Entrega de producto en empaque acorde a cantidad (bolsas o cajas) 	<ul style="list-style-type: none"> *Campañas de promoción de ventas y captación de clientes: activaciones, boca a boca y redes sociales *Fidelización: beneficios de afiliación a M&C Coral VIP Club *Generación de recompra: e-mailing y promociones periódicas *Definición del precio acorde al valor agregado y al mercado *Boutique de 2 niveles acondicionada para las ventas y oficina administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> *Sugerencias y consejos en redes sociales sobre moda, belleza, nutrición y psicología (alianzas estratégicas) *Folletos informativos sobre outfits y detalles de prendas Línea abierta al público para consultas sobre stock de productos y otros (ventas) *Encuestas de satisfacción *Gestión de sugerencias y reclamos.

5. Ciclo operativo: producción y ventas

El ciclo operativo tiene dos grandes procesos: producción y ventas. El proceso de producción parte de la revisión de las tendencias de moda para crear nuevos modelos, elaboración de los bocetos, luego la compra de insumos para elaborar los prototipos que serán llevados a los talleres de confección, donde finalmente habrá un control de calidad (ver Anexo R y S).

El segundo proceso importante a considerar son las ventas que inician desde el protocolo del saludo a la clienta al momento que ingresa a la boutique, luego se le ofrecerá asesoría para encontrar prendas de vestir de su agrado, también será importante su afiliación de la cliente a Magenta & Coral Vip, de modo que se puede obtener sus datos para mantener constante comunicación mediante promociones (ver Anexo T).

6. Horarios de atención

Un día típico en boutique, la fuerza de ventas se encargará de la revisión de correos, revisión general del stock de prendas, identificación de prendas con mayor stock, revisión o reorganización del diseño de los escaparates e interiores de la boutique según última

actualización, apertura de la boutique, asesoría de vestuario a las clientas, venta diaria, cierre de ventas, reposición de productos, cierre de caja y de boutique.

El horario de atención ha sido definido de acuerdo a una ampliación de horarios del mercado, además se ha identificado en las visitas realizadas a centros comerciales y otras tiendas, que las horas punta suelen ser en los horarios de refrigerio de oficina (1pm a 3pm) y de salida de oficina (6pm a 8pm). Por lo cual, Magenta & Coral se adecúa a lo estándar del mercado pero también a las necesidades de las clientas.

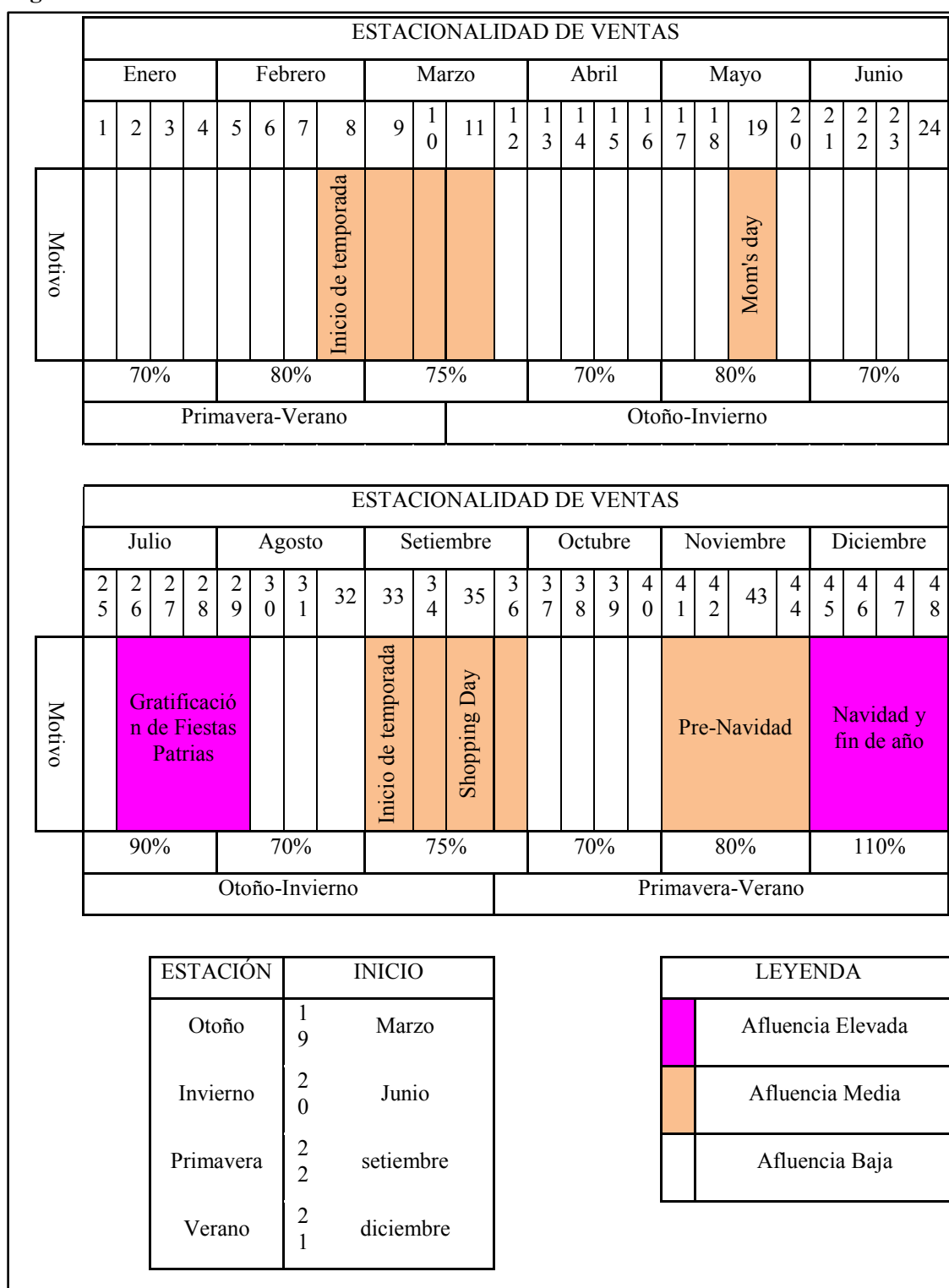
El horario de atención de cada semana será el siguiente (ver Anexo U):

- Lunes a jueves: 12m a 9pm
- Viernes y sábado: 10am a 11pm
- Domingo: 10am a 10pm

7. Estacionalidad

La estacionalidad de las prendas se define en tres niveles: elevado, medio y bajo. El flujo elevado se presenta en las fechas marcadas por mayores ingresos económicos, generalmente por gratificaciones o aumento de flujo en sus negocios, si contasen los clientes con negocios propios. Aquello sucede en los meses de julio-agosto y diciembre. El flujo medio se presenta en los inicios de cada temporada en las que se realizan el avance de temporada y el lanzamiento de la temporada, además de fechas como el día de la madre. Por último, el flujo bajo se da en las fechas restantes del año en las que no se identifican por fechas de mayores ventas o visitas, a menos que se programen actividades de marketing de promoción de ventas, y que estas rindan efectividad.

Figura 37: Estacionalidad



8. Layout: distribución del local

La distribución en el local se realiza en base a las instalaciones de la boutique elegida. En este caso, el espacio consta de 194 m², repartidos en dos pisos de dimensiones iguales. El layout del primer nivel del local se divide en ocho espacios, siguiendo la ruta de compra: Entrada principal, vitrinas, sección de accesorios, sección de prendas, espejos, sala de descanso, probadores y caja. La ruta de compra considera 4 grandes fases: la zona de exhibición, la zona de prendas, zona de probadores y zona de caja. La primera fase consiste en la exhibición de maniqués con las prendas y accesorios, además de una zona de accesorios. La segunda fase se divide en tres secciones según las líneas de negocio (casual, office y party), esto se realiza a través de la exhibición de prendas en anaqueles y perchas. La tercera fase consiste básicamente en la zona de probadores y espejos amplios en las que las clientas pueden ver cómo les quedan las prendas. Finalmente, la cuarta fase consiste en la zona de caja en las que se realiza la transacción monetaria (ver Anexo V).

Además, en el segundo nivel, estarán ubicadas el área administrativa, la sección de patronaje y moldeado, así como el almacén de prendas acabadas, avíos, materiales, así como utilitario de oficina.

9. Capacidad instalada y proyectada

A continuación, se describirá la capacidad de atención a las clientas considerando el tiempo promedio que debería estar dicha clienta desde que ingresó a boutique hasta que realizó la compra, ya sea con asesoría o sin asesoría de la fuerza de ventas. Otros aspectos a considerar son: holgura, espacios, vendedoras, frecuencia de visita, capacidad máxima.

Tabla 18: Capacidad de atención

Capacidad de Atención	Datos	Medida
Tiempo de compra promedio sin asesoría	0.75	Min
Tiempo de compra promedio con asesoría	0.5	Min
Relación Venta/Visita	0.30	%
Cantidad de prendas promedio por compra	2	Prendas
Horas de atención	9.8	Horas
Tamaño de tienda	175	m ²
Aforo de local	47	Personas
Capacidad de Visitas Diarias	Visitas diarias	
Diaria	927	Visitas
Semanal	6489	Visitas
Mensual	25957	Visitas
Anual	311481	Visitas

Tabla 17: Capacidad de atención (continuación)

Capacidad de Ventas Diarias	Ventas diarias con asesoría	
Diaria	278	Ventas realizadas
Semanal	1947	Ventas realizadas
Mensual	7787	Ventas realizadas
Anual	93444	Ventas realizadas

Tabla 19: Capacidad de ventas diarias en productos

Capacidad de Ventas Diarias en Productos	#	
Diaria	556	Productos
Semanal	3894	Productos
Mensual	15574	Productos
Anual	186889	Productos

Tabla 20: Ventas vs clientes (productos por cliente al año)

Ventas VS. Clientes (Productos por cliente al año)			
Ventas por cliente	Óptimo 100%	Acorde al mercado 70%	Negativo 30%
Público Penetrado 1 (DS y PS)	18	12	7
Público Penetrado 2 (Solo DS)	47	33	19

9.1. Producción Anual

Para la producción anual se ha tomado en cuenta la variedad de diseños, modelos y tallas (desde la L hasta la 4XL) (ver Anexos W y X) y la demanda de las clientes. Así mismo se ha considerado la producción teniendo en cuenta la variedad de prendas (modelos y diseños), temporadas y líneas de producto (ver Anexo Y).

Cabe resaltar que en las tallas L, XL y 2XL se producirán tres diseños por modelo por ser más comercial, mientras que en la 3XL se producirá dos diseños por modelo y en la 4XL un diseño por modelo.

CAPÍTULO 8: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Se consideran tres los elementos fundamentales participantes en la organización: los recursos materiales, los recursos financieros y los recursos humanos. Los primeros se refieren a todo lo que constituye infraestructura, insumos, bienes patrimoniales de la empresa; los recursos financieros, a los mecanismos de manejo del capital que requiere la empresa; y los recursos humanos, a la parte más importante y sensible de la organización: su gente, que es el capital humano (Garcés, 1999, p. 14).

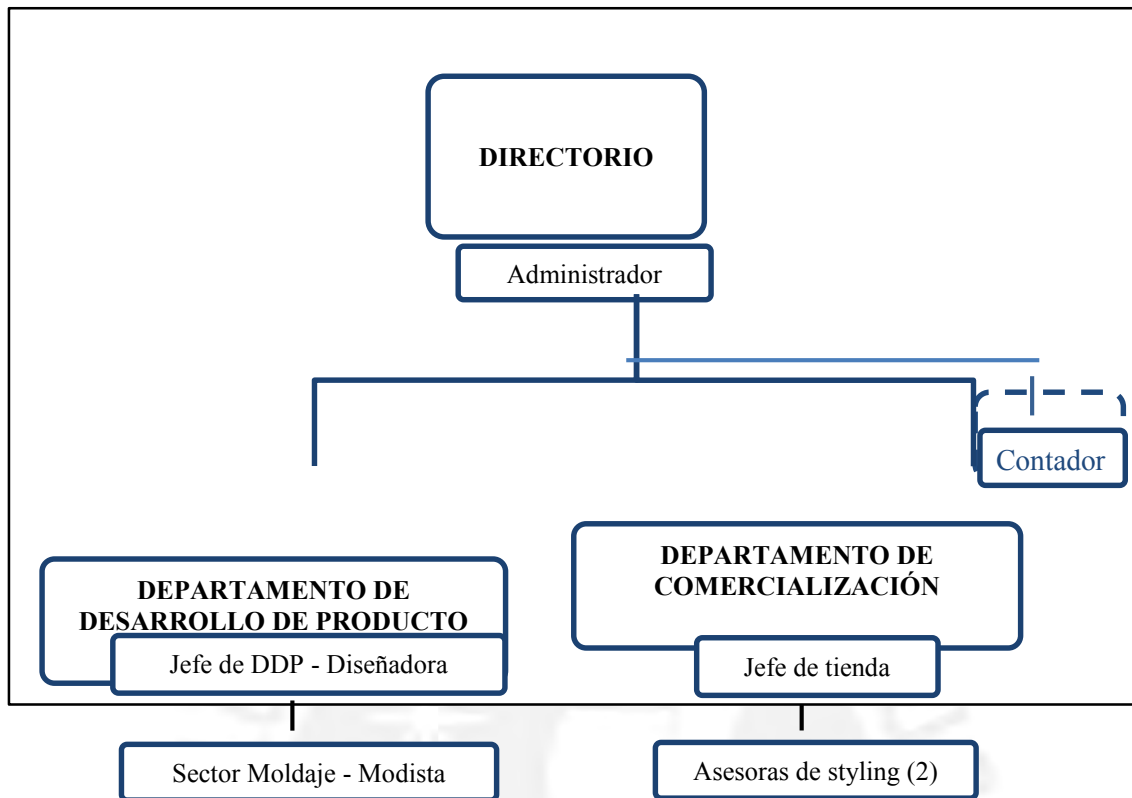
El tener que trabajar con personas y buscar que el trato al cliente sea diferenciado con la finalidad de que cada una de las clientas se lleve consigo una buena experiencia de compra hace que establecer un organigrama adecuado, así como mantener una buena relación con los trabajadores, sea muy importante. Magenta & Coral ha creado una estructura organizacional teniendo en cuenta las necesidades de los colaboradores, así como las metas de la empresa, y se esforzará por aportar en el desarrollo del trabajador, motivarlo y retener su talento dentro de la empresa.

La empresa busca un trabajador de perfil proactivo, que tenga vocación de servicio y conocimiento de moda. Dichas competencias deben estar alineadas con los valores de la empresa para crear una cultura sólida de colaboración en la generación de una experiencia favorable, cálida y cómoda para la clienta.

1. Organigrama

Para la implementación de este plan de negocios, se elaboró un organigrama teniendo en cuenta las recomendaciones que se recibieron durante las entrevistas en profundidad a expertos, ya sean diseñadores, empresarios, ingenieros textiles, etc. Tal como se puede ver en la Figura 32.

Figura 38: Organigrama de Magenta & Coral



1.1. Aspectos principales de los puestos

Los perfiles de los puestos de trabajo son los requisitos a reunir para desempeñar óptimamente las funciones asignadas para la ejecución de un determinado proceso del negocio (Vadillo, 2008, p. 101).

Para la implementación de esta empresa, cada puesto de trabajo cuenta con un perfil elaborado cuidadosamente, en el que se detallan las competencias básicas y requisitos con los que debe contar cada trabajador, así como las funciones específicas que va a tener en la organización (ver Anexo Z).

A continuación, se explicará cada puesto de trabajo de manera general, indicando las principales funciones que tendrá dentro de la empresa:

- **Administrador:** responsable de gestionar los recursos de la empresa y hacer seguimiento al planeamiento estratégico para que se logren los objetivos. Cabe resaltar, tiene que tener una mirada integral de las diferentes áreas de la empresa, ya que trabajará directamente

con el área comercial y de marketing para crear estrategias que logren que el producto se conozca y el cliente se fidelice. Así mismo, será la persona encargada de hacer seguimiento al trabajo de la diseñadora, la modista y del trabajo realizado en los talleres de confección.

- **Contador:** brindará asesoría externa para gestionar la información financiera y comercial de la empresa de manera periódica.
- **Diseñadora:** es quien creará los nuevos diseños y colecciones por temporadas según las tendencias del mercado. A su vez, cubrirá las funciones de un auditor textil, pues se encargará de controlar el proceso de confección de las prendas de vestir en los talleres para asegurar el cumplimiento de las indicaciones de las fichas técnicas y la calidad de los productos terminados.
- **Modista:** persona encargada de elaborar el prototipo (muestra) de la prenda que hizo la diseñadora, con la doble finalidad de ver las limitaciones al momento de desarrollarlo y dar los últimos acabados para, finalmente, entregar el modelo terminado a los talleres que harán la confección del modelo.
- **Jefe de tienda (Personal Shopper):** estará a cargo de la boutique y su función es dirigirla, impulsar las ventas en conjunto con las asesoras de styling, hacer seguimiento al inventario y rotación de las prendas de vestir, motivar a su personal y mantener la limpieza y el orden de la tienda. Por otro lado, será quien capacite a las asesoras para brindar un mejor servicio a las clientas, pues será quien conocerá con mayor detalle sus necesidades.
- **Asesoras de styling:** habrá dos asesoras a cargo de la atención de las clientas, quienes deberán asesorarlas para que encuentren prendas de su agrado. Además, también deben ayudar con el orden y limpieza de la tienda, así como a mantenerla atractiva para las clientas mediante el armado del visual.

2. Modalidad de contrato

La empresa tendrá dos modalidades de contrato de personal, los cuales se detallan a continuación:

2.1. Plazo indeterminado

Es aquel que tiene fecha de inicio, pero no especifica una fecha de terminación, de modo que se presume que, teóricamente, el contrato finalizaría cuando el trabajador se encontrara en condiciones de jubilarse. Este guarda como característica principal el no requerir estar registrado por escrito (puede ser verbal); por lo tanto, un trabajador debe saber que, si inicia una relación laboral sin contrato, se presume que dicha contratación es a plazo indeterminado. Aun así, debe

encontrarse registrado en planillas (Zegarra, 2011). Esta modalidad de contrato se da con la finalidad de que los trabajadores se sientan estables y protegidos por la empresa.

2.2. Contrato por necesidad de mercado:

Este tipo de contratación “busca atender los incrementos coyunturales de la producción originados por las variaciones de la demanda del mercado” (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo [MINTRA], 2006). Considerando que se trata de una pequeña empresa¹², se buscará gestionar de manera óptima sus recursos, planificando la necesidad de trabajo de acuerdo con la demanda. Por ello, de haber crecimiento de mercado; es decir, ventas en aumento, se generarán contratos por necesidad.

A continuación, se detalla en la tabla qué cargos contarán con contrato indeterminado y contratos determinados:

Tabla 21: Modalidad de contratos

Cargo	Modalidad de Contrato	Periodo
Administrador	Contrato determinado	06 meses
Jefe de tienda	Contrato determinado	03 meses
Promotora de ventas	Contrato determinado	03 meses

Para el caso de la diseñadora y la modista, estos trabajarán bajo recibos por honorarios, pues se encargarán de proponer los diseños y prototipos periódicamente; además, no contarán con un horario de oficina.

3. Horario de trabajo del personal

El horario de trabajo del personal administrativo será a tiempo completo y de acuerdo con las necesidades que tenga la empresa para desarrollar sus funciones. Para el caso de la diseñadora y la modista, estas desarrollarán sus actividades fuera de la oficina y no manejarán un horario formal, pero sí trabajarán en base a fechas de entrega de diseños y prototipos.

En cuanto a la Jefa de tienda (Personal shopper) y las asesoras de styling, se manejarán dos horarios: de 10am a 7pm y de 1pm a 10pm (ambos horarios incluyen su hora de refrigerio). Lo que se busca es que entre las 2pm y 6pm, intervalo en el que hay más afluencia de gente según lo que se descubrió durante las entrevistas a empresarios, estén las tres trabajadoras en tienda para que puedan atender a las clientas con tranquilidad.

¹² Tendrá un máximo de 50 trabajadores y sus ventas anuales serán mayores a 150UIT y menores a 1,700UIT, considerando el valor de una UIT de S/. 3,950 (SUNAT, s.f.).

4. Reclutamiento de personal

El reclutamiento se iniciará con la publicación de las vacantes en bolsas de trabajo como Bumeran, Computrabajo, Aptitus y otras bolsas de trabajo gratuitas de institutos de asesoría de imagen, como CEAM, LPS, etc. Luego de recibir las hojas de vida, se realizarán filtros validando la experiencia de los postulantes con los perfiles que busca la empresa y a los seleccionados se les citará a entrevistas. En la entrevista, se aplicarán exámenes psicotécnicos y psicolaborales¹³ para medir las habilidades y la personalidad de los candidatos.

Luego de tener los resultados, se enviará a los que aprobaron sus exámenes aplicados a realizar un período de prueba en boutique para que la Jefa de tienda evalúe su desempeño. Terminados los días de período de prueba, la Jefa de tienda informará si la candidata aprobó su período; de ser así, se procederá a contratar al seleccionado para que inicie sus labores en la empresa.

5. Capacitación del personal

Para un desempeño óptimo, el personal de Magenta & Coral será capacitado luego de ser seleccionado para ocupar un puesto. Esta inversión será de beneficio mutuo, pues los trabajadores tendrán mejores niveles de competitividad que les permitirán mejorar su perfil profesional y la empresa obtendrá trabajadores más eficaces, lo cual ayudará a incrementar las ventas.

Según Alles (2006b):

Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida (p.217).

A continuación, se presentará la lista de capacitaciones que recibirán los trabajadores.

Tabla 22: Capacitación del personal

Tipo de Personal	Capacitaciones
Administrador	SEMINARIOS DE MARKETING Y PROCESOS Centro: APEM, CCL.
Jefe de Tienda (Personal shopper)	STYLING 360° Centro: Toulouse Lautrec
Asesoras de styling	TÉCNICA DE VENTA Centro: Instituto Peruano de Marketing

¹³ “Conjunto de técnicas que se utilizan para conocer rasgos de la persona que no se determinan en una simple entrevista o leyendo el curriculum. Estas pruebas se realizan una vez que se han pasado las pruebas de conocimientos técnicos y académicos” (LosRecursosHumanos.com, 2008).

En el Anexo AA, se explicará a fondo el proceso que se llevará a cabo para la implementación de las capacitaciones, así como los temas y duración de cada una.

6. Sistema de compensaciones

Los trabajadores contarán con salarios de acuerdo con el mercado, beneficios de acuerdo con la ley e incentivos otorgados por la empresa.

6.1. Recompensa salarial

El personal se encontrará en planilla desde el inicio de las operaciones de la empresa y sus salarios se han definido en base a las ofertas del mercado (los salarios publicados en diversas bolsas de trabajo) y sugerencias de empresarios y otros especialistas. Todo ello se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 23: Remuneración del personal

Cargo	Remuneración	Comisiones/Bonos
Administrador	S/. 3,500.00	-
Contador	S/. 300.00	-
Diseñadora	S/. 3,000.00	-
Modista	S/. 1,500.00	-
Jefe de tienda	S/. 1,800.00	S/200.00 (meta)
Asesoras de styling	S/. 1,200.00	S/200.00 (meta)

6.2. Beneficios de ley MYPE

Teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en la categoría de pequeña empresa, por el nivel de empleados que proyecta tener y por el nivel de ventas que espera obtener, los trabajadores se acogerán a los beneficios de la Ley MYPE (SUNAT, s/f):

- Derecho a 2 gratificaciones en julio y diciembre, los cuales son el 50% de su sueldo.
- Derecho a Essalud, que es un aporte mensual del 9% de su salario, asumido por la empresa.
- Derecho al depósito de la CTS, equivalente a 15 remuneraciones diarias al año con un tope de 90 (Ministerio de la Producción [PRODUCE], s/f).
- Derecho a 15 días de vacaciones al año.
- Remuneración por el trabajo de horas extras.
- Derecho a utilidades (cuando corresponda).
- Afiliación y aporte obligatorio al SNP o SPP.

