

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Modelo ProLab: Otra Chance, una propuesta de negocio sostenible  
para darle una segunda oportunidad a las prendas de vestir**

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

**PRESENTADA POR**

Daniel Enrique Neyra Carrasco, DNI: 40793806

Diego Alejandro Escobar Márquez, DNI: 43275885

Katherine Gonzales Aguilar, DNI: 71598890

Stefany Yanet Apaza Canchari de Marquez, DNI: 47986001

**ASESOR**

Beatrice Avolio Alecchi, DNI: 09297737

ORCID 0000-0002-1200-7651

**JURADO**

Nicolás Núñez Morales

Mayra Liuviana Vega Chica

Beatrice Avolio Alecchi

**Surco, Abril 2022**

## Agradecimientos

Agradezco a mi madre, hija y hermanas, que me apoyan en todo momento para lograr mis objetivos, y a mi esposa Karol, por su amor incondicional y su soporte en los momentos más difíciles que me motiva a superarme cada día.

Daniel Neyra

Agradezco a Dios por permitirme lograr este objetivo profesional, a mi madre y a mi hermana por su paciencia y apoyo constante durante este proceso, y a mi esposo por ser mi soporte en los tiempos complicados e insistirme siempre en que puedo lograr mis metas.

Katherine Gonzales

Agradezco a mis padres, colegas y amigas quienes me apoyan incondicionalmente, tanto en el ámbito personal, profesional y educativo, ellos me permitieron tener el soporte necesario para salir adelante y lograr todos mis objetivos.

Diego Escobar

Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional, la motivación y sus constantes palabras de aliento, a mi esposo Jabath por brindarme su soporte emocional en los momentos más difíciles de este proceso.

Stefany Apaza

## Dedicatorias

Dedico esta tesis a mi familia, en especial a mi abuela quien pasa momentos difíciles actualmente, y a todos los emprendedores peruanos que luchan por salir adelante durante esta pandemia.

Daniel Neyra

Dedico esta tesis a mi familia, en especial a mi padre quien me acompaña desde el cielo, y a todos los emprendedores peruanos que cada día luchan por lograr sus sueños a pesar de las adversidades como la pandemia que enfrentamos a causa del COVID19.

Katherine Gonzales

Dedico esta tesis a mi familia y amigos, quienes en los dos últimos años lucharon y perseveraron para salir adelante frente a la adversidad que se presentó a nivel mundial a causa del COVID-19.

Diego Escobar

Dedico esta tesis a mi familia, quienes a pesar de las adversidades siempre saben salir adelante y a todos los emprendedores que a causa de la pandemia vieron afectados sus sueños.

Stefany Apaza

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo propone una solución para un problema socialmente relevante, el cual se abordó en base al uso de metodologías ágiles, que permitió desarrollar un modelo de negocio sostenible contemplando como foco de la solución a dos tipos de usuario. La solución planteada es Otra Chance, modelo de negocio que permitiría tener una plataforma comercial virtual (App y Web) para la compra y venta de ropa y accesorios de segundo uso y en buen estado, promoviendo una economía circular, la cual permitiría generar una comunidad de consumidores que originen un impacto positivo en el medio ambiente.

La solución propuesta consiste en utilizar plataformas virtuales como medios transaccionales entre vendedores y consumidores, las cuales permitirían tener alcance para una gran cantidad de usuarios, basados en la experiencia internacional este modelo de negocio tiene una importante escalabilidad. El planteamiento fue sometido a procesos de validación por parte de los usuarios de donde se obtuvo una importante retroalimentación a las propuestas o prototipos planteados inicialmente. Se demostró que los usuarios están dispuestos a pagar una comisión para la plataforma, de los cuales el 79% pagarían una comisión de hasta 15 %, debido a que consideran que la plataforma permitiría ampliar el alcance que podrían obtener por sus propios recursos al momento de poner a la venta sus prendas y accesorios.

Debido al modelo del negocio la estrategia del marketing es sumamente importante, motivo por el cual el 56% de la inversión inicial estaría destinada a cubrir los recursos que necesitaría marketing para obtener el alcance y crecimiento que se requerirá para formar una comunidad grande en plataformas virtuales, apalancados por influencers, organizaciones de apoyo al medio ambiente y gran presencia en redes sociales.

La investigación del proyecto concluye que Otra Chance es candidata a un modelo de negocio sostenible, escalable y socialmente responsable, el cual tiene un impacto directo en el ODS 12 que busca garantizar modalidades de consumo y producción sostenible. El índice de relevancia social alcanzado es del 42.58%, que genera un VAN de S/3 191 749, un TIR del 111%, con una inversión inicial de S/900 000.



## Executive Summary

In our work, we propose a solution for a socially relevant problem based on agile methodologies. We were able to develop a sustainable business model that focuses on providing a solution for two different types of users. This is how “Otra Chance” was conceived. This is a business model that operates based on a virtual and commercial platform (webpage and application) for the purchase and sale of clothing and second-hand accessories in good condition, therefore promoting a circular economy and the formation of a community of consumers that can generate a positive impact on the environment.

We propose the use of virtual platforms as a transactional means of negotiation between sellers and consumers as these platforms would allow the access to a great deal of users. Likewise, this business model has shown a great scalability internationally. After letting our users evaluate our proposal, we obtained very important feedback on our initial plans and prototypes. We were able to verify that users were willing to pay a commission for the platform, with 79 % of them being willing to pay up to 15 %, as they think that the platform would greatly enhance the scope and outcome of the sales of their clothing and accessories.

As the marketing strategy plays a critical role in our business model, 56 % of the initial investment would be used to cover the expenses of the marketing campaign to attain the scope and level of growth necessary for the formation of a big community in virtual platforms, all of this backed by the participation of influencers, organizations that protect the environment, and a big presence in social networks.

Based on our research, we conclude that “Otra Chance” is a viable option as a sustainable, scalable, and socially responsible business model that has a direct impact on the 12<sup>th</sup> Sustainable

Development Goal, which aims to “ensure sustainable consumption and production patterns.” The attained social relevance rate is 42.58 %, generating a NPV of PEN 3,191,749 and an IRR of 111 %, with an initial investment of PEN 900,000.



## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xii
Lista de Figuras.....	xiv
Capítulo 1. Definición del Problema .....	1
1.1. Contexto del Problema .....	1
1.2. Presentación del Problema.....	3
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema .....	4
Capítulo 2. Análisis del Mercado .....	6
2.1. Descripción del Mercado.....	6
2.2. Análisis Competitivo Detallado.....	8
2.2.1 Competidores directos .....	8
2.2.2 Competidores indirectos .....	10
2.2.3 Referencias internacionales .....	11
Capítulo 3. Investigación del Usuario.....	14
3.1. Metodología de Investigación del Usuario .....	14
3.1.1 Características de la entrevista .....	15
3.1.2 Características de la encuesta.....	15
3.2. Perfil del Usuario .....	15
3.2.1 Mapa de experiencia del usuario - comprador .....	20
3.2.2 Mapa de experiencia del usuario – vendedor.....	22
3.3. Identificación de Necesidades.....	24



Capítulo 4. Diseño del Producto.....	27
4.1. Concepción del Producto.....	27
4.2. Desarrollo de la Narrativa.....	33
4.3. Carácter Innovador del Producto .....	34
4.4. Propuesta de Valor .....	36
4.5. Producto Mínimo Viable (PMV) .....	39
Capítulo 5. Modelo de Negocio.....	41
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio .....	41
5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio .....	45
5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio.....	47
5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio .....	48
Capítulo 6. Solución Deseable, Factible y Viable .....	50
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	50
6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución .....	50
6.1.2. Experimentos empleados para validar las hipótesis .....	51
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución .....	54
6.2.1. Plan de mercadeo.....	54
6.2.1.1. Objetivos.....	54
6.2.1.2. Definiendo la estrategia.....	54
6.2.1.3. Segmento de mercado objetivo.....	55
6.2.1.4. Análisis de competidores .....	55
6.2.2. Plan de operaciones .....	57
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución .....	59
6.3.1. Presupuesto de inversión .....	59

