

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ESTRATEGIAS PARA DEFINIR LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE POLOS DE ALGODÓN PIMA PARA
MUJERES TAMAÑO L, XL Y XXL EN LIMA NORTE**

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

AUTOR

María Fernanda Rodríguez Cano

ASESOR:

Dr. Jorge Vargas Florez

Lima, setiembre 2020

Resumen

Los nuevos cánones de belleza y la corriente del *body positive* han cobrado mayor importancia en el Perú en los últimos años. Sin embargo, aún existe un segmento de la población limeña insatisfecha generada por la estandarización de las tallas en Lima. Cerca del 63% de la población femenina padece de problemas de exceso de peso y más del 25% pertenece a los distritos de las zonas 1 y 2 de Lima Metropolitana (INEI, 2018). A pesar de que destinen cerca de S/ 200 al mes en vestimenta, las mujeres no se encuentran a gusto con las prendas que pueden encontrar en diferentes establecimientos (IPSOS, 2019). Por ende, identificar su propio estilo de vestir les resulta difícil ya que no cuentan con una marca con la cual puedan sentirse identificadas

Por tal motivo, el presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de elaborar un estudio estratégico para una empresa productora y comercializadora de polos en base a algodón Pima para mujeres de tallas L, XL y XXL en Lima norte. A lo largo del presente trabajo se evidenciará cualitativa y cuantitativamente la fortaleza del sector, concluyendo así la viabilidad del proyecto.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	iii
Lista de Figuras	iv
Introducción	1
Capítulo 1: Objetivo	4
Capítulo 2: Revisión de la Literatura.....	5
2.1 La Importancia de Realizar un Análisis Estratégico.....	5
2.2 La Obesidad o Sobrepeso como Oportunidades de Negocio.....	5
2.3 Las Mujeres y sus Capacidades de Gasto.....	6
Capítulo 3: Estudio Estratégico.....	8
3.1 Análisis del Macro Entorno	8
3.1.1 Factor Político.....	8
3.1.2 Factor Económico.....	9
3.1.3 Factor Socio Cultural	12
3.1.4 Factor Tecnológico.....	15
3.1.5 Factor Legal	16
3.2 Análisis del Micro Entorno	17
3.2.1 Rivalidad entre competidores	18
3.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores	19
3.2.3 Poder de negociación de los compradores.....	20
3.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	22
3.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	23
3.3 Planeamiento Estratégico.....	24
3.3.1 Misión	24
3.3.2 Visión.....	25
3.3.3 Análisis FODA	25

3.3.3.1 Factores Internos	25
3.3.3.2 Factores Externos	27
3.3.3.3 Matrices EFI y EFE	28
3.3.3.4 Matriz Interna-Externa.....	32
3.3.3.5 Matriz FODA.....	33
3.3.4 Estrategia Genérica.....	33
3.3.5 Objetivos	33
Capítulo 4: Desarrollo de Estrategias	35
4.1 Estrategias a Nivel Funcional	35
4.2 Estrategias a Nivel De Negocio	36
4.3 Estrategias a Nivel Global	37
Conclusiones	39
Referencias.....	41
Anexo A: Matriz FODA.....	48

Lista de Tablas

Tabla 1: Puntaje para las matrices EFI y EFE 29

Tabla 2: Matriz EFI 30

Tabla 3: Matriz EFE..... 31

Tabla 4: Matriz Interna-Externa..... 32



Lista de Figuras

Figura 1: Evolución del PBI (en millones de soles)-[2015-2019]	10
Figura 2: Nivel de ventas especializadas en ropa y calzado (en millones de soles)	11
Figura 3: Población Económicamente Activa de mujeres-[2015-2019]	14



Introducción

En el Perú, la industria textil y de confecciones se ha convertido en una pieza importante para el crecimiento económico nacional debido a su efecto multiplicador sobre otras industrias como la agrícola debido al cultivo de algodón, la ganadera para la obtención de hilos y lanas, la industria del plástico para la obtención de los cierres y botones, entre otras (El Peruano, 2019). Por tal motivo, el concepto de MIPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas empresas) ha cobrado relevancia para el desarrollo del sector textil ya que, dichas organizaciones contribuyen con el aumento de la tasa de empleo del país.

Al igual que en otros países, la obesidad y el sobrepeso no son problemas de salud ajenos para el Perú. En el año 2018, acorde con las estadísticas de *Euromonitor International*; el 20% de la población peruana mayor de 18 años padecía de obesidad y el 37% tenía sobrepeso, ocupando así el tercer lugar dentro de los países de Latinoamérica en padecer estos dos problemas (América Economía, 2019). En efecto, la población peruana que padece de exceso de peso ha incrementado en 2,1 puntos porcentuales con respecto al año 2017 y Lima Metropolitana es la región que presenta un mayor índice de ciudadanos con problemas de obesidad y sobrepeso, siendo este un 65,9% (Diario Gestión, 2020). Asimismo, cabe destacar que según el Programa de Enfermedades no Transmisibles elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Información en el año 2018, cerca del 63,8% de la población femenina de Lima Metropolitana padecía de exceso de peso (INEI, 2018).

El mercado de la moda ha ido evolucionando en los últimos años y actualmente este busca redefinir los cánones de belleza femenina a través de diferentes campañas publicitarias resaltando a mujeres de todas las tallas (*Euromonitor International*,

2019). Según Grecia Lucía, creadora del canal de YouTube peruano sobre tallas grandes “Lima XL”, cada vez son más mujeres que se suman a la campaña del *body positive* la cual nació a raíz del *body shamming*; tendencia bajo la cual se avergüenza a las mujeres cuyo físico no cumple con los estándares de belleza tradicionales. Este movimiento incentiva a amar todos los cuerpos sin importar el tamaño o color (El Comercio, 2018). Así, distinguidas empresas internacionales han comenzado a incursionar en líneas de ropa con las últimas tendencias de la moda para mujeres voluminosas. Por ejemplo, Nike; reconocida marca de ropa deportiva que decidió apostar por la diversidad. Actualmente, usan maniquíes de tallas grandes luciendo su nueva colección que alcanza hasta la talla 3XL (Perú *Retail*, 2017).

En el Perú también se percibe esta realidad, la mujer moderna se preocupa más por su imagen y busca un equilibrio entre su rol como mujer, madre y profesional (Arellano, s.f.). Para una mujer moderna, la ropa tiene mucha influencia; la comodidad y la moda son factores que van de la mano con el estado de ánimo y la personalidad de la persona. Como bien se precisó en párrafos anteriores, las mujeres limeñas usan en promedio tallas grandes, en efecto; cerca del 54% del público femenino en Lima Metropolitana compra prendas desde la talla L en adelante (*Fashion Network*, 2019). Sin embargo; son pocas las marcas destinadas a este sector y la gran mayoría se encuentran ubicadas en distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana, como lo son Miraflores, San Isidro y San Borja; dejando de lado distritos como Los Olivos, Comas e Independencia, pertenecientes a las zonas 1 y 2 (Díaz, Huapaya, Llalla, & San Román, 2018).

En base a lo antes expuesto, se propone la creación de una empresa de confecciones de polos que pueda satisfacer las necesidades de un sector poco atendido en Lima norte, las mujeres de tallas grandes. La empresa empleará

materiales de la más alta calidad, siendo el algodón Pima el insumo con mayor valor para la producción; así como también brindará un servicio de atención con asesoramiento e imagen personal para que las futuras clientas puedan llevarse una grata experiencia de compra.



Capítulo 1: Objetivo

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar las estrategias a ser utilizadas para la realización de un estudio de pre factibilidad de la producción y comercialización de polos de algodón pima para mujeres tamaño L, XL y XXL de Lima norte a través de la ejecución del análisis del micro y macro entorno del proyecto, así como del planeamiento estratégico. A través de este estudio se determinará la viabilidad del producto ya que se conocerá el entorno bajo el cual se introducirá al mercado y así, se podrá abordar estrategias a favor del proyecto.



Capítulo 2: Revisión de la Literatura

2.1 La Importancia de Realizar un Análisis Estratégico

Se realizará un análisis de estrategias para poder evaluar la factibilidad del producto. Una estrategia es una serie de acciones relacionadas para incrementar el desempeño de una empresa; ya que lograr un desempeño superior en el tiempo en comparación a sus rivales es el principal de los desafíos (Hill, Schilling, & Jones, 2019).

Para que una empresa alcance el éxito, debe buscar una sincronía entre el mercado que planea incursionar y los recursos y capacidades con las que cuenta. Ningún análisis estratégico puede ser completo si atiende parcialmente los recursos en ausencia de los mercados, o a los mercados en ausencia de los recursos (Ventura, 2009). Es así como el análisis estratégico puede ser considerado como el punto de partida, ya que es necesario indagar minuciosamente acerca del contexto del proyecto para luego formular correctamente las estrategias con el fin de crear ventaja competitiva (Lopez, 2012).

2.2 La Obesidad o Sobrepeso como Oportunidades de Negocio

Este segmento de la población ha despertado gran interés en las empresas debido a las nuevas oportunidades de negocio que implican. Enfermedades como la obesidad y sobrepeso anteriormente se consideraban como problemas limitados a países de altos ingresos, sin embargo; hoy en día son enfermedades que afectan a la gran mayoría (OMS, 2017). Estados Unidos, México y Nueva Zelanda lideran el *ranking* de países con mayor número de habitantes que padecen estos problemas de peso, siendo este un 38,2%, 32,4% y 30,7% de la población; respectivamente (Euromonitor International, 2019). Se pronostica que para el año 2030, más del 40%

de la población mundial tendrá sobrepeso y más de la quinta parte será obesa (Pajuelo, Torres, Agüero, & Bernui, 2019). Si bien el gobierno se esfuerza por cambiar los estilos de vida y hábitos alimenticios de sus habitantes, los niveles de obesidad y sobrepeso seguirán en aumento ya que se pronostica un aumento de consumo de calorías por día cerca de 5% (*Euromonitor International*, 2019). Por tal motivo, las industrias tienen un gran sector por satisfacer sin importar el rubro de su negocio.