6.3. Incentivos para trabajadores

Para generar un buen clima laboral, motivar al personal y tenerlo contento, se han creado incentivos para que los trabajadores estén comprometidos con sus funciones y la empresa.

Tabla 24: Incentivos para el personal

Beneficio	Descripción
Día libre por cumpleaños	Los trabajadores no laborarán el día de su onomástico.
Reunión semestral	Habrà una reunión de integración con los trabajadores para generar mayor integración.
Reconocimiento	El trabajador que llegue a su meta, además de ser reconocido con un bono, podrá elegir el día de su descanso en la semana.

7. Medición de desempeño

El sistema que se empleará es el 360. Según Alles (2006a)

Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado, por lo general, por grandes compañías. La persona es evaluada en todo su entorno: jefes, pares y subordinados. A su vez, puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema (p. 145).

Aprovechando que es una empresa pequeña y se puede involucrar a todos los actores para la evaluación, se aplicará este modelo de evaluación (ver Anexo AB) con una frecuencia trimestral, con la finalidad de lograr los siguientes puntos:

- Identificar las oportunidades de mejora del trabajador.
- Medir su rendimiento en cuanto a los objetivos de la empresa.
- Identificar necesidades de desarrollo del trabajador.
- Proporcionar una retroalimentación constructiva al empleado.
- Conocer cuán satisfecho está el colaborador dentro de la empresa.

CAPÍTULO 9: PLAN FINANCIERO

El presente capítulo tiene el propósito de demostrar la viabilidad del proyecto. Se inicia mencionando los supuestos con los que se trabajará, el nivel de inversión que se requerirá para dar inicio a sus operaciones y se proyectará el nivel de ventas que habrán de uno a diez años, a su vez se elaborarán las proyecciones de los estados financieros y el balance general con la finalidad de evaluar la rentabilidad del negocio. Por último, se determinará el punto de equilibrio y la sensibilidad del proyecto antes las principales variables que puedan afectar los ingresos.

1. Supuestos de la evaluación económica

Los principales supuestos para la evaluación financiera del proyecto son los siguientes:

Tabla 25: Supuestos Financieros

Aspectos Legales y Tributarios	
Forma Societaria	SAC
Beneficio Ley MYPE	SI
Régimen Tributario (30%)	Régimen general
Participación del Trabajo	No se reparten utilidades
Aspectos Comerciales	
Unidad Monetaria	Soles
Tipo de Cambio Soles por Dólar	3.5
Tasa del IGV	18%
Tasa de crecimiento Ventas	4% anual
Crecimiento gastos servicios	1% anual
Alquiler	monto fijo por contrato

2. Inversión

La inversión inicial que requiere el proyecto es de S/. 213,814.00, los cuales serán distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 26: Tipo de Inversión

Tipo de inversión	Monto S/.	%
Inversión en activos fijos	20475	9.63%
Inversión Pre – operativos	60825.65	28.59%
Inversión Capital de Trabajo	131,413.48	61.78%
Total inversión S/	212,714.13	100%

Los activos fijos se componen por los muebles y equipos, siendo lo más significativo el mobiliario que representa el 51.28% de esta inversión. Los gastos pre-operativos están representado por el gasto de alquiler de local e inversión en marketing que representa un 100%.

Respecto de la inversión de capital de trabajo, representa un 61.78% de la inversión total que es un margen razonable para la inversión del proyecto debido a que la producción de las prendas será por tercerización y por los gastos iniciales a realizarse.

3. Financiamiento

Una vez proyectado la inversión es necesario realizar la evaluación del financiamiento, lo cual será mediante dos escenarios: sin deuda y con deuda.

3.1. Escenario sin deuda

En este escenario se ha optado con el financiamiento mediante el aporte igual de las dos socias, siendo los montos necesarios los siguientes:

Tabla 27: Aporte de Socios

Aporte	Monto S/,	%
Socia 1	106357.065	50%
Socia 2	106357.065	50%
Total S/.	212,714.13	100%

3.2. Escenario con deuda

Para el escenario con deuda se ha considerado la siguiente distribución de la deuda – capital:

Tabla 28: Escenario con deuda

División de la deuda	S/.
Deuda (23.51%)	50,000
Capital propio (76.49%)	162,714.13
Inversión Total	212,714.13

En la parte de financiamiento inicial, se ha previsto un préstamo del Banco de Comercio; en el que actualmente las integrantes del grupo cuentan con sus fondos; la tasa aplicada redondeando es del 27% TCEA (ver Anexo AE).

4. Estructura de costos

La empresa efectuará la tercerización de la producción de prendas de vestir, por lo cual en los costos unitarios son los siguientes (ver Anexo AF):

Tabla 29: Estructura de Costos

Concepto	Costo unitario S/.
Polos	22.87
Blusas	36.62
Blazers	44.62
Vestidos	50.62
Caídas	19.49
Tank – tops	22.49

El proveedor entregará los productos terminados embolsados. Además, en el punto de venta se contará con un personal shopper que será la jefe de tienda y asesores de styling, que efectuarán un servicio diferenciado.

5. Proyección de ventas y estacionalidad

El proyecto cuenta con los siguientes productos que comercializará:

Tabla 30: Precio Unitario

Concepto	Precio unitario S/.
Polos	56.00
Blusas	100.00
Blazers	165.00
Vestidos	165.00
Caídas	55.00
Tank - tops	40.00

Se tiene previsto un incremento de las ventas para el año 5 con la apertura de un nuevo establecimiento:

Tabla 31: Incremento de Ventas

Tiempo	Total sin IGV	Tiempo	Total sin IGV
Año 1	S/. 763,986	Año 6	S/ 1' 859,011
Año 2	S/. 794,545	Año 7	S/ 1' 933,372
Año 3	S/. 826,327	Año 8	S/ 2' 010,706
Año 4	S/. 859,380	Año 9	S/ 2' 091,135
Año 5	S/. 1' 787,511	Año 10	S/ 2' 174,780

El incremento de las ventas se trabaja bajo el supuesto que se mencionó inicialmente de un incremento del 4% anual.

6. Análisis de punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio son consideradas tres variables: precio de venta unitario, el costo de venta unitario y los costos fijos. Para la proyección del punto de equilibrio se ha considerado el análisis de tres momentos específicos: el desarrollo del proyecto al primer año, al quinto año y al décimo año:

Tabla 32: Punto de Equilibrio

Variables - Punto de equilibrio		Resultado Punto de Equilibrio	
Precio de venta unitario sin IGV	S/. 96.83	Año 1	5487 unidades
Costo variable unitario	S/. 32.78	Año 5	7904 unidades
Costos Fijos		Año 10	8274 unidades
Año 1	S/. 351,471		
Año 5	S/. 506,245.51		
Año 10	S/. 529,923		

7. Flujo de caja

El flujo de caja proyectado permite realizar la evaluación de la rentabilidad del proyecto ante cualquier escenario. Tong (2008), en su libro Finanzas Empresariales: la decisión de inversión, define sobre el flujo de caja lo siguiente:

También podemos definir el flujo de caja libre de los accionistas (FCLA), que sería el Flujo de caja generado por las operaciones que queda después de haber hecho las inversiones necesarias mencionadas en el párrafo anterior, de haber pagado impuestos, y de haber pagado los intereses y amortizaciones de la deuda a los acreedores. Es el flujo de caja libre que pertenece a los accionistas (p. 199).

Se ha considerado los sueldos brutos con un incremento anual de 3%.

Tabla 33: Sueldos de trabajadores en planilla

	Sueldo bruto
Administrador	S/. 3500.00
Jefe de Tienda	S/. 1800.00
Vendedora 1	S/. 1200.00
Vendedora 2	S/. 1200.00
TOTAL	7700.00

Tabla 34: Gastos de ventas

Gastos de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
Página web - Redes sociales	S/. 3,000.00	S/. 960.00	S/. 960.00	S/. 960.00	S/. 1,920.00	S/. 1,920.00	S/. 1,920.00	S/. 1,920.00	S/. 1,920.00	S/. 1,920.00
Presupuesto marketing	S/. 6,980.00	S/. 6,980.00	S/. 6,980.00	S/. 10,730.00	S/. 13,960.00	S/. 13,960.00	S/. 13,960.00	S/. 13,960.00	S/. 13,960.00	S/. 13,960.00
Bonos	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
Implementación de local				S/. 51,425.65						
TOTAL S/.	S/. 11,180.00	S/. 9,140.00	S/. 9,140.00	S/. 64,315.65	S/. 17,080.00	S/. 17,080.00	S/. 17,080.00	S/. 17,080.00	S/. 17,080.00	S/. 17,080.00

Tabla 35: Gastos Administrativos

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
Alquiler de oficina	147,000.00	147,000.00	147,000.00	147,000.00	273,000.00	273,000.00	273,000.00	273,000.00	273,000.00	273,000.00
Contador Externo	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
Limpieza oficina	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Luz	3,600.00	3,636.00	3,672.36	3,709.08	3,746.17	3,783.64	3,821.47	3,859.69	3,898.28	3,937.27
Agua	600.00	660.00	720.00	780.00	1,680.00	1,800.00	1,920.00	2,040.00	2,160.00	2,280.00
Internet - Telefono	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Celular - RPC	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Honorarios	37,500.00	37,500.00	37,500.00	37,500.00	37,500.00	37,500.00	37,500.00	37,500.00	37,500.00	37,500.00
TOTAL (SOLES)	198,300.00	198,396.00	198,492.36	198,589.08	332,726.17	332,883.64	333,041.47	333,199.69	333,358.28	333,517.27

Tabla 36:

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO - FINANCIERO AÑO 1 - 10 AÑOS¹⁴

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
Ingreso ventas		763,985.95	794,545.39	826,327.20	859,380.29	1,787,511.01	1,859,011.45	1,933,371.90	2,010,706.78	2,091,135.05	2,174,780.45
Valor residual											\$0.00
TOTAL INGRESOS	0.00	763,985.95	794,545.39	826,327.20	859,380.29	1,787,511.01	1,859,011.45	1,933,371.90	2,010,706.78	2,091,135.05	2,174,780.45
Inversión	212,714.13										
Compras		221,954.04	230,832.20	240,065.49	249,668.11	519,309.66	540,082.05	561,685.33	584,152.75	607,518.86	631,819.61
Gasto Administ		357,162.00	360,989.76	364,929.38	368,984.20	530,676.88	535,043.37	539,535.72	544,157.69	548,913.18	553,806.17
IGV A PAGAR		46,280.10	49,693.56	52,862.30	46,226.80	124,276.32	131,415.79	138,841.91	146,566.15	154,600.42	162,957.13
Gasto ventas		13,192.40	10,785.20	10,785.20	66,635.85	20,154.40	20,154.40	20,154.40	20,154.40	20,154.40	20,154.40
IR		51,127.41	56,472.14	59,192.48	49,862.34	197,796.52	209,414.59	221,936.02	234,971.40	248,541.62	263,077.95
TOTAL EGRESOS S/	212,714.13	689,715.95	708,772.86	727,834.84	781,377.30	1,392,213.78	1,436,110.21	1,482,153.39	1,530,002.38	1,579,728.47	1,631,815.27
FLUJO ECONÓMICO	-212,714.13	74,270.00	85,772.52	98,492.36	78,002.99	395,297.22	422,901.24	451,218.52	480,704.40	511,406.58	542,965.19
Préstamo	50,000.00										
Cuota		26,376.97	26,376.97	26,376.97	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Escudo fiscal		3,645.00	2,706.27	1,458.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO FINANCIERO	-162,714.13	51,538.02	62,101.82	73,573.39	78,002.99	395,297.22	422,901.24	451,218.52	480,704.40	511,406.58	542,965.19

¹⁴ Incluye gastos de marketing como gastos por apertura de local, página web, merchandising, en otros; gastos administrativos con un incremento de 1% anual que incluye servicios básicos y pago a contador externo, pagos de planillas considerando un incremento anual de 3%

8. Análisis de rentabilidad

El proyecto fue evaluado en un escenario moderado o conservador considerando la información cuantitativa y cualitativa. En un escenario sin endeudamiento el VAN es de S/. 701,517 y, con una TIR de 43% al cabo de 10 años y con un período de recuperación de capital 4 años. Por otro lado, en un escenario moderado con deuda, el VAN proyectado alcanzaría los S/. 702,054 la TIR calculada asciende a 47% y el periodo de recuperación del capital en 4 años (ver anexo AG)

9. Sensibilidad

Para la simulación de escenarios no controlados (optimistas, moderados y pesimistas) y su influencia en el desempeño del proyecto, se han considerado dos variables:

9.1. Variable Precio (P)

A continuación, se presentan los indicadores económicos y financieros con la simulación del incremento y disminución del precio:

Tabla 37: Variación del precio

	Optimista	Conservador	Pesimista
	10%	4%	10%
TIR	43%	43%	43%
COK	20.58%	20.58%	20.58%
VAN	S/.701,516.79	S/.701,516.79	S/.701,516.79
VIABILIDAD	SÍ	SÍ	SÍ

9.2. Variable Cantidad (Q)

En este escenario se ha efectuado la variación de la cantidad demandada, lo que ocasiona variaciones en los indicadores económicos del proyecto.

Tabla 38: Variación de la cantidad

	Optimista	Conservador	Pesimista
	10%	4%	10%
TIR	43%	43%	43%
COK	20.58%	20.58%	20.58%
VAN	S/.699,921.54	S/.701,516.79	S/.703,095.63
VIABILIDAD	SÍ	SÍ	SÍ

De acuerdo al estudio financiero, para la ejecución se requiere de una inversión inicial de S/ 212,714, con los cuales se pondría en marcha el proyecto que cubriría sus costos y gastos respectivos.

El Estado de Resultados en el que se elabora y proyecta las operaciones de la empresa, se observa que la utilidad neta es de S/ 128,378 para el primer año de operaciones; y el flujo neto de efectivo asciende a S/ 748,760 para el último año. El Valor Actual Neto en sus proyecciones para los próximos 10 años refleja S/ 701,517 y la Tasa interna de Retorno es del 43% para el último año, lo cual comparado con el nivel de inflación y las tasas de mercado (activas y pasivas) es mucho más alto, demostrando que el proyecto genera beneficios y garantiza el retorno de la inversión.

De esta manera, concluimos que el proyecto de comercialización de prendas de vestir en tallas grandes es viable y puede servir como referencia para futuros proyectados.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que, actualmente, el mercado de prendas de vestir en tallas grandes está llamando la atención para invertir; además, que hay una alta demanda del segmento al que se quiere atender: mujeres de 25 a 35 años de edad con problemas de sobrepeso u obesidad.

Luego de la investigación de mercado, se logró validar la aceptación de este proyecto, debido al carácter innovador de su servicio, que no solo busca cubrir la necesidad de obtener una prenda de vestir, sino que garantiza una experiencia agradable de compra por el servicio personalizado que se ofrecerá.

Otro factor a considerar es la ubicación del local. Al ubicarse en San Isidro, es favorable por la afluencia del público que transita, además de que ahí se concentra parte del segmento que se quiere atender. Para aprovechar esta oportunidad, se desarrollarán estrategias de marketing para la captación, retención y fidelización del público.

Por otro lado, el ciclo productivo que tendrá la empresa será mediante la tercerización, lo cual ayuda a agilizar los procesos y a disminuir costos operativos, aspecto que es beneficioso para poder usar los recursos de tiempo y dinero en implementar nuevas estrategias para mejorar las líneas de productos que se ofrecen, así como el servicio.

Finalmente, luego del análisis financiero, se obtuvo como resultado que el proyecto es viable: resulta rentable y sostenible en el período evaluado.

Como se ha podido apreciar, existe un mercado desatendido, la industria de la moda no satisface las necesidades del segmento al que se quiere dirigir y, con la implementación de este proyecto de negocios, se tiene grandes expectativas, ya que hay mucho mercado por abarcar.

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2006a). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M.A (2006b). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Argentina: Ediciones Granica.
- Álvarez, D., & Tarqui, C. (2015). *Estado nutricional en el Perú por etapas de vida: 2012-2013*. Recuperado de [http://www.ins.gob.pe/repositorioaps/0/5/jer/encu_vigi_cenan/ENUTRICIONAL%20EVIDA%202012-13%20\(CTM\)%20080515.pdf](http://www.ins.gob.pe/repositorioaps/0/5/jer/encu_vigi_cenan/ENUTRICIONAL%20EVIDA%202012-13%20(CTM)%20080515.pdf)
- Área de siembra de algodón se redujo en 50% en últimos 5 años. (15 de julio e 2016). *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/area-siembra-algodon-se-redujo-50-ultimos-5-anos-noticia-1916994>
- Arellano, R. (2010). *Marketing: enfoque América Latina: el marketing científico aplicado a América Latina*. México: Pearson Educación.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2015). *Niveles Socioeconómicos 2015* [PPT]. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>
- Aun cuando hay cadenas comerciales, el canal tradicional sigue siendo dominante en el sector retail peruano. (29 de agosto de 2016). *Perú Retail*. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/entrevista/cadenas-comerciales-canal-tradicional-sigue-siendo-dominante-sector-retail-peruano/>
- Balbi, B. (2013). Influencia de modelos ideales de belleza y delgadez, propuestos por los medios de comunicación en mujeres adolescentes. (Tesis de Licenciatura, Universidad del Salvador, Buenos Aires, Argentina). Recuperado de http://di.usal.edu.ar/archivos/di/balbi_ma_belen.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/report-de-inflacion-junio-2016.pdf>
- Caldas, E., Gregorio, A., & Hidalgo, L. (2016). *Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial*. Málaga: Editex.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital humanos de las Capacitaciones*. México: Atlas S.A.
- Chile batalla contra sus kilos de más (6 de diciembre de 2016). *El país*. Recuperado de https://elpais.com/internacional/2016/02/23/america/1456262885_609445.html
- Comparabien (2014). *Elige tu préstamo personal*. Recuperado de <https://comparabien.com.pe/prestamos-personales/result>

- Confeccionistas de tallas grandes apuntan al 40% de peruanos (06 de enero de 2016). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/confeccionistas-tallas-grandes-apuntan-al-40-peruanos-noticia-1869067>
- Crece Negocios. (2012). *Pasos para construir una empresa*. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/pasos-para-constituir-una-empresa>
- Devoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: teoría y experiencias*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Diez tendencias clave para el retail de moda en 2015. (6 de junio de 2014). *Modaes.es*. Recuperado de <http://www.modaes.es/back-stage/diez-tendencias-clave-para-el-retail-de-moda-en-2015.html>
- Echeverry, A. P. (2013). *Manual para el Control de Calidad de las Medidas de las Prendas Terminadas*. Recuperado de <http://www.modafacil.com/manual-para-el-control-de-calidad-a-las-medidas-de-la-ropa-terminada/>
- Economía y Negocios. (27 de enero de 2016). Diez tendencias globales del consumo en el 2016. *El Tiempo*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/top-de-10-tendencias-en-el-consumo-de-marcas-2016/16493255>
- Forever21 (2017). *Página oficial*. Recuperado de www.lyst.com/Forever-21
- Garcés, C. M. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México D.F.: Universidad Iberoamericana.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Humayun, K. (s.f.). Cómo crear interiores perfectos en tu tienda para que la gente compre tus productos [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://es.shopify.com/blog/13173349-como-crear-interiores-perfectos-en-tu-tienda-para-que-la-gente-compre-tus-productos>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Estimaciones y proyecciones de población por grupos quinquenales de edad según departamento, provincia y distrito, 2005-2015* (Boletín n°21). Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1010/index.htm>
- (2015b). *Perú: Encuesta Demográfica y de Salud Familiar – ENDES 2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1211/pdf/Libro.pdf .
- (2016). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2016* (Informe n° 03). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2016i.pdf

- IPSOS. (2016). *Comercio Electrónico 2016*. Recuperado de http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/comercio-electronico-2016.pdf
- Kluyver, C. A. (2001). *Strategic Thinking: An Executive Perspective*. Buenos Aires: Pearson Education S.A.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- La apuesta del sector textil: a buscar nuevos mercados en medio de la tormenta. (9 de abril de 2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/apuesta-sector-textil-buscar-nuevos-mercados-medio-tormenta-2158032>
- La talla plus size está de moda. (13 de enero de 2015). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/talla-plus-size-moda-151471>
- LosRecursosHumanos.com (2008). *Introducción a las evaluaciones psicolaborales*. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/introduccion-a-las-evaluaciones-psicolaborales/>
- Maestro, L. (26 de enero de 2015). This Girl Can: el reto de todas las mujeres. *Glamour*. Recuperado de <http://www.glamour.es/placeres/cultura/articulos/this-girl-can-el-reto-de-todas-las-mujeres/21041>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Marco macroeconómico multianual 2016-2018 revisado*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018_Revisado.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (s.f.). *Principales beneficios de la ley MYPE*. Recuperado el 05 de septiembre de 2016, de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=C1DED215-5C9C-44B1-9CE0-10484048C5F1.PDF>
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2012). *Tabla de valoración nutricional según IMC adultas/OS*. Recuperado de http://www.bvs.ins.gob.pe/insprint/CENAN/Tabla_valor_nutricional_segun_IMC_adultos.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2006). *Contratos sujetos a modalidad*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/contenidos/drt/servicios/triptico_serie_09.pdf
- Montes, R. (24 de febrero de 2016). Chile batalla contra sus kilos de más. *El País*. Recuperado de http://internacional.elpais.com/internacional/2016/02/23/america/1456262885_609445.html
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Deusto.
- Otero, M. (18 de diciembre de 2015). Moda y belleza en América Latina: dos industrias femeninas [Mensaje en un blog]. Recuperado de

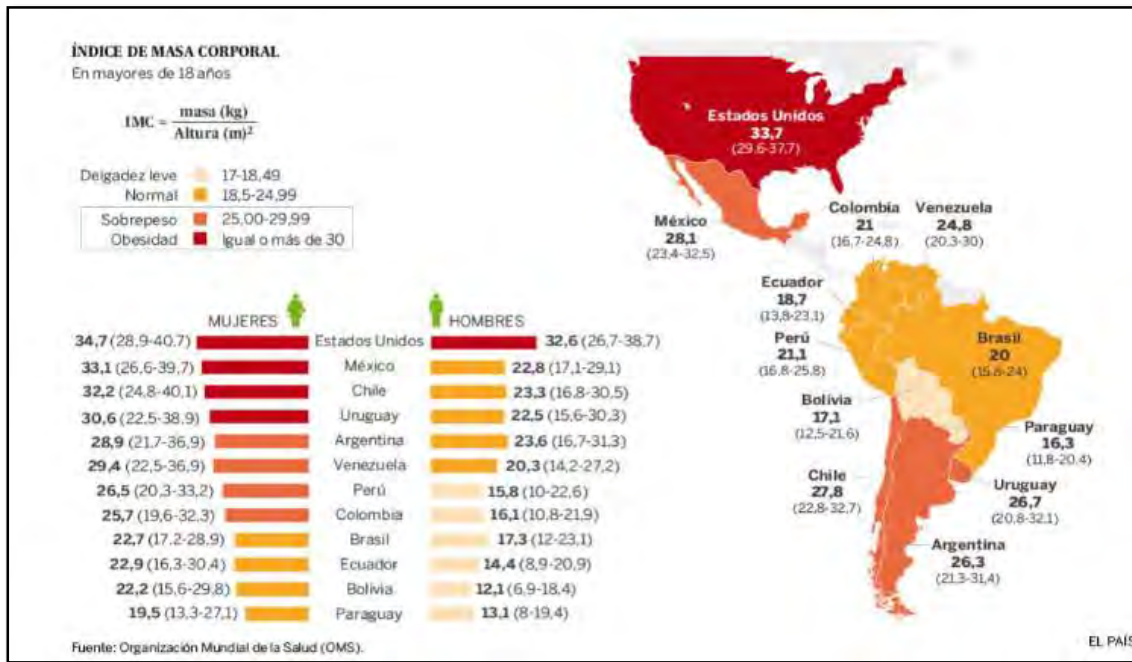
<http://blog.euromonitor.com/2015/12/moda-y-belleza-en-america-latina-dos-industrias-femeninas.html>

- Palomino, S. (9 de junio de 2015). La relación amor odio entre las fast fashion y el mercado. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/relacion-amor-odio-entre-fast-fashion-y-mercado-2134233>
- Pinterest (2017). *Página oficial*. Recuperado de <https://www.pinterest.es/>
- Porter, M. (2005). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto.
- (2009). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educacion
- Real Academia Española [RAE]. (2017). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=dumping>
- Retos que enfrentan los retailers tradicionales. (26 de agosto de 2016). *Perú Retail*. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/retos-enfrentan-retailers-tradicionales/>
- Rivera, J., Arellano, R., & Molero, V. (2013). *Conducta del consumidor: estrategias y prácticas aplicadas al marketing*. Madrid: Esic Editorial.
- Saba, R. (8 de agosto de 2016). Confecciones y textiles caen y ponen en riesgo 400 mil empleos. *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/negocios/confecciones-y-textiles-caen-y-ponen-riesgo-400-mil-empleos-noticia-1922738?ref=flujo_tags_362928&ft=nota_1&e=titulo
- Sánchez, Y. S. (2003). Optimización del cálculo de recursos productivos para cotización en una empresa de confecciones. (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/sanchez_ay/cap1.pdf
- Serendipity, S. (25 de noviembre de 2014). Lima se viste así [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.lavidadeserendipity.com/lima/2014/11/25/conoce-hierbaluisa-2>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT]. (2015). *Consultas aduaneras: Informe n°117-2015*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficiosAd/2015/informes/2015-INF-117-5D1000.pdf>
- (s/f.). *MYPE*
SUNAT. Recuperado de <http://www.guiatributaria.sunat.gob.pe/formalizacion-mype/remype/72-mype/formalizacion2/remype/230-cuando-se-considera-una-pequena-empresa.html>
- Tallas pequeñas: ¿tiranía o necesidad? (20 de julio de 2006). *BBC News*. Recuperado de http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/multimedia/video/newsid_5177000/5177852.stm
- Tong, J. (2007). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión* (1ª ed.). Lima: Centro de Investigación de la Universidad Pacífico.