6.3.2. Análisis financiero.....	63
6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis .....	65
Capítulo 7. Solución Sostenible.....	67
7.1. Relevancia Social de la Social de la Solución .....	67
7.2. Rentabilidad Social de la Solución .....	70
Capítulo 8. Decisión e Implementación .....	72
8.1. Plan e Implementación y Equipo de Trabajo.....	72
8.2. Conclusiones.....	74
8.3. Recomendación.....	75
Apéndices .....	77
Apéndice A: Guía de entrevistas a Compradores .....	77
Apéndice B: Resultados encuesta a usuarios – Encuesta 1 .....	80
Apéndice C: Iteraciones del Prototipo .....	88
Apéndice D: Matriz de Priorización de Hipótesis. ....	91
	xi
Apéndice E: Tarjeta de Prueba de Usabilidad. ....	92
Apéndice F: Encuesta y Resultados .....	93
Referencias .....	96

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Cuadro comparativo de las alternativas de competencia en el mercado nacional.....</i>	9
Tabla 2 <i>Cuadro comparativo de las alternativas de competencia en el mercado internacional.....</i>	12
Tabla 3 <i>Guía para listar las necesidades.....</i>	25
Tabla 4 <i>Necesidades identificadas .....</i>	26
Tabla 5 <i>Información de patentes de páginas web relacionadas. ....</i>	35
Tabla 6 <i>Flujo de caja proyectado para los primeros cinco años.....</i>	46
Tabla 7 <i>H1 – Experimento de usabilidad para la plataforma Otra Chance.....</i>	52
Tabla 8 <i>H1 - Resumen de resultados de la interacción de mujeres y hombres con la plataforma Otra Chance .....</i>	53
Tabla 9 <i>H2 - Aceptación del pago de comisión del 10 %.....</i>	53
Tabla 10 <i>Acceso a internet en lima según edades.....</i>	55
Tabla 11 <i>Cuadro análisis de competidores de las marcas existentes.....</i>	56
Tabla 12 <i>Presupuesto de marketing desde al año 0 hasta el año 5.....</i>	57
Tabla 13 <i>Presupuesto de planilla para el año 1 .....</i>	58
Tabla 14 <i>Detalle de costos operativos desde el año 0 hasta el año 5 .....</i>	59
Tabla 15 <i>Presupuestos de inversión .....</i>	60
Tabla 16 <i>Estructura del Capital.....</i>	60
Tabla 17 <i>Estado de Resultados desde el año 0 hasta el año 5.....</i>	62
Tabla 18 <i>Proyección de P&amp;L desde el año 0 hasta el año 5 .....</i>	64
Tabla 19 <i>Proyección del flujo de caja libre descontado desde el año 0 hasta el año 5....</i>	65

Tabla 20 <i>Escenarios para hallar el VAN promedio y su desviación estándar</i> .....	65
Tabla 21 <i>Simulación Montecarlo VAN</i> .....	66
Tabla 22 <i>Análisis del impacto a la ODS 12</i> .....	69
Tabla 23 <i>Detalle de los beneficios sociales desde el año 1 hasta el año 5</i> .....	70
Tabla 24 <i>Resumen del VANS desde el año 1 hasta el año 5</i> .....	71



## Lista de Figuras

Figura 1 <i>Lienzo Meta Usuario - Vendedor</i> .....	18
Figura 2 <i>Lienzo Meta Usuario - Comprador</i> .....	19
Figura 3 <i>Lienzo de Experiencia de Usuario - Comprador</i> .....	21
Figura 4 <i>Lienzo de Experiencia de Usuario - Vendedor</i> .....	23
Figura 5 <i>Matriz 6x6 - Vendedor</i> .....	28
Figura 6 <i>Matriz 6x6 - Comprador</i> .....	29
Figura 7 <i>Matriz Quick Wins</i> .....	30
Figura 8 <i>Lienzo Blanco Relevancia</i> .....	32
Figura 9 <i>Lienzo de Propuesta de Valor</i> .....	38
Figura 10 <i>Última Versión del Prototipo</i> .....	40
Figura 11 <i>Business Model Canvas de Otra Chance</i> .....	44
Figura 12 <i>Flourishing Business Canvas</i> .....	68
Figura 13 <i>Plan de Trabajo para Implementación</i> .....	73

## **Capítulo 1. Definición del Problema**

Nuestro trabajo está enfocado en dos frentes: El primero es el consumismo de la moda fast fashion, el cual genera acumulación de prendas de vestir o accesorios de moda que dejan de ser usados por sus dueños cuando estos se mantienen incluso en un buen estado, el espacio de los closets cada vez es más reducido por objetos que no son utilizados. El segundo frente es el impacto medioambiental que genera toda la contaminación textil, un problema que no es muy expuesto y conocido por los pobladores del país. En el presente capítulo, definiremos el problema, su contexto y relevancia.

### **1.1. Contexto del Problema**

La Alianza de las Naciones Unidas para la Moda Sostenible sostuvo, durante la Asamblea para el medio ambiente en el año 2019, que la industria de la moda es la responsable de entre el 8% a 10% de las emisiones globales de efecto invernadero (más que todos los vuelos internacionales y el transporte marítimo juntos). Adicionalmente, se sostuvo que esta industria es la segunda de mayor consumo de agua y que genera cerca del 20% de las aguas residuales a nivel mundial (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2019).

El Perú no es ajeno a esta realidad. La contaminación del agua de los ríos es causada principalmente por el vertimiento de relaves mineros, aguas servidas urbanas y desagües industriales a lo largo de todo su cauce. Dicha contaminación es resultado de la presencia de elementos físicos, químicos y biológicos, y estos en altas concentraciones, son dañinos para la salud humana y el ecosistema (INEI, 2019). Por ello es necesario cuidar el medio ambiente, sobre todo el agua, ya que al tener un alto grado de contaminación genera un gasto adicional en el proceso de tratamiento para convertirse nuevamente en agua potable, generando un impacto negativo en los costos de purificación del agua.

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE), los peruanos gastan su salario principalmente en alimentación, comida, víveres, pago de servicios, estudios propios o familiares, transporte y vestuario (el cual representa el 24% del gasto de los trabajadores) (IPE, 2019). Este análisis muestra que el gasto que los peruanos le asignan a la ropa es representativo y genera un impacto en el medio ambiente, ya que como se señala en un artículo periodístico del diario La Vanguardia de España en el año 2016, “son necesarios 10 mil litros de agua para la producción de unos cuantos pantalones jeans”.

Continuando con el análisis, un informe realizado por la consultora Kantar Worldpanel (2019) a nivel nacional, señaló que las prendas de mujeres representan la mayor parte del presupuesto de las familias para comprar ropa, llegando al 45% del total (debido a la costumbre por vestir constantemente a la moda y al empoderamiento femenino). En segundo lugar, se encuentra la ropa para niños y bebés con un 33%; en tercer lugar, la ropa de varones con 22%. En el estudio también se señaló que el gasto promedio por familia es de S/ 459 en ropa femenina y S/ 341 en ropa infantil. Según los datos, las mujeres tienen el mayor control del presupuesto asignado para la compra de ropa y debido a las características de consumo, estas son más sensibles a impactar al medio ambiente; por tanto, cualquier iniciativa para combatir el daño de esta industria debería enfocar esfuerzos en este segmento familiar.