En los últimos años han aparecido nuevos productos incursionando en el mercado alimenticio, tecnológico y de vestir. Grandes compañías como Nestlé y Mondelez decidieron apostar por una línea de productos bajo en calorías como galletas, cereales y barras energéticas con la finalidad de contribuir a una cultura saludable. Por otro lado, diferentes empresas líderes en tecnología como *Apple*, *Huawei* y *Samsung* comercializan dispositivos de seguimiento *fitness* para un entrenamiento más inteligente. Asimismo, existen diferentes aplicaciones o sitios webs que están enfocados a este segmento de mercado ofreciendo servicios personalizados de nutrición y/o entrenamiento, así como también la venta de suplementos alimenticios. En cuanto a vestimenta, *Walmart*, distinguida cadena de supermercados estadounidense; adquirió una línea de ropa de tallas grandes a inicios del 2018 (*Euromonitor International*, 2019). Actualmente, Estados Unidos lidera el mercado de tallas grandes con un desembolso de 43 billones de dólares anuales.

2.3 Las Mujeres y sus Capacidades de Gasto

La participación de las mujeres en múltiples sectores de la sociedad, las ha posicionado como uno de los grupos más influyentes en el desarrollo de diferentes industrias, ya que para la gran mayoría el precio queda en segundo lugar al momento de comprar (Perú *Retail*, 2020). De acuerdo a un informe realizado por Harvard *Business Review* sobre la economía femenina a nivel global, esta mueve alrededor

de 20 billones de dólares al año. Por tal motivo, el público femenino es foco de estudio de mercado para muchas empresas. Distinguidas campañas y movimientos como la corriente del *Body Positive* o *Move Fashion Forward* a lo largo de estos últimos años, ha impulsado a diferentes diseñadores a apostar por cuerpos voluminosos (Perú 21, 2015). Según Marshall Cohen, Jefe de *NPD Group*; una de las principales firmas de investigación de mercados en el mundo; si bien el volumen de ofertas de tallas grandes se ha incrementado entre las marcas de ropa de tallas tradicionales, la demanda de ropa para mujeres *plus size* está todavía sin cubrir (ICEX, s.f.).



Capítulo 3: Estudio Estratégico

El desarrollo de estrategias permitirá direccionar el proyecto de manera coherente en base a la integración de información del análisis del macro y micro entorno. En el primer caso, se determinará el entorno en el que competirá la empresa, mientras que en el segundo caso, se conocerán los activos y recursos que la empresa dispone. Además, a través del planeamiento estratégico se comunicará de manera explícita la razón de ser de la empresa. Conocer el ambiente externo e interno permitirá identificar oportunidades y amenazas del entorno y determinar fortalezas y debilidades de la organización. De esta manera, se formularán las estrategias adecuadas a los objetivos de la empresa.

3.1 Análisis del Macro Entorno

El análisis del macro entorno permitirá identificar oportunidades y amenazas que puede experimentar la empresa para que así puedan desarrollar procesos que les permitan determinar y rastrear las tendencias más importantes (Kotler, 2016). Estos factores por analizar influirían directamente en el sector industrial textil y comercialización de polos para el mercado objetivo en estudio. A continuación, se detallará los factores relevantes para el desarrollo del proyecto.

3.1.1 Factor Político

En el 2019, el Estado peruano atravesó una crisis política; siendo uno de los hechos más significativos la disolución del Congreso llevada a cabo a finales de setiembre. Esto se dio debido a que el Parlamento se negó a darle el voto de confianza sobre el proceso de selección de candidatos del Tribunal Constitucional; el cual se planteó por tercera vez en menos de un año. Desde que el presidente Martín

Vizcarra asumió el cargo el 23 de marzo del 2018, se ha tenido que enfrentar con distintos obstáculos de toda índole en el ámbito político, económico y social. Estos involucran temas de corrupción, problemas en el gabinete de ministros, fenómenos naturales y huelgas, por mencionar algunos.

Por otro lado, se vienen desarrollando diferentes programas como el Fondo de Garantía Empresarial; el cual busca ayudar empresas peruanas impulsando el capital de trabajo. Según la ministra de la Producción, Rocío Barrios Alvarado, el gobierno busca incentivar a las micro y pequeñas empresas del sector textil a apostar por la innovación como valor agregado de sus confecciones (Andina, 2019).

Por tal motivo, se llevó a cabo en el 2019 la primera edición de *Smart Retail*; la cual busca mejorar las prendas de vestir de los emprendedores brindándoles valor al diseño y confección de las prendas.

3.1.2 Factor Económico

El comportamiento del Producto Bruto Interno permite comprender el dinamismo económico de un país y, por ende, el poder adquisitivo del consumidor expresado en términos de gasto y consumo. En la Figura 1, se puede ver la evolución del PBI en el Perú desde el año 2015 hasta el 2019. Este ha incrementado en S/ 63 974 millones en cuatro años, alcanzando así los S/ 546 650 millones en el último año.

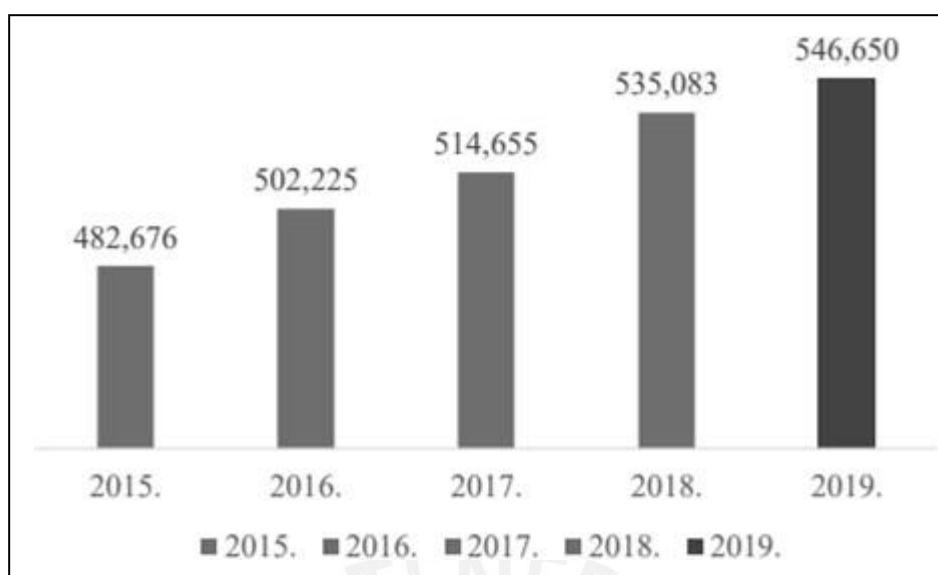


Figura 1: Evolución del PBI (en millones de soles)-[2015-2019]

Elaborado en base a Estadísticas del PBI y Mercado Laboral. Tomado de Banco Central de Reserva (BCR)

Según la última Encuesta de Expectativas Macroeconómicas elaborada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2020), después de realizar los ajustes necesarios para las proyecciones de crecimiento de la economía pese al impacto que genera el COVID-19 en la economía mundial, se proyecta una expansión de 2,1% del PBI peruano para este año.

En referencia al rubro de ropa y calzado en el Perú, en la Figura 2 se observa el nivel de ventas que alcanzó este sector en el año 2019; obteniendo un valor de S/ 3 490 millones. Asimismo, se muestran las proyecciones hasta el año 2024, pretendiéndose alcanzar un nivel de ventas de S/ 4 353 millones.

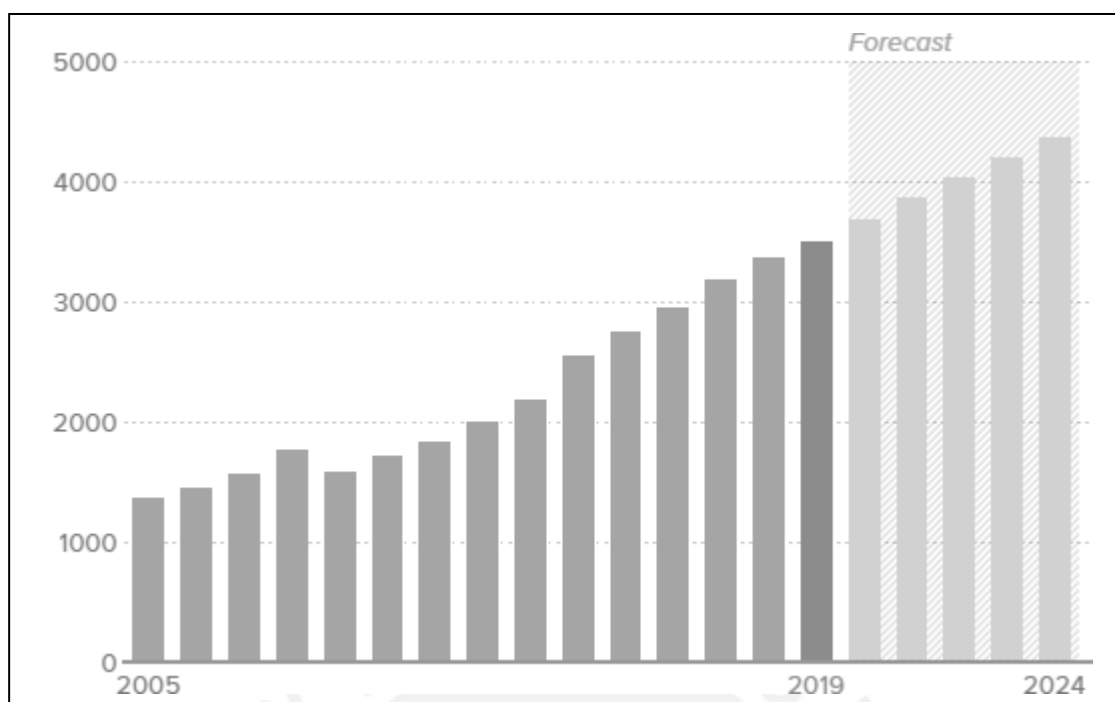


Figura 2: Nivel de ventas especializadas en ropa y calzado (en millones de soles)

Tomado de *Consumer Behaviour in Perú*, por *Euromonitor International*

Por otro lado, el Ministerio de Producción (PRODUCE) resaltó que la industria de prendas de vestir genera más de 229 000 empleos, cifra que representa el 15% de la PEA total ocupada en el sector manufactura. En esta industria existen más de 25 000 empresas de las cuales el 99,7% son mype y el 0,3% mediana y gran empresas (El Comercio, 2019). Si bien en el primer semestre del 2019 la industria de prendas de vestir creció 3,2%, este no cumplió con las proyecciones trazadas en un inicio del año. Esto debido principalmente al reordenamiento del Emporio de Gamarra. En marzo del 2019, el alcalde del distrito de La Victoria desalojó a los ambulantes que ocupaban las calles y avenidas de Gamarra; restringiendo el ingreso de algunos comerciantes y dificultando el ingreso del público; lo cual significó una disminución de ventas de hasta 30% afectando así a varios comerciantes (Gestión, 2019). Asimismo, las importaciones de confecciones subvaluadas, especialmente provenientes de

China; también influyeron en el bajo nivel de crecimiento de la industria; así como también la sobreoferta.