- Vadillo, M. T. (2008). *El perfil competencial del puesto de diector/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid*. Madrid: Esic Editorial.
- Vigil, P. (4 de noviembre de 2014). Forever 21, Zara y H&M cambiarán reglas de juego en mercado retail, afirma Percy Vigil. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/forever-21-zara-y-hm-cambiara-reglas-juego-mercado-retail-afirma-percy-vigil-2112924>
- Worth Global Style Network [WGSN]. (2012). *El futuro de las tallas grandes - Oportunidades de mercado*. Recuperado de http://www.acotex.org/wp-content/uploads/2013/07/web_20121022_El_Futuro_de_las_Tallas_Grandes_2012.pdf
- Ysla, Z. (17 de abril de 2015). Confecciones asiáticas son 25% más baratas que las peruanas. *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/confecciones-asiaticas-son-25-mas-baratas-que-peruanas-noticia-1804808?ref=flujo_tags_362928&ft=nota_2&e=titulo?ref=nota_economia&ft=mod_lea_tambien&e=titulo
- Zegarra, M. (21 de febrero de 2011). Contrato a plazo indeterminado. *La República*. Recuperado de <https://elconsultoriojuridico.wordpress.com/2011/02/21/contrato-a-plazo-indeterminado/>

ANEXO A: Mujeres con sobrepeso y obesidad

Figura A1: Mujeres con sobrepeso y obesidad



Fuente: Organización Mundial de la Salud (OMS citado en Chile Batalla, 2016)

ANEXO B: Cuadro de estado de nutrición

Figura B1: Estado de nutrición

PERU: ESTADO DE NUTRICIÓN DE LAS MUJERES DE 15-49 AÑOS DE EDAD, SEGUN CARACTERISTICA SELECCIONADA, 2014 (Porcentaje)									
Característica seleccionada	Índice de masa corporal 1/								Número de mujeres
	Normal		Delgada			Sobrepeso/obesa			
	IMC promedio	18,5 - 24,9 IMC normal	<18,5 Total delgada	17,0 - 18,4 Ligeramente delgada	<17 Moderada y severamente delgada	>=25,0 Total sobre- peso / obesa	25,0 - 29,9 Solo sobrepeso	>=30,0 Solo obesa	
Edad									
15-19	23,2	70,9	4,7	3,8	0,9	24,5	19,9	4,6	4 082
20-29	25,5	48,8	2,0	1,6	0,5	49,2	35,4	13,7	6 799
30-39	27,7	28,9	0,4	0,4	0,0	70,7	43,4	27,3	6 594
40-49	28,6	22,3	0,3	0,1	0,1	77,4	44,4	33,0	6 021
Nivel de educación									
Sin educación	26,7	37,6	0,9	0,7	0,2	61,5	41,6	19,9	484
Primaria	27,3	32,9	0,6	0,4	0,2	66,5	40,7	25,8	4 425
Secundaria	26,4	42,0	2,0	1,6	0,4	56,0	35,2	20,8	11 062
Superior	26,2	42,2	1,6	1,3	0,3	56,2	37,9	18,3	7 526
Quintil de riqueza									
Quintil inferior	25,4	49,6	1,5	1,1	0,4	49,0	35,8	13,2	3 804
Segundo quintil	26,6	38,1	1,3	1,2	0,2	60,6	38,7	21,8	4 604
Quintil intermedio	27,0	36,5	1,6	1,3	0,3	61,9	38,0	24,0	5 109
Cuarto quintil	26,8	37,7	1,7	1,3	0,4	60,6	37,4	23,1	5 081
Quintil superior	26,4	41,6	1,8	1,4	0,4	56,6	36,1	20,5	4 899
Total 2014	26,5	40,3	1,6	1,3	0,3	58,2	37,3	20,9	23 497
Total 2009	25,7	47,6	2,0	1,7	0,3	50,4	34,7	15,7	21 941

Nota: El Índice de Masa Corporal (IMC) se expresa en kilogramos por metro cuadrado, es decir, se calcula como el cociente entre el peso (expresado en kilogramos) y el cuadrado de la talla (expresado en metros).

1/ Excluye mujeres embarazadas y mujeres con algún nacimiento en los dos meses anteriores.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Demográfica y de Salud Familiar.

Fuente: INEI (2015 a).

ANEXO C: Conclusiones de guías de observación

Tabla C1: Comentarios por tienda (1)

GUÍA DE OBSERVACIÓN	CACHAREL	STUDIO F	ZARA	TATIENNE
	Establecimiento: C.C.Real Plaza Salaverry	Establecimiento: C.C. Real Plaza Salaverry	Establecimiento: C.C. Real Plaza Salaverry	Establecimiento: Ripley Salaverry
Comentarios por tienda	Cacharel es uno de los diseñadores de moda más reconocidos en el mundo fashion. También ofrece zapatos, sandalias, bolsos y carteras, todo el outlet Cacharel. Sus prendas suelen estar por encima de 99 soles. Sus modelos son actuales, pero de tallas pequeñas. Presenta hasta la talla XL, pero parece talla M.	Studio F es una marca colombiana. Ofrece diseños fuera de lo común, únicos y exclusivos, así como precios tres veces superiores al promedio. Ofrece hasta talla M, pero hay modelos que pueden pasar como L.	Zara es una marca española de prendas para damas. Ofrece blusas, polos, pantalones, vestidos, zapatos, accesorios. La talla más grande es L y parece una talla M.	Las prendas de vestir de Tatiene representan a la mujer aventurera, femenina, multicultural y que disfruta de la vida. Sus productos presentan mezclas de texturas y colores que brindan el sello ecléctico y nómada propio de esta marca.

Tabla C2: Comentarios por tienda (2)

GUÍA DE OBSERVACIÓN	NAVIGATA	OASIS	VEROMODA	MARQUIS
	Establecimiento: Ripley Salaverry	Establecimiento: Ripley Salaverry	Establecimiento: Ripley Salaverry	Establecimiento: : C.C. Real Plaza Salaverry
Comentarios por tienda	NAVIGATA ofrece prendas de vestir para damas en tonalidades azules y blanco. Sus tallas suelen no ser completas, pero sí muy a la moda.	OASIS lidera en tendencias cuando se trata de vestidos, colores vivos y estampados. Prendas ideales para el diario vestir, pero con una estética mucho más delicada y elegante. Sus tallas son pequeñas.	VEROMODA, marca de Dinamarca, para una mujer actual que quiere verse bien y divertirse con su look. Ofrece tallas pequeñas.	MARQUIS es una marca española que ofrece varias colecciones de prendas de vestir para dama al año. Sus tallas no son representativas.

Tabla C3: Comentarios por tienda (3)

GUÍA DE OBSERVACIÓN	SFERA	MODA & CIA	BANANA REPUBLIC	BRUJHAS
	Establecimiento: C.C. Real Plaza Salaverry	Establecimiento: C.C. Real Plaza Salaverry	Establecimiento: C.C. Real Plaza Salaverry	Establecimiento: Gamarra
Comentarios por tienda	SFERA es marca originaria de España. Prendas frescas son el reflejo de una marca actual, que apuesta por la calidad, la renovación constante y la variedad en sus colecciones. Tallas pequeñas.	Sus colecciones se basan, principalmente, en la creación de originales alternativas para cualquier hora del día. En cada temporada, se entrega una experiencia nueva y única para aquella mujer que quiera verse siempre elegante y moderna sin perder ese toque de femineidad que la caracteriza.	Ofrece prendas de vestir para hombres y mujeres. Blusas, polos, chaquetas, jeans, pantalones, faldas, chalinás.	BRUJHAS es una marca peruana que ofrece blusas, pantalones jeans, vestidos y accesorios (como correas y ganchos). Ofrece ropa de moda hasta la talla L, que suele ser una M.

Tabla C4: Comentarios por tienda (4)

GUÍA DE OBSERVACIÓN	HAWK GIRLS	LUZKA	ANGELA ANDREA	JOY FASHION
	Topitop - Minka	Viera - Callao	Minka - Callao	Viera - Callao – Saenz Peña
Comentarios por tienda	Marca con tallas hasta la L, pero que no son completas. Precios altos y mala atención.	Tallas S, M, L, que no son completas, pero gustó la atención de la chica que no tenía tallas grandes, pero trató de buscar algún modelo grande para ofrecer (trató de darle una solución al hecho de no tener el producto que buscaba). Este es el tipo de trabajadora que se buscaría para el plan de negocios.	Prendas de vestir para señoras. No gustó la atención de la única vendedora, pese a que sabía lo que ofrecía. Esto ayuda a resaltar la importancia de la diferenciación por atención.	Gustó mucho la atención de la vendedora, amable desde que se ingresó al establecimiento. Sin embargo, las tallas no eran completas, es en lo que la propuesta debe diferenciarse.

Tabla C5: Comentarios por tienda (5)

GUÍA DE OBSERVACIÓN	ALEJANDRA BAIGORRIA	NEW YORK	XIOMI	BRUJHAS
	Viera - Callao - Saenz Peña	Topitop - Minka - Callao	Topitop - Minka - Callao	Minka - Callao
Comentarios por tienda	Esta marca no es considerada ni siquiera competencia indirecta. Sus tallas no son completas, incluso sus M parecen S. Además, la señorita que atendía ni siquiera se acercó a preguntar qué se necesitaba o a saludar.	No había ninguna novedad en sus prendas de vestir; sobre todo, en los pantalones, que eran clásicos. Además, había muy mala atención.	Tallas demasiado pequeñas, mala atención, no había nadie a quien hacerle consultas, precios que no concuerdan con sus tallas, entre otros.	Nuevamente, el problema de la mala atención y tallas pequeñas. Aunque en este caso había tallas grandes, el espacio asignado era poco. Además, los precios son un poco altos para estas tallas grandes.

Tabla C6: Comentarios por tienda (6)

GUÍA DE OBSERVACIÓN	ROPA PARA GORDITAS	FASHION CHIC	DADIVOSAS	ESSENTIEL by Michelle Belau
	Dirección/Distrito: Jesús María.	Dirección/Distrito: Jesús María.	Dirección/Distrito: Jesús María.	Dirección/Distrito: Breña – Mall Rambla. Av. Brasil.
Comentarios por tienda	Se trata de una microempresa peruana que está dirigida por un confeccionista, quien es el mismo que vende las prendas en su única tienda. Su gama de tallas es bastante amplia (S - 5XL). La atención fue muy amena, aunque los productos son de colores muy sobrios y de baja calidad de acabados. Se ofrece arreglos de costura y prendas a medida.	Es una tienda que vende prendas de vestir femenina y accesorios importados: vestidos, poleras, jeans, entre otros. La atención fue bastante amena, dirigida por una adulta mayor que sabía mucho del producto y era empática. No se ofrecía arreglos.	Es una pequeña empresa que se enfoca en la mujer adulta de tallas grandes. Sus tallas van de L a 2XL. Principalmente, venden blusas de gasa, vestidos de colores pasteles y pantalones. La atención no es personalizada y los colgadores no están al alcance del cliente.	Es una línea femenina de prendas de vestir para tallas grandes de Michelle Belau. Sus precios son bastante superiores al promedio del mercado y la variedad de sus modelos en la tienda de Salaverry es mínima. El estilo de las prendas es semi elegante y las vendedoras son atentas y buscan opciones alternas.

ANEXO D: Benchmark nacional

		RESUMEN DE TIENDAS A NIVEL NACIONAL			
		Plaza	Producto	Precio / Promoción	Observación / Diferenciación
Tiendas especializadas peruanas	Ángela Andrea	<p>Ángela Andrea es una empresa peruana. Cuenta con once locales a nivel nacional. En Lima, presenta locales en La Victoria, San Borja, Jesús María, Callao. En provincia, Ángela Andrea se encuentra en Arequipa, Chiclayo, Piura y Trujillo.</p>	<p>En Ángela Andrea se ofrece polos, blusas, sacos, vestidos, jeans, shorts, pantalones y zapatos. En tallas L, XL, XXL. Prendas casuales, de ocasión, sport. Presenta la categoría Ángela Andrea, Anxl, premium, one size, forever 18, jeans y Angela Andrea shoes.</p>	<p>Presenta página web y Facebook. Resalta las últimas promociones. Descuento en prendas seleccionadas. En la página web, además, cuenta con un <i>newsletter</i> en que las clientas se pueden suscribir. Sus precios oscilan en un rango de 25 a 65 soles.</p>	<p>Prendas de estilo clásico. Las modelos, quienes lucen las prendas, están entre sus 35 a 50 años de edad. Ofrece variedad de prendas según ocasión.</p>
	Dadivosas	<p>Dadivosas es una empresa peruana. Cuenta con tres locales en Jesús María, Surco y Cercado de Lima.</p>	<p>Dadivosas cuenta con cuatro líneas de producto: casual, ejecutiva, de gala y divertida, en tallas L, XL, XXL. Dadivosas ofrece polos, blusas, pantalones, shorts, bermudas y vestidos.</p>	<p>Presenta una página web con pocas prendas, no presenta precios ni promociones. Las blusas cuestan alrededor de 85 soles y, los vestidos, 110 soles. En tienda, se aprecia jalavistas con % de descuento.</p>	<p>Prendas de estilo clásico y prendas de estilo moderno. Quienes lucen las prendas son modelos de alrededor de 30 a 40 años. Además, en la visita de observación, se vio la venta de prendas importadas.</p>
	Sephia	<p>Es una empresa peruana con tres años en el mercado. Cuenta con locales en Jesús María, Miraflores y en la Boutique Vera Moss, en donde se ofrecen diferentes marcas además de Sephia. Recientemente, se ha iniciado en la venta por catálogo.</p>	<p>Los productos que se ofrecen son polos, casacas, jeans, vestidos coctail y de discoteca, blusas y faldas. Ofrece las tallas M, L, XL, 2XL, 3XL, 4XL.</p>	<p>Cuenta con una página web, blog, video blog, catálogos físicos y <i>online</i>. Se muestra modelos, los nuevos ingresos, precios, promociones. Está en constante interacción con sus clientas, las <i>sephialovers</i>. Resaltan mensajes como "Ama tu cuerpo". Precio de vestido coctel S/ 149 y blusa S/ 79.</p>	<p>Cuenta con un sistema de tallas especial. Las tallas <i>sephia</i> se diferencian de las tallas comerciales. La talla xs, s, m, l, xl y xxl de <i>sephia</i> es M/L, L, XL, XXL, XXXL y 4XL de las tallas comerciales, respectivamente.</p>
	Hierba Luisa	<p>Empresa peruana, cuenta con tres tiendas: una en Miraflores, otra en Surco y otra en Plaza Norte.</p>	<p>Prendas de vestir de buen gusto, estilo ejecutivo y buena calidad. Venta de prendas de vestir, ropa interior y accesorios. Ofrece las tallas L, XL, XXL, XXXL.</p>	<p>No cuenta con página web, pero sí con una página de Facebook. Además, conocidas bloggers han realizado post de Hierba Luisa. Blusa a S/ 79.90</p>	<p>Cuenta con sistema de tallas especiales. La talla L, XL, XXL, XXXL se ve reemplazada por las tallas 00, 0, 1, 2 y 3, respectivamente. Las modelos que</p>

		RESUMEN DE TIENDAS A NIVEL NACIONAL			
		Plaza	Producto	Precio / Promoción	Observación / Diferenciación
					lucen las prendas bordean los 30 a 40 años de edad.
	Gorditas Nenas Super Size	Empresa peruana especializada en prendas para damas en tallas grandes. Local ubicado en Jesús María. Cuenta con 3 años en el mercado.	Cuenta con tienda física. Ofrece blusas, polos, sacos, vestidos, prendas interiores, faldas. Desde la talla S a la 2XL.	Con página de Facebook. En sus posts resalta la frase "super sexys". También ofrece prendas de otras marcas. Ofrece bividis a S/ 29.90 en tallas pequeñas; a S/ 129.90 un vestido de ocasión.	Las modelos, quienes lucen las prendas, promedian entre sus 30 a 40 años de edad. De aquí podemos ver a cuál es su grupo objetivo. Presenta prendas clásicas y prendas con escotes.
	Alezza Ross	Empresa peruana especializada en prendas para damas en tallas grandes. Local ubicado en Jesús María.	Ofrece polos, blusas, tops, chalecos, jeans, faldas, pantalones, capris y accesorios. Prendas casuales para el día a día desde la talla L a la 2XL. Tiene tienda física.	Cuenta con página de Facebook donde muestra prendas interiores de su otra marca Liabel. Ofrece prendas de otras marcas.	Resalta la venta de prendas importadas hechas en china.
	Giovelizkat	Empresa peruana. Ubicada en Gamarra (Galería Guizado).	Ofrece polos en viscoza, top, leggings, ropa interior y pantalones. Ofrece tallas desde la L hasta la 3XL.	Cuenta con página web, Facebook y se puede realizar compras online. Precios de los polos oscilan entre 29 soles y 68 soles.	Cuenta con una tabla de medidas a la vista en su página web. Accesible, compra online.
	Luz Mori Moda	Cuenta con dos tiendas en Gamarra (Galería Plaza, Galería La Torre de Gamarra).	Ofrece polos, polivestidos y vestidos. Tallas desde L a la 3XL.	Cuenta con una página web básica sin pestañas y opciones a otros espacios de la página web.	Cuenta con la disponibilidad de confeccionar prendas a medida.
Showroom de tallas grandes	Extralinda Perú	Empresa peruana. No cuenta con tienda física, pero sí con un showroom en Pueblo Libre (Av. Bolívar).	Extralinda Perú ofrece blusas, polos, vestidos, lencería sexy, disfraces eróticos, lencería casual y accesorios exclusivamente para tallas grandes L, XL, 2XL y mallas plus size.	Con página web y Facebook. Las clientas pueden ver y comprar prendas realizando una previa cita a su showroom. Precio de vestido entre S/ 79 y S/ 109.	Se requiere separar una cita para ir a comprar.
	Diana Carolina	Empresa peruana. No cuenta con una tienda física, sino un showroom ubicado en Surco (Av. El Polo).	Los modelos de Diana Carolina son exclusivos de corte europeo. Cuenta con tallas desde la XS hasta la 3XL. Son prendas para trabajo, fiesta y compromiso.	No cuenta con página web, pero sí cuenta con página de Facebook. Con previa cita, se puede ir a su showroom, además de hacer envíos vía	No vende prendas casuales. No se especializa en prendas en tallas grandes, puesto que ofrece diferentes tallas.

		RESUMEN DE TIENDAS A NIVEL NACIONAL			
		Plaza	Producto	Precio / Promoción	Observación / Diferenciación
				Olva. Vestido alrededor de S/ 160.	
Sub marcas extranjeras especializadas en tallas grandes	Violeta by Mango	Se encuentra en Saga Falabella del Jockey Plaza, Angamos, San Isidro y Miraflores. Violeta by Mango nació en el 2014. Llegó a Lima en el 2015.	Se muestra vestidos, camisas, pantalones, jeans, casacas, trench coat, zapatos, bolsos y accesorios. Las tallas van desde la 40 hasta la 50 europea. Es decir, empieza a partir de la talla L hasta aproximadamente 3XL en algunas prendas. De estilo fácil, urbano.	Cuenta con página web. Blogs con comentarios positivos. Blusa a S/ 89.90 y S/ 109.90.	Sus prendas buscan satisfacer la necesidad de todas aquellas mujeres con una actitud joven y con una silueta con curvas.
	Forever 21 +	Forever 21 es una firma estadounidense, autoridad en moda. Cuenta con dos locales en Lima. Uno en el C.C. Real Plaza Salaverry y otro en C.C. Jockey Plaza.	Ofrece productos para niños, mujeres y hombres que incluyen accesorios y productos de belleza. Entre sus líneas se encuentra Forever 21 MEN, Forever 21 Plus size, Forever 21 Girls, Forever 21 Demin y Forever 21 Contemporary, diseñado para mujeres mayores de 25 años. Además de lencería, línea deportiva y calzado.	Presenta una página web constantemente actualizada, muy completa con prendas de las diferentes líneas, además de bolsos, correas, lentes, accesorios para el cabello, zapatos, entre otros. Se puede realizar compras online. Polo S/ 49.90 y S/ 59.90	Cuenta con una línea de tallas plus size. Al haber un gran número de prendas de un mismo modelo, los clientes no logran diferenciarse. Ciertos productos no son de tan buena calidad. Los modelos suelen ser para personas muy jóvenes.
	H & M +	Es una cadena sueca de prendas de moda. En el Perú, se encuentra en C.C. Jockey Plaza y C.C. Plaza Norte.	H&M es una tienda de ropa, complementos y cosmética. Cuenta con prendas de ropa para mujer, hombre, niño y casa. H&M+ es una sub marca enfocada en tallas grandes.	Presenta una página web con cultura, tips para el mejor uso de las prendas, conciencia del medio ambiente con su iniciativa "semana mundial del reciclaje". Precios fluctuantes. Blusa S/ 69.90 y Polo S/ 29.90.	Sus prendas de vestir son básicas, con toques de las nuevas tendencias.
Tiendas por	Aziz	Marca propia de Ripley en varios puntos del país.	De estilo más serio, como de señora. Sin embargo, a veces, sacan modelos juveniles, fáciles de adaptar. Ofrece prendas de vestir, zapatos y carteras.	Blusa a S/ 79.90.. No cuenta con página en Facebook ni web. Sus prendas se muestran a través de la web de Ripley.	Resalta el uso de precios psicológicos en sus prendas.