En el año 2019 la fabricación de prendas de vestir en el Perú fue equivalente a 3 mil 400 millones de soles, y la fabricación de textiles superó los 2 mil millones de soles, representando el 5% y 3% de la industria manufacturera del país, respectivamente. En conjunto, la industria textil representó el 8% de la producción manufacturera INEI (2020). Por otro lado, las tiendas por departamento representan el segundo canal de venta más utilizado en Lima, con una frecuencia de compra quincenal. El sector textil es el segmento de mayor penetración y frecuencia de

compra de todos los niveles socioeconómicos en el canal retail. En la capital del país la mayor concentración de venta de ropa se genera en el emporio comercial de “Gamarra”, en donde se concentra el 26% del gasto de la categoría, mientras que, en el caso de las tiendas por departamento, el gasto representa el 22%, con un ticket promedio de S/. 149.80 soles y una frecuencia de compra de 1.3 veces (Perú Retail, 2018).

Por otro lado, en referencia a la venta a través del e-commerce, se puede apreciar que, antes de la pandemia, solo el 1.5% (65,800) de los comercios vendían a través de este canal en el Perú. Después de la aparición del COVID-19, este número aumentó exponencialmente llegando al 5% (más de 260,000) al cierre del 2020. Otro dato importante es el crecimiento de los compradores online en el Perú que aumentó de 18.6% (6 millones) en el 2019 a 36.1% (11.8 millones) al término del 2020. Por último, las empresas de e-commerce se distribuyen en un 70% en Lima y un 30% en provincia, teniendo un crecimiento del 100% y 180% respectivamente; sin embargo, el 90% del volumen de ventas está concentrado en Lima (Bravo, 2021).

## **1.2. Presentación del Problema**

Según la información presentada en los párrafos anteriores, la industria de la moda genera impactos negativos al medio ambiente. Por tanto, el grupo impulsará un proyecto que genere un impacto positivo en la gestión de residuos, específicamente en la gestión de residuos textiles. En el Perú las personas no estamos acostumbradas a reciclar, y nos parece importante enfocarnos en los problemas que genera el uso indiscriminado de ropa (*Fast Fashion*) y en la falta de gestión de reciclaje de la ropa que tenemos almacenada y/o desechamos.

El consumismo de la ropa genera mucho daño y sólo alimenta la expansión indiscriminada de la industria textil. Un proyecto enfocado en alargar el ciclo de vida de la ropa generaría un impacto importante no sólo en la industria tal cual se maneja hoy, si no también,



generar un cambio en las costumbres de consumo textil que tienen las personas, orientando esfuerzos en cambiar la mentalidad de las nuevas generaciones. Este problema es relevante, ya que cualquier impacto que se genere contribuirá significativamente en cuatro aspectos importantes: la disminución de residuos textiles que contaminan el medio ambiente, el cambio de la mentalidad de las personas, la disminución de la explotación laboral y el crecimiento de la moda circular.

### **1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema**

Se considera relevante este problema debido a que la contaminación que genera la industria de la moda daña a la salud de las personas por los impactos en el aire, agua y residuos que esta genera. Los cambios climatológicos están asociados a la contaminación y esto tiene una repercusión en la economía de los países debido a que tienen que destinar grandes cantidades de dinero para la mitigación de los impactos.

La cultura del reciclaje en nuestro país se encuentra en niveles muy bajos debido a que el consumidor no tiene conciencia del impacto que puede causar los residuos que desecha y además por la falta de información por los medios de comunicación. Solo el 1.9% de todos los residuos sólidos reaprovechables que se generan, entre los que se encuentran el papel, cartón, vidrio, plástico PET, plástico duro, tetra-pak, metales y residuos eléctricos y electrónicos-RAEE, se reciclan. Es por ello que el Ministerio de Ambiente está promoviendo una política de educación ambiental para concientizar a los niños y niñas sobre el tema de los residuos sólidos y el cuidado del ambiente (Ministerio del Ambiente del Perú, 2018).

En el mundo moderno ya existen iniciativas muy importantes que tienen un enfoque en economía circular y cambio de costumbres de consumo textil, uno de los movimientos más importantes en Europa es Shop The Circular Project (Alianza de la Moda Circular), quienes

proponen objetivos de reducción del impacto de la Fast Fashion al 2030. Muchas empresas del sector ya se sumaron a esta iniciativa la cual consta de 4 pilares: reutilizar, reparar, reciclar y reducir. Esta iniciativa también enfrenta los riesgos laborales, que van desde las condiciones peligrosas de trabajo hasta la discriminación, por lo cual la Alianza precisa que es necesario unir esfuerzos entre el gobierno y el sector privado con la finalidad de mejorar las condiciones laborales" (Shop The Circular Project, 2021).

Una iniciativa peruana es la ONG Recicla pe, ONG que busca concientizar y educar a la población peruana sobre el reciclaje y brindar las herramientas para realizarlo, logrando la economía circular que el país necesita enfocándonos en el reciclaje inclusivo. Por lo cual esta ONG nos indica que los principales beneficios del reciclaje son: la optimización de los recursos, que van de la mano con el ahorro de energía; generar trabajo y reducir las emisiones del efecto invernadero (Recicla pe, 2020). Es importante que la información sea descentralizada y que se trabaje en los lugares más alejados de la capital. El esfuerzo que se viene realizando por concientizar a la población es muy grande, se trabaja con empresas privadas y organismos públicos; sin embargo, aún estamos alejados de llegar a niveles óptimos (Gestión, 2019).

## Capítulo 2. Análisis del Mercado

Con la finalidad de satisfacer las necesidades que se han identificado, a continuación, se iniciará el presente capítulo con un análisis del sector textil en el país, posteriormente se abordará un análisis de la competencia directa (pequeños emprendedores que venden ropa y accesorios de segunda mano en plataformas virtuales), competencia indirecta (ropa nueva de bajo costo, moda conocida como fast fashion) y finalmente las referencias en mercados internacionales.

### 2.1. Descripción del Mercado

La industria textil y confecciones es la tercera actividad que tiene mayor impacto en el PBI manufacturero del Perú, alcanzando el 6.4% en el 2019, la cual genera aproximadamente 400 mil empleos anuales directos a la economía. Por ello, con el objetivo de poder satisfacer las necesidades internas de los peruanos, las importaciones de textiles y confecciones tuvieron un crecimiento continuo, marcando un crecimiento anual de 3.4% en el periodo 2015-2019, generando un volumen de compra de 1,988 millones de dólares FOB en el 2019. Respecto al volumen de importaciones de confecciones en el periodo 2016-2019 se ha tenido un incremento del 54%, cerrando el 2019 con 303.553 millones de unidades importadas. Por otro lado, China es el principal proveedor de confecciones a nivel mundial, ya que exporta el 33% de la demanda global. Para nuestro país, las importaciones desde china representan el 76.7% de las confecciones que ingresan al país, en segundo lugar, se encuentra Bangladesh con 10.2%. Lo antes descrito, se complementa con la información que el Perú, es el país con la menor tasa arancelaria para importaciones de confecciones provenientes de china, teniendo la tasa de 11%, mientras que en Colombia es el 40%, Ecuador aplica el 24% y Brasil el 35% (SNI, 2021).

El sector textil/confecciones es el segmento que mayor penetración del mercado ha tenido en los últimos años (crecimiento alrededor del 85%) y representa una mayor frecuencia de

compras para todos los niveles socioeconómicos, la compra de prendas de vestir se ha convertido en un hábito para los limeños. De acuerdo a la encuesta realizada, se puede determinar que el 25% de los limeños, compran sus prendas de vestir en tiendas por departamento, mientras que el 23% realizan compras en el emporio comercial de Gamarra, estos dos últimos lugares mencionados se encuentran en constante competencia comercial de prendas de vestir. En tercer lugar, se encuentran los supermercados con 21% de participación de mercado. Por otro lado, el nivel socioeconómico A realiza el 48% de sus compras en tiendas por departamento, todo lo contrario, ocurre con los niveles socioeconómico C y D, que realizan el 48% de sus compras en Gamarra (Perú Retail, 2018).