No obstante, el Perú presenta la ventaja de ser uno de los principales productores mundiales de algodón, llegando a producir 22,5 millones de toneladas el año 2019 (*Euromonitor International*, 2019). Durante ese mismo periodo, la producción agrícola registró un crecimiento del 7,08%, siendo el algodón Pima uno de los productos más destacados, alcanzando un crecimiento de 23,04%; beneficiando así al mercado de confecciones con insumos de calidad (INEI, 2020).

Según el V informe sobre el impacto del COVID-19 del Instituto Peruano de Economía, referente al sector textil, el Emporio de Gamarra ha dejado de generar ventas diarias de aproximadamente S/ 30 millones al día. Referente a la producción, luego de levantarse el aislamiento obligatorio; las empresas del sector se destinarán a cumplir con los pedidos pactados, sin embargo; existe una gran incertidumbre sobre la demanda de los siguientes meses (IPE, 2020).

3.1.3 Factor Socio Cultural

La estandarización y masificación de la producción de la vestimenta traen ventajas en cuanto a precios y diversidad de productos, pero también efectos negativos como la baja autoestima y amor propio que los consumidores pueden experimentar al momento de realizar sus compras. Sin embargo, existe una nueva perspectiva de belleza femenina que muestra una tendencia hacia el cambio de estereotipos y una mayor consciencia sobre la democratización de las tallas (*Euromonitor International*, 2019).

La comunidad de mujeres que usan tallas grandes, también conocida como comunidad *curvy* ha cobrado mayor importancia en Lima en estos últimos años. En el

2017 se llevó a cabo la primera edición del evento “*Plus Size Fashion Showroom*”, el cual busca mejorar la autoaceptación y el respeto hacia las personas que son de tallas grandes mientras fomenta el emprendimiento de marcas de ropa peruana (El Comercio, 2019). Según Lisset Guadalupe y Gina Zorrilla, emprendedoras peruanas que impulsaron la realización de este evento; afirman que las tiendas convencionales no ofrecen ropas para este sector del mercado y las compras por internet por parte de este segmento se dan de manera insatisfactorias (Wapa, 2019). En la última edición del evento, se contó con la participación de 60 marcas entre ropa, calzado y accesorios, incluyendo también al sector masculino. El 90% de los participantes son pequeñas y medianas empresas, y el 80% de ellas están enfocadas a satisfacer al público femenino. Asimismo, en esta última edición se innovó con la propuesta del primer *Miss Plus Size 2020*, así como también propuestas de asesoría de imagen y *styling* centrados en el enfoque *body positive*, el cual es un movimiento que resalta la belleza de todos los cuerpos (Noticias por el Mundo, 2019).

Según un estudio elaborado por la consultora *Kantar Worldpanel* a finales del año 2019 acerca de los gastos realizados en los hogares peruanos para la vestimenta, el mayor porcentaje va destinado a ropa de mujer (*Kantar Worldpanel*, 2019). Es así que las prendas femeninas concentran el 45% del desembolso con un gasto anual promedio de S/ 459, seguido por el gasto en ropa para niños que es de 26%, prendas para hombres el 22% y ropa para bebés con 7%. Son las galerías y mercados los que tienen la mayor penetración en venta de dichos productos siendo así los principales canales de esta industria. No obstante, las tiendas por departamento también tienen un rol protagónico. El gasto por compra llega a S/ 376 en promedio, mientras que en las galerías es de S/ 87 y en los mercados es apenas de S/ 43 (RPP, 2019).

Asimismo, es importante analizar el crecimiento poblacional de las potenciales clientas, en la Figura 3 se observa que la población económicamente activa (PEA) de mujeres tiene una tendencia positiva, mostrando un incremento en cada año; desde el 2015 hasta el 2018.



Figura 3: Población Económicamente Activa de mujeres-[2015-2019]

Elaborado en base a Estadísticas de Población Económicamente Activa. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Por otro lado, Lima norte concentra los distritos de Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra y San Martín de Porres. De acuerdo al *Market Report* del 2019 publicado por La Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI, 2019), Lima norte concentra la mayor cantidad de limeños; siendo este el 24,8% del total de la población. De este grupo, el 44,1% pertenece al nivel socioeconómico C seguido con un 27,6% el nivel socioeconómico D. Si bien el año 2019 hubo un incremento en cuanto a la remuneración de las mujeres de las zonas 1 y 2 de Lima Metropolitana, llegando a alcanzar un promedio de S/ 1 478 (Correo, 2019); ahora la situación es totalmente distinta debido al brote de la pandemia a nivel mundial.

IPSOS llevó a cabo un estudio acerca del consumidor peruano pos cuarentena en el cual reveló que 1 de cada 3 hogares ha dejado de percibir ingresos, cifra que aumenta a 1 de cada 2 en hogares del NSE D. El estudio también indicó que los gastos en ropa y accesorios disminuirán o simplemente no se gastará en ese rubro en los siguientes 6 meses, principalmente entre mujeres y NSE C y D. Los centros comerciales se perfilan como uno de los sectores con mayor probabilidad de ser impactados negativamente debido a la emergencia sanitaria (IPSOS, 2020).

3.1.4 Factor Tecnológico

Hoy en día, se vive una cuarta revolución industrial, la cual lleva consigo el manejo de la información de forma digital. Todas las empresas, organizaciones privadas y públicas apuntan a introducirse a esta nueva era donde lo más valioso es la información que puedan manejar. La industria textil está a la vanguardia de la fabricación de materiales de alta tecnología utilizando propiedades de materiales compuestos y simulación de parámetros de procesos, mecatrónica avanzada y robótica, visión artificial y tecnología de autoajuste que permite producción eficiente en un solo paso.

La evolución de la maquinaria empleada para la fabricación de prendas de vestir, no solo permite modernizar los procesos en la industria textil haciendo que los tiempos de entrega sean más cortos y los costos de producción más bajos, sino que también aportan valor agregado al sector con las más recientes tendencias de la moda. La continua actualización tecnológica es fundamental, pues le permitirá a la empresa ser competitiva en el mercado, y tener un crecimiento sostenido.

Actualmente, el sector textil y confección cuenta con varios sistemas que ayudan a mejorar y agilizar el proceso productivo, uno de estos es el AdiTEXwin. Este es un

sistema de gestión textil que permite la planificación y control de los pedidos de clientes para gestionar los procesos de fabricación de cada prenda, controlando el *stock* de las materias primas y las diferentes fases de producción. Otro *software* también conocido en el rubro es Odoo ERP, el cual facilita la delegación de tareas, optimiza la producción, mejora la gestión de almacenes e inventarios y permite la mejora continua de los procesos de fabricación. El paquete básico es suficiente para gestionar los procesos de una pequeña o mediana empresa (*E-commerce Global*, 2020).

Por otro lado, el acceso a internet es un elemento importante en el desarrollo de las personas ya que permite una conexión con el mundo. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI, 2018), el 52,5% de los peruanos tenía acceso a internet en el año 2018; mientras que en Lima Metropolitana el 72,6% gozaba de este beneficio. Asimismo, contar con un teléfono celular es relevante ya que estos dispositivos no solo permiten la comunicación entre personas, sino también diversas funcionalidades como la comercialización de productos. En el año 2018, el 90,9% de la población peruana tenía acceso a un teléfono celular, mientras que en Lima Metropolitana esta cifra aumentaba a un 95,5% (INEI, 2018).

3.1.5 Factor Legal

La industria manufacturera, específicamente en el sector textil confecciones, está regulada por el Ministerio de Producción. Las leyes y/o resoluciones ministeriales referentes al proyecto son las siguientes:

- Ley N°28015 Promoción y Formalización de micro y pequeñas empresas: tiene como objetivo promover la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas, las cuales representan cerca del 98% de las empresas y

generan el 77% del empleo a nivel nacional, según las cifras del Ministerio de Producción (IPE, s.f.).

- Resolución Ministerial N° 455-2019-EF/10: debido al efecto multiplicador que genera el sector textil para el crecimiento económico del país; el Gobierno conformó la Mesa Ejecutiva para el Desarrollo del Sector Textil, a fin de identificar los problemas y cuellos de botella que limitan su avance, así como coordinar, proponer soluciones y facilitar las acciones que contribuyan a mejorar su productividad y competitividad (El Peruano, 2019).
- Resolución Ministerial N° 137-2020: dada la coyuntura actual que atraviesa el país, se han aprobado los Protocolos Sanitarios para la reanudación gradual de la actividad textil y confecciones. Las empresas deben garantizar un adecuado ambiente de trabajo e infraestructura para salvaguardar la salud de cada trabajador.

3.2 Análisis del Micro Entorno

Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter se conocerá el impacto que genera el entorno sobre el sector textil-confecciones. Las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades y estrategias que pueda aplicar la empresa para poder enfrentarse a ellas (Porter, 1997).

3.2.1 Rivalidad entre competidores

El mercado textil y de confecciones se caracteriza por ser libre y con una gran variedad de diseños, telas y estilos, por lo que, el ambiente donde se desenvuelve el proyecto es reducido, pero con alto poder de adquisición. Lima presenta un alto nivel de competitividad, no solo por la gran oferta sino porque los competidores ofrecen estrategias agresivas. Se pueden encontrar tiendas de ropa en todos los distritos y muchas de ellas han incursionado en el *ecommerce* (además de las grandes tiendas por departamento). De hecho, el sector ropa y calzado es una de las categorías líderes del *retail online*, el cual llegó a alcanzar S/ 358 millones en julio del 2019 (Gestión, 2019).