		RESUMEN DE TIENDAS A NIVEL NACIONAL			
		Plaza	Producto	Precio / Promoción	Observación / Diferenciación
	Cortefiel	Marca ubicada en los corners de Ripley.	Un estilo basado en la elegancia, calidad cuidada hasta el último detalle en faldas, vestidos, trajes, punto o complementos. Ofrece prendas desde la XS a la 2XL.	En su página web, se pueden consultar las tendencias, diferentes, estilismos y trucos de belleza. Blusas a S/ 59, S/ 69, S/ 79.	Al ser un corner, la atención no siempre es personalizada.
	Tatiene	Marca propia de Ripley en varios puntos del país.	Las prendas de vestir de Tatiene representan a una mujer aventurera y femenina. Sus productos presentan mezclas de texturas y colores que brindan el sello ecléctico y nómada propio de esta marca.	Presenta variedad de tallas hasta la talla L. Se encontró prendas de talla L con un molde completo y otro modelo de molde pequeño en la misma talla. Ofrece blusas a S/ 129.90 y vestidos a S/ 119 soles.	En la visita al corner, se evidenció modelos clásicos y colores básicos.
	Oasis	Marcas terceras ubicadas en los puntos Ripley.	Prendas ideales para el diario con diseños europeos e ingleses. Variedad de tallas, no cuenta con tallas completas. Predominan prendas casuales.	Una blusa 129.90, un polo a 99.90. Muestran jalavistas en la parte superior de las prendas en el que señalan antes a un precio X, ahora a un precio Y (precio menor).	Usan jalavistas donde señalan avance de temporada, el infaltable, básicos.
	Viaressa	Marca ubicada en varios puntos de Paris, en Perú.	Tipo de ropa para una mujer mayor y sofisticada. Cuenta con prendas en tallas L, XL.	Muestran jalavistas en la parte superior de las prendas en el que señalan antes a un precio X, ahora a un precio Y (precio menor). Blusa cuesta en un rango de 40 a 60 soles.	Descuentos llamativos a final de cada estación del año.
Tienda extranjera en Perú	Kamksha Fashion	Empresa de la India. Cuenta con establecimientos en Cercado de Lima y Miraflores.	Ofrece blusas, polivestidos, vestidos, pantalones y shorts desde talla S a la XXL. Las telas predominantes son la tela hindú, chaliss, nanzú; telas conocidas por su suavidad y fresca.	Sus precios oscilan entre 29 a 65 soles. No cuenta con página web ni Facebook. Los descuentos se pueden apreciar en tienda. Suelen descontar productos en liquidación.	No presenta una experiencia de compra. No sigue la moda. Prendas de estilo hindú y estilo clásico. Se encuentran prendas de moldes grandes.

ANEXO E: Benchmark internacional

	¿Qué queremos?		¿Qué no queremos?	
	Producto	Servicio	Producto	Servicio
MAURICES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios de acuerdo a la calidad y al modelo de la prenda. 2. Línea propia de jeans 3. Opciones de ropa para el gimnasio. 4. Respuesta rápida a comentarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostrar outfits cuando se elige una prenda (opciones de combinación de prendas, zapatos y accesorios). 2. Outfits propuestos para ciertas ocasiones (para el día a día, elegante, oficina, entre otros) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque en colores pasteles y negro. 2. Uso de diferentes nombres para prendas similares (tops). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grandes descuentos. 2. Extensión de tallas hasta la 5XL.
TORRID	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opciones de ropa de baño, ropa para el gimnasio. 2. Inclusión de shorts. 3. Fuerte presencia online. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarjeta de crédito propia. 2. Acumulación de puntos para compras futuras. 3. Uso de hashtag para que las clientas muestren sus compras. Esto aparece en la parte inferior de la página web. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Material de los sacos/sobretodos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envío gratuito 2. Extensión de tallas hasta la 6XL 3. Precios relativamente estandarizados por tipo de producto
LANE BRYANT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variados modelos de prendas y outfits, pero todos con tendencia elegante. 2. Colores, diseños y estampados variables. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de modelos de tallas grandes para vestir su ropa. 2. E-mail y mobile sign up 3. Gift cards 4. Chat en vivo 5. Catálogo en línea 6. LB Affiliate Program: promotores online de la marca 7. LB2ME: Pago en tienda y envío gratuito a domicilio si no se encuentra la talla o el color que desea la clienta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran porcentaje de colores sobrios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios bajos para ropa de baño y polos básicos. 2. Vender otras marcas. 3. Extensión de tallas hasta la +7XL. 4. Puesta de foto de modelo a cuerpo entero. 5. Descuentos con código.
ULLA POPKEN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Priorización en la web de la prenda que más venden. 2. Especificación del modelo del producto. 3. Cierta variedad en los colores de las prendas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicaciones para el cuidado y lavado de la prenda. 2. Inclusión del size chart en la página web. 3. Glosario de los términos de moda en el mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prendas con estilos muy clásicos. 2. Precio del producto no identificable con su calidad o modelo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Extensión de tallas hasta la 6X.

	¿Qué queremos?		¿Qué no queremos?	
	Producto	Servicio	Producto	Servicio
ROAMAN'S	1. Un mismo modelo en diferentes colores.	1. Carrito de compras y compra rápida. 2. Sección de outfits por motivo/evento. 3. Acceso al catálogo "Ultimate FIT Guide" mediante suscripción. 4. Blog: "Ahead of the curve".	1. Polos en oferta desde 15 dólares, ofertados en su página web. 2. Uso de polos largos y de estilo clásico. 3. Colores sobrios, en principio. Pocos diseños y estampados.	1. Colores pasteles predominantes en la ropa. 2. Pestaña de direccionamiento a fullbeauty.com 3. Grandes descuentos. 4. Cupones de descuento.
FASHION TO FIGURE	1. Inclusión de varios modelos de vestidos. 2. Inclusión de sacos para toda ocasión. 3. Modelos únicos y de colores variados. 4. <i>Outfits</i> para distintos eventos.	1. E-mail sign up. 2. Gift card online. 3. Testimonios de clientes. 4. Blog 5. Pestaña de TRENDS y OCCASIONS.		1. Envío gratuito por compras mayores a \$75.
PERFECTLY PRISCILLA	1. Enfoque en prendas largas, como vestidos y blusas sueltas. 2. Gran variedad de vestidos para toda ocasión. 3. Colores y estampados modernos. 4. Polos en modelos únicos, pero variedad reducida.	1. Blog actualizado y linkeado en la página web. 2. No se realizan descuentos públicos. 3. Breve reseña por tipo de producto. 4. Opción de Gift Certificate.		1. Separación por tipo de producto confusa.
S.W.A.K.	1. Enfoque en prendas largas, como vestidos. 2. Modelos variados. 3. Venta de las prendas en outfits propuestos.	1. Giftcards. 2. SWAK VIP Rewards: tarjeta de bonos y premios. 3. Promotores. 4. Presencia en redes sociales.	1. Separación estándar de los tipos de producto.	1. Enfoque en los descuentos, diferentes tipos de descuentos. 2. Difícil método de compra, no identificable.
CITY CHIC	1. Variados estilos de vestidos, con tendencia elegante.	1. Gift Cards 2. Guía para medir las prendas.	1. Estilos clásicos en polos 2. Escasos polos con diseños o estampados	1. Escasa presencia en redes sociales

	¿Qué queremos?		¿Qué no queremos?	
	Producto	Servicio	Producto	Servicio
JESSICA LONDON	1. Tendencia de ropa elegante.	1. JL Platinum Card: premios de 10\$ 2. Solicitud de catálogo gratuito 3. Gift cards online 4. Tarjeta de crédito 5. Galería de videos 6. E-mail sign up 7. JL Curve Connection: unión de sus redes sociales y blog.	1. Prendas con diseños para señoras. 2. Colores vivos, pero no muy variados.	1. Variados descuentos.
TAILLE PLUS	1. Variedad de productos ofrecidos (blusas, jeans, pantalones, vestidos, baños, polos, abrigos y ropa interior).	1. E-mail sign up 2. Bono por inscribir e-mail 3. Compras online 4. Blog actualizado y linkeado en la página web 5. Uso de modelos de tallas grandes para vestir su ropa 6. Entrega y cambios de productos a domicilio las 24 horas 7. Uso de redes sociales 8. Indicaciones para el cuidado y lavado de la prenda	1. Prendas con diseños para señoras 2. Colores vivos, pero no muy variados	1. Variados descuentos
SÌNTESES XXL	1. Enfoque en prendas largas, como vestidos. 2. Venta de accesorios.	1. Compras online 2. Uso de modelos de tallas grandes para vestir su ropa 3. Entrega de productos a domicilio en 2 horas 4. Indicaciones para el cuidado y lavado de la prenda 5. Guía de Tallas	1. Prendas con diseños para señoras 2. Colores pasteles, no muy variados	1. Variados descuentos 2. Escasez de presencia en redes sociales

	¿Qué queremos?		¿Qué no queremos?	
	Producto	Servicio	Producto	Servicio
TALLA Y MODA	<ol style="list-style-type: none"> Enfoque en prendas largas, como vestidos. Modelos variados. 	<ol style="list-style-type: none"> Compras online Uso de modelos de tallas grandes para vestir su ropa Entrega de productos a domicilio en 2 horas Indicaciones para el cuidado y lavado de la prenda Guía de Tallas 	<ol style="list-style-type: none"> Algunas prendas con diseños para señoras Estilos no muy variados 	<ol style="list-style-type: none"> Variados descuentos Escasez de presencia en redes sociales
MARINA RINALDI	<ol style="list-style-type: none"> Variedad de productos ofrecidos (blusas, jeans, pantalones, vestidos, baños, polos, abrigos y ropa interior). Enfoque en prendas largas, como vestidos. Ofrece varias colecciones. Venta de accesorios. 	<ol style="list-style-type: none"> E-mail sign up Compras online Entrega de productos a domicilio Uso de redes sociales Guía de Tallas 	<ol style="list-style-type: none"> Prendas con diseños para señoras 	<ol style="list-style-type: none"> No uso de modelos de tallas grandes para vestir su ropa
SPG-JENUAN	<ol style="list-style-type: none"> Variedad de productos ofrecidos (blusas, jeans, pantalones, vestidos, baños, polos, abrigos y ropa interior). Enfoque en prendas largas, como vestidos. Ofrece varias colecciones. Opciones de colores por prenda. 	<ol style="list-style-type: none"> E-mail sign up Compras online Blog actualizado y linkeado en la página web. Uso de modelos de tallas grandes para vestir su ropa. Entrega de productos a domicilio. Uso de redes sociales. 	<ol style="list-style-type: none"> Prendas con diseños para señoras. 	<ol style="list-style-type: none"> No ofrece información sobre el precio de las prendas.
GUETO FASHION	<ol style="list-style-type: none"> Variedad de productos ofrecidos (blusas, jeans, pantalones, vestidos y polos). Enfoque en prendas largas, como vestidos. Ofrece varias colecciones. Opciones de colores por 	<ol style="list-style-type: none"> E-mail sign up Compras online Entrega de productos a domicilio Uso de redes sociales Guía de Tallas Uso de modelos de tallas grandes para vestir su ropa 		<ol style="list-style-type: none"> No ofrece información sobre el precio de las prendas

	¿Qué queremos?		¿Qué no queremos?	
	Producto	Servicio	Producto	Servicio
	<p>prenda.</p> <p>5. Diseños juveniles.</p>			
MS MODE	<p>1. Variedad de productos ofrecidos (blusas, jeans, pantalones, vestidos y polos).</p> <p>2. Enfoque en prendas largas, como vestidos.</p> <p>3. Ofrece varias colecciones.</p> <p>4. Opciones de colores por prenda.</p> <p>5. Diseños juveniles.</p>	<p>1. E-mail sign up</p> <p>2. Compras online</p> <p>3. Entrega y cambios de productos a domicilio</p> <p>4. Uso de redes sociales.</p> <p>5. Guía de tallas.</p> <p>6. Uso de modelos de tallas grandes para vestir su ropa.</p> <p>7. Servicio MS Card, ofrece descuentos en compras.</p>		
BRANDALL EY	<p>1. Variedad de productos ofrecidos (blusas, jeans, pantalones, vestidos y polos).</p> <p>2. Ofrece varias colecciones.</p> <p>3. Opciones de colores por prenda. Diseños juveniles.</p>	<p>1. E-mail sign up.</p> <p>2. Compras online.</p> <p>3. Entrega y cambios de productos a domicilio.</p> <p>4. Guía de tallas.</p> <p>5. Ofrece descuentos en compras, si invitas a alguien a unirse.</p>	<p>1. Venta de prendas de XS.</p>	<p>1. No uso de modelos de tallas grandes para vestir su ropa.</p>
JUNAROSE	<p>1. Variedad de productos ofrecidos (blusas, jeans, pantalones, vestidos y polos).</p> <p>2. Ofrece varias colecciones.</p> <p>3. Opciones de colores por prenda.</p> <p>4. Venta de accesorios.</p> <p>5. Diseños Juveniles.</p>	<p>1. E-mail sign up.</p> <p>2. Compras online.</p> <p>3. Uso de modelos de tallas grandes para vestir su ropa.</p> <p>4. Entrega de productos a domicilio</p> <p>5. Guía de tallas.</p>	<p>1. Algunas prendas con diseños para señoras.</p>	

	¿Qué queremos?		¿Qué no queremos?	
	Producto	Servicio	Producto	Servicio
KIABI	1. Variedad de productos ofrecidos (blusas, jeans, pantalones, vestidos y polos). 2. Ofrece varias colecciones. 3. Opciones de colores por prenda. 4. Algunos Diseños Juveniles.	1. E-mail sign up 2. Compras online 3. Uso de modelos de tallas grandes para vestir su ropa. 4. Entrega de productos a domicilio. 5. Guía de tallas. 6. Chat de ayuda.	1. Algunas prendas con diseños para señoras.	



ANEXO F: Modelo de entrevista a profundidad

Tabla F1: Preguntas de entrevistas a profundidad (usuarias)

Pregunta Usuarías
PROTOCOLO:
<input type="checkbox"/> Saludar a la entrevistada
<input type="checkbox"/> Dar a conocer el motivo de la entrevista
Estamos desarrollando una tesis basada en el Diseño y comercialización de prendas de vestir y queremos conocer su opinión.
<input type="checkbox"/> Dar a conocer los objetivos de la entrevista
Identificar cuál sería el público objetivo ideal/potencial entre las edades de 25 – 35 años de los sectores económicos A y B, C y D.
<input type="checkbox"/> Finalmente, agradecer por el tiempo brindado.
(INCLUIR PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA IDENTIFICACIÓN DEL NSE DE LA ENTREVISTADA)
LUGAR DE COMPRA
1. ¿Qué tipo de ropa usas? (INTRODUCCIÓN PARA “CALENTAR”)
2. Al comprar ropa, ¿qué buscas? Sentirte cómoda, estar a la moda, precio, variedad, calidad, cantidad, exclusividad, modelo, diseño, origen, entalle
3. ¿Tienes alguna marca preferida? ¿Por qué? ¿Qué representa esta marca?
4. ¿Encuentras siempre la ropa que quieres? ¿Dónde compras tu ropa? (compra en varias tiendas, tiendas por departamento o en tiendas exclusivas), ¿por qué?
FRECUENCIA
5. ¿Con qué frecuencia?, ¿de qué depende?
6. ¿En qué ocasiones optas por ir de compras? ¿Con quién vas o vas sola?
7. ¿Sueles vitrinear o tomas una decisión rápida? ¿De qué depende?
EXPERIENCIA – PERSPECTIVA
8. En tanto a ropa formal, casual, deportiva, ropa interior, ¿cómo encuentras el mercado? ¿Se acopla a tus necesidades?
9. Describir la rutina cuando van de compras (modo de compra)
10. ¿Alguna vez te has sentido mal atendida en las tiendas de ropa? ¿Por qué? Aquí introducir el tema de si se han sentido discriminadas por su peso, la venta de tallas pequeñas o, simplemente, tallas Standard.
11. ¿Cómo te definirías en relación con las tendencias de moda? (sigues tendencias, armas tu propio outfit)
PRESUPUESTO
12. ¿Designas un presupuesto al salir de shopping o depende de la situación?, ¿cuánto gastas o cuánto es el presupuesto que destinas cada vez que sales a comprar?
13. ¿Cuánto estás dispuesta a pagar por una blusa, polo, pantalón...? Rango de precios
14. ¿Pagarías por un servicio adicional de asesoramiento especializado?
INTERÉS EN COMPRA - SERVICIOS
15. ¿Prefieres el autoservicio o la atención personalizada?, ¿y si esta atención personalizada fuese realizada por un experto en modas? (¿PAGARÍAN USTEDES POR UN EXPERTO EN MODAS?)
16. ¿Qué servicios adicionales te han dado en las tiendas de ropas?
MEDIOS DE BÚSQUEDA – Estilo de compra
17. ¿Por qué medio buscas y encuentras ropa a tu gusto y necesidad?
18. ¿Sigues a alguna blogger de moda?, ¿o a tutoriales de moda/vloggers?
19. ¿Has comprado ropa por Internet?, ¿qué te pareció? ¿Cómo llegaste a estas tiendas?

Tabla F2: Preguntas de entrevistas a profundidad (bloggers)

PREGUNTAS A BLOGGERS
PROTOCOLO:
Saludar a la entrevistada
Dar a conocer el motivo de la entrevista
Estamos haciendo una investigación para conocer las tendencias de moda para mujeres que usan prendas de vestir en tallas grandes.
Dar a conocer los objetivos de la entrevista
Conocer el mercado de la moda y al consumidor, según las diseñadoras de moda
Conocer el mercado de prendas de vestir en tallas grandes
Finalmente, agradecer por el tiempo brindado.
Nombre:
Ocupación:
Edad:
Distrito:
BLOG
1. ¿Qué fue lo que te motivó iniciar tu propio blog de moda?
2. ¿Tienes conocimiento de cuantas seguidoras tienes? ¿Sabes cuántas mujeres son de tallas grandes?
3. ¿Conoces cuáles son las dificultades más recurrentes que tienen tus seguidoras a la hora de comprar ropa?
4. ¿Qué es lo que te preguntan más las seguidoras?, ¿para qué ocasión buscan más asesorías?
5. ¿Cómo es tu relación con las marcas? ¿Alguna te auspicia o pones las marcas en tu blog por iniciativa propia?
ESTUDIOS SOBRE MODA
6. ¿Has llevado algún curso o especialización de diseños de moda?
7. ¿Has llevado algún curso o especialización en corte y confección?
TIENDAS Y MARCAS PLUS SIZE
8. ¿Qué opinas del concepto/término Plus Size?
9. ¿Qué prendas consideras que son las más difíciles de encontrar para las tallas Plus Size (ropa de ocasión, ropa deportiva, lencería, ropa elegante, etc.)?
10. ¿Qué tiendas exclusivas conoces que venden ropas para tallas grandes?
11. ¿Qué marcas Plus Size conoces?
12. ¿Consideras que sus modelos favorecen sus figuras?
EXPERIENCIA PERSONAL
13. ¿Tienes un estilo propio para armar outfits (casual, formal)?
14. En caso tengas una ocasión especial, ¿mandas a hacer tu ropa? ¿Quién realiza los modelos, tú o tu costurera?
15. ¿Quiénes son las diseñadoras de modas a las que sigues?
16. ¿Cuál de estas marcas Plus Size es tu favorita? ¿Por qué?
RECOMENDACIONES FINALES
17. ¿Consideras que es necesario que una tienda de ropa te dé opciones para completar tu outfit (complementos)?
18. ¿Crees que actualmente el mercado de tallas grandes no tiene la suficiente oferta que su público requiere?

Tabla F3: Preguntas de entrevistas a profundidad (diseñadora con tienda de ropa)

Cuestionario para Diseñadora con TIENDA DE ROPA
PROTOCOLO:
Dar a conocer el motivo de la entrevista
Estamos haciendo una investigación para conocer el comportamiento de compra de las mujeres que usan prendas de vestir en tallas grandes.
Dar a conocer los objetivos de la entrevista.
Conocer el perfil del consumidor, según las diseñadoras de moda.
Conocer el mercado de prendas de vestir en tallas grandes
Nombre:
Ocupación:
Edad:
Distrito:
NEGOCIO PROPIO – EXPERIENCIA PERSONAL
¿Cómo ha surgido la idea de tener un negocio propio en el sector confección-textil?
¿Alcanzó el éxito que esperaba desde la apertura?
¿De qué forma cree que sería mejor que inicie operaciones un negocio de moda? (forma de venta-solo online, con boutique, en un mall, tienda independiente)
¿Considera que las redes sociales le han ayudado a tener más clientes?
¿Considera que su público objetivo ha ido cambiando al que tenía propuesto en un principio?
¿De qué marcas o diseñadores se guía para hacer sus modelos?
TENDENCIAS DEL MERCADO PLUS SIZE
¿Cuáles son las nuevas tendencias de moda en el mercado (en cuanto a diseño, colores, etc.)?
¿Qué marcas conoce que vendan prendas en tallas plus? ¿Sus productos son variados?
¿Cómo considera que se encuentra el mercado de prendas de vestir para jóvenes en tallas grandes (en cuanto a diseño, precios, calidad de material, moda)?
¿Considera que hay prendas de vestir de moda en tallas grandes para mujeres jóvenes y mujeres adultas?
Actualmente, hay un cambio de perspectiva en la moda, no solo hay modelos delgadas. ¿Qué opinión tiene sobre ello?
¿Considera que la iniciativa del Miss Perú Mundo de aceptar entre sus participantes a una modelo plus size influye en el mercado? ¿De qué manera?
DISEÑO DE PRODUCTOS
A lo largo de su trayectoria, ¿ha tenido pedidos en tallas L, XL, XXL?
¿Cómo es una cliente de talla grande? (se compra lo que le entra, es más exigente a la hora de comprar, paga el precio que corresponde o regatea)
¿Justifica que los precios de las prendas de vestir en tallas grandes sean elevados por la cantidad de tela o diseño de las prendas?
¿Las clientas suelen llevarse las prendas de vestir con sus complementos.

Tabla F4: Preguntas de entrevistas a profundidad (diseñadoras)

PREGUNTAS A DISEÑADORAS
PROTOCOLO:
Saludar a la entrevistada
Dar a conocer el motivo de la entrevista
Estamos haciendo una investigación para conocer el comportamiento de compra de las mujeres que usan prendas de vestir en tallas grandes.
Dar a conocer los objetivos de la entrevista.
Conocer el perfil del consumidor, según las diseñadoras de moda.
Conocer el mercado de prendas de vestir para en tallas grandes
Nombre:
Ocupación:
Edad:
Distrito:
TENDENCIAS DEL MERCADO PLUS SIZE
¿Cuáles son las nuevas tendencias de moda en el mercado (en cuanto a diseño, colores, etc.)? ¿Qué eventos de moda locales conoce?
¿Tiene idea de cuántas colecciones de ropa para dama al año suelen tener las marcas que imponen la moda en el país?
¿Considera que existe esta misma cantidad de colecciones en prendas de vestir de tallas grandes?
¿Cómo considera que se encuentra el mercado de prendas de vestir para jóvenes en tallas grandes (en cuanto a diseño, precios, calidad de material, moda)?
¿Considera que hay prendas de vestir de moda en tallas grandes para mujeres jóvenes y mujeres adultas?
Actualmente, hay un cambio de perspectiva en la moda, no solo hay modelos delgadas. ¿Qué opinión tiene sobre ello?
¿Considera que la iniciativa del Miss Perú Mundo de aceptar entre sus participantes a una modelo plus size influye en el mercado? ¿De qué manera?
TIENDAS PLUS SIZE
¿Conoce tiendas exclusivas que venden prendas en tallas plus? ¿Cuáles? ¿Considera que sus modelos favorecen a la figura de las mujeres que usan tallas grandes?
¿Qué marcas conoce que vendan prendas en tallas plus? ¿Sus productos son variados?
¿Cómo evaluaría la calidad de atención de las vendedoras de tiendas?
¿Justifica que los precios de las prendas de vestir en tallas grandes dentro de estas tiendas sean elevados? ¿Por la cantidad de tela o diseño de las prendas?
¿Cómo considera que se encuentra el mercado de la confección de medida? ¿Siguen siendo aún elevados los precios de prendas a medida?
RECOMENDACIONES FINALES
¿Cómo ve la idea de implementar capacitaciones a vendedoras para atención a clientas que usan tallas grandes? (buen trato y ayuda para que faciliten prendas de vestir a clientas)?
¿Cómo ve la idea brindar asesoría de imagen en la atención a clientes que usan tallas grandes? (¿asesoría de imagen y buen trato?)
¿Tiene conocimiento de si hay algún patrón de compra que tenga el público peruano/las mujeres en general (podría saber por NSE), las mujeres que usan prendas de vestir en tallas grandes (vitrianean, se prueban, compran al instante o después)?