De acuerdo con lo revisado, las tiendas por departamento es un importante canal para la compra de prendas de vestir, por ello a continuación, describiremos el análisis realizado por América Retail en el año 2019, donde indican que las tiendas por departamento han logrado una venta anual de US\$ 1,800 millones, y en los últimos cinco años previos a la pandemia los puntos de venta tuvieron crecimiento del 26%, llegando a lograr 96 puntos de venta a nivel nacional. Las tiendas por departamento que representan los principales competidores son: Saga Falabella, Ripley y Oechsle. El market share es liderado por Saga Falabella con un 48.2% mientras que el segundo lugar lo ocupa Ripley con 32.6%, Saga Falabella cuenta con 29 tiendas en el país que representan 177,298 m<sup>2</sup>. Por otro lado, el emporio comercial de Gamarra es el segundo canal que los peruanos utilizan para realizar la compra de sus prendas de vestir. Este emporio facturó 6,618 millones de soles, donde el 35.6% correspondió a comercio al por mayor, 21.7% correspondió a comercio por menor y 21.5% a industrias manufactureras (INEI, 2016).

En el año 2012, llegó la empresa Zara al país para brindar la oferta de moda Fast Fashion, este fue el inicio, ya que en el año 2014 esta propuesta se convirtió en un Boom para los

peruanos con la llegada de Forever21 y la sueca H&M. En comparación, con las tiendas por departamento (Saga Falabella, Ripley, Oeschle) donde sus ventas oscilaban entre 250 y 500 dólares por metro cuadrado, las tiendas *Fast Fashion* se encontraban llegando a 1,200 y 2,000 dólares el metro cuadrado. Es importante considerar que las tiendas por departamento tienen un 55% de facturación en moda mientras que el *fast fashion* casi el total de su facturación lo representa la moda. Para terminar, un factor clave, para que la moda *fast fashion* sea más rentable, es la rotación de sus colecciones, mientras las tiendas por departamento tienen una rotación de 4 veces al año, las tiendas *fast fashion* rotan hasta 12 colecciones diferentes al año (Gestión, 2019).

## **2.2. Análisis Competitivo Detallado**

En este análisis abordaremos a la competencia directa, competencia indirecta, y las referencias en mercados internacionales, en donde ya abordan con distintos tipos de emprendimientos la problemática del consumismo de moda y tienen distintas soluciones sostenibles para el mercado de la moda.

### **2.2.1 Competidores directos**

Uno de los competidores directos son los pequeños emprendimientos que venden ropa y accesorios de segunda mano, el principal canal de venta es online apalancados en las redes sociales. Estos emprendimientos son informales, este tipo de emprendimientos no pagan impuestos, esta informalidad les puede generar beneficios para competir en precio, pero les genera inconvenientes para obtener financiamiento. Adicionalmente no cuentan con una estrategia de precios definida, por tanto, los clientes pueden regatear el precio y/o condiciones de compra.

En el mercado también existen empresas formales que venden ropa de segunda mano, como es el caso de Las Traperas, emprendimiento que apostó por el reciclaje y recirculación de ropa usada, la empresa cuenta con 11 años en el mercado formal, posicionándola como la más antigua del rubro más antigua a nivel nacional (El Comercio, 2020). A continuación, la Tabla 1 presenta un comparativo de las alternativas del mercado a nivel nacional.

**Tabla 1**

*Cuadro comparativo de las alternativas de competencia en el mercado nacional*

<b>Empresa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Canales de Venta</b>	<b>Dirección Electrónica</b>
Las Traperas	Es una tienda que se dedica a recircular la ropa de segunda mano, pionera en el mercado peruano y la más grande.	Redes sociales/ página web/ Tienda física	<a href="https://www.lastraperas.com/">https://www.lastraperas.com/</a>
OkRound 2	Tienda online de ropa de segunda mano en Perú, todas las prendas que verás en nuestra tienda provienen de los clósets de gente que nos sigue en redes sociales.	Redes sociales/ página web/	<a href="https://www.okround2.com">https://www.okround2.com</a>
Al Peso	Tienda de venta de ropa de segunda de buena calidad, a precios bajos y con un gran estilo. Ropa vintage al peso.	Redes sociales/ página web/ Tienda física	<a href="https://www.alpesos.hopperu.com">https://www.alpesos.hopperu.com</a>
De ti Parami	Ropa previamente “amada” (usada). Venden ropa nueva y usada. Especializada en ropa para niños y bebés. Utilizan cajas recicladas para sus envíos.	Redes Sociales	@deti_parami
Suralounge	Eco friendly closet. New & Second Hand, tienda especializada en venta de ropa de mujer y niños. Estilo de moda moderna.	Redes sociales	@suralounge

*Nota.* Tomado de las diferentes páginas web de cada uno de los competidores.

Los competidores locales tienen como debilidad que no se encuentran en un sistema formal tributario, lo que no les permite acceder a préstamos que puedan hacer crecer su empresa. Entre las fortalezas se encuentran su conocimiento de la segmentación de clientes, ya que como

hemos podido apreciar, conocen sus necesidades específicas, y atienden mediante diferentes canales de atención, lo cual más accesible la llegada de los productos al cliente.

### **2.2.2 Competidores indirectos**

Podemos considerar como competidor indirecto a la ropa nueva de bajo precio, la denominada ropa “china”, que es vendida en galerías, mercados, incluso en tiendas por departamento o especializadas como H&M. En los distintos mercados se pueden encontrar ropa nueva de muy bajo costo que podría competir con la ropa de segunda mano. Susana Saldaña, presidenta de la Asociación Comercial de Gamarra en una entrevista realizada por el Diario Exitosa (2021), señaló que el 85% del mercado está copado por ropa importada y que mucha de esta mercadería entraría al país por un dólar o menos.

La venta de ropa *fast fashion* en el Perú ya llega a US\$ 2,000 por metro cuadrado, en tiendas de retail como Saga, Ripley u Oechsle, las ventas por metro cuadrado pueden llegar a US\$ 500, en el caso de tiendas especializadas como H&M, Forever21 y Zara pueden vender desde US\$ 1,200 hasta más de US\$ 2,000 por metro cuadrado. En el Perú existen 15 tiendas *fast fashion* a nivel nacional entre H&M, Zara y Forever 21; adicionalmente se menciona que podrían entrar al país tiendas como Uniqlo y Charlotte & Russ. (Gestión, 2019). Esto supone un mercado interesante y de crecimiento en el país, en donde sobre todo las mujeres realizan gran cantidad de compra para mantenerse vestidas a la moda.

Dentro de las fortalezas de los competidores indirectos, se puede encontrar ropa nueva de muy bajo costo y de fácil acceso, esto conlleva al incremento y posicionamiento de este tipo de tiendas, que cubren necesidades inmediatas de los clientes. Entre las debilidades, se encuentra, la incertidumbre de la procedencia y forma de fabricación de estas prendas, que vienen

principalmente de China, lo cual es punto importante de tomar en cuenta para fortalecer nuestro modelo de negocio.

### **2.2.3 Referencias internacionales**

Nos parece importante analizar el mercado internacional, ya que podemos observar que en países como Estados Unidos, Inglaterra, Francia o España el mercado de la moda de segunda mano viene creciendo de forma importante. Según el informe anual de TredUP (2021), se estima que el mercado de segunda mano se duplicará en los próximos 5 años, alcanzando 77,000 millones de dólares. En el mismo informe se señala que la reventa de ropa será dos veces mayor que la venta de moda rápida (*Fast Fashion*) para 2030. América Latina no es ajena a esta transformación, el mercado de venta de ropa de segunda más importante es México y una de las empresas más importantes es GoTrendier, quienes participan en este negocio desde el año 2016, en sus 4 primeros años de operación vendieron cerca de 1 millón de prendas, y para el año 2020 hubo un crecimiento de 150% llegando a vender 1 millón de prendas en un solo año (Forbes México, 2020).