En cuanto a la comercialización de polos en tallas grandes para mujeres, existen ciertas empresas peruanas que brindan servicio de calidad y además, cuentan con diferentes puntos de venta. A continuación, se brindará algunos ejemplos de las marcas más importantes: Angela Andrea Tallas Grandes, Catalina, Curbas, Dani Pop Plus size y Sephia. Todas estas marcas cuentan con tiendas en Lima moderna o Lima centro, por excepción de CurvyBellas la cual cuenta con un *stand* en el distrito de Los Olivos. Hay que considerar también las cadenas internacionales como H&M, *Forever 21*, *River Island* y Mango que cuentan con una línea especial para mujeres de tallas grandes (*Euromonitor International*, 2019).

La rivalidad entre competidores del sector al que se dirige este proyecto es alta pues el número de empresas incursionando en la industria textil y de confecciones va en ascenso, sin embargo, son pocas las que buscan satisfacer este segmento de mercado; por lo cual se puede concluir que hay oportunidad de crecimiento.

3.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La Cámara de Comercio de Lima señaló a finales del año 2018 que diferentes prendas de vestir provenientes de China fueron importadas a precios por debajo de los del mercado, es decir, se presentaron casos de *dumping* en el sector textil peruano. Cerca del 87% del total de prendas importadas de China ingresó a menos de dos dólares (La República, 2018).

Además del *dumping*, hay casos de subvaluación de precios debido a las falsas declaraciones en Aduanas, con el fin de pagar menos impuestos que los productores nacionales. Es por ello que el Gobierno ha venido adoptando nuevas medidas y lineamientos con el fin de proteger e impulsar la producción nacional. El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI, 2020), señaló que se impusieron sobretasas, las cuales se aplican en Aduanas con el fin de equilibrar a un precio justo en beneficio de las empresas locales del sector. Dichas barreras generan los llamados costos hundidos, los cuales son costos que debe asumir la empresa para poder operar en el sector y que no recuperará.

En cuanto a las políticas gubernamentales que rigen en el mercado interno, los competidores se encuentran sujetos a diferentes trámites y licencias como el funcionamiento de la empresa, aperturas de nuevos locales, entre otros. Sin embargo; el Estado fomenta la creación de mypes y pymes enfocadas en el sector textil y confecciones ya que son consideradas como generadoras de empleo y además, utilizan en gran medida los recursos naturales del país.

El capital de trabajo también es un factor decisivo para el proyecto. Toda empresa requiere una inversión alta ya que incurrirá en costos fijos como el pago de

servicios y maquinarias y además, costos variables los cuales dependerán de la producción de los polos y el personal con el que se vaya a contar. No obstante, el capital inicial no sería una barrera determinante ya que muchas entidades bancarias ofrecen diferentes medios de financiamientos para este tipo de proyecto.

En Lima, las tiendas que ofrecen prendas de ropa en tallas grandes están concentradas en los distritos de Miraflores, San Isidro, La Molina, Jesús María y La Victoria. En Lima norte se pueden encontrar algunas galerías pero los clientes no son fieles a la marca, ya que no existe una diferenciación clara en cuanto a servicio, diseño y calidad en los polos que ofrecen. Cabe resaltar que son pocas las empresas que manejan un canal de distribución online con cobertura a todos los distritos de Lima Metropolitana, la mayoría de ellas excluye los distritos de las zonas 1 y 2 como lo son Los Olivos, Comas, Independencia y San Martín de Porres.

Teniendo en cuenta los factores expuestos, se puede concluir que la amenaza de entrada de nuevos competidores en el mercado es alta.

3.2.3 Poder de negociación de los compradores

Los clientes juegan un papel fundamental para el análisis. Para este proyecto se está considerando como público objetivo la población femenina de Lima norte que usa talla desde la L hasta la XXL. Como se mencionó anteriormente, no existen muchas empresas que comercialicen prendas de vestir orientadas a este público debido a que aún existen estereotipos de belleza que buscan vender un cuerpo perfecto; lo cual ocasiona que las potenciales clientas no encuentren variedad de diseños que sean de su agrado; sintiéndose ignoradas por la industria de la moda (Vía Expresa, 2019). Esto quiere decir que, si bien las consumidoras tienen la libertad de poder elegir que prenda llevarse a casa, cuentan con poco acceso a la información ya que no tienen

muchas opciones con las cuales comparar puesto que no todas las tiendas de ropa cubren sus necesidades. La marca buscará crear fidelización con las clientas, de modo que esta termine siendo su primera opción al momento de comprar ropa.

No obstante, en los últimos años ha surgido un movimiento que busca la aceptación de la diversidad de los cuerpos alejados de los números perfectos y los muestra cómo realmente son. En el Perú, este movimiento conocido como *body positive*; está cobrando mayor importancia y posicionamiento en las marcas ante la creciente demanda de ofertas para mujeres de tallas grandes (Mercado Negro, 2018). El incremento de pymes y mypes peruanas enfocadas a satisfacer las necesidades este sector, trajo consigo la realización de eventos y ferias; así como también concursos de modelaje que buscan romper con los estereotipos de belleza, proyectando la personalidad de las mujeres de tallas grandes a través de la moda (Diario Uno, 2020). Como consecuencia, diversas tiendas por departamento como H&M y Forever 21, han cambiado sus estrategias de *marketing* con el fin de mostrar confianza a las consumidoras, desarrollando así líneas de ropa *plus size* exclusivas para este sector usando a modelos de tallas grandes para sus anuncios publicitarios.

Según el portal *Fashion Network*, desde una perspectiva financiera, ampliar la cartera de tallas grandes significaría un aumento de ventas de hasta 30%. Si bien no se cuenta con cifras oficiales sobre la cantidad de mujeres de tallas grandes en Lima, se demostró que cerca del 54% del público femenino limeño compra prendas desde la talla L en adelante (*Fashion Network*, 2019). Por tal motivo, el Centro de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio en Lima (CCEX), junto con el gremio empresarial textil peruano, promueve a que los micro empresarios confeccionen prendas de vestir en tallas más allá de las tradicionales S, M y L (Perú *Retail*, 2017).

Al ofrecer productos diferenciados en diseño y calidad, los compradores tendrán menor poder de negociación y estarán dispuestos a pagar un precio por encima del promedio.

3.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Son diversos los insumos y materia prima que forman parte de la confección de un polo, sin embargo, es la tela de algodón Pima el principal input para su realización. Este algodón originario del Perú, posee fibras extra largas que presentan alta resistencia, suavidad al tacto, brillo y propiedades hipo alergénicas; lo cual hace posible las confecciones de prendas textiles. Es por eso que es considerado el mejor a nivel mundial. En Lima hay gran cantidad de distribuidoras de telas ubicadas principalmente en el Emporio de Gamarra, siendo el algodón la más representativa. De hecho, gracias al portal web que lanzaron recientemente es mucho más fácil poder contactar a los proveedores de la industria textil según cada categoría.

En base a lo antes expuesto, si bien el proveedor suministra el insumo indispensable para la elaboración de los polos, este puede ser reemplazo fácilmente por otro de igual calidad y precio gracias a la amplia oferta que existe. Por tal motivo, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Lo mismo sucede para los demás proveedores (hilos, remaches, botones, etiquetas, entre otros); ninguno de ellos cuenta con un monopolio establecido en el mercado. Los proveedores pueden presentar ligeras diferencias en calidad y precios, pero se puede acceder a ellos con facilidad. Es importante que se realicen alianzas estratégicas con cada uno de ellos para así poder garantizar que se cumplan con los tiempos de entrega pactados y de buena calidad.

3.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Se considerará como productos sustitutos aquellos polos de baja calidad elaborados en base a material sintético para mujeres de tamaños grandes. En Gamarra, si bien la gran mayoría ofrece tallas comúnmente conocidas como estándar, existen algunas tiendas que si venden polos para mujeres con cuerpos voluminosos. Estas prendas son adquiridas por su bajo costo y en algunas ocasiones son copias de diseños de marcas conocidas.

Es importante resaltar que la gran afluencia de personas que genera Gamarra, causó que cerca de unos 15 000 vendedores ambulantes trabajen de manera informal en las calles, las cuales son controladas por delincuentes dedicados a cobrar cupos a cambio de espacios para la venta de mercadería (Gestión, 2019). De acuerdo al informe sobre el Emporio Comercial de Gamarra del año 2018 presentado por el Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI, 2018), el 20,2% de las unidades productivas eran informales. Esto quiere decir que los sustitutos están conformados por empresas que no necesariamente cumplen con las normas de seguridad para el consumidor. Asimismo, como se explicó en el apartado 3.2.2, aún se cuenta con una alta cifra de importaciones de prendas provenientes de China las cuales se caracterizan por ser sumamente baratas y de muy baja calidad.

También hay que considerar como sustituto las prendas de vestir que se mandan a confeccionar de manera personalizada ya que en muchos casos las clientas no encuentran prendas de vestir en sus tallas y/o los modelos no son de su agrado. El hecho de que las clientas manden a confeccionar sus polos implica un costo elevado y además acompañamiento de todo el proceso pues tienen que elegir la tela y diseño,

la costurera necesita tomar las medidas y al final considerar los últimos retoques del acabado.

De esta manera, se puede concluir que la amenaza de ingreso de productos sustitutos es media ya que las clientas pueden priorizar precio antes que calidad siempre y cuando encuentren polos en sus tallas. No obstante, son pocas las clientas que optarían por confeccionar sus propias prendas ya que involucra mucho tiempo y dinero. Según la Cámara de Comercio de Lima, actualmente el 23% de peruanos realizan compras por Internet para ahorrar tiempo y dinero, de estas personas; el 51,3% son mujeres (Andina, 2019).

3.3 Planeamiento Estratégico

A continuación, se definirán la misión, visión y objetivos que pretende alcanzar la empresa. Asimismo, se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la empresa y se plasmarán en una matriz FODA.