Tabla F5: Preguntas de entrevistas a profundidad (ingeniera textil)

PREGUNTAS A INGENIERA TEXTIL
PROTOCOLO:
Saludar a la entrevistada
Dar a conocer el motivo de la entrevista
Estamos haciendo una investigación y queremos conocer el mercado de la moda, al consumidor y cuán difícil es emprender un negocio en ese rubro
Dar a conocer los objetivos de la entrevista
Conocer el mercado de prendas de vestir.
Finalmente, agradecer por el tiempo brindado
Nombre:
Ocupación:
Edad:
Distrito:
¿Cuáles son las nuevas tendencias de moda en el mercado (en cuanto a diseño, colores, etc.)? ¿Qué eventos de moda locales conoce?
¿Tiene idea cuántas colecciones de ropa para dama al año suelen tener las marcas que imponen la moda en el país?
¿Considera que existe esta misma cantidad de colecciones de prendas de vestir en tallas grandes?
¿Cómo considera que se encuentra el mercado de prendas de vestir para jóvenes en tallas grandes (en cuanto a diseño, precios, calidad de material, moda)?
¿Considera que hay prendas de vestir de moda en tallas grandes para mujeres jóvenes y mujeres adultas?
Actualmente, hay un cambio de perspectiva en la moda, no solo hay modelos delgadas. ¿Qué opinión tiene sobre ello?
¿Considera que la iniciativa del Miss Perú Mundo de aceptar entre sus participantes a una modelo plus size influye en el mercado? ¿De qué manera?
TIENDAS PLUS SIZE
¿Conoce tiendas exclusivas que venden prendas en tallas plus? ¿Cuáles considera que sus modelos favorecen a la figura de las mujeres que usan prendas en tallas grandes?
¿Qué marcas conoce que vendan prendas en tallas plus? ¿Sus productos son variados?
CONFECCIÓN Y CALIDAD
¿Qué tipo de telas favorecen a una prenda para un cuerpo de talla grande?
¿Cómo se asegura la duración y calidad de las telas?
¿Qué clase de acabados son necesarios en esta clase de prendas?
¿Cómo considera que se encuentra el mercado de la confección de medida? ¿Siguen siendo aún elevados los precios de prendas a medida?
¿Justifica que los precios de las prendas de vestir en tallas grandes dentro de estas tiendas sean elevados por la cantidad de tela o diseño de las prendas?

Tabla F6: Preguntas de entrevistas a profundidad (vendedoras)

PREGUNTAS A VENDEDORAS
PROTOCOLO:
Saludar a la entrevistada
Dar a conocer el motivo de la entrevista
Estamos haciendo una investigación y queremos conocer el mercado de la moda, al consumidor y cuán difícil es emprender un negocio en ese rubro
Dar a conocer los objetivos de la entrevista
Conocer el mercado de prendas de vestir.
Nombre:
Ocupación:
Edad:
Distrito:
TENDENCIAS DEL MERCADO PLUS SIZE
¿Considera que existe esta misma cantidad de colecciones en ropa para mujeres que usan prendas en tallas grandes?
¿Considera que hay prendas de vestir de moda en tallas grandes para mujeres jóvenes y mujeres adultas?
Actualmente, hay un cambio de perspectiva en la moda, no solo hay modelos delgadas. ¿Qué opinión tiene sobre ello?
¿Considera que la iniciativa del Miss Perú Mundo de aceptar entre sus participantes a una modelo plus size influye en el mercado? ¿De qué manera?
TIENDAS PLUS SIZE
¿Conoce tiendas exclusivas que venden prendas en tallas plus? ¿Cuáles? ¿Considera que sus modelos favorecen a la figura de las mujeres que usan prendas en tallas grandes?
¿Qué marcas conoce que vendan prendas en tallas plus? ¿Sus productos son variados?
¿Sabe cómo es la atención en estos establecimientos?
Atención y Servicio
¿Cómo ve la idea de implementar capacitaciones a vendedoras para atención a clientes que usan prendas en tallas grandes (buen trato y ayuda para que faciliten prendas de vestir a clientas)?
¿Alguna vez usted ha recibido capacitación en atención al cliente por parte de su empleador?
¿Usted cree que al brindar asesoría de imagen en la atención a clientes de talla Plus Size estas accederán a este servicio u optarán por comprar lo habitual?
¿Alguna vez usted ha recibido capacitación en asesoría de imagen por parte de su empleador?
¿Normalmente sus clientas están abiertas a recibir sus recomendaciones?
¿Cómo reacciona usted ante una clienta arisca o distante? ¿Recibe alguna recomendación o capacitación para estas situaciones?
¿Cómo cree usted que es la vendedora ideal para las clientas?
¿Su remuneración está compuesta por sueldo variable dependiente de sus ventas y sueldo básico?
Si no cuenta con sueldo variable, ¿su empleador le ofrece incentivos de venta?
¿Cuáles son sus horarios de trabajo? ¿Se encuentra conforme con ellos?

Tabla F7: Preguntas de entrevistas a profundidad (modelo)

PREGUNTAS A MODELO
PROTOCOLO:
Saludar a la entrevistada
Dar a conocer el motivo de la entrevista
Estamos haciendo una investigación para conocer el comportamiento de compra de las mujeres que usan prendas de vestir en tallas grandes.
Dar a conocer los objetivos de la entrevista
Conocer el perfil del consumidor, según las diseñadoras de moda.
Conocer el mercado de prendas de vestir para mujeres que usan prendas de vestir en tallas grandes
Nombre:
Ocupación:
Edad:
Distrito:
TENDENCIAS DEL MERCADO PLUS SIZE
¿Cuáles son las nuevas tendencias de moda en el mercado (en cuanto a diseño, colores, etc.)? ¿Qué eventos de moda locales conoce?
¿Tiene idea cuántas colecciones de ropa para dama al año suelen tener las marcas que imponen la moda en el país?
¿Considera que existe esta misma cantidad de colecciones en prendas de vestir para mujeres que usan tallas grandes?
¿Cómo considera que se encuentra el mercado de prendas de vestir para jóvenes en tallas grandes (en cuanto a diseño, precios, calidad de material, moda)?
¿Considera que hay prendas de vestir de moda en tallas grandes para mujeres jóvenes y mujeres adultas?
¿Cómo surgió su interés en la moda?
¿Desde cuándo se desenvuelve en el mundo de la moda?
TIENDAS PLUS SIZE
¿Conoce tiendas exclusivas que venden prendas en tallas plus? ¿Cuáles? ¿Considera que sus modelos favorecen a la figura de las mujeres que usan tallas grandes?
¿Qué marcas conoce que vendan prendas en tallas plus? ¿Sus productos son variados?
¿Has comprado ropa en el extranjero? Si la respuesta es sí, ¿qué marcas fueron?
¿Cómo evaluaría la calidad de atención de las vendedoras de tiendas?
¿Justifica que los precios de las prendas de vestir en tallas grandes dentro de estas tiendas sean elevados por la cantidad de tela o diseño de las prendas?
¿Cómo considera que se encuentra el mercado de la confección de medida? ¿Siguen siendo aún elevados los precios de prendas a medida?
¿En el mercado encuentra prendas de vestir a su gusto?
¿Considera que los precios son elevados?
¿Qué prendas son difíciles de encontrar?
¿Qué impresión tiene sobre la tendencia Plus Size?
MODELAJE
Actualmente, hay un cambio de perspectiva en la moda, no solo hay modelos delgadas. ¿Qué opinión tiene sobre ello?
¿Considera que la iniciativa del Miss Perú Mundo de aceptar entre sus participantes a una modelo plus size influye en el mercado? ¿De qué manera?
¿Las posibilidades que tiene una modelo Plus Size son las mismas que las de una modelo de talla estándar dentro del modelaje?
¿Tiene un estilo propio para armar outfits (casual, formal)?

Tabla F7: Preguntas de entrevistas a profundidad (modelo) (continuación)

MODELAJE
¿Considera que es necesario que una tienda de ropa dé opciones para completar sus outfits (complementos)?
¿Cómo es su relación con las marcas? ¿Cuenta con algún auspicio?
¿Cree que actualmente el mercado de tallas grandes no tiene la suficiente oferta que su público requiere?



ANEXO G: Modelo de Focus Group

<u>Guía Focus Group</u>	
Sección 1:	
a.	¿Cada cuánto tiempo realizan sus compras de ropa? (estacionalidad)
b.	(Ticket promedio y número de piezas)
c.	¿Tienen alguna tienda predilecta?
Las que responden Sí, ¿cuáles son sus tiendas predilectas y la razón por la que las escogen?	
Las que responden No, ¿por qué no tienen una tienda favorita, esto es debido a que no existe una en el mercado que ofrezca todo lo que ustedes buscan?	
d.	¿Qué características y beneficios debería tener su tienda de ropa / marca favorita?
e.	¿Qué características deberían tener las personas que atienden en la tienda?
f.	¿En compañía de quién compran sus prendas?
Sección 2:	
a.	¿Qué prendas suelen comprar (piezas / formalidad-oficina-diario / material / colores / diseños /...)?
b.	(Tiempo)
c.	Hablando de precios y calidad, ¿cuánto es lo máximo por ropa en sus compras mensuales?
d.	¿Cuál es el máximo y el mínimo que pagaría por una blusa o polo? ¿Su respuesta está relacionada con calidad o diseño?
e.	¿Cuál es el máximo y el mínimo que pagaría por una chaqueta o casaca? ¿Su respuesta está relacionada con calidad o diseño?
f.	(¿Asesora?)
g.	¿Cuál es el máximo y el mínimo que pagaría por jeans o un pantalón? ¿Su respuesta está relacionada con calidad o diseño?
Sección 3:	
a.	¿Cuáles son las ocasiones en las que más problemas tienen al encontrar ropa?
b.	¿Cuentan con alguna prenda en especial con la que tienen mayores problemas al encontrar ropa? (¿qué problemas encuentran en la ropa?)
c.	¿Qué aspectos negativos puede presentar una tienda de ropa para que decidan no regresar?
d.	¿Alguna vez han pasado alguna situación incómoda al realizar alguna pregunta dentro de una tienda de ropa? ¿Nos podrían comentar en qué consistió?
Sección 4:	
a.	¿Conocen alguna tienda de ropa para tallas grandes?
b.	¿Estas cuentan con productos variados y modernos?
c.	¿Cuáles son sus bandas de precios para sus productos?
d.	¿Ofrecen servicios extras?
e.	¿Han comprado por Facebook?
f.	¿Cómo llegaron a conocer esta marca?

ANEXO H: Modelo de encuesta

Figura H1: Modelo de encuesta

ENCUESTA PROYECTO DE TESIS DE LICENCIATURA (VERSIÓN CARA-A-CARA)

Buenos(as) días/tardes, mi nombre es (MOSTRAR CARNET) y soy estudiante de la Universidad Católica.

Para mi tesis, estoy realizando una encuesta anónima, de 15 minutos sobre tiendas de ropa. La información será utilizada solo con fines académicos.

¿Aceptaría que la encuesta? Sí NO (AGRADECER Y DESPEDIRSE)

¿Cuál de los siguientes es su distrito de residencia?
LEER LAS ALTERNATIVAS Y MARCAR CON UN ASPA (X) UNA OPCIÓN

San Isidro Miraflores San Miguel La Molina Jesús María
 Magdalena San Borja Pueblo Libre Surco Lince

Otros ("ESO ES TODO, MUCHAS GRACIAS")

Usualmente, ¿en qué distrito realiza sus compras?
LEER LAS ALTERNATIVAS Y MARCAR CON UN ASPA (X) UNA OPCIÓN

San Isidro Miraflores San Miguel La Molina Jesús María
 Magdalena San Borja Pueblo Libre Surco Lince

Otros ("ESO ES TODO, MUCHAS GRACIAS")

I. NECESIDAD DEL CLIENTE

(LEER LAS ALTERNATIVAS Y MARCAR CON X EL NÚMERO)

1 La **VARIEDAD DE MODELOS** que ofrecen las tiendas de ropa que usted compra es...

muy poca	poca	mucha	demasiada
1	2	3	4

2 Los **MODELOS** que ofrecen las tiendas de la ropa que usted compra son...

Muy Tradicionales	Tradicionales	Ni Tradicionales ni Modernos	Modernos	Muy Modernos
1	2	3	4	5

3 Los **PRECIOS** de la ropa de su medida son...

Muy caros	Caros	Ni Caros ni Baratos	Baratos	Muy Baratos
1	2	3	4	5

II. COMPORTAMIENTO DE COMPRA

4 ¿En dónde suele comprar su ropa?
MARCAR CON X DOS OPCIONES

Boutiques Tiendas por Redes Sociales
 Centros Comerciales y/o Galerías
 Tienda online en web Otras: _____

5 ¿Cada cuánto tiempo compra ropa?
MARCAR CON X UNA OPCIÓN

menos de 1 vez al año 5 veces al año
 1 vez al año 6 veces al año (o cada 2 meses)
 2 veces al año (o cada 6 meses) 9 veces al año (o cada mes y medio)
 3 veces al año 12 veces al año (o cada mes)
 4 veces al año (o cada 3 meses) más de 12 veces al año

Figura H1: Modelo de encuesta (continuación)

6 ¿En qué estación del año compra más y en cuál menos?
ENUMERAR DE 1 (EN LA QUE MÁS COMPRA) A 4 (EN LA QUE MENOS COMPRA)
 Verano Otoño Invierno Primavera

7 ¿Qué prendas son las que más suele usar?
LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR CON X DOS RESPUESTAS
 Blusas Leggings Vestidos Faldas
 Polos Sacos/Blazers Pantalón Otras _____

8 De encontrar alguna prenda de su agrado, ¿compra más del mismo modelo?
 Sí -> ¿Cuántas? _____
 No

9 Cuando sale a comprar ropa, ¿encontrar las siguientes prendas es...
(LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR CON X)

	Muy Difícil	Difícil	Fácil	Muy Fácil
Blusas				
Polos				
Vestidos casuales				
Vestidos elegantes				
Pantalón				

	Muy Difícil	Difícil	Fácil	Muy Fácil
Leggings				
Faldas				
Sacos/Blazers				
Otros				

10 ¿Qué es lo más importante para usted en una prenda de vestir?
(LEER LAS ALTERNATIVAS Y NUMERAR/ 1 ES LO MÁS IMPORTANTE, 6 LO MENOS IMPORTANTE)
 Calidad y textura de la tela Calidad de acabados
 Diseños en tendencia y exclusivos Comodidad en tallas reales
 Precios competitivos Marca

11 ¿Qué es lo más importante para usted en una tienda de ropa de lo que le voy a decir?
(LEER LAS ALTERNATIVAS Y NUMERAR/ 1 ES LO MÁS IMPORTANTE, 6 LO MENOS IMPORTANTE)
 Buena iluminación Ropa ordenada y en perchas visibles al alcance
 Atractiva decoración Exposición de maniqués acordes a las prendas
 Olor agradable Otra _____
 Amplios y cómodos vestidores

12 ¿Qué características valora usted en la persona que la atiende?
(LEER LAS ALTERNATIVAS Y NUMERAR/ 1 ES LO MÁS IMPORTANTE, 6 LO MENOS IMPORTANTE)
 Amabilidad y empatía Conocimiento del producto
 Conocimiento de moda y del buen vestir Prontitud en la atención
 Conocimiento de los servicios ofrecidos Seguridad y determinación

III. PROPUESTA DE NEGOCIO

Es un tienda de ropa en tallas plus para mujeres jóvenes-adultas a quienes les guste vestir a la moda. Ofrece prendas versátiles con diseños variados y exclusivos en tallas completas, alta calidad de acabados y buena selección de telas.

Cuenta con 3 líneas de productos: para Oficina, para el DayByDay, y para fiestas. Entre los servicios principales, se cuenta con amplios probadores, propuesta de outfits, vendedoras con conocimiento de moda, gift cards, y otros servicios exclusivos y periódicos: asesoría en renovaciones completas de ropero y lanzamiento de prendas exclusivas (PRESENTAR BROCHURE)

13 ¿Le interesaría visitar esta tienda?
(LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR CON X)

De todas maneras	Probablemente sí	Probablemente no	De ninguna manera
1	2	3	4

14 ¿Por qué?
 1 y 2 ¿qué es lo que más le interesa?
 3 y 4 ¿por qué?

Figura H1: Modelo de encuesta (continuación)

15 Si el negocio ofreciera lo siguiente, ¿qué es lo que más valoraría?
(ENTREGAR DISCO)
(ENUMERAR DE 1-LO QUE MÁS VALORARÍA A 6 -LO QUE MENOS VALORARÍA)

<input type="checkbox"/> Local y probadores amplios	<input type="checkbox"/> Prendas exclusivas
<input type="checkbox"/> Servicios adicionales (gift card, tarjeta vip)	<input type="checkbox"/> Personalidad de la marca
<input type="checkbox"/> Cambios y diversos medios de pago	<input type="checkbox"/> Vendedoras con conocimiento de moda

16 Sobre las prendas que le enseñaré, ¿qué tan atractivas le parecen las...
(MUESTRE EL CATÁLOGO Y LEA LAS ALTERNATIVAS)

	Muy atractiva	atractiva	Poco atractiva	Nada atractiva
A. Blusas	1	2	3	4
B. Vestidos	1	2	3	4
C. Blazers	1	2	3	4
D. Caídas	1	2	3	4
E. Tank-tops	1	2	3	4
F. Polos	1	2	3	4

17 ¿Cuánto es lo máximo que pagaría por las prendas que le he enseñado?
en S/.

A. Blusas	
B. Vestidos	
C. Blazers	
D. Caídas	
E. Tank-tops	
F. Polos	

18 ¿Qué prenda(s) compraría con mayor frecuencia en una sola visita?
MOstrar DISCO CON OPCIONES DE PRODUCTOS
(MARCAR COMO MÁXIMO 3 OPCIONES)

<input type="checkbox"/> A. Blusas	<input type="checkbox"/> D. Caídas
<input type="checkbox"/> B. Vestidos	<input type="checkbox"/> E. Tank-tops
<input type="checkbox"/> C. Blazers	<input type="checkbox"/> F. Polos

19 ¿Cuánto gastaría en una sola visita?
ESPERAR RESPUESTA. NO MOSTRAR/LEER OPCIONES

<input type="checkbox"/> menos de S/. 50	<input type="checkbox"/> de S/. 301 a 350
<input type="checkbox"/> de S/. 51 a 100	<input type="checkbox"/> de S/. 351 a 400
<input type="checkbox"/> de S/. 101 a 150	<input type="checkbox"/> de S/. 401 a 450
<input type="checkbox"/> de S/. 151 a 200	<input type="checkbox"/> de S/. 451 a 500
<input type="checkbox"/> de S/. 201 a 250	<input type="checkbox"/> más de S/. 500
<input type="checkbox"/> de S/. 251 a 300	

20 ¿En cuál de los siguientes dos distritos preferiría que se ubique la tienda?
MOstrar DISCO CON OPCIONES DE DISTRITOS

San Isidro Miraflores San Borja La Molina Surco

21 De los siguientes nombres cual propondría como nombre de marca
(MOstrar DISCO CON OPCIONES DE NOMBRES)

Belle Curves El Closet de KALA Magenta & Coral

22 ¿Cuál sería el mejor medio para publicitar la tienda?
(LEER OPCIONES)

<input type="checkbox"/> Radio	<input type="checkbox"/> Invitación a domicilio	<input type="checkbox"/> Publicidad móvil	<input type="checkbox"/> Otros: _____
<input type="checkbox"/> Redes Sociales	<input type="checkbox"/> Vallas publicitarias	<input type="checkbox"/> Página web	
<input type="checkbox"/> Diarios o revistas	<input type="checkbox"/> Correo electrónico	Recomendación	

Figura H1: Modelo de encuesta (continuación)

23 Si la tienda vendiera más o menos los modelos que le hemos enseñado, tuviera los precios que ha anotado y estuviera ubicada en uno de los dos distritos que ha señalado, ¿usted compraría las prendas de esta propuesta de (LEER OPCIONES)

Definitivamente Sí	Probablemente Sí	Probablemente No	Definitivamente No
1	2	4	5

24 ¿Qué comentario o recomendación nos daría?

INDICAR SUS COMENTARIOS Y/O RECOMENDACIONES EN EL CUADRO INFERIOR

IV. PREGUNTAS FILTRO

25 Su edad está en el rango de ...

MARCAR CON UN ASPA (X) SOLO UNA OPCIÓN

- 19 años a menos
 25 a 29 años
 36 años a más
 20 a 24 años
 30 a 35 años

26 Su estatura está en el rango de ...

MARCAR CON UN ASPA (X) SOLO UNA OPCIÓN

- menos de 1.50m
 entre 1.61m y 1.70m
 más de 1.80m
 entre 1.51m y 1.60m
 entre 1.71m y 1.80m

27 Su peso promedio está en el rango de ...

MARCAR CON UN ASPA (X) SOLO UNA OPCIÓN

- menos de 61 kg.
 71 kg a 80 kg
 91 kg a 100 kg
 61 kg a 70 kg
 81 kg a 90 kg
 101 kg a más

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO

ANEXO I: Entrevista a expertos

Ver Anexo Digital



ANEXO J: Sistematización de los Focus Group¹⁵

Tabla J1: Sistematización de Focus Group

1ER FOCUS GROUP	2do FOCUS GROUP	3er FOCUS GROUP	RESUMEN GENERAL
<p>NSE A, Miraflores y Surco. De 25 a 29 años</p>	<p>NSE A y B+, Surco. De 23 a 27 años</p>	<p>NSE B+, San Borja y San Luis De 28 a 32 años</p>	
<p>Se animan a comprar de manera online, pero solo de páginas de EE.UU. que son conocidas. Consideran que en el mercado nacional la oferta de prendas es aún escasa y especializada. Cuando encuentran prendas, suelen comprar más de una. Su presupuesto suele ser definido al ir de compras, pero han llegado a excederse hasta S/. 100. Compran más polos y blusas. Les importa bastante probarse la ropa antes de comprarla.</p>	<p>Existe una demanda no cubierta correspondiente a prendas en tallas grandes. Actualmente, algunas tiendas ofrecen productos para este sector, pero en su mayoría cuentan con precios muy elevados.</p>	<p>Les importa más el entalle de la prenda al cuerpo, que haga resaltar sus atributos. Además, las prendas tienen que ser posibles de combinar con varias tenidas. Valoran la asesoría de una vendedora con conocimientos de moda. Les resulta poco atractivo comprar por internet o redes sociales. Consideran que se debe ver la necesidad de las clientas de este nicho.</p>	<p>Se puede identificar una cierta tendencia de que las usuarias de NSE A y B+ suelen ser más sensibles en torno a temas de elección de prendas y montos a gastar. Es decir, que pueden ser influidas al momento de realizar sus compras (esto puede ser bien por la atención que se perciba de la vendedora o también por la diferenciación de los productos que se ofrecen en cuanto a calidad, diseños, entre otros). Por el lado de las usuarias que pertenecen al NSE B y que se encuentran bordeando los 30 años de edad, estas valoran más que el enfoque del negocio sea en las necesidades de este nicho (esto se refleja en la forma de la prenda que buscan y cómo se ven con estas prendas). Sin embargo, en ambos casos, la cantidad de prendas y el presupuesto suele ser variable.</p>

¹⁵ Ver versión completa en Anexo digital

ANEXO K: Constitución de la empresa¹⁶

1. Búsqueda y reserva del nombre de la empresa en Registros Públicos (solo Persona Jurídica):

En primer lugar, se debe acudir a la Oficina de Registros Públicos, en este caso, la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos [SUNARP], y verificar que no exista en el mercado un nombre o razón social igual al que se quiere para la empresa a constituir. Al momento de buscar los nombres existentes, se debe asegurar también de que no haya alguno que se parezca o suene igual al que se quiere utilizar. Debe haber un mínimo de tres letras diferentes. Una vez realizada la búsqueda y confirmado que no existen nombres iguales o similares al que se quiere utilizar, se pasa a reservar el nombre para que otra empresa no pueda inscribirse con el mismo, siendo efectiva la reserva por un plazo de 30 días.