Podemos concluir que en el mercado nacional existen algunos emprendimientos que tienen un concepto relacionado al reciclaje y segundo uso de la ropa usada; sin embargo, sus modelos no han logrado obtener una escalabilidad importante y aun cuando estos negocios vienen creciendo, lo hacen de forma lenta. Adicionalmente nos enfrentamos a una competencia indirecta importante, ya que la ropa china que ingresa al país muchas veces tiene un costo bastante bajo, lo cual frenaría la penetración del consumidor de este tipo de prendas. Pero consideramos que en el país no existen alternativas competitivas para renovar la ropa de forma sostenible o para reciclar la ropa de nuestros closets. Por ese motivo es muy importante tomar en



cuenta los modelos de éxito que se presentan en el mercado internacional, que como hemos visto tienen una penetración importante en cada uno de sus países.

**Tabla 2**

*Cuadro comparativo de las alternativas de competencia en el mercado internacional.*

<b>Empresa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Canales de Venta</b>	<b>Dirección Electrónica</b>	<b>País</b>
<b>Thredup</b>	Es una tienda que se dedica a la venta de ropa de segunda mano y en consignación en línea. Fue fundada en el 2009, buscando prolongar la vida útil de la ropa para combatir el desperdicio de la moda.	Página web/ Tienda física	<a href="https://www.thredup.com/">https://www.thredup.com/</a>	Estados Unidos
<b>Goodwill</b>	Tienda de ropa de segunda mano con presencia en 14 países. Reciben ropa de donación para financiar una amplia gama de servicios de capacitación y apoyo laboral, así como contribuciones filantrópicas a instituciones.	Página web/ Tienda física	<a href="https://www.goodwill.org/">https://www.goodwill.org/</a>	Estados Unidos
<b>Gotrendier</b>	Se trata de una tienda online, es un intermediario entre el vendedor y el comprador. Utiliza su plataforma y cobra una comisión al vendedor al momento de que se ejecuta la venta. Tiene presencia en dos países y su crecimiento en el 2020 fue del 150%,	Página Web/APP	<a href="https://www.gotrendier.mx/">https://www.gotrendier.mx/</a>	México

<b>Vinted</b>	<p>llegando a vender 1 millón de prendas durante ese año.</p> <p>Vinted es un mercado en línea y comunitario que permite a los usuarios vender, comprar e intercambiar artículos de ropa y accesorios de segunda mano. Cuenta con 45 millones de usuarios a nivel mundial y presencia en 11 países.</p>	Página Web/APP	<a href="https://www.vinted.es">https://www.vinted.es</a>	Lituania
<b>Roba Amiga</b>	<p>Gestionan la ropa de segunda mano para reducir al máximo los residuos textiles a través de un modelo que promueva la inserción de personas en situación o con riesgo de exclusión social. Pertenece a la fundación Caritas Internacional y tiene presencia en todo España. Su modelo se sostiene en la donación de ropa, la cual reciben en contenedores ubicados en las principales ciudades del país.</p>	Página web/ Tienda física	<a href="https://www.robamiga.cat/es/">https://www.robamiga.cat/es/</a>	España

*Nota.* Tomado de las diferentes páginas web de cada uno de los competidores.

### **Capítulo 3. Investigación del Usuario**

En el presente capítulo se abordará el diseño etnográfico. Como parte de esta metodología de investigación se realizaron 30 entrevistas para posteriormente realizar un análisis e identificar necesidades, patrones, usos y costumbres del público objetivo. Con el perfil obtenido se procederá a elaborar el lienzo meta usuario comprador y lienzo meta usuario vendedor. Finalmente se desarrollará una guía para listar las necesidades del usuario o público objetivo que se pretende satisfacer.

#### **3.1. Metodología de Investigación del Usuario**

Los diseños etnográficos pretenden describir y analizar las acciones que realizan personas de un determinado sitio, estrato social o contexto, y también los comportamientos de estas personas que se encuentran en circunstancias comunes o especiales. La etnografía estudia categorías, patrones y temas relacionados a las culturas (inclusive pueden abarcar temas como geografía, historia, política, economía y cultura de un sistema social). En este estudio el investigador debe pasar tiempo de calidad con el grupo de estudio que analizará y utiliza diversas herramientas para la recolección de datos como entrevistas (de 30 a 50 entrevistas como muestra mínima), observación, autorreflexión, entre otros. El investigador debe analizar aspectos explícitos e implícitos sin incluir su punto de vista porque ello podría generarle algún tipo de sesgo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

De acuerdo con la metodología etnográfica, se diseñó una guía de entrevista y una encuesta, para poder definir el perfil del usuario (ver Apéndice A), enfocada principalmente en el uso de ropa, frecuencia de compra de ropa nueva, conocimiento del impacto ambiental y la predisposición de compra para ropa de segunda mano. A partir de la información obtenida, se

logró identificar necesidades, patrones, usos y costumbres resaltantes de cada categoría (Tabla 5).

### **3.1.1 Características de la entrevista<sup>[BEAA1]</sup>**

La entrevista fue realizada a una muestra de 30 personas, 22 de las cuales fueron mujeres y 8 fueron hombres, consideramos realizar la encuesta en un porcentaje mayor de mujeres ya que ellas cuentan con una mayor probabilidad de ser potenciales clientas. Los participantes radican en Lima Metropolitana y pertenecen a niveles socioeconómicos A, B y C, los cuales representan un 7.4 millones de habitantes. El instrumento utilizado fue una entrevista virtual, realizada por videollamada en Zoom y la fecha de realización fue del 15 de Setiembre al 31 de Setiembre. El detalle de las preguntas y respuestas de la entrevista se encuentran en el Apéndice A.

### **3.1.2 Características de la encuesta**

La encuesta fue realizada a una muestra de 92 personas, dichos participantes radican en Lima Metropolitana y pertenecen a niveles socioeconómicos A, B y C, en Lima la población que pertenece a estos NSE son 7.4 millones de habitantes. El instrumento utilizado fue una encuesta, la cual fue trabajada mediante la web Questionpro.com y con el link <https://www.questionpro.com/t/ASap6Zn5Rl>. La fecha de realización de la encuesta fue del 8 de agosto al 15 de agosto y el detalle de las preguntas y respuestas de la encuesta se encuentran en el Apéndice B.

## **3.2. Perfil del Usuario**

Para definir el perfil de nuestros dos usuarios, hemos utilizado la herramienta “Matriz Meta Usuario” (Figuras 1 y 2), el cual nos permite organizar e identificar diversos aspectos importantes de nuestros usuarios como la biográfica, círculo social, actividades, creencias, familia y problemas. Ambas matrices fueron construidas en base a la información recolectada de

las entrevistas y encuestas. Sobre el perfil del comprador, quien será nuestro cliente final, se consideran las siguientes características: una mujer de 31 años, soltera e independiente económicamente, la cual es muy sociable, le gusta viajar, salir a bailar y compartir momentos de calidad con sus amigos. Además, es una persona muy interesada en el cuidado del medioambiente y participa en diversos voluntariados relacionados al reciclaje.

Por otro lado, tenemos el perfil de nuestro vendedor, quien será la persona que entregará su ropa, quien cuenta con las siguientes características; es una mujer de 30 años, quien trabaja en una de las empresas más importantes del país, muy sociable, asiste a reuniones importantes y considera su imagen como un factor distintivo, adicionalmente le gusta viajar en sus vacaciones, salir a los mejores restaurantes y bares de la ciudad. Por último, un detalle relevante, es que tiene problemas con su pareja, debido a las compras compulsivas que realiza, ya que le gusta siempre estar a la moda y esto conlleva a que caiga en el consumismo.