3.3.1 Misión

Satisfacer las necesidades de mujeres que son de tallas grandes brindándoles un concepto exclusivo de moda de acuerdo a los gustos y tendencias del mercado. Esto se alcanzará a través del diseño, producción y comercialización de polos en base a algodón Pima de la más alta calidad, a precios razonables. La marca busca mejorar la autoestima, auto aceptación y respeto de las mujeres que son de tallas grandes. De esta manera, se maximizará el valor de la empresa, ya que las clientas se sentirán seguras y cómodas, logrando fidelizarlas. Por lo tanto, se contribuirá al desarrollo económico del país.

3.3.2 Visión

Obtener el reconocimiento y satisfacción de las clientas no solo por los polos de alta calidad que se ofrecen, sino también por el servicio que reciben; el cual sobrepasa sus expectativas. Así, la empresa logrará posicionarse como una de las mejores en el sector confecciones a nivel nacional debido a la dedicación y compromiso, lo cual genera confianza y seguridad en sus clientas.

3.3.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite evaluar la situación interna de la empresa identificando fuerzas y debilidades, así como también evaluar el contexto en el cual se desenvuelve; es decir, identificar oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta.

Esta herramienta permite obtener un diagnóstico general de la situación estratégica de la empresa para así poder lograr los objetivos planteados superando los obstáculos a los cuáles se puede enfrentar, ya que nos brinda mayor información al momento de tomar decisiones (Ayrez, Gonzáles, & Sarli, 2015).

A continuación, se lista los factores internos y externos de la empresa:

3.3.3.1 Factores Internos

Son aquellos factores inherentes a la empresa. Esta ejerce control y puede cambiar la dirección de la misma adaptándola a distintas condiciones.

- **Fortalezas:**

F1: Uso de materias primas de calidad, siendo el algodón Pima peruano el cual es reconocido a nivel internacional.

F2: Se contará con personal altamente capacitado en *softwares* de diseño gráfico.

F3: Orientación hacia el cliente y calidad de servicio.

F4: Se ofrecerán precios competitivos

F5: Los polos tendrán diseños innovadores de acuerdo a las últimas tendencias de la moda.

F6: Se ofrecerá un canal de distribución online además de la tienda en Lima norte.

F7: Se aplicarán estrategias de *inbound marketing* para fidelizar a las clientas.

F8: Las vendedoras en tienda serán expertas en asesoría e imagen personal.

- Debilidades:

D1: Menor rentabilidad en los primeros meses.

D2: Se necesitará un capital inicial elevado.

D3: Cartera de productos limitado ya que inicialmente se comercializará únicamente polos.

D4: Capacidad ociosa en planta durante los primeros meses hasta que la marca se posicione en el mercado.

D5: Poca experiencia en el rubro textil-confecciones.

D6: El producto es dirigido solo a un segmento de clientes en particular.

D7: Falta de personal especializado en control de producción y gestión de inventarios.

D8: Poca capacitación técnica al personal.

D9: El organigrama de la empresa en un inicio contará con pocas áreas, es decir; se contará con poca mano de obra.

3.3.3.2 Factores Externos

Son aquellos factores a los cuáles toda empresa debe adaptarse ya que no tienen control alguno sobre ellos, son factores que se imponen para todos por igual.

- Oportunidades:

O1: Las leyes peruanas incentivan la creación de empresas.

O2: El Estado promueve programas y/o talleres relacionados al sector textil-confecciones.

O3: El sector al cual está dirigido la empresa está familiarizado con las compras por internet.

O4: Aumento de remuneraciones en los distritos de Lima norte, haciendo que las clientas tengan mayor poder adquisitivo.

O5: Gran número de proveedores a nivel nacional.

O6: El Perú presenta una economía dinámica en la cual se proyecta una expansión de 2,1% del PBI para el 2020.

O7: Cerca del 63% de la población femenina de Lima Metropolitana padece de exceso de peso.

O8: Campañas publicitarias que resaltan la belleza de las mujeres con modelos de tallas grandes.

O9: Difusión de la marca a través de redes sociales o *marketplaces*.

O10: No existe aún una marca líder en ropa para mujeres voluminosas en el país.

O11: Expandir la cartera de productos a largo plazo.

- Amenazas:

A1: Limitaciones en avances tecnológicos en el país.

A2: Ropa importada de China a menor precio y menor calidad.

A3: Competencia desleal por parte de los comercios informales.

A4: Aún falta mayor apoyo político para limitar el ingreso de productos extranjeros.

A5: Las tiendas por departamento manejan de manera eficiente las economías de escalas.

A6: Posibilidad de que otras marcas de ropa ya posicionadas incursionen en este segmento del mercado.

A7: Nuevas marcas podrían imitar los diseños.

A8: Las tendencias del mercado cambian constantemente, más aún si es dirigido al público femenino.

A9: Existen empresas que realizan servicio de *delivery*.

3.3.3.3 Matrices EFI y EFE

Después de haber realizado el listado de factores internos y externos, se procede a asignar una ponderación de acuerdo a su importancia, siendo 0 el menos relevante y 1 el más relevante. Se evaluará cada uno de los factores de acuerdo a la Tabla 1.

Tabla 1: Puntaje para las matrices EFI y EFE

Valor	Escala
1	Muy negativo
2	Negativo
3	Positivo
4	Muy positivo

De esta manera, se obtiene como resultado de la ponderación interna 2,682 y de la ponderación externa 2,704 en la Tabla 2 y Tabla 3 respectivamente.

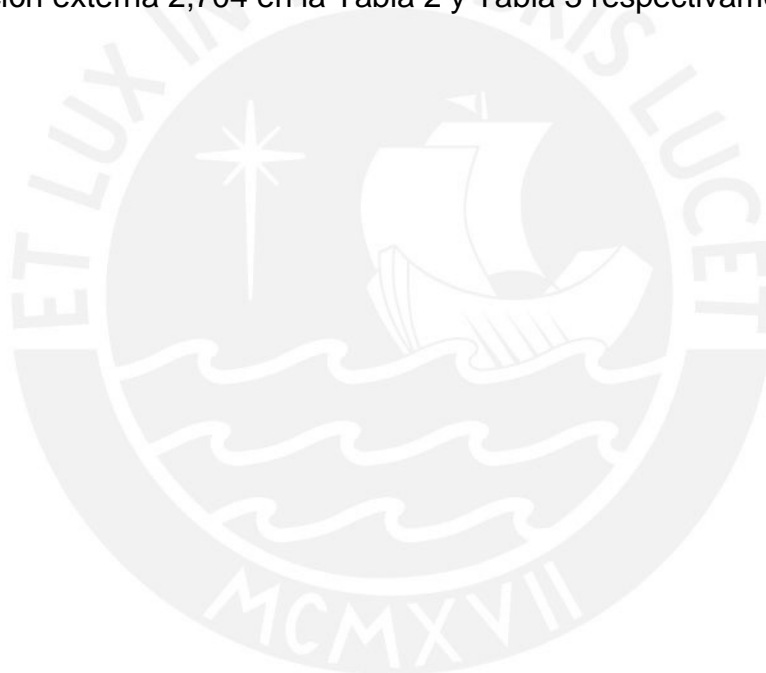


Tabla 2: Matriz EFI

	Factores Internos	Ponderación (%)	Valor	Puntaje Ponderado
F1	Uso de materias primas de calidad, siendo el algodón Pima peruano el cual es reconocido a nivel internacional.	7,3	4	0,292
F2	Se contará con personal altamente capacitado en softwares de diseño gráfico.	6,1	4	0,244
F3	Orientación hacia el cliente y calidad de servicio.	7,7	4	0,308
F4	Se ofrecerán precios competitivos	5,9	3	0,177
F5	Los polos tendrán diseños innovadores de acuerdo a las últimas tendencias de la moda.	4,1	3	0,123
F6	Se ofrecerá un canal de distribución online además de la tienda en Lima Norte.	6,6	4	0,264
F7	Se aplicarán estrategias de <i>inbound marketing</i> para fidelizar a las clientas.	6,3	4	0,252
F8	Las vendedoras en tienda serán expertas en asesoría e imagen personal.	7,7	3	0,231
D1	Menor rentabilidad en los primeros meses.	6,2	2	0,124
D2	Se necesitará un capital inicial elevado.	6,4	1	0,064
D3	Cartera de productos limitado ya que inicialmente se comercializará únicamente polos.	5,8	2	0,116
D4	Capacidad ociosa en planta durante los primeros meses hasta que la marca se posicione en el mercado.	5,3	1	0,053
D5	Poca experiencia en el rubro textil-confecciones.	5,5	2	0,11
D6	El producto es dirigido solo a un segmento de clientes en particular.	3,7	2	0,074
D7	Falta de personal especializado en control de producción y gestión de inventarios.	4,8	2	0,096
D8	Poca capacitación técnica al personal.	4,8	2	0,096
D9	El organigrama de la empresa en un inicio contará con pocas áreas, es decir; se contará con poca mano de obra.	5,8	1	0,058
				2,682