2. Elaboración de la minuta (solo Persona Jurídica)

La minuta es un documento en el cual los miembros de la sociedad manifiestan su voluntad de constituir la empresa y en donde se señalan todos los acuerdos respectivos. La minuta consta del pacto social y los estatutos, además de los insertos que se puedan adjuntar a esta. Los elementos fundamentales de una minuta son los siguientes:

- Los generales de ley de cada socio (sus datos personales, nombres, edades, documentos de identificación, etc.).
- El giro de la sociedad.
- El tipo de empresa o sociedad (E.I.R.L, S.R.L, S.A, etc.).
- El tiempo de duración de la sociedad (plazo fijo o indeterminado).
- La fecha en la que se va a dar inicio a las actividades comerciales.
- El lugar en donde va a funcionar la sociedad (domicilio comercial).
- La denominación o razón social de la sociedad.
- El lugar en donde van a funcionar las agencias o sucursales (si es que las hubiera).
- La persona que va a administrar o representar la sociedad.
- Los aportes de cada socio. Los cuales pueden ser bienes dinerarios (dinero y sus medios sustitutos, tales como cheques, pagarés, letras de cambios, etc.) o bienes no dinerarios (inmuebles o muebles tales como escritorios, mesas, sillas, etc.).
- Otros acuerdos que establezcan los socios.

¹⁶ La información fue extraída de Crece Negocios (2012).

Es recomendable elaborar la minuta con la ayuda de un abogado de confianza.

3. Elevar minuta a escritura pública (solo Persona Jurídica)

Una vez redactada la minuta, habrá que llevarla a una notaría para que un notario público la revise y la eleve a escritura pública.

Por lo general, los documentos que se debe llevar junto con la minuta son los siguientes:

- La constancia o el comprobante de depósito del capital aportado en una cuenta bancaria a nombre de la empresa.
- Un inventario detallado y valorizado de los bienes no dinerarios.
- El certificado de Búsqueda Mercantil emitido por la Oficina de Registros Públicos de la inexistencia de una razón social igual o similar.

Una vez elevada la minuta, esta no se puede cambiar. Al final, se genera la Escritura Pública, Testimonio de Sociedad o Constitución Social, que es el documento que da fe de que la minuta es legal, la cual debe estar firmada y sellada por el notario.

4. Inscribir Escritura Pública en Registros Públicos (solo Persona Jurídica)

Una vez que se ha obtenido la Escritura Pública, habrá que llevarla a la Oficina de Registros Públicos, en donde se realizarán los trámites necesarios para inscribir la empresa en los Registros Públicos. La Persona Jurídica existe a partir de su inscripción en los Registros Públicos.

5. Obtención del número de RUC

El RUC es lo que identifica a una persona o empresa ante la SUNAT para el pago de los impuestos. Toda Persona Natural o Jurídica está obligada a inscribirse en el RUC; de lo contrario, será sancionada de acuerdo con el Código Tributario, igual que los inscritos en el RUC que no presenten la declaración. Para obtener el RUC, se debe acudir a la SUNAT, llenar un formulario de justificación y esperar notificación.

6. Registrar la MYPE en el Registro Nacional de Micro y Pequeñas empresas (REMYPE)

7. Elegir régimen tributario

En la misma SUNAT, a la vez que se tramita la obtención del RUC, se debe determinar a qué régimen tributario se va a acoger para el pago de los impuestos, ya sea al Régimen Único Simplificado [RUS], al Régimen Especial de Impuesto a la Renta [RER] o al Régimen General.

Una vez que se cuenta con número de RUC y se ha elegido un régimen tributario, se puede imprimir los comprobantes de pago (boleta y/o factura) que se va a utilizar.

8. Comprar y legalizar libros contables

En este paso, se compra los libros contables necesarios dependiendo del régimen tributario al cual se haya acogido la empresa y, posteriormente, se llevan a una notaría para que sean legalizados por un notario público.

9. Inscribir trabajadores en EsSalud

En este paso, se registra a los trabajadores ante el Seguro Social de Salud (EsSalud) a través de un formulario que se puede obtener en la misma SUNAT. Este registro les permite a los trabajadores acceder a las prestaciones que otorga dicha entidad.

10. Solicitud de licencia municipal

En este paso, se acude a la municipalidad del distrito en donde va a estar ubicada físicamente la empresa y se tramita la obtención de la licencia de funcionamiento. Por lo general, los documentos que se debe presentar son los siguientes:

- Una fotocopia del RUC.
- El certificado de Zonificación (zona industrial, zona comercial, zona residencial, etc.).
- Un croquis de la ubicación de la empresa.
- Una copia del contrato de alquiler o del título de propiedad del local.
- Una copia de la Escritura Pública.
- El recibo de pago por derecho de licencia.
- El formulario de solicitud.

ANEXO L: Mapas de posicionamiento

Figura L1: Mapa de Posicionamiento

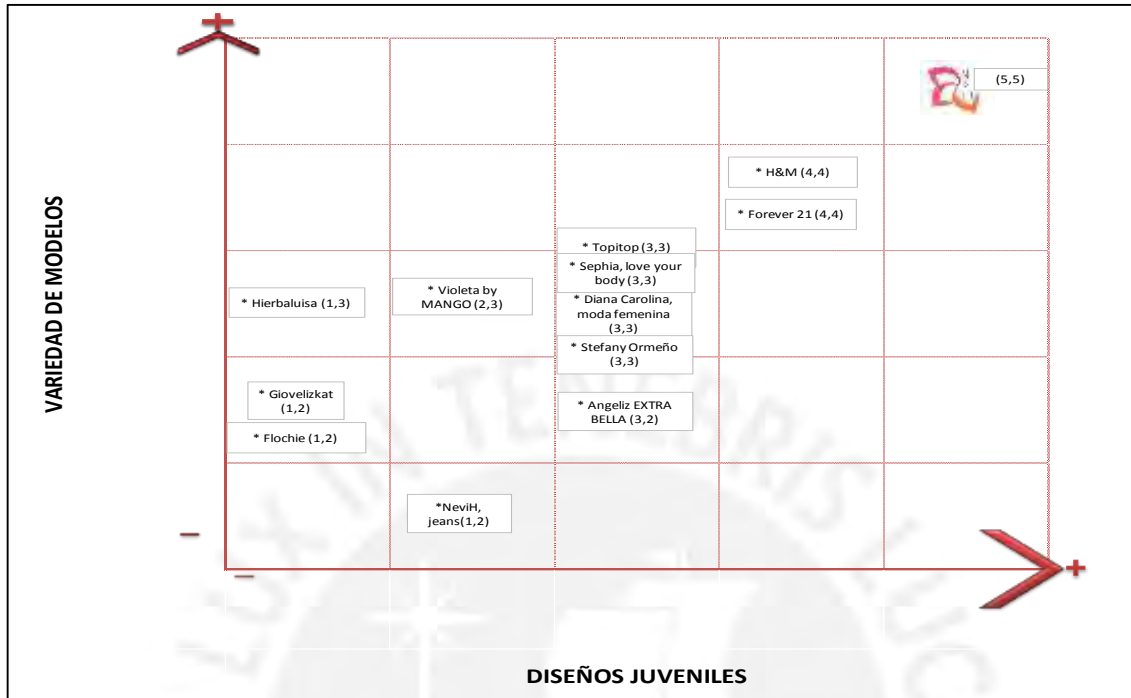


Figura L2: Mapa de Posicionamiento

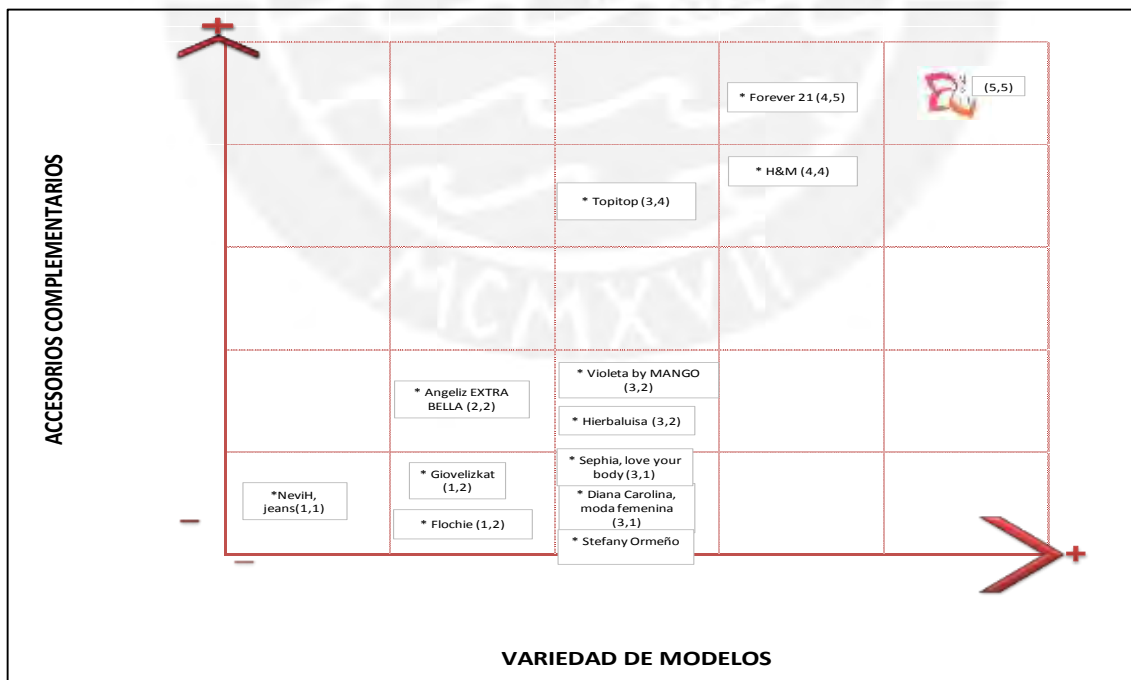


Figura L3: Mapa de Posicionamiento



Figura L4: Mapa de Posicionamiento

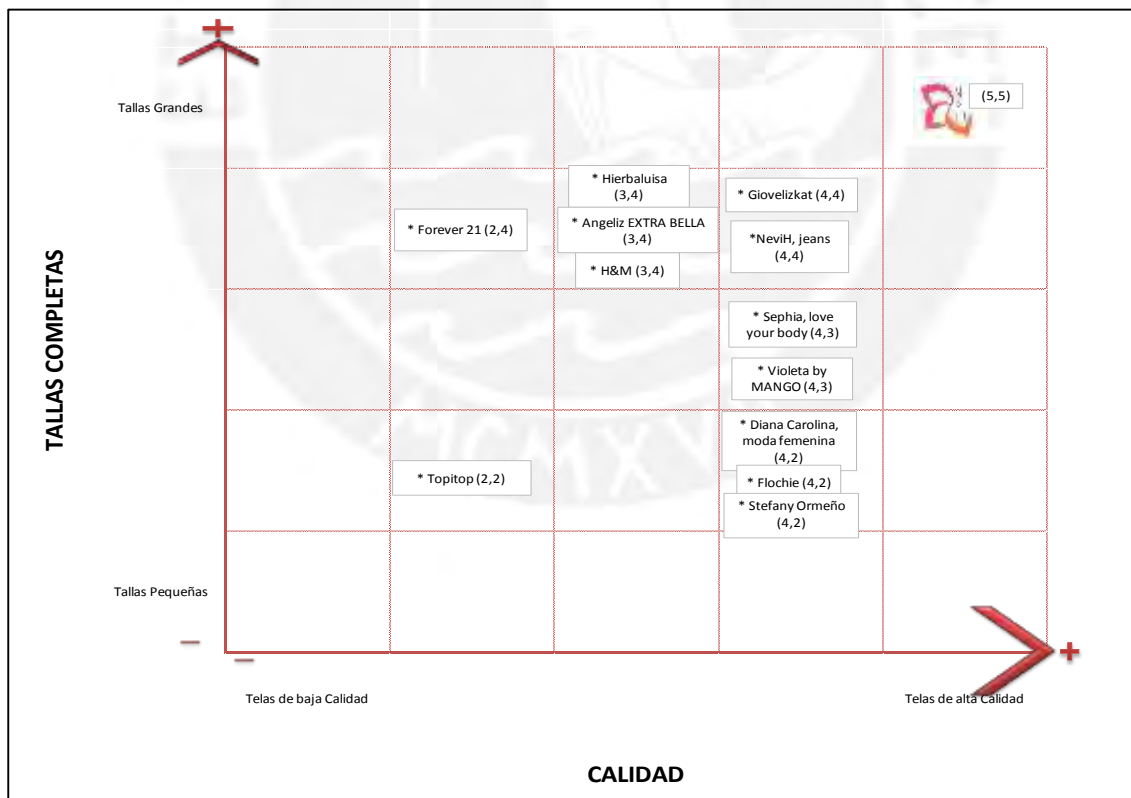


Figura L5: Mapa de Posicionamiento

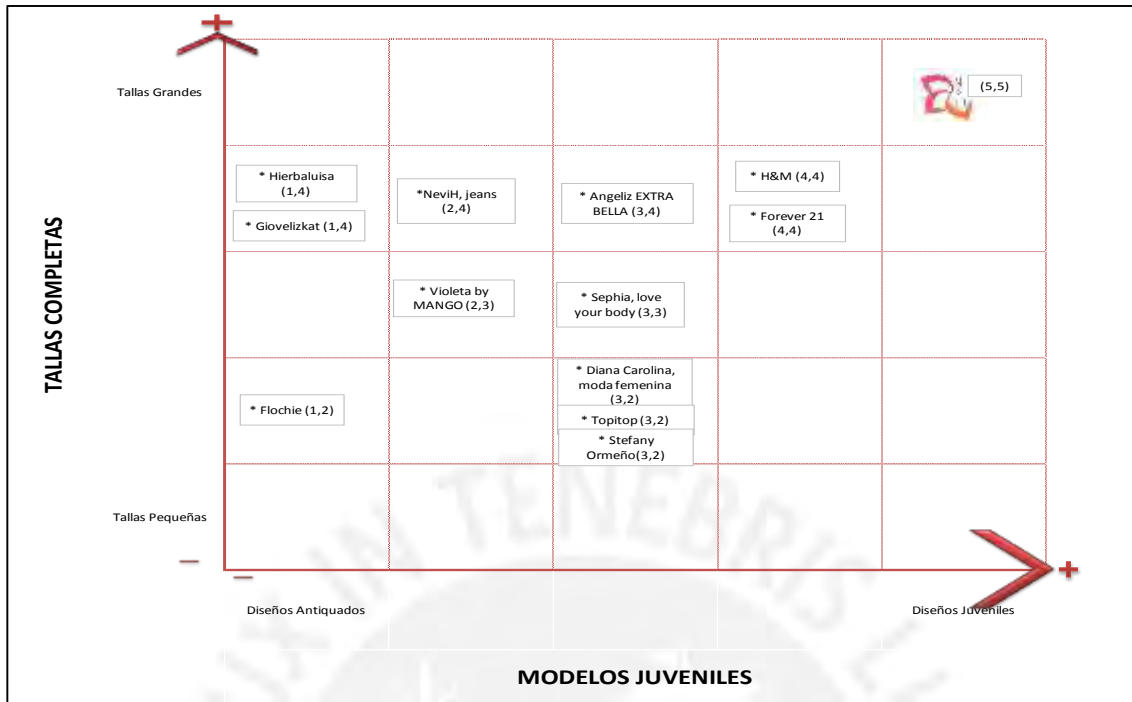


Figura L6: Mapa de Posicionamiento

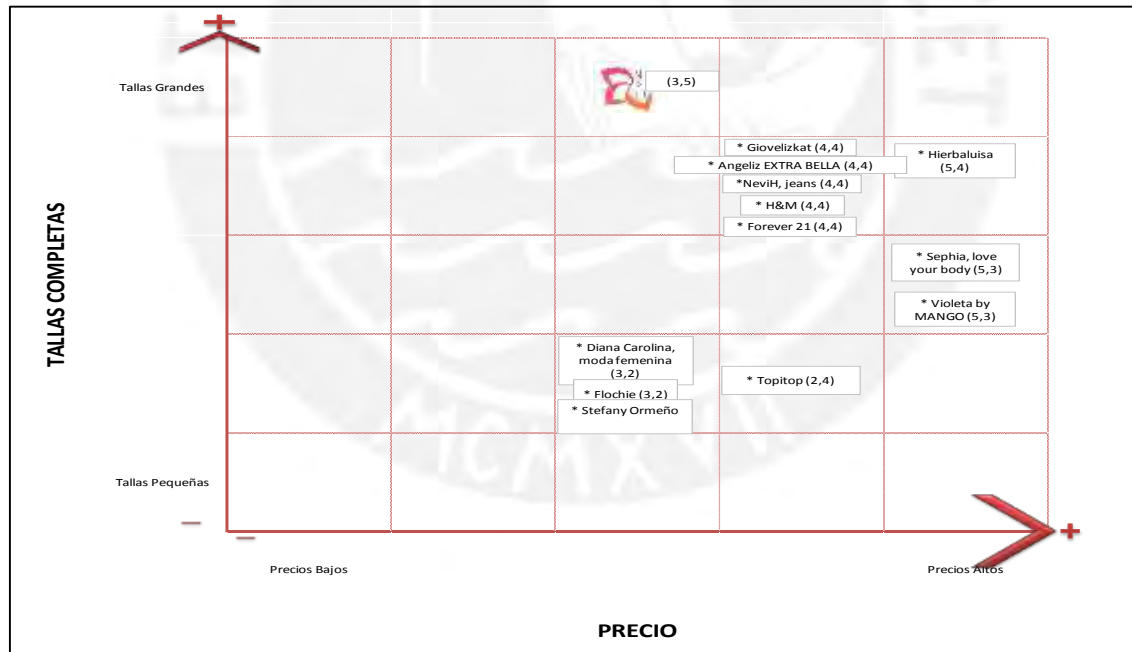
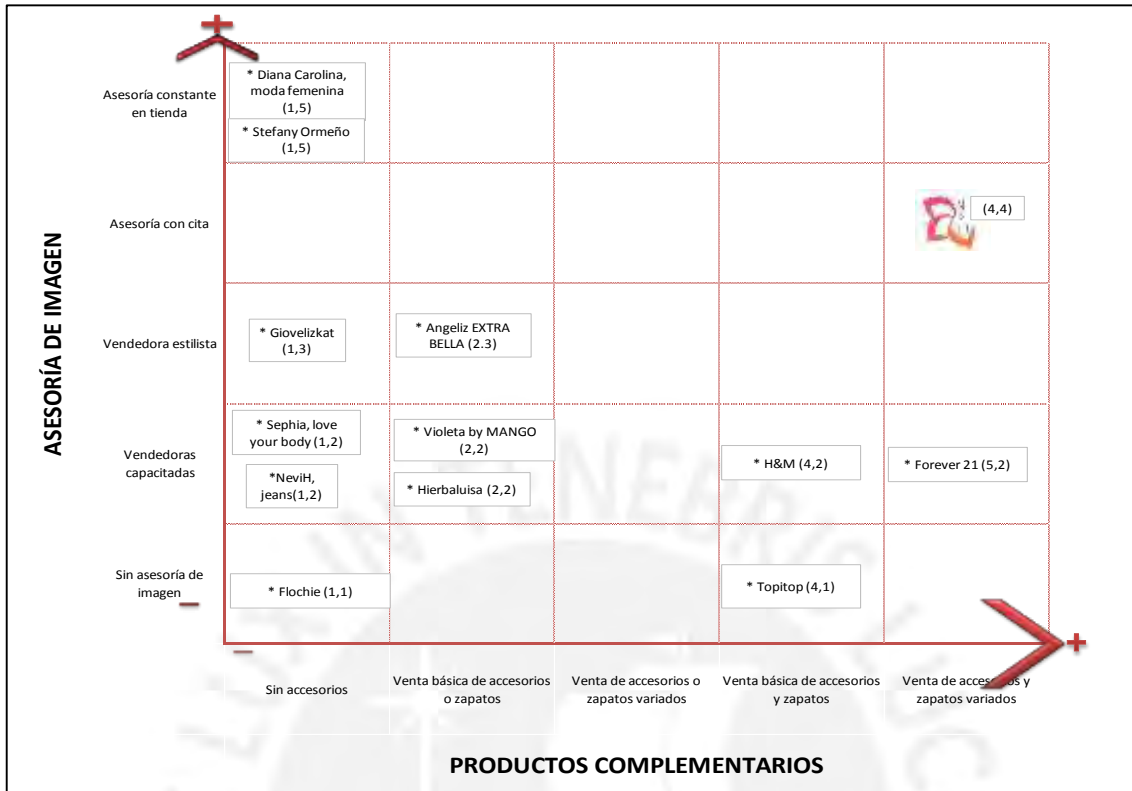


Figura L7: Mapa de Posicionamiento



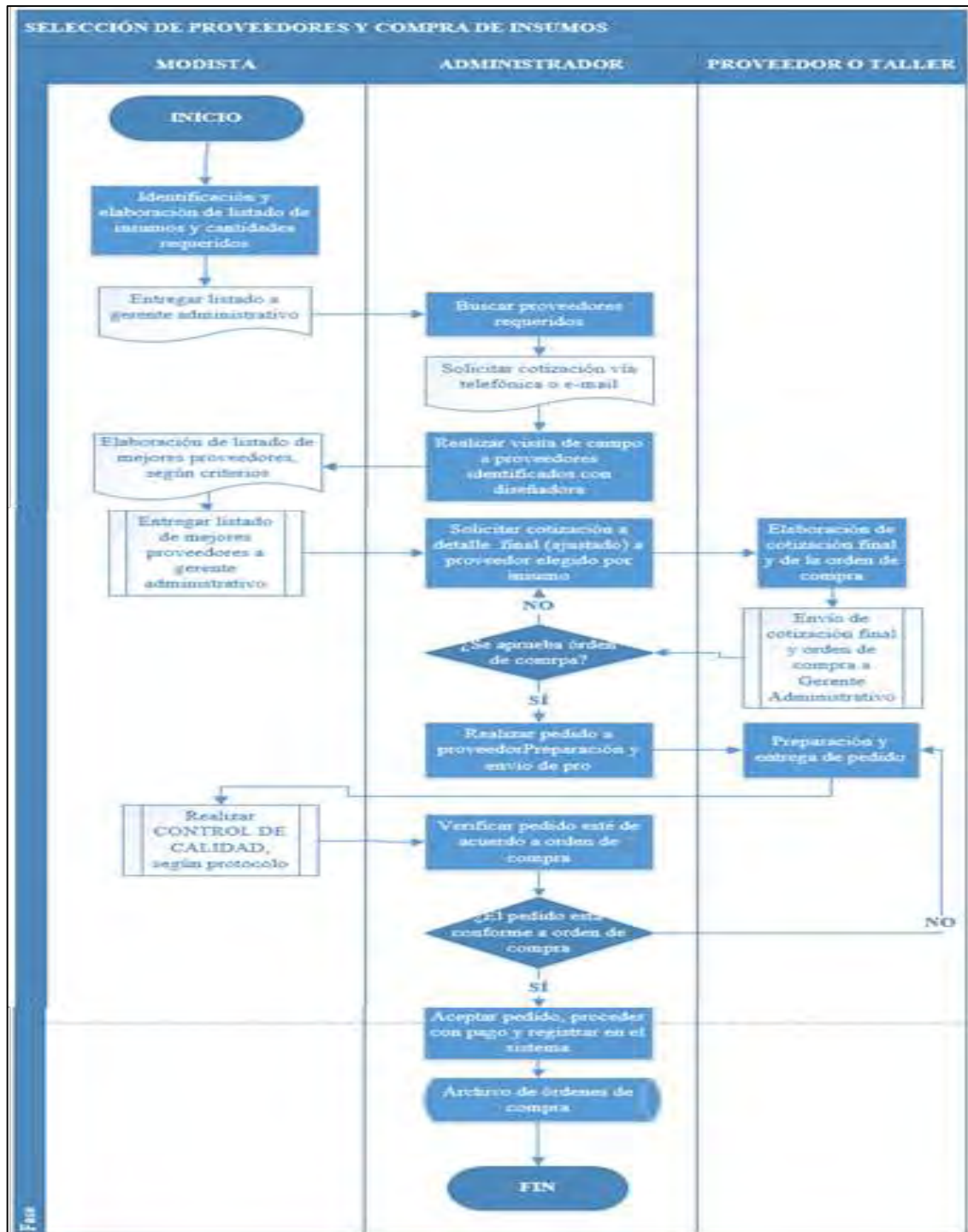
ANEXO M: Marketing Mix: plaza – primer nivel