Figura 1

Lienzo Meta Usuario - Vendedor



Figura 2

Lienzo Meta Usuario - Comprador



### 3.2.1 Mapa de experiencia del usuario - comprador

Para analizar la experiencia del usuario-comprador, se consideró la información recopilada en las entrevistas y encuestas realizada a los usuarios, por lo cual en el lienzo correspondiente al comprador hemos podido identificar cuatro momentos positivos durante la compra de ropa. El primero ocurre cuando se genera la necesidad de escoger ropa para alguna determinada ocasión, analiza el tipo de prenda y estilo que necesitará de acuerdo al evento a asistir y las personas que participarán. El segundo ocurre cuando se ejecuta la compra, debido que ya seleccionó la mejor opción y ahora debe tomar la decisión respecto a la forma de pago. Sus otros dos mejores momentos ocurren al sentirse satisfechos con su compra debido a la calidad, precio y durabilidad. Posteriormente, el último momento positivo ocurre al recomendar la marca y/o tienda con las personas conocidas debido a lo satisfechos que se encuentran.

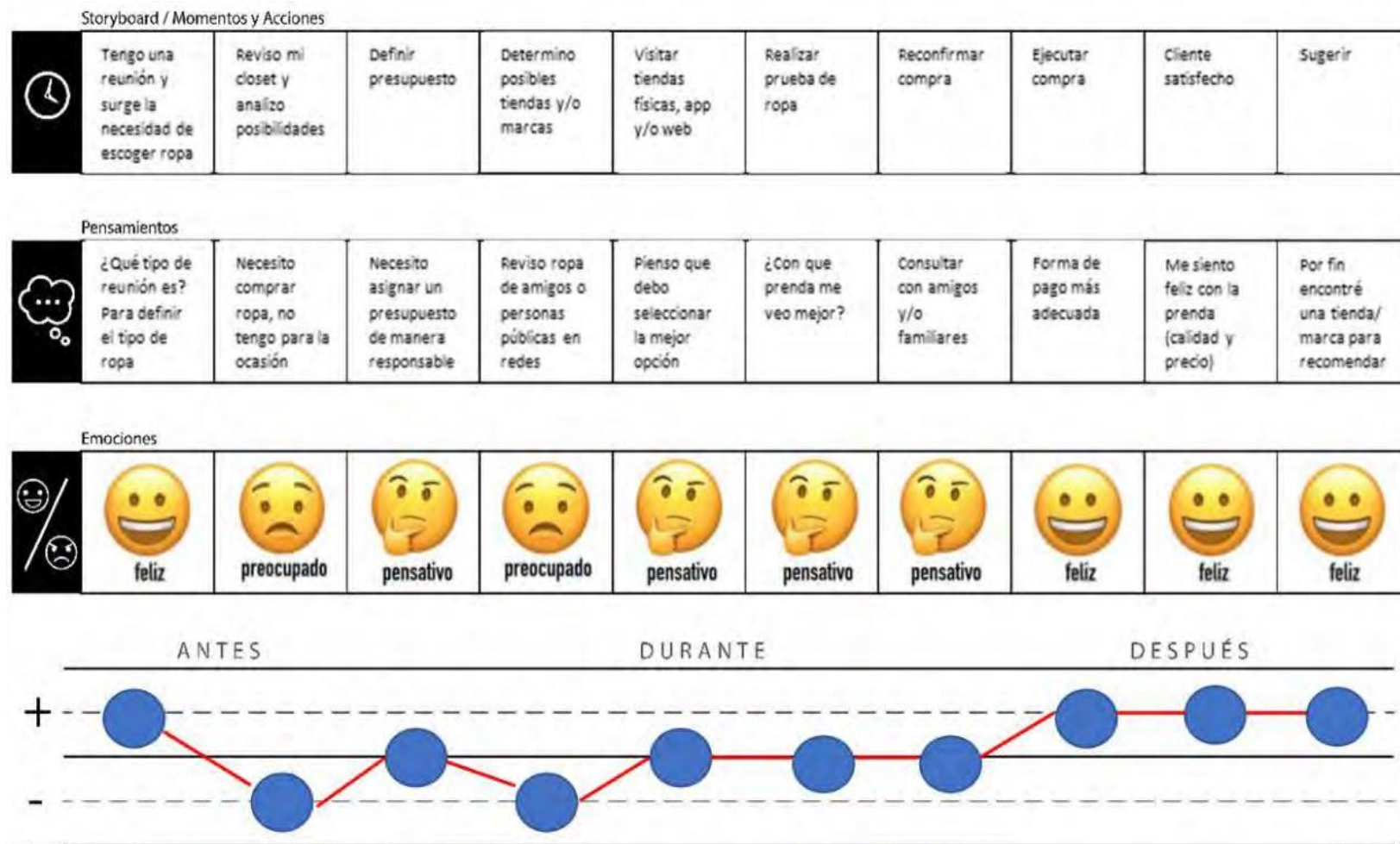
Encontramos dos momentos de exploración e incertidumbre. En el primer momento el usuario debe revisar su closet y analizar sus posibilidades e identifica que debe realizar compras debido que no cuenta con todas las prendas adecuadas para la ocasión. El segundo momento de exploración ocurre cuando el usuario debe determinar posibles tiendas y/o marcas, por lo cual procede a revisar en las redes sociales de amigos o personajes públicos para investigar.

También encontramos momentos críticos cuando el usuario debe determinar el presupuesto que asignará a las compras antes de iniciar la búsqueda, con la finalidad de realizar una compra responsable. El segundo momento crítico ocurre cuando visitas las tiendas físicas y/o web, seleccionan opciones y se prueban las prendas para definir con cuál se sienten más satisfechos y cumplen sus expectativas de acuerdo a la ocasión, el último momento crítico ocurre cuando selecciona las prendas y reconfirma consultando con sus amigos y/o familiares para obtener una aceptación.