Tabla 3: Matriz EFE

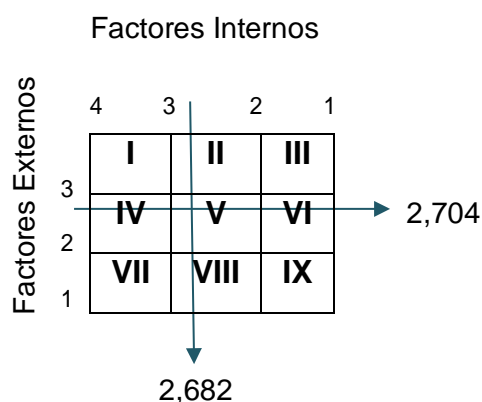
	Factores Externos	Ponderación (%)	Valor	Puntaje Ponderado
O1	Las leyes peruanas incentivan la creación de empresas.	3,2	3	0,096
O2	El Estado promueve programas y/o talleres relacionados al sector textil-confecciones.	3,7	3	0,111
O3	El sector al cual está dirigido la empresa está familiarizado con las compras por internet.	7,1	4	0,284
O4	Aumento de remuneraciones en los distritos de Lima Norte, haciendo que las clientas tengan mayor poder adquisitivo.	6,5	4	0,26
O5	Gran número de proveedores a nivel nacional.	7,2	4	0,288
O6	El Perú presenta una economía dinámica en la cual se proyecta una expansión de 2,1% del PBI para el 2020.	5	3	0,15
O7	Cerca del 63% de la población femenina de Lima Metropolitana padece de exceso de peso.	5,3	4	0,212
O8	Campañas publicitarias que resaltan la belleza de las mujeres con modelos de tallas grandes.	6,7	3	0,201
O9	Difusión de la marca a través de redes sociales o <i>marketplaces</i> .	4,6	3	0,138
O10	No existe aún una marca líder en ropa para mujeres voluminosas en el país.	6	4	0,24
O11	Expandir la cartera de productos a largo plazo.	3,8	3	0,114
A1	Limitaciones en avances tecnológicos en el país.	4,2	1	0,042
A2	Ropa importada de China a menor precio y menor calidad.	5,5	1	0,055
A3	Competencia desleal por parte de los comercios informales.	3,6	1	0,036
A4	Aún falta mayor apoyo político para limitar el ingreso de productos extranjeros.	4	2	0,08
A5	Las tiendas por departamento manejan de manera eficiente las economías de escalas.	6,5	2	0,13
A6	Posibilidad de que otras marcas de ropa ya posicionadas incursionen en este segmento del mercado.	4,3	1	0,043
A7	Nuevas marcas podrían imitar los diseños.	3,2	1	0,032
A8	Las tendencias del mercado cambian constantemente, más aún si es dirigido al público femenino.	5,6	2	0,112
A9	Existen empresas que realizan servicio de <i>delivery</i> .	4	2	0,08
				2,704

3.3.3.4 Matriz Interna-Externa

Los índices obtenidos previamente se grafican en la matriz interna-externa como se muestra en la Tabla 4. En el eje X se coloca los totales ponderados de la matriz EFI mientras que los totales ponderados de la matriz EFE en el eje Y. La matriz está dividida en 9 cuadrantes que implican 3 diferentes estrategias (Ponce, 2006):

- Cuadrantes I, II, IV: Hace referencia a estrategias de crecimiento y construcción con el objetivo de atraer mayor cantidad de clientes. Es recomendable aplicar estrategias intensivas como penetración de mercados, desarrollo de mercado y desarrollo de producto, así como también estrategias integradoras directa, horizontal y hacia atrás.
- Cuadrantes III, V, VI: Son estrategias para retener y mantener la lealtad de los clientes gracias al buen servicio y calidad que se les brinda.
- Cuadrantes VII, VIII, IX: Se debería aplicar estrategias de cosechar o reducir, es decir; la empresa no está obteniendo resultados satisfactorios y lo mejor sería dejar de invertir.

Tabla 4: Matriz Interna-Externa



A través de esta matriz, se estableció la estrategia que más se adecúa al proyecto haciendo el cruce entre los valores ponderados de las matrices EFI y EFE, obteniéndose como resultado final la celda V. De este modo, se deberían aplicar estrategias de retención y mantención.

3.3.3.5 Matriz FODA

Con el cruce de los factores, se plantean las estrategias a emplear en la matriz FODA (Ver Anexo A).

3.3.4 Estrategia Genérica

Existen 3 estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Porter, 2016). Para este caso, se empleará la estrategia de enfoque ya que la marca se está centrando en la producción y comercialización de polos destinados a un segmento reducido del mercado limeño; con el fin de satisfacer las necesidades de las clientas de sentirse atractivas al momento de buscar ropa de acuerdo a su medida. Asimismo, también se hará uso de la estrategia de diferenciación debido a la exclusividad, calidad y comodidad del productivo. Los polos a ofrecer serán de estilo casual; todos ofrecidos en tallas L, XL y XXL. La empresa buscará que cada una de las clientas reciba una experiencia agradable al momento de comprar. Esto se logrará gracias al personal en tienda; quién tendrá conocimientos de moda y estilo, además de brindar un buen trato.

3.3.5 Objetivos

Los objetivos se clasifican en general y específicos:

- Objetivo general: Ser una empresa reconocida no solo por la venta de polos de buena calidad usando algodón Pima 100% peruano con diseños innovadores y a la vanguardia de las últimas tendencias de la moda, sino también por la experiencia brindada al consumidor durante su recorrido de compra; alcanzando así una participación competitiva en el sector.

Los objetivos específicos del proyecto se pueden clasificar en estratégicos y financieros:

- Objetivos estratégicos:
 - Obtener una participación del mercado de 7% para el primer año.
 - Promover la imagen del algodón Pima caracterizado por su alta calidad en prendas de vestir, a través de diferentes medios de comunicación.
 - Desarrollar y capacitar al personal de manera constante promoviendo los valores y servicio hacia el cliente.
 - Participar en ferias y/o exhibiciones en Lima con el fin de dar a conocer la marca.
 - Posicionar la marca como la preferida por las clientas en Lima Norte y así, en un futuro, poder incrementar la cobertura del mercado.
 - Implementar planes de acción y de prevención en beneficio a la empresa y de los *stakeholders*.
- Objetivos financieros:
 - Recuperar la inversión en un plazo no mayor a 5 años.
 - Incrementar las ventas en un 5% de manera anual como mínimo.
 - Encontrar la mejor opción de financiamiento para el proyecto.

Capítulo 4: Desarrollo de Estrategias

En base a la información recolectada en los capítulos anteriores, se debe de plantear diferentes estrategias, las cuales pueden dividirse en tres grandes categorías (Hill, Schilling, & Jones, 2019):

4.1 Estrategias a Nivel Funcional

Dirigidas a mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones dentro de la empresa como manufactura, *marketing*, administración de materiales, servicio al cliente, entre otros. A continuación, se describirán las estrategias a nivel funcional para el proyecto:

- Al ser un nicho de mercado emergente, se plantea utilizar economías de escalas con el objetivo de reducir costos unitarios a través de grandes volúmenes de producción. Esto también permitirá a la empresa contar con colaboradores con un perfil polivalente, lo cual favorecerá la productividad ya que los empleados se volverán hábiles en la ejecución de las tareas.
- Se realizarán *workshops* y capacitaciones de manera virtual y presencial con el fin de mejorar las técnicas y contribuir con el aprendizaje de los colaboradores. Los efectos del aprendizaje son ahorros de costos, puesto que el personal estará capacitado y motivado cada vez que tenga que cumplir con su labor lo cual hará que el nivel de calidad de los polos incremente.
- Como estrategia de *marketing* se recurrirá a la metodología *inbound* para poder generar valor a la empresa. Es decir, se optará por recurrir al canal moderno del *marketing* a través de una buena gestión de las redes sociales para captar y fidelizar a un mayor número de clientes. De esta manera, se evitará incurrir

en altos costos de promoción y publicidad como los que generan anuncios en televisión o en la radio.

- La tecnología que necesitará el proyecto se encuentra a nivel nacional, lo cual permitirá a la empresa contar con un eficiente sistema de información sin incurrir en costos de importación de equipos, máquinas y/o herramientas. El impacto en la productividad será de amplio alcance y afectará potencialmente a todas las demás actividades de la empresa.

4.2 Estrategias a Nivel De Negocio

Abarcan el tema competitivo general de la empresa, la forma en la que se posiciona en el mercado para obtener una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que pueden usarse en diferentes contextos industriales. A continuación, se detallarán las estrategias a nivel de negocio del proyecto:

- La diferenciación es la clave para el proyecto. No solo se usará la tela de la más alta calidad para la producción de polos, sino que se velará por cumplir con las necesidades de moda y comodidad que requieren las clientas. Como se explicó en capítulos anteriores, este segmento de mercado, es decir; las mujeres de tallas grandes de Lima norte, presenta necesidades que se plasman como una oportunidad de negocio.
- Como parte de la diferenciación, la empresa buscará la confiabilidad superior, ya que no existe una marca de ropa para mujeres voluminosas impregnada en la mente del consumidor. Asimismo, se brindará un excelente servicio en el punto de venta ya que el personal sabrá acerca de asesoramiento personal y tendrá vocación de servicio.

- Se aplicará la estrategia de bajos costos ya que se plantea crear alianzas estratégicas y fidelización con los proveedores de materiales e insumos. Al reducir los costos, se podrá reducir los precios sin dejar de obtener ganancias.
- Al tratarse de un océano azul, es decir; un nicho de mercado poco estudiado, se pretende desarrollar estrategias de desarrollo del mercado ya que, la marca hará uso de un producto de vestir que es altamente comercializado apoyándose en las estrategias de diferenciación. No se descarta la posibilidad de expandir la cartera de productos a largo plazo e incluso poder incursionar en prendas de vestir para hombres de tallas grandes.
- Se realizará un estudio minucioso de la capacidad de producción de la planta con el fin de controlar las cantidades de polos que se produzca, ya que este debe relacionarse coherentemente con la cantidad de polos que se vendan. Se evitará tener un sobre *stock* de polos ya que estos irían destinados a eliminación o de lo contrario, serían vendidos a un precio bajo sin margen de ganancia. Por tal motivo, se deberá manejar técnicas correctas de inventarios.

4.3 Estrategias a Nivel Global

Involucra las estrategias que se usarán para expandir las operaciones fuera del lugar de origen para crecer y prosperar. A continuación, se describirán las estrategias a nivel global para el proyecto:

- Con el objetivo de aprovechar los recursos y en base a un adecuado estudio de mercado, la empresa podría comercializar sus prendas a nivel nacional en un largo plazo contando con diferentes puntos de venta en el Perú. En consecuencia, se haría uso de la economía de localización ya que se aprovecharía de manera óptima los recursos que las demás regiones ofrecen,

como por ejemplo la lana de *baby* alpaca, lo cual serviría para diferenciar las prendas brindándoles un valor agregado.