Figura M1: Plaza primer nivel



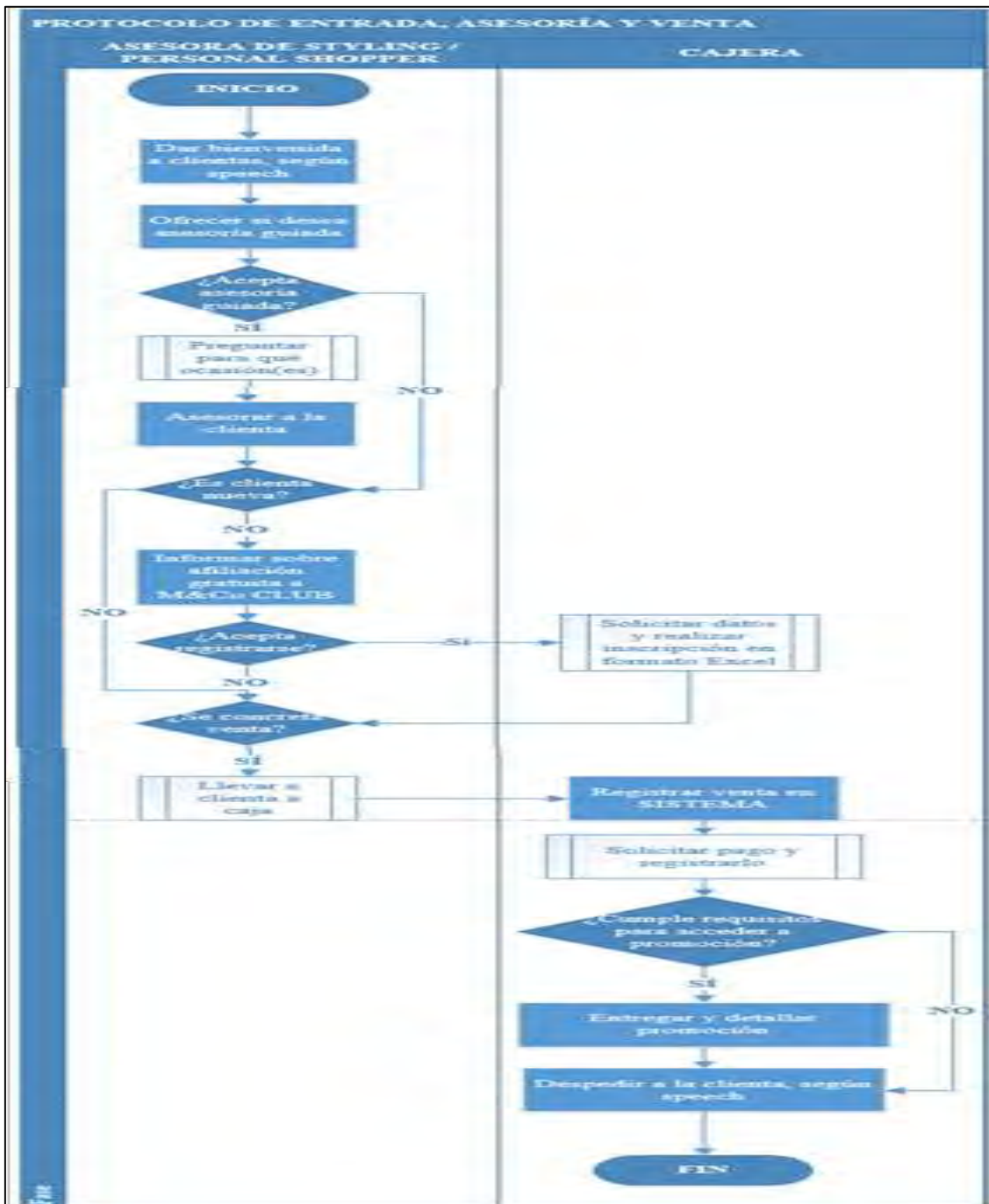
ANEXO N: Proceso de selección de proveedores y compras de insumo

Figura N1: Selección de proveedores y compra de insumos



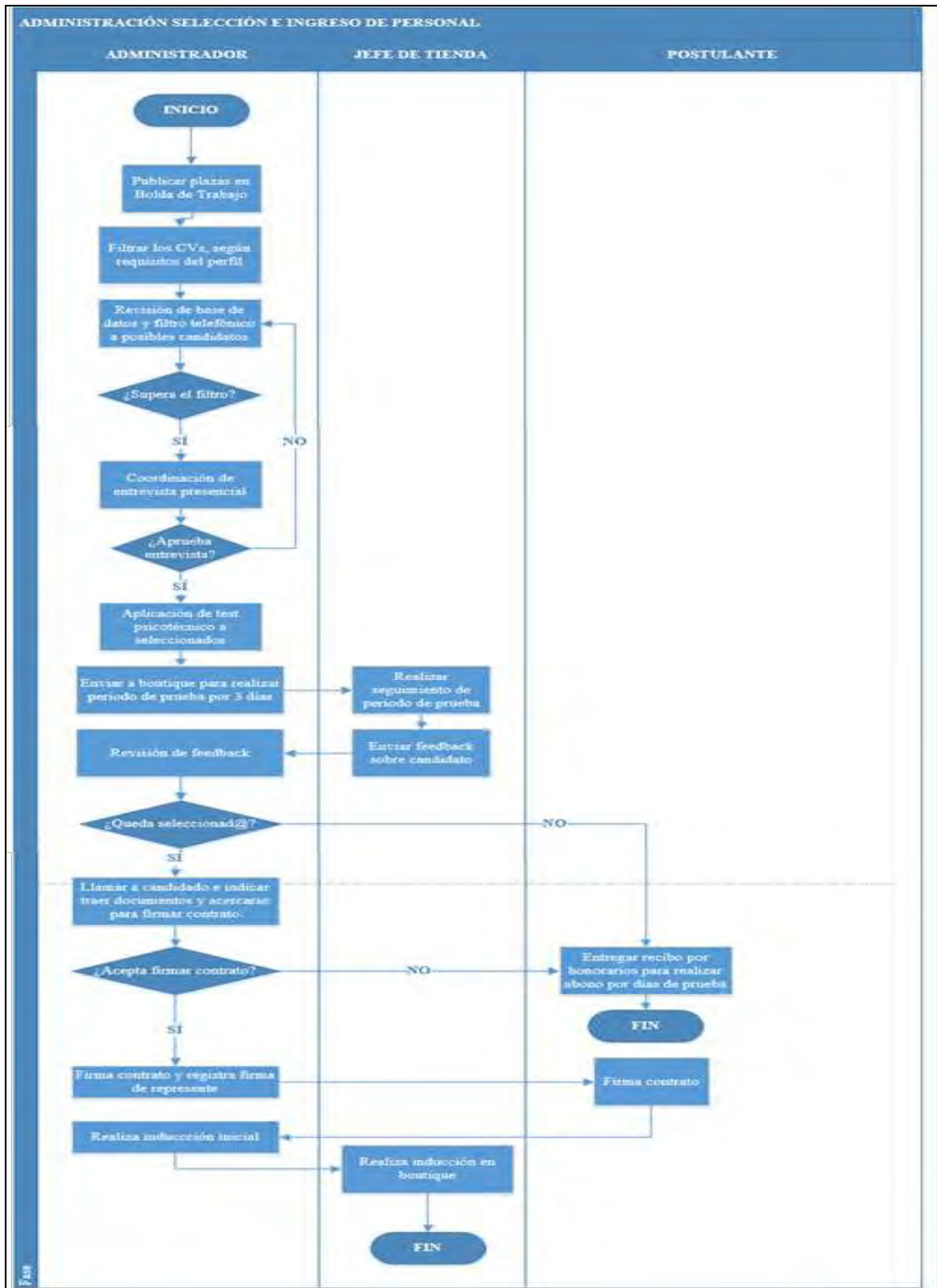
ANEXO O: Proceso de asesoría de venta

Figura O1: Protocolo de entrada, asesoría y venta



ANEXO P: Proceso de selección de personal

Figura P1: Administración, selección e ingreso de personal



ANEXO Q: Proceso auditoría de calidad, diseño y patronaje

Figura Q1: Auditoría de calidad (en taller)

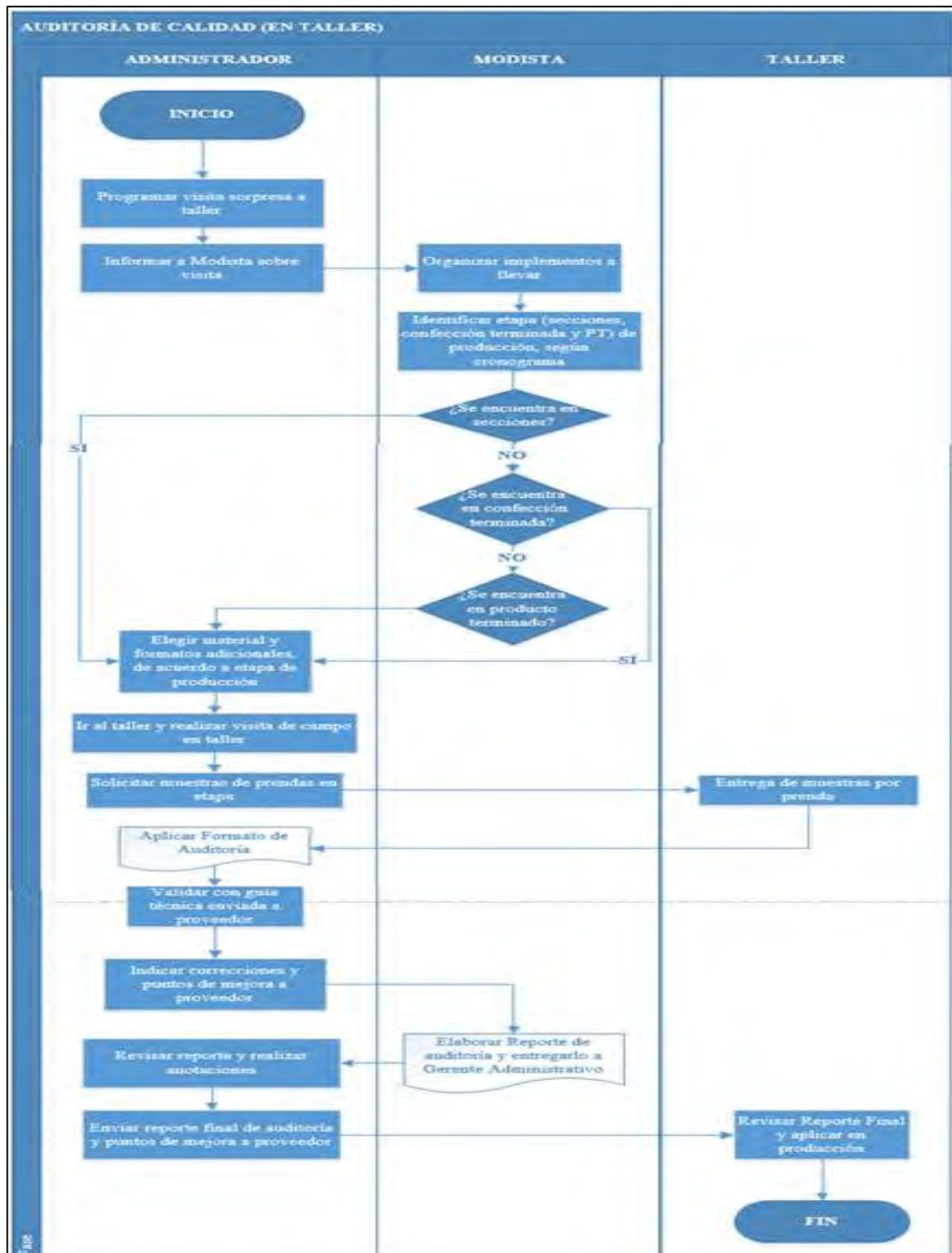
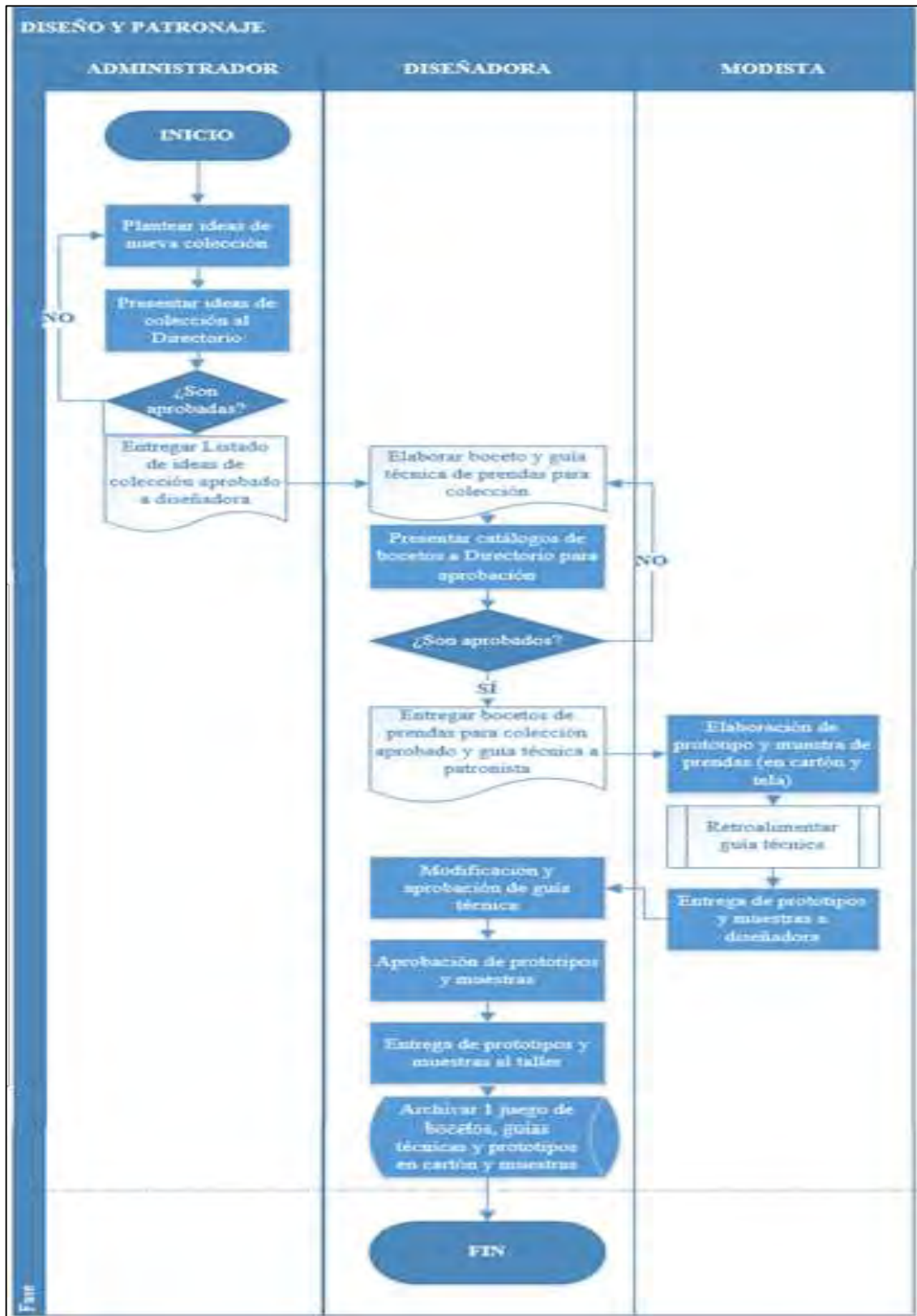
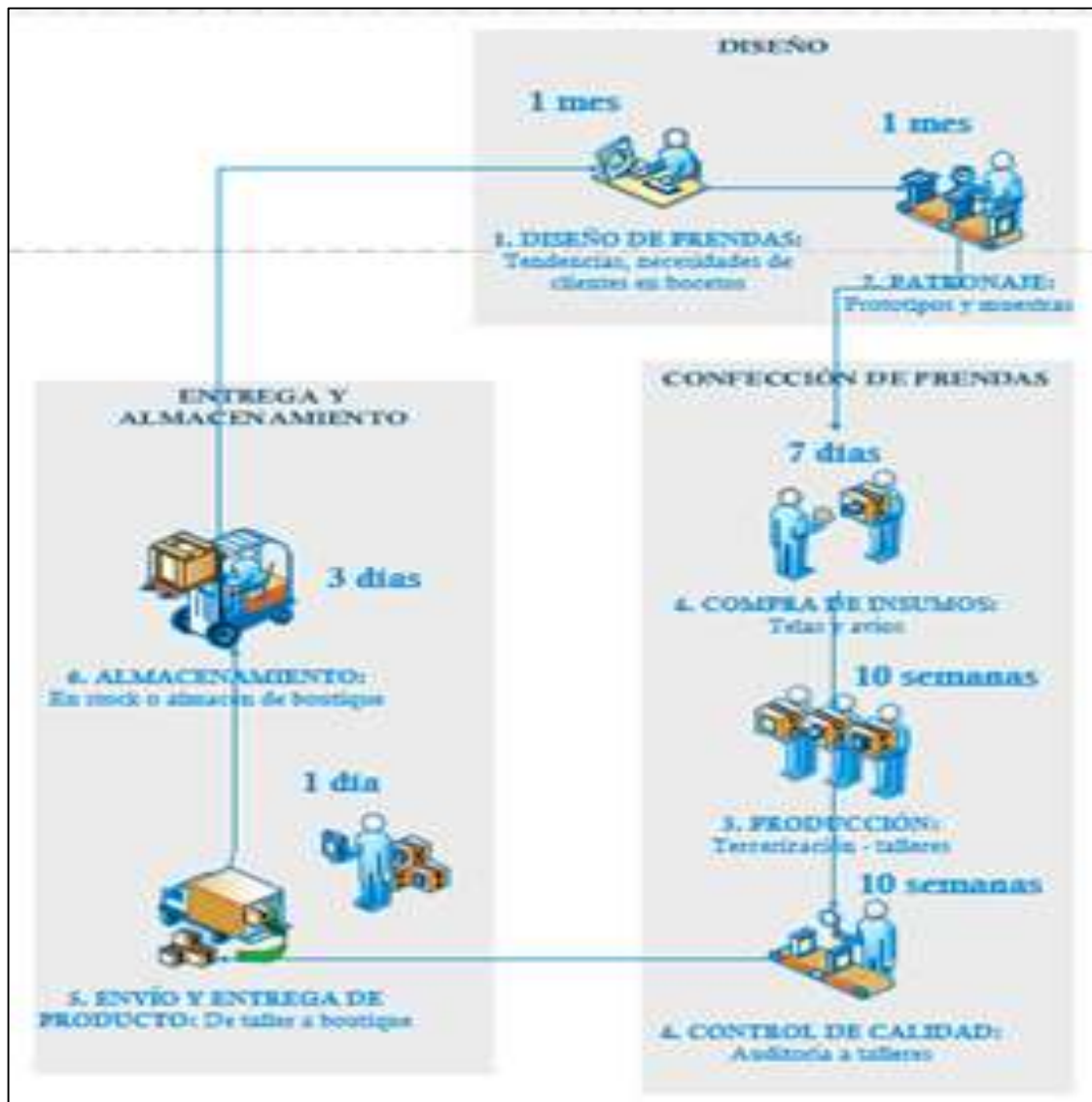


Figura Q2: Diseño y patronaje)



ANEXO R: Ciclo Operativo

Figura R1: Ciclo Operativo



ANEXO S: Gantt de procesos

Tabla S1: Gantt de actividades de procesos

Gantt de actividades de procesos										
Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Diseños, prototipos y compra de insumos		Confección, empaquetado y distribución			En boutique					
	Diseños y prototipos		Confección, empaquetado y distribución			En boutique				
		Diseños y prototipos		Confección, empaquetado y distribución			En boutique			
			Diseños y prototipos		Confección, empaquetado y distribución			En boutique		
				Diseños y prototipos		Confección, empaquetado y distribución		En boutique		
					Diseños y prototipos		Confección, empaquetado y distribución		En boutique	
Dentro de diseño, prototipo y compra de insumos										
1ra semana	2da semana	3ra semana	4ta semana	5ta semana	6ta semana	7ma semana	8va semana			
6 diseños hechos y aprobados	6 diseños hechos y aprobados	6 diseños hechos y aprobados	6 diseños hechos y aprobados							
Abastecimiento de avíos para prototipo	Abastecimiento de avíos para prototipo	Abastecimiento de avíos para prototipo	Abastecimiento de avíos para prototipo	Abastecimiento de avíos para prototipo						
	Prototipo	Prototipo	Prototipo	Prototipo						
	Revisar abastecimiento de telas y avíos en masa				Abastecimiento listo		Inicio de confección			

ANEXO T: Ventas

Figura T1: Ventas



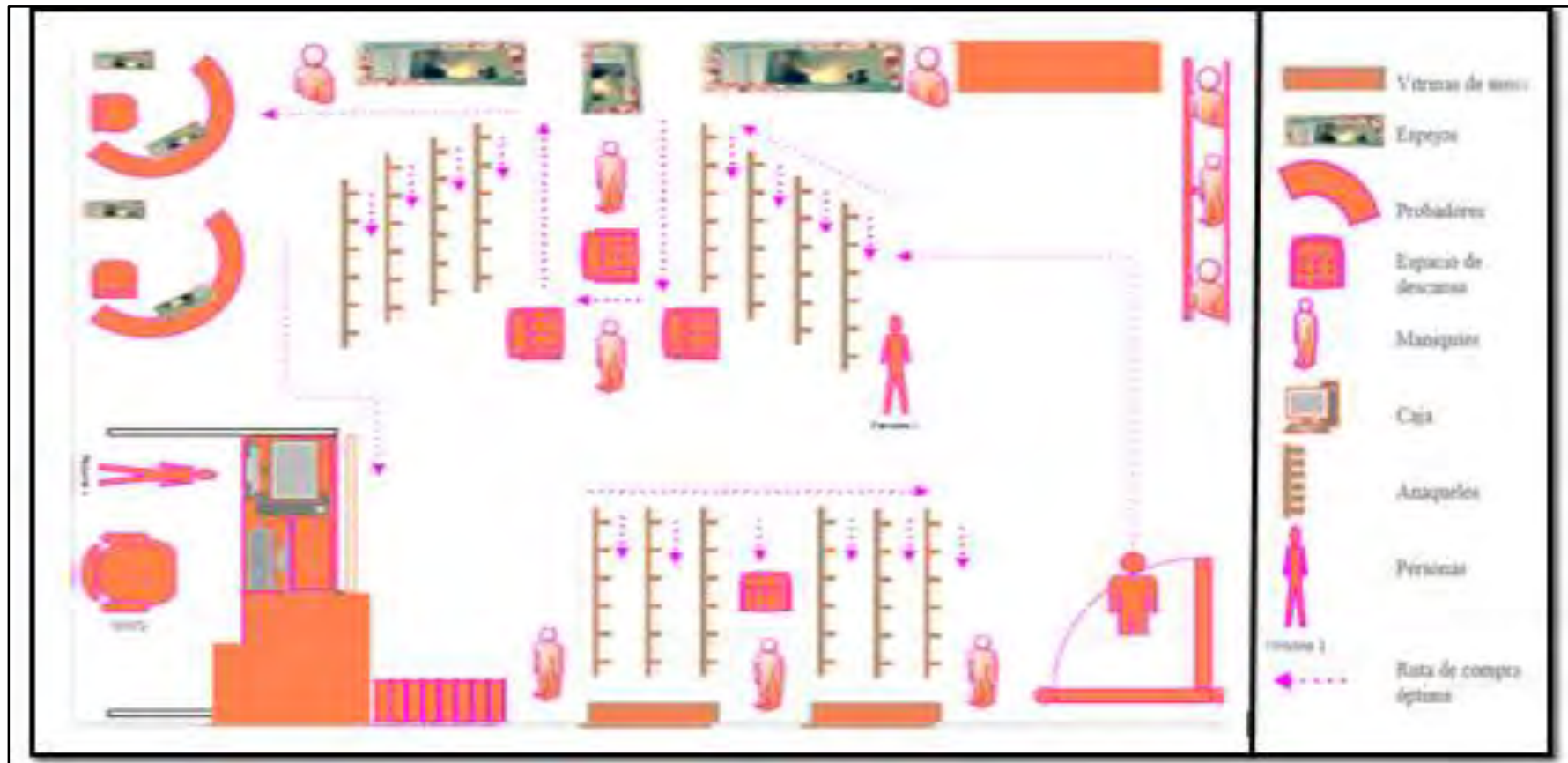
ANEXO U: Horario de atención

Tabla U1: Horario de atención

HORARIO	Lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
8 a.m. - 9 a.m.							
9 a.m. - 10 a.m.							
10 a.m. - 11 a.m.							
11 a.m. - 12 a.m.							
12 a.m. - 1 p.m.							
1 p.m. - 2 p.m.							
2 p.m. - 3 p.m.							
3 p.m. - 4 p.m.							
4 p.m. - 5 p.m.							
5 p.m. - 6 p.m.							
6 p.m. - 7 p.m.							
7 p.m. - 8 p.m.							
8 p.m. - 9 p.m.							
9 p.m. - 10 p.m.							
10 p.m. - 11 p.m.							