**Figura 3**

*Lienzo de Experiencia de Usuario - Comprador*



### 3.2.2 Mapa de experiencia del usuario – vendedor

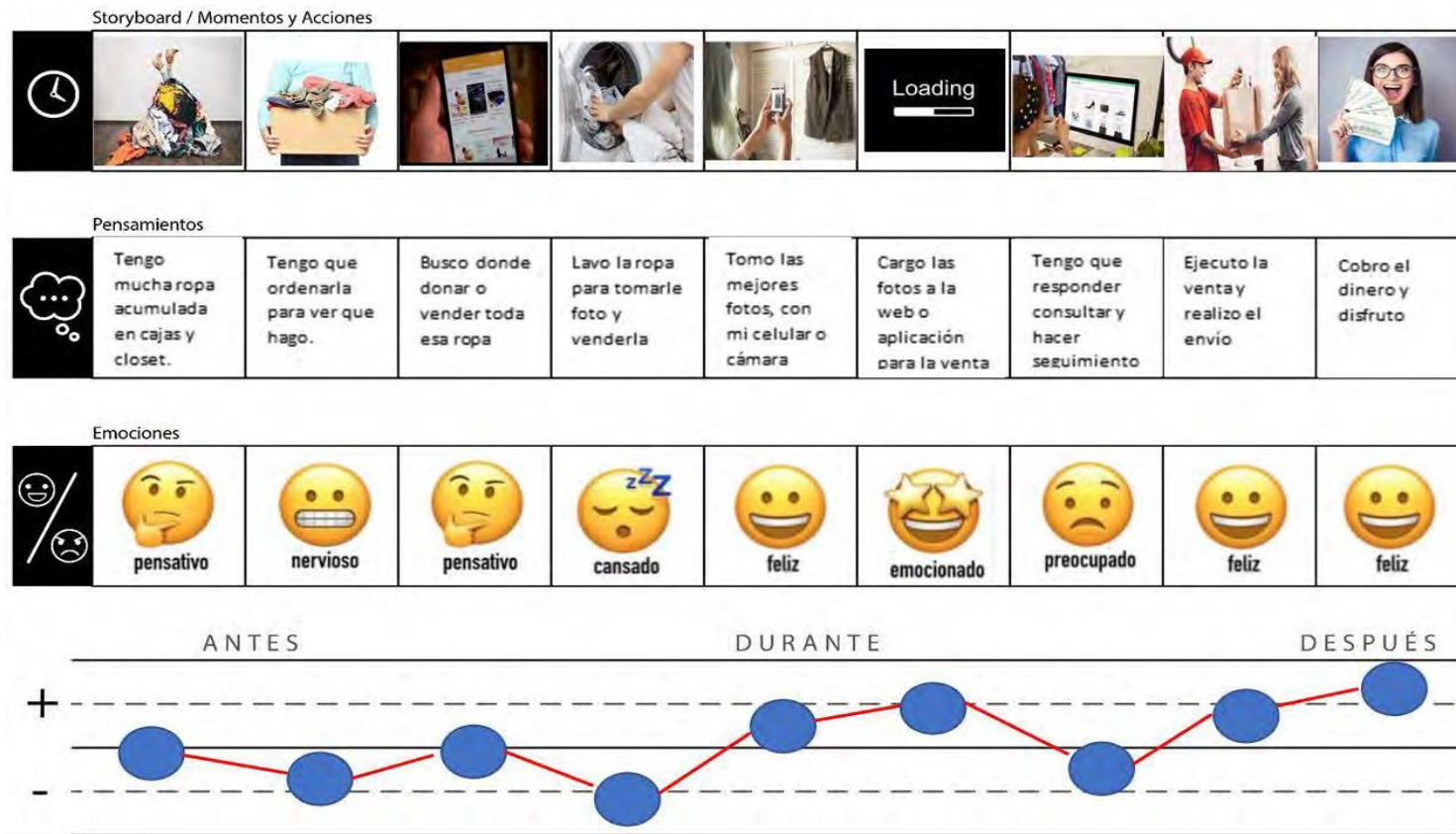
Adicionalmente, se consideró importante generar un mapa de experiencia del vendedor, ya que es clave en el negocio, porque las personas entregarían su ropa almacenada a cambio de una retribución monetaria. Esto significa que la experiencia del usuario para este tipo de personas es muy importante y dicha experiencia debería tener ciertas características que detonen en la venta de su ropa u accesorios sin uso. Este lienzo nace de la recolección de información obtenida en las entrevistas y en la encuesta realizada.

En la Figura 4 se detalla el Storyboard con los distintos procesos por los cuales pasaría el vendedor de la ropa y/o artículos. Durante todo el recorrido podemos observar distintas emociones de estos usuarios, iniciando con una etapa reflexiva, en donde se toma conciencia de la cantidad de ropa almacenada, tanto en el closet o en cajas a la cual no se le brinda utilidad. Podemos identificar como las etapas más negativas, cuando el vendedor tiene que realizar el lavado y desinfección de los productos y sobre todo durante la etapa de venta, ya que la persona tiene que contestar llamadas, mensajes y estar al tanto de ejecutar la venta.

También el lienzo nos permite identificar los momentos más satisfactorios de esta experiencia. Las cuales están relacionados a la ejecución de la venta y la recepción del pago por la venta realizada. Esto debido a que la materialización de venta genera un alivio en el vendedor ya que dejaría de estar al pendiente de la ejecución de la venta y, por otro lado, debido a que recibirá una contraprestación producto de la venta, estos sentimientos de realización generan momentos satisfactorios y agradables para el vendedor.

**Figura 4**

*Lienzo de Experiencia de Usuario - Vendedor*



### **3.3. Identificación de Necesidades**

De forma general, conocemos que la vestimenta es una necesidad básica del ser humano; de forma más específica y en base a las entrevistas realizadas a 30 personas (Apéndice A), se identificó que las necesidades del comprador están basadas en la necesidad de comprar ropa durable, comfortable, estar a la moda y seguir las tendencias, comprar una marca reconocida, probarse la ropa (lo cual nos lleva a que la mayoría de los compradores tienen la necesidad de contar con un espacio físico para realizar la compra) y en los sectores socio económicos A, B y C se identificó la necesidad de comprar un mayor número de prendas con el mismo presupuesto asignado. En el caso del vendedor se identifica que tiene como necesidad obtener dinero producto de la venta de la ropa, mediante un proceso de venta sencillo, que le permita tener una alta rotación, que cumpla con estándares de seguridad, y disminuir el volumen de ropa almacenada en su casa. Estas necesidades se detallan en la Tabla 4 y en la Tabla 3 hemos armado una guía para obtener las necesidades de forma correcta.

Adicionalmente en ambos grupos, se identificó que es una necesidad para aquellas personas ambientalistas que buscan luchar contra la contaminación textil y explotación laboral e infantil, contar con opciones eco amigables y de economía circular al momento de realizar sus compras.

**Tabla 3***Guía para listar las necesidades*

<b>Guía</b>	<b>Declaración del cliente</b>	<b>Declaración de necesidades correctas</b>	<b>Declaración de necesidades incorrectas</b>
“Que” no “Como”	Me gustaría que mi ropa tenga una oportunidad de uso.	Tienes la alternativa de vender tu prenda o accesorio en una web especializada en el segundo uso.	Que puedas venderlo en un canal masivo y en donde se venda todo tipo de objetos.
Especificación	La prenda debe ser de calidad y estar en buen estado.	Debe existir un primer filtro que controle la calidad de las prendas o accesorios.	Que la prenda sea de una marca reconocida.
Aspecto positivo	No me gustaría estar haciendo mucho seguimiento manual de mi venta.	La web te debe dar alertas automáticas cuando tu venta sea realizada.	Que la venta lo realice una persona que trabaje para la empresa.
Atributo	Tengo que buscar la prenda o accesorio que más me guste en la web y eso me demora muchas horas.	La web debe ser dinámica y con los filtros correctos para una compra más rápida.	La web debe estar segmentada por género.
Deberían	Me preocupa que lo que me muestre la web no sea lo mismo en físico.	Se debería implementar procesos de seguridad para evitar estafas.	Se debería calificar a los compradores y vendedores.

**Tabla 4***Necesidades identificadas*

Necesidades	Usuario Comprador	Usuario Vendedor	Calificación de Importancia
Primarias	Necesidad de vestimenta.	Necesidad de obtener dinero extra.	Muy importante
	Durabilidad de la ropa.	Vender rápido (alta rotación).	Importante
	Ropa confortable. Probarse la ropa. Comprar una marca reconocida.	Proceso operativo de venta sencillo.	Menos importante Importante
Latentes	Tener opciones para elegir.	Seguridad al realizar la transacción.	Importante
	Opción de devolución y garantía.		Importante
	Precio competitivo.		Muy importante
Secundarias	Estar a la moda.	Necesidad de disminuir el volumen de ropa que no usa. Ser parte de la economía circular.	Menos importante
	Ser parte de la economía circular.		Importante
	Posibilidad de comprar el mayor número de prendas con el presupuesto asignado.		Importante

## Capítulo 4. Diseño del Producto

En este capítulo se desarrollarán diferentes análisis basados en las metodologías ágiles, las cuales permitirán generar una concepción del servicio que queremos ofrecer, para ello construiremos diversos prototipos de productos, para llegar finalmente a desarrollar una propuesta de valor y la obtención de un producto mínimo viable, basado en las necesidades de los usuarios previamente identificadas[BEAA2].

### 4.1. Concepción del Producto

Para diseñar la propuesta de solución se siguió un proceso iterativo, inicialmente se desarrolló el lienzo 6x6. Para ello se inició abordando el objetivo, es decir el problema más relevante que queremos solucionar. Por lo cual, en equipo se analizó las seis preguntas generadoras en base a las necesidades de los usuarios identificadas en las etapas previas, se consideró que las preguntas no sean muy cerradas ya que podrían señalar una solución muy evidente, ni muy abiertas porque podría salir del objetivo. En esta sesión fue importante que todos los participantes interactúen con ideas innovadoras enfocadas en satisfacer las necesidades del problema identificado (Figura 5 y Figura 6). Finalmente se seleccionaron las 6 ideas más relevantes, las cuales se considerarán en el armado del prototipo.