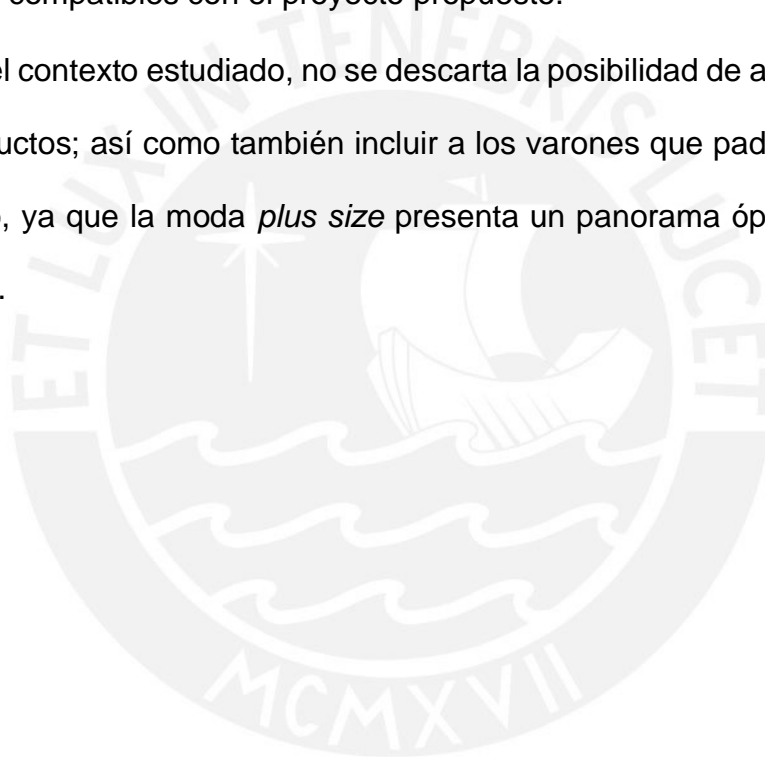


Conclusiones

- Las mujeres de tallas grandes son ideales como público objetivo ya que, si bien los cánones de belleza han evolucionado en estos últimos años gracias a la corriente del *body positive*, aún existe un segmento de la población limeña que está insatisfecho; como lo es el sector de Lima norte; puesto que no hay variedad de empresas que cubran la necesidad básica de vestimenta para cuerpos voluminosos.
- El mercado en estudio es próspero ya que el ingreso promedio de las mujeres en Lima norte ha incrementado; lo cual ha ocasionado que el desembolso destinado a ropa femenina sea de 45%, en donde cerca del 54% de ellas compran prendas de la talla L en adelante.
- El incremento de la producción de algodón Pima en el país es una gran oportunidad para la empresa ya que este insumo brindará valor agregado al producto debido a su alta calidad; razón por la cual es reconocido a nivel nacional e internacional.
- La industria textil-confecciones es ampliamente competitiva debido a las importaciones provenientes principalmente de China, las cuales ingresan al mercado a un precio accesible pero de baja calidad. No obstante, diferentes entidades estatales fomentan la creación de mypes y pymes enfocadas en este sector, ya que son generadoras de empleo; contribuyendo así al desarrollo del país.
- De acuerdo a los índices que se obtuvieron de la matriz EFE y EFI, el proyecto pretende abarcar estrategia de desarrollo de nuevos productos a través de estrategias de retención y mantención para así fidelizar a las potenciales clientas, con el fin de disminuir la amenaza de marcas posicionadas y posibles

nuevos competidores. Asimismo, los polos se diferenciarán no solo por la alta calidad sino también por el servicio brindado.

- Es importante explotar al máximo los factores beneficiosos para el proyecto y reducir el impacto de aquellos que se presentan como poco ventajosos para el mismo con el fin de fortalecer su posición.
- Las nuevas tendencias socioculturales que involucran un cambio de paradigma en cuanto a los estereotipos de belleza de la mujer debe aprovecharse puesto que son compatibles con el proyecto propuesto.
- Según el contexto estudiado, no se descarta la posibilidad de ampliar la cartera de productos; así como también incluir a los varones que padecen de exceso de peso, ya que la moda *plus size* presenta un panorama óptimo para hacer negocio.



Referencias

Banco Central de Reserva del Perú. (2020). Recuperado el 13 de Mayo de 2020, de <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>

¿Cuál es el perfil de compra de las mujeres en Latinoamérica? (09 de Enero de 2020). *Perú Retail*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/cual-es-el-perfil-de-compra-de-las-mujeres-en-latinoamerica/>

¿Qué es el movimiento Body Positive y cómo empodera a las mujeres? (23 de Julio de 2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/viu/movimiento-body-positive-empodera-mujeres-noticia-539006-noticia/>

4 de cada 10 peruanos gastan entre S/ 250 y S/ 500 al mes en compras online. (07 de Julio de 2019). *Gestión*. Recuperado el 23 de Mayo de 2020, de <https://gestion.pe/economia/4-10-peruanos-gastan-s-250-s-500-mes-compras-online-272446-noticia/?ref=gesr>

Arellano. (s.f.). *Los seis estilos de vida*. Obtenido de Arellano Web site: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>

Ayrez, N., Gonzáles, S., & Sarli, R. (2015). *Análisis foda. Una herramienta necesaria*. Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Odontología, Mendoza. Recuperado el 06 de Julio de 2020, de https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf

Colombia y Perú fomentan el mercado de moda para tallas grandes. (01 de Febrero de 2017). *Perú Retail*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/colombia-peru-fomentan-mercado-moda-para-tallas-grandes/>

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública. (Abril de 2019). *Perú: Población 2019*. Lima. Recuperado el 13 de Mayo de 2020, de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Conoce cuáles son los distritos en donde les pagan más a sus trabajadores. (15 de Marzo de 2019). *Correo*. Recuperado el 13 de Mayo de 2020, de <https://diariocorreo.pe/economia/conoce-cuales-son-los-distritos-en-donde-les-pagan-mas-sus-trabajadores-876068/>

Díaz, G., Huapaya, J., Llalla, M., & San Román, C. (2018). *Proyecto Empresarial Moda para mujer de talla grande*. Lima. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625295/Diaz_H_G.pdf?sequence=5&isAllowed=y

E-commerce Global. (27 de Abril de 2020). *EG Comercio Electrónico Mundial*. Obtenido de <https://www.e-global.es/erp/10-programas-erp-software-libre-y-gratis-para-pymes.html>

El Plus Size Fashion Showroom llega a su octava edición en Lima. (19 de Julio de 2019). *Fashion Network*. Obtenido de <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-plus-size-fashion-showroom-llega-a-su-octava-edicion-en-lima,1121645.html>

En un hogar peruano en qué se gasta más al año ¿en ropa de niños o de mujeres? (Diciembre de 2019). *RPP*. Recuperado el 13 de Mayo de 2020, de <https://rpp.pe/economia/economia/en-un-hogar-peruano-en-que-se-gasta-mas-al-ano-en-ropa-de-ninos-o-de-mujeres-noticia-1189267>

Este fin de semana se llevará a cabo el "Plus Size Fashion Showroom". (10 de Diciembre de 2019). *Noticias por el Mundo*. Obtenido de <https://noticiasporelmundo.com/este-fin-de-semana-se-lleva-a-cabo-el-plus-size-fashion-showroom-eventos-moda-imperfectas-peru-noticias>

Euromonitor International. (2019). *Economies and Consumers Annual Data*. Recuperado el 11 de Junio de 2020, de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/statisticsevolution/index>

Euromonitor International. (2019). *From Plus-Size to Size-Inclusive Fashion*. Recuperado el 13 de Mayo de 2020, de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/resultslist/index>

Euromonitor International. (2019). *Size Matters: The Global Fight Against Obesity*. Recuperado el 13 de Mayo de 2020, de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/resultslist/index>

Finanzas personales: peruanos compran por Internet para ahorrar dinero. (20 de Julio de 2019). *Andina*. Recuperado el 27 de Mayo de 2020, de <https://andina.pe/agencia/noticia-finanzas-personales-peruanos-compran-internet-para-ahorrar-dinero-759301.aspx>

Gamarra: ¿A dónde irán los vendedores informales del emporio comercial? (15 de Marzo de 2019). *Gestión*. Recuperado el 27 de Mayo de 2020, de <https://gestion.pe/peru/gamarra-iran-vendedores-informales-emporio-comercial-nndc-261461-noticia/?ref=gesr>

Gobierno está conectando las mypes con principales compradores. (28 de Setiembre de 2019). *Andina*. Recuperado el 13 de Mayo de 2020, de <https://andina.pe/agencia/noticia-gobierno-esta-conectando-las-mypes-principales-compradores-768084.aspx>

Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2019). *Administración Estratégica* (Décima segunda ed.). Ciudad de México: Cengage Learning Editores S.A.

ICEX. (s.f.). Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/noticias/4624731.html>

INDECOPI. (Febrero de 2020). Indecopi investigó 18 casos de dumping en telas chinas. Recuperado el 23 de Mayo de 2020, de <https://larepublica.pe/economia/2020/02/10/indecopi-investigo-18-casos-de-dumping-en-telas-chinas-industria-textil-aduanas-sni/>

Industria de prendas de vestir creció 3,2% en primer semestre, afirma Produce. (18 de Agosto de 2019). *El Comercio*. Recuperado el 13 de Mayo de 2020, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/industria-prendas-vestir-crecio-3-2-primer-semestre-afirma-produce-noticia-nndc-665622-noticia/?ref=ecr>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Características de las Empresas del Emporio Comercial de Gamarra*. Lima. Recuperado el 27 de Mayo de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Estadísticas de Tecnologías de la Información y Comunicación*. Lima. Recuperado el 11 de Junio de 2020, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-ytelecomunicaciones/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Estadísticas de Tecnologías de la Información y Comunicación*. Lima. Recuperado el 11 de Junio de 2020, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-ytelecomunicaciones/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Programa de enfermedades no transmisibles*. Lima. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1657/index1.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Febrero de 2020). Recuperado el 13 de Mayo de 2020, de http://m.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/02-informe-tecnico-n02_produccion-nacional-dic-2019.pdf

Instituto Peruano de Economía. (2020). *Impacto del Covid-19 en la economía peruana*. Lima. Recuperado el 13 de Mayo de 2020, de <https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-v-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana/>

Instituto Peruano de Economía. (s.f.). Recuperado el 13 de Mayo de 2020, de <https://www.ipe.org.pe/portal/ley-de-promocion-y-formalizacion-de-micro-y-pequenas-empresas/>

IPSOS. (2020). *El consumidor poscuarentena*. Lima. Recuperado el 13 de Mayo de 2020, de
[file:///C:/Users/MAFER1/Downloads/EI%20peruano%20Poscuarentena%20-%20Ipsos%20abril%2020%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/MAFER1/Downloads/EI%20peruano%20Poscuarentena%20-%20Ipsos%20abril%2020%20(1).pdf)

Kotler, P. (2016). *Dirección de Marketing*.