ANEXO V: Layout

Figura V1: Layout



ANEXO W: Tabla de tallaje

Tabla W1: Tabla de medidas de la parte superior del cuerpo

	TABLA DE MEDIDAS DE LA PARTE SUPERIOR DEL CUERPO				
	L	XL	2XL	3XL	4XL
Circunferencia de busto	105 cm	107cm	109 cm	111 cm	113 cm
Circunferencia de cintura	92 cm	94 cm	96 cm	98 cm	100 cm
Circunferencia de cadera	103 cm	105 cm	107 cm	109 cm	111 cm
Largo de espalda	42 cm	44 cm	46 cm	48 cm	50 cm
Circunferencia de bíceps	32 cm	34 cm	36 cm	38 cm	40 cm
Longitud de brazo	58 cm	59 cm	60 cm	61 cm	62 cm



ANEXO X: Promedio de tela por tallas

Tabla X1: Promedio de tela por tallas

COLECCIÓN PRIMAVERA-VERANO						
TALLAS	BLAZER	POLO	BLUSA	VESTIDO	CAÍDA (CAPA)	TANK TOP (BIVIDÍ)
L	1.5	0.75	0.8	1.2	0.75	0.5
XL	1.9	1.2	1.2	1.25	0.8	0.55
2XL	1.95	1.25	1.25	1.3	0.85	0.6
3XL	2	1.3	1.3	1.35	0.9	0.65
4XL	2.05	1.35	1.35	1.40	1	0.7
* Considerando el ancho promedio de tela 1.50 cm						
COLECCIÓN OTOÑO-INVIERNO						
TALLAS	BLAZER	POLO	BLUSA	VESTIDO	CAÍDA (CAPA)	TANK TOP (BIVIDÍ)
L	1.5	1.5	1.5	1.6		
XL	1.9	1.9	1.9	2		
2XL	1.95	1.95	1.95	2.5		
3XL	2	2	2	2.1		
4XL	2.05	2.5	2.5	2.15		
* Considerando el ancho promedio de tela 1.50 cm						
** Considerando manga larga						

ANEXO Y: Producción anual

Tabla Y1: Producción anual-Office

OFFICE								
Eligen esta línea porque trabajan en empresas de alto nivel o tienen sus propias empresas, por lo que tienen que vestir con prendas que valoren hasta el más mínimo detalle y se adecúen a diferentes estilos. Su red de contactos se mueve en acceso o contacto directo con información referida a las tendencias de moda. Se preocupan por el cuidado de su imagen.								
OTOÑO-INVIERNO								
	Modelos (variación de cortes)	Diseños (variación de tela)	Tallas (L, X, 2X, 3X, 4X)	Total	Precio	Total en S/.	Costo Unitario	Costo total
Polos	2	2	15	60	S/. 56.00	S/. 3,360.00	S/. 22.87	S/. 1,372.02
Blusas	3	3	15	135	S/. 100.00	S/. 13,500.00	S/. 36.62	S/. 4,943.30
Blazers	2	3	15	90	S/. 165.00	S/. 14,850.00	S/. 44.62	S/. 4,015.53
Vestidos	2	2	15	60	S/. 165.00	S/. 9,900.00	S/. 50.62	S/. 3,037.02
Caídas	0	0	0	0	S/. 55.00	S/. 0.00	S/. 19.49	S/. 0.00
Tank-tops	1	1	15	15	S/. 40.00	S/. 600.00	S/. 22.49	S/. 337.38
	10			360		S/. 42,210.00		S/. 13,705.25
PRIMAVERA-VERANO								
	Modelos (variación de cortes)	Diseños (variación de tela)	Tallas (L, X, 2X, 3X, 4X)	Total	Precio	Total en S/.	Costo Unitario	Costo total
Polos	2	1	15	30	S/. 56.00	S/. 1,680.00	S/. 22.87	S/. 686.01
Blusas	2	2	15	60	S/. 100.00	S/. 6,000.00	S/. 32.24	S/. 1,934.52
Blazers	1	1	15	15	S/. 165.00	S/. 2,475.00	S/. 44.12	S/. 661.76
Vestidos	2	2	15	60	S/. 165.00	S/. 9,900.00	S/. 49.12	S/. 2,947.02
Caídas	0	0	0	0	S/. 55.00	S/. 0.00	S/. 21.24	S/. 0.00
Tank-tops	1	1	15	15	S/. 40.00	S/. 600.00	S/. 21.66	S/. 324.88
	8			180		S/. 20,655.00		S/. 6,554.19

Tabla Y2: Producción anual-Casual

CASUAL								
Eligen esta línea para situaciones del día a día en sus tiempos libres o fuera del horario de oficina. Por ejemplo, cuando están en casa compartiendo con la familia, cuando van de shopping, al cine, para un paseo por la playa, entre otros.								
OTOÑO-INVIERNO								
	Modelos (variación de cortes)	Diseños (variación de tela)	Tallas (L, X, 2X, 3X, 4X)	Total	Precio	Total en S/.	Costo Unitario	Costo total
Polos	2	2	15	60	S/. 56.00	S/. 3,360.00	S/. 22.87	S/. 1,372.02
Blusas	1	2	15	30	S/. 100.00	S/. 3,000.00	S/. 36.62	S/. 1,098.51
Blazers	2	2	15	60	S/. 165.00	S/. 9,900.00	S/. 44.62	S/. 2,677.02
Vestidos	0	0	15	0	S/. 165.00	S/. 0.00	S/. 50.62	S/. 0.00
Caídas	2	1	15	30	S/. 55.00	S/. 1,650.00	S/. 19.49	S/. 584.76
Tank-tops	1	1	15	15	S/. 40.00	S/. 600.00	S/. 22.49	S/. 337.38
	8			195		S/. 18,510.00		S/. 6,069.69
PRIMAVERA-VERANO								
	Modelos (variación de cortes)	Diseños (variación de tela)	Tallas (L, X, 2X, 3X, 4X)	Total	Precio	Total en S/.	Costo Unitario	Costo total
Polos	3	3	15	135	S/. 56.00	S/. 7,560.00	S/. 22.87	S/. 3,087.05
Blusas	2	2	15	60	S/. 100.00	S/. 6,000.00	S/. 32.24	S/. 1,934.52
Blazers	0	0	0	0	S/. 165.00	S/. 0.00	S/. 44.12	S/. 0.00
Vestidos	3	1	15	45	S/. 165.00	S/. 7,425.00	S/. 49.12	S/. 2,210.27
Caídas	2	2	15	60	S/. 55.00	S/. 3,300.00	S/. 21.24	S/. 1,274.52
Tank-tops	1	1	15	15	S/. 40.00	S/. 600.00	S/. 21.66	S/. 324.88
	11			315		S/. 24,885.00		S/. 8,831.23

Tabla Y3: Producción anual-Party

PARTY								
Eligen esta línea cuando van a reuniones con amistades, salen a bares y, además, son invitadas a reuniones cóctel e importantes eventos sociales o comerciales.								
OTOÑO-INVIERNO								
	Modelos (variación de cortes)	Diseños (variación de tela)	Tallas (L, X, 2X, 3X, 4X)	Total	Precio	Total en S/.	Costo Unitario	Costo total
Polos	1	1	15	15	S/. 56.00	S/. 840.00	S/. 22.87	S/. 343.01
Blusas	2	3	15	90	S/. 100.00	S/. 9,000.00	S/. 36.62	S/. 3,295.53
Blazers	1	2	15	30	S/. 165.00	S/. 4,950.00	S/. 44.62	S/. 1,338.51
Vestidos	2	2	15	60	S/. 165.00	S/. 9,900.00	S/. 50.62	S/. 3,037.02
Caídas	1	1	15	15	S/. 55.00	S/. 825.00	S/. 19.49	S/. 292.38
Tank- tops	1	1	15	15	S/. 40.00	S/. 600.00	S/. 22.49	S/. 337.38
8				225		S/. 26,115.00		S/. 8,643.83
PRIMAVERA-VERANO								
	Modelos (variación de cortes)	Diseños (variación de tela)	Tallas (L, X, 2X, 3X, 4X)	Total	Precio	Total en S/.	Costo Unitario	Costo total
Polos	2	2	15	60	S/. 56.00	S/. 3,360.00	S/. 22.87	S/. 1,372.02
Blusas	2	2	15	60	S/. 100.00	S/. 6,000.00	S/. 32.24	S/. 1,934.52
Blazers	0	0	15	0	S/. 165.00	S/. 0.00	S/. 44.12	S/. 0.00
Vestidos	3	2	15	90	S/. 165.00	S/. 14,850.00	S/. 49.12	S/. 4,420.53
Caídas	1	1	15	15	S/. 55.00	S/. 825.00	S/. 21.24	S/. 318.63
Tank- tops	1	1	15	15	S/. 40.00	S/. 600.00	S/. 21.66	S/. 324.88
9				240		S/. 25,635.00		S/. 8,370.58

ANEXO Z: Perfiles de puestos

Tabla Z1: Perfil de puesto-Administrador

Descripción del puesto			
Empresa	Magenta & Coral	Puesto	Administrador
Área/Dirección	Administración	Reporta a	Directorio
Objetivo del puesto			
Responsable de gestionar recursos y seguimiento al planeamiento estratégico			
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la gestión administrativa, financiera y legal de la empresa. • Seguimiento al Plan Estratégico de la empresa. • Control de los recursos y logística de la empresa. • Gestión integral del área comercial. • Elaboración del Plan Anual y campañas de Marketing. • Control del departamento de desarrollo de producto y confección. • Selección y contratación de personal. • Investigación de nuevos mercados. 			
Requisitos del puesto			
Profesión	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Ingeniería Industrial, Ingeniería Textil o Gestión de empresas. 		
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de planes estratégicos y gestión de proyectos. • Preparación de planes, presupuestos y proyección de ventas. • Deseable con especializaciones en el área comercial y conocimientos de Marketing. • Experiencia en procesos de control y selección de personal. • Conocimiento actualizado y manejo de legislación laboral. • Conocimiento de legislación de la industria textil. • Manejo de Microsoft Excel y Word, a nivel avanzado. • Conocimiento previo de procesos textiles (deseable). • Conocimiento de inglés a nivel intermedio. 		
Experiencia Requerida	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años de experiencia en la industria textil. 		
Habilidades y Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Visión holística • Capacidad de trabajo en equipo • Analítico • Organizado • Liderazgo y Dirección • Planificación • Negociación y manejo de situaciones difíciles • Atención al detalle 		
Jornada Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo Completo 		

Tabla Z2: Perfil de puesto-Diseñadora

Descripción del puesto			
Empresa	Magenta & Coral	Puesto	Diseñadora
Area/Dirección	Unidad de Desarrollo de Productos	Reporta a	Administrador
Objetivo del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la creación de las colecciones por temporadas. 			
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercado (buscar información de últimas tendencias para la nueva temporada). • Armar un catálogo previo y presentarlo para su aprobación. • Desarrollar la ficha de diseño de la prenda. • Realizar modificaciones en el acabado de la prenda en caso fuera necesario. 			
Requisitos del puesto			
Profesión	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Diseño de moda. (CULMINADO INDISPENSABLE). 		
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en diseño de ropa para damas. • Conocimientos de patronaje y proceso de armado de prendas. • Conocimiento de estampado, bordado. • Conocimiento de los diferentes tipos de telas. • Manejo de máquinas rectas, recubierto y remalle. • Armado de prendas en tejido punto y plano. • Conocimiento de fichas técnicas. • Conocimiento de procesos de confección y rutas de proceso. • Conocimiento de técnicas de Confección textil. • Conocimientos en Photoshop, Illustrator, corel draw, photoshop. • Microsoft Office (Nivel intermedio). 		
Experiencia requerida	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años de experiencia en diseño. 		
Habilidades y competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Creativa • Dinámica • Actitud positiva • Proactivo • Trabajo bajo presión • Planificación y orden. • Capacidad de trabajo en equipo 		
Jornada Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo Completo. 		

Tabla Z3: Perfil de puesto-Modista

Descripción del puesto			
Empresa	Magenta & Coral	Puesto	Modista
Area/Dirección	Unidad de Desarrollo de Productos	Reporta a	Diseñadora
Objetivo del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la elaboración del prototipo/muestra y presentarla de acuerdo a las especificaciones detalladas en la ficha técnica. 			
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Construir los prototipos y/o muestras de acuerdo a la ficha técnica bajo la supervisión de la diseñadora. • Reportar a la diseñadora todas las dificultades presentadas en la elaboración de la muestra. • Verificar las medidas de la prenda de acuerdo a la hoja de medidas indicada en la ficha técnica. • Entregar la prenda a la diseñadora para verificar las medidas y el look de la prenda. • Entregar la prenda a los talleres para su confección. 			
Requisitos del puesto			
Profesión	• Profesional en Diseño de moda, Modista de corte y confección o Confección textil		
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en Diseño de ropa para damas. • Conocimiento de los diferentes tipos de telas. • Conocimientos de patronaje y proceso de armado de prendas. • Conocimiento de estampado, bordado. • Manejo de máquinas rectas, recubierto y remalle. • Armado de prendas en tejido punto y plano. • Conocimiento de fichas técnicas. • Conocimiento de procesos de confección y rutas de proceso. • Conocimiento de técnicas de Confección textil. • Conocimientos en Photoshop, Illustrator, corel draw, photoshop. • Microsoft Office (Nivel intermedio). 		
Experiencia requerida	• 2 años de experiencia creando modelos.		
Habilidades y competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Creativa • Dinámica • Actitud positiva • Proactivo • Trabajo bajo presión • Planificación y orden. • Capacidad de trabajo en equipo 		
Jornada Laboral	• Tiempo Completo.		

Tabla Z4: Perfil de puesto-Personal Shopper (jefa de tienda)

Descripción del puesto			
Empresa	Magenta & Coral	Puesto	Personal Shopper
Area/Dirección	Comercial	Reporta a	Administrador
Objetivo del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Aportar al crecimiento de las ventas de la empresa cumpliendo con las cuotas de venta y margen asignados a la boutique. 			
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Seguir con las normas y disposiciones de la empresa al desarrollar las operaciones diarias. • Asegurar que la boutique a su cargo maneje información actualizada en cuanto a promociones, descuentos, nuevos productos, variaciones de precios y otros similares. • Mejorar la rotación de todas las líneas de productos constantemente. • Dar seguimiento y resolver de manera inmediata los casos generados por los clientes. • Implementación y mantenimiento de visual según instructivo enviado por empresa. • Estar a cargo del inventario asignado a la tienda, realizar muestreos diarios para evitar quiebres de stock, control de transferencias, no realizar cruces de productos, recepción de despachos y trabajar con el auditor en su visita. • Mantener la limpieza y orden de la tienda. • Mantener la seguridad y buen funcionamiento de la tienda 			
Requisitos del puesto			
Profesión	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Administración, Contabilidad, Negocios internacionales o carreras afines. 		
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Office (Nivel intermedio). • Cursos de asesoría de imagen 		
Experiencia requerida	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año en el área de Administración. • Experiencia en el rubro de la moda. 		
Habilidades y competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Liderazgo • Comunicación efectiva • Actitud positiva • Planificación y orden. • Proactividad • Orientado a resultados. • Capacidad de trabajo en equipo 		
Jornada Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo Completo. 		

Tabla Z5: Perfil de puesto-Asesora de Styling

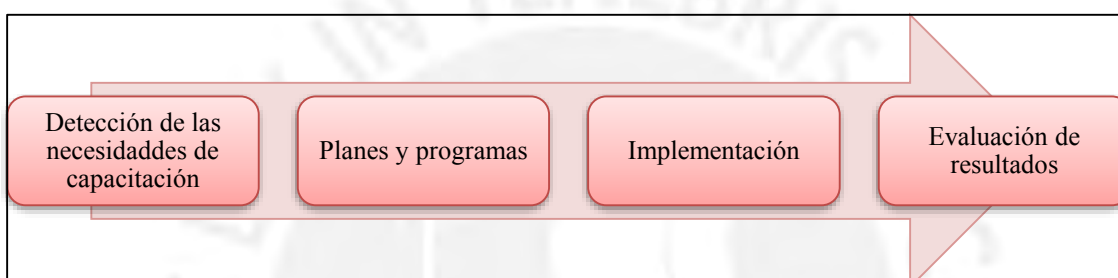
Descripción de puesto			
Empresa	Magenta & Coral	Puesto	Asesora de Styling
Área/Dirección	Comercial	Reporta a	Jefe de Tienda
Objetivo del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Aportar al crecimiento de las ventas de la empresa, cumpliendo con el logro de su meta individual y de la boutique. 			
Funcionesproveedores			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar labores administrativas atingentes a la tienda • Ofrecer todas las líneas de producto • Reposición constante de los productos vendidos. • Atención y trato directo con el cliente • Manejo de caja (arqueo, POS Visa/ Mastercard, dinero en efectivo, notas de crédito). • Informar al jefe inmediato si hay productos que no rotan o quiebres de stock. • Colocar ordenadamente la mercadería recibida • Armar y mantener el visual en función a los instructivos enviados • Mantener limpia y ordenada la tienda todos los días • Mantener el cuidado de los productos y material de la tienda • Poner en práctica las técnicas de ventas aprendidas en las capacitaciones. • Cumplir con los objetivos asignadas 			
Requisitos del puesto			
Profesión	Carrera de asesoría de imagen personal o similares		
Conocimientos	Microsoft Office Word, Excel, Power Point y Outlook (Nivel básico)		
Experiencia requerida	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año en el área de ventas • Experiencia en el rubro de la moda 		
Habilidades y competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Liderazgo • Comunicación efectiva • Actitud positiva • Planificación y orden • Proactividad • Orientado a resultados • Vocación de servicio • Empatía • Capacidad de trabajo en equipo 		

Jornada Laboral	Tiempo Completo
------------------------	-----------------

ANEXO AA: Plan de capacitación

“La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (Chiavenato, 2007, p.386). Por ello, es sumamente trascendental que los trabajadores de Magenta & Coral aumenten su conocimiento respecto de las especificaciones de cada puesto. Para poder realizar el proceso de capacitación, Chiavenato desarrolló un ciclo, este es el siguiente:

Figura AA1: Ciclo del proceso de capacitación



Luego de seleccionar al personal con la experiencia esperada, se identificarán competencias específicas y determinantes de cada puesto. Gracias a esta selección de funciones claves, se escoge el tema de cada capacitación.

Los distintos planes y programas serán expuestos más adelante. Cada puesto tiene un tipo de capacitación distinta; sin embargo, esto no quiere decir que los conocimientos no podrán ser transferidos entre trabajadores, se espera que el conocimiento adquirido forme parte de un constante ciclo de aprendizaje dentro de la empresa. Por ejemplo, la Jefa de Tienda recibirá una capacitación llamada Styling 360°; en ella, desarrollará a mayor profundidad el armado de outfit, favoreciendo a las clientas. Este conocimiento lo podrán traspasar a las promotoras, quienes tendrán un mayor contacto con las usuarias. Además de ello, las promotoras recibirán una capacitación en técnicas de venta, para que así se desenvuelvan de una manera óptima frente a las clientas.

La implementación se llevará a cabo meses antes de realizar la inauguración de la tienda. Los tiempos de cada curso se especificarán en el siguiente anexo. Magenta & Coral cuenta con algunos requisitos y especificaciones para la implementación de las capacitaciones y mencionadas.

Tabla AA1: Requisitos/Especificaciones para la implementación de capacitaciones

Requisitos/Especificaciones	
Evaluación del Desempeño	90% - 100%
Asistencia a la Capacitación	Obligatoria
Contrato de permanencia ¹⁷	El trabajador deberá firmar un contrato de permanencia con Magenta & Coral de 2 años
Tiempo mínimo en M&CO ¹⁸	1 año y medio



¹⁷ En caso el trabajador sea separado de la empresa antes de cumplir los dos años, como lo especifica el contrato de permanencia, este deberá pagar un proporcional del monto de inversión por el tiempo que le resta al periodo especificado de permanencia.

¹⁸ En este caso, el tiempo mínimo será tomado en cuenta para proporcionar nuevas capacitaciones, distintas a las ya mencionadas. Luego de analizar las evaluaciones, pueden surgir nuevas necesidades.

ANEXO AB: Evaluación 360°

Tabla AB1: Evaluación de desempeño Magenta & Coral

Evaluación de desempeño Magenta & Coral					
Nombre:	_____				
Cargo:	_____				
Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	
ATENCIÓN AL CLIENTE					
Personalizada					
Empatía					
Reclamos/Opiniones de clientes					
HABILIDADES					
Iniciativa					
Trabajo bajo presión					
Trabajo en equipo					
Proactividad					
Orientación a resultados					
CAPACITACIÓN					
Calificación obtenida					
Reconocimiento de clientas					
Ánimos de crecer en la empresa					
Reconocimiento de sus compañeros					
OPORTUNIDADES DE MEJORA					