## Figura 5

### Matriz 6x6 - Vendedor

#### 1. Objetivo 2. Necesidades (vendedor)

Vender la mayor cantidad de ropa que no utiliza para liberar espacio en su casa	Max necesita vender una mayor cantidad de ropa de marca que ya no utiliza	Max necesita deshacerse de ropa de marca que no utiliza porque quiere incrementar sus ingresos	Max necesita empezar a reciclar su ropa y reciclarla de manera responsable para evitar el consumismo en la sociedad	Max necesita orientación para realizar la venta de esta ropa en una plataforma segura para el comprador	Max necesita reducir el impacto en el medio ambiente que genera la producción de ropa	Max necesita liberar espacio en su casa por ropa que no utiliza y se encuentra almacenada
---	---	--	---	---	---	---

#### 3. Preguntas Generadoras

¿Cómo podríamos hacer que Max pueda vender una mayor cantidad de ropa de marca?	¿Cómo podríamos hacer para que Max se deshaga de ropa de marca que no utiliza y así incremente sus ingresos?	¿Cómo podríamos hacer para que Max empiece a reciclar su ropa y reciclarla de manera responsable?	¿Cómo podríamos hacer para que Max pueda realizar la venta en una plataforma segura?	¿Cómo podríamos hacer para que Max reduzca el impacto en el medio ambiente que genera la producción de ropa?	¿Cómo podríamos hacer para que Max libere espacio en su casa?
Ofrecerle una plataforma didáctica donde pueda vender su ropa.	Organizar la ropa que no utiliza y ponerla a disposición para venta	Organizar su ropa de acuerdo con la que desea vender	Ofrecerle una plataforma confiable y segura donde pueda vender sus prendas	Generando videos educativos respecto a la contaminación ambiental	Retirar de su closet la ropa que no utiliza debido a gustos y preferencias
Brindarle un tutorial del cuidado de las prendas para que pueda vender una mayor cantidad de su ropa.	Analizar el estado de la ropa que Max no utiliza y categorizarla	Organizar su ropa de acuerdo con la que desea donar a sus familiares, amigos o al programa de donación	Ofrecerle reportes personalizados donde Max pueda analizar el reporte de sus ventas y el comportamiento de los clientes	Campaña de marketing en redes mencionando el impacto ambiental de la producción de ropa.	Organizar su closet por temporadas, es decir solo dejar la que utilizará en la temporada actual
Contactando influencers de moda que puedan colaborar en el marketing de las prendas de Max.	Brindar promociones con delivery para que la venta sea más atractiva	Blog en la plataforma que toque temas como el consumismo, reciclaje y recirculación de ropa.	Brindar en la plataforma las actividades que realizamos para mitigar el riesgo contagio de covid (considerando la pandemia)	Realizar un blog relacionado al impacto ambiental que genera el consumismo y los beneficios que la marca ofrece a la sociedad	Ofrecer tutoriales para organizar espacios de manera adecuada
Programa de asesoría de moda con los productos que ofrecemos en venta de acuerdo con los distintos estilos y necesidades de los clientes	Programa de marketing de la página en redes sociales buscando la colaboración de influencers conocidos sin costos	Programa anual de donación de ropa para la población en extrema pobreza del país	Brindar un espacio en la plataforma donde los clientes puedan recomendar y calificar al proveedor	Reporte mensual del impacto ambiental que genera la producción de ropa por continente	Poner a la venta o en modalidad donación la ropa que Max decidió que no utilizará en el futuro

#### 4. Ideas seleccionadas

Ofrecerle una plataforma didáctica (canal digital web o app) donde pueda vender su ropa.	Programa de marketing de la página en redes sociales buscando la colaboración de influencers conocidos sin costos	Plataforma que incluya un blog relacionado con el impacto ambiental que genera la producción de ropa, cuidado del medio ambiente	Brindar en la plataforma las actividades que realizamos para mitigar el riesgo contagio de covid (considerando la pandemia)	La plataforma debe ofrecer reportes personalizados donde el vendedor pueda analizar sus ventas y el comportamiento de los clientes	Programa anual de donación de ropa para la población en extrema pobreza del país
--	---	--	---	--	--



Figura 6

Matriz 6x6 - Comprador

1. Objetivo 2. Necesidades (Usuario)

Comprar la mayor cantidad de ropa a la moda a menor precio	Natalia necesita comprar una mayor cantidad de ropa de marca a un menor precio que el actual	Natalia necesita deshacerse de ropa de marca que no utiliza porque quiere incrementar la cantidad de ropa de moda	Natalia necesita invertir menos dinero en ropa de marca que se encuentre de moda	Natalia necesita empezar a reciclar su ropa y reciclarla para que pueda conseguir ropa de moda a un menor precio	Natalia necesita reducir el impacto en el medio ambiente que genera la producción de ropa y conseguir ropa de moda con una menor inversión	Natalia necesita incrementar sus ingresos para comprar más ropa de marca
--	--	---	--	--	--	--

3. Preguntas Generadoras

¿Cómo podríamos hacer que Natalia consiga mayor cantidad de ropa de marca a menor precio?	¿Cómo podríamos hacer para que Natalia se deshaga de ropa de marca que no utiliza para que consiga ropa de moda?	¿Cómo podríamos hacer para que Natalia invierta menos dinero en ropa de marca que se encuentra de moda?	¿Cómo podríamos hacer para que Natalia empiece a reciclar y recircular su ropa?	¿Cómo podríamos hacer para que Natalia reduzca el impacto en el medio ambiente que genera la producción de ropa?	¿Cómo podríamos hacer para que Natalia incremente sus ingresos?
Reporte del gasto y recurrencia mensual en ropa de marca y estrategia de Marketing adecuada	Análisis del estado de sus prendas que no utiliza	Publicidad de prendas de moda en liquidación	Publicar sus productos y ofrecer a los clientes opciones de combinaciones y ofertas	Reporte del impacto ambiental que genera la producción de ropa	Vender sus productos que no utilizará de forma segura en la plataforma
Ofrecer una plataforma donde puedan comprar y vender e incluir e delivery	Ofrecer las prendas de marca de Natalia en la plataforma	Reporte personalizado de los productos más comprados en la plataforma	Brindar asesoría de moda con las prendas de segunda mano que se encuentran en la web, y así recircular	Realizar un blog relacionado al impacto ambiental que genera el consumismo y los beneficios que la marca ofrece a la sociedad	Brindar en la plataforma las actividades que realizamos para mitigar el riesgo contagio de covid (generar confianza)
Tener un programa de beneficios para los clientes que refieran nuestra marca y traigan más clientes	Tutorial del cuidado de las prendas para que puedan más adelante ofrecerlas en la plataforma nuevamente	Programa de marketing de la página en redes sociales buscando la colaboración de influencers conocidos sin costo	Programa de beneficios para la recirculación de ropa como campaña de marketing	Contratar emprendedores para que trabajen en la web y app para que sea dinámico y dar a conocer la historia de los emprendedores que trabajan con nosotros, de este modo apoyar a la sociedad.	Brindar ofertas de delivery para reducir los costos de Natalia
Comprar ropa de marca de segunda mano	Reporte e email personalizado de las últimas prendas de moda que se publicaron en la plataforma	Sugerencia de prendas que pueda poner en venta	Organizar su ropa de acuerdo con la que desea donar a sus familiares, amigos o al programa de donación	Programa anual de donación de ropa para la población en extrema pobreza del país	Invertir menos dinero en la compra de prendas, debido que en la plataforma ofreceremos prendas de marca y a la moda de segunda mano