Lopez, I. (2012). *Análisis estratégicos de la organización*. Universidad de Murcia, Murcia. Obtenido de
<http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/2692/Trabajo.pdf?s>

Mercado Negro. (26 de Julio de 2018). Obtenido de
<https://www.mercadonegro.pe/informes/body-positive-estrategia-o-movimiento/>

Mujeres bellas en cualquier talla. (03 de Marzo de 2020). *Diario uno*. Obtenido de
<https://diariouno.pe/mujeres-bellas-en-cualquier-talla/>

Nike lanza su primera línea de ropa de talla grande para mujeres. (03 de Marzo de 2017). *Perú Retail*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/nike-lanza-su-primera-linea-de-ropa-de-talla-grande-para-mujeres/>

Nueva mesa ejecutiva para el sector textil. (18 de Noviembre de 2019). *El Peruano*. Obtenido de <https://www.elperuano.pe/noticia-nueva-mesa-ejecutiva-para-sector-textil-86647.aspx>

Obesidad y sobrepeso: ¿Cuántas personas presentan estas condiciones en el Perú? (08 de Mayo de 2020). *Gestión*. Obtenido de
<https://gestion.pe/mundo/coronavirus-en-peru-obesidad-y-sobrepeso-cuantas-personas-presentan-estas-condiciones-en-el-peru-oms-reactivacion-economica-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>

Organización Mundial de la Salud. (2017). Obtenido de
<https://www.who.int/features/factfiles/obesity/es/>

Pajuelo, Torres, Agüero, & Bernui. (2019). *El sobrepeso, la obesidad y la obesidad abdominal en la población*. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/afm/v80n1/a04v80n1.pdf>

Perú: 53% sufre de obesidad o sobrepeso. (11 de Junio de 2019). *América Economía*. Obtenido de <https://clustersalud.americaeconomia.com/sector-publico/peru-53-sufre-de-obesidad-o-sobrepeso>

Ponce, H. (Setiembre de 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervencion en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 11-12. Recuperado el 07 de Julio de 2020, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56702321/29_Bryan_Tingo_Matriz_EFE.pdf?1527806238=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DContribuciones_a_la_Economia_La_matriz.pdf&Expires=1591554707&Signature=R6w9H~maQBuN69LhOcVFavLnQzV5hSt2ft9eeYjwqKIL

Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. Mexico D.F.: Continental S.A. Recuperado el 13 de Mayo de 2020

Porter, M. (2016). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (Sexta ed.). Mexico DF, Mexico: Patria.

Prendas para mujer concentran el 45% del gasto de ropa. (07 de Junio de 2019). *Kantar Worldpanel*. Obtenido de Kantar Worldpanel: <https://www.kantarworldpanel.com.pe/Noticias/Prendas--para-mujer-concentran-el-45-del-gasto-de-ropa>

Revolución curvy en Lima: conoce el evento 'Plus Size Fashion Showroom'. (19 de Julio de 2019). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/viu/actitud-viu/revolucion-curvy-lima-conoce-evento-plus-size-fashion-showroom-noticia-656365-noticia/?ref=ecr>

Ropa importada: una de cada dos prendas ingresa al Perú por menos de 1 dólar. (25 de Noviembre de 2018). *La República*. Recuperado el 23 de Mayo de 2020, de <https://larepublica.pe/economia/1363875-ropa-importada-prendas-ingresa-peru-1-dolar/>

Ropa para gorditas: Un negocio que viste para el éxito. (20 de 01 de 2015). *Perú 21*. Obtenido de <https://peru21.pe/emprendimiento/ropa-gorditas-negocio-viste-exito-162970-noticia/?ref=p21r>

Ventas en Gamarra disminuyen hasta en 30% tras retiro. (13 de Mayo de 2019). *Gestión*. Recuperado el 13 de Mayo de 2020, de <https://gestion.pe/economia/ventas-gamarra-disminuyen-30-retiro-ambulantes-266648-noticia/?ref=gesr>

Ventura, J. (2009). *Análisis estratégico de la empresa*. Magallanes: Paraninfo S.A.

Vía Expresa. (Junio de 2019). *Vía Expresa*. Obtenido de <https://vexpresa.pe/2019/06/15/industria-plus-size/>

Wapa. (11 de Diciembre de 2019). *Wapa*. Obtenido de <https://wapa.pe/moda-y-belleza/1524618-plus-size-fashion-showroom-evento-chicas-curvy-regresa-renovada-moda-2020>

Anexo A: Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Uso de materias primas de calidad, siendo el algodón pima peruano el cual es reconocido a nivel internacional.	D1: Menor rentabilidad en los primeros meses.
	F2: Se contará con personal altamente capacitado en <i>softwares</i> de diseño gráfico.	D2: Se necesitará un capital inicial elevado.
	F3: Orientación hacia el cliente y calidad de servicio.	D3: Cartera de productos limitado ya que inicialmente se comercializará únicamente polos.
	F4: Se ofrecerán precios competitivos	D4: Capacidad ociosa en planta durante los primeros meses hasta que la marca se posicione en el mercado.
	F5: Los polos tendrán diseños innovadores de acuerdo a las últimas tendencias de la moda.	D5: Poca experiencia en el rubro textil-confecciones.
	F6: Se ofrecerá un canal de distribución <i>online</i> además de la tienda en Lima Norte.	D6: El producto es dirigido solo a un segmento de clientes en particular.
	F7: Se aplicarán estrategias de <i>inbound marketing</i> para fidelizar a las clientas.	D7: Falta de personal especializado en control de producción y gestión de inventarios.
	F8: Las vendedoras en tienda serán expertas en asesoría e imagen personal.	D8: Poca capacitación técnica al personal.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	O1: Las leyes peruanas incentivan la creación de empresas.	<p>* D5-D7-D8-D9, O1-O2-O5-O6: Gracias al incentivo por parte del Estado en fomentar una mayor cantidad de mypes y pymes relacionadas a este sector, la marca podrá alinear sus estrategias y cumplir con los requerimientos del mercado en términos de producción de calidad (conocimientos técnicos) y buen servicio.</p> <p>* D2, O6: Aprovechar el auge económico de la economía peruana para poder solicitar financiamiento de diferentes entidades bancarias para poder cumplir con el capital inicial del proyecto.</p> <p>* D3-D6, O6-O7-O10-O11: Ya que no existe una marca líder de prendas de vestir para mujeres de tallas grandes, la empresa evaluará proyectos a largo plazo para ampliar su cartera de productos e incluso, poder incursionar en prendas de vestir para hombres.</p> <p>* D1-D4, O3-O4-O8-O9: Como todo proyecto, los primeros meses no se obtienen utilidades ya que, toma tiempo posicionarse en el mercado y lograr alcanzar un nivel de ventas considerable. Por ese motivo es que se debe usar las plataformas <i>online</i> para causar mayor impacto en las clientas y crear una comunidad alrededor de la marca.</p>
	O2: El Estado promueve programas y/o talleres relacionados al sector textil-confecciones.	
	O3: El sector al cual está dirigido la empresa está familiarizado con las compras por internet.	
	O4: Aumento de remuneraciones en los distritos de Lima Norte, haciendo que las clientas tengan mayor poder adquisitivo.	
	O5: Gran número de proveedores a nivel nacional.	
	O6: El Perú presenta una economía dinámica en la cual se proyecta una expansión de 2.1% del PBI para el 2020.	
	O7: Cerca del 63% de la población femenina de Lima Metropolitana padece de exceso de peso.	
	O8: Campañas publicitarias que resaltan la belleza de las mujeres con modelos de tallas grandes.	
	O9: Difusión de la marca a través de redes sociales o <i>marketplaces</i> .	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	A1: Limitaciones en avances tecnológicos en el país.	<p>* F1, A3: Al usar insumos y materias primas de más alta calidad se podrá afrontar exitosamente los comerciales informales que existen en Lima, ya que se creará confiabilidad en las clientas.</p> <p>* F2, A2-A4-A6-A7: El alto grado de adaptación de la mano de obra hará posible que la empresa responda de manera óptima ante la ropa importada proveniente de China, la cual se caracteriza por ser de bajo costo y mala calidad, y además ante otras empresas que podrían querer imitar el estilo y servicio que se brinde.</p> <p>* F3-F4-F6-F7-F8, A1-A5-A6-A7: Si bien existen algunas tiendas por departamento extranjeras que han incursionado en secciones para mujeres de tallas grandes debido a los recursos tecnológicos con los que cuentan, la marca buscará fidelizar a las clientas a través del trato agradable que se les brinde no solo en la tienda física, sino también a través de las redes sociales. De esta manera se podrá contrarrestar el efecto del manejo de economía de escalas que utilizan distintas empresas de ropa.</p> <p>* F5-F8, A8: Si bien el rubro de la moda es altamente cambiante, la marca se enfocará en el consumidor, convirtiéndolo en un agente de cambio, sin dejar de lado la comodidad y atractivo de la prenda. Asimismo, el personal a contratar sabrá acerca de asesoramiento personal y tendrá vocación de servicio.</p> <p>* F1-F7, A9: Se consolidará la marca en el mercado gracias al producto y servicio exclusivo que se brinde, generándose así una buena estrategia de branding que aporte valor a la empresa. Así, las clientas confiarán en la empresa y se desarrollarán vínculos de atracción.</p>
	A2: Ropa importada de China a menor precio y menor calidad.	
	A3: Competencia desleal por parte de los comercios informales.	
	A4: Aún falta mayor apoyo político para limitar el ingreso de productos extranjeros.	
	A5: Las tiendas por departamento manejan de manera eficiente las economías de escalas.	
	A6: Posibilidad de que otras marcas de ropa ya posicionadas incursionen en este segmento de mercado.	
	A7: Nuevas marcas podrían imitar los diseños.	
	A8: Las tendencias del mercado cambian constantemente, más aún si es dirigido al público femenino.	
	A9: Existen empresas que realizan servicio de <i>delivery</i> .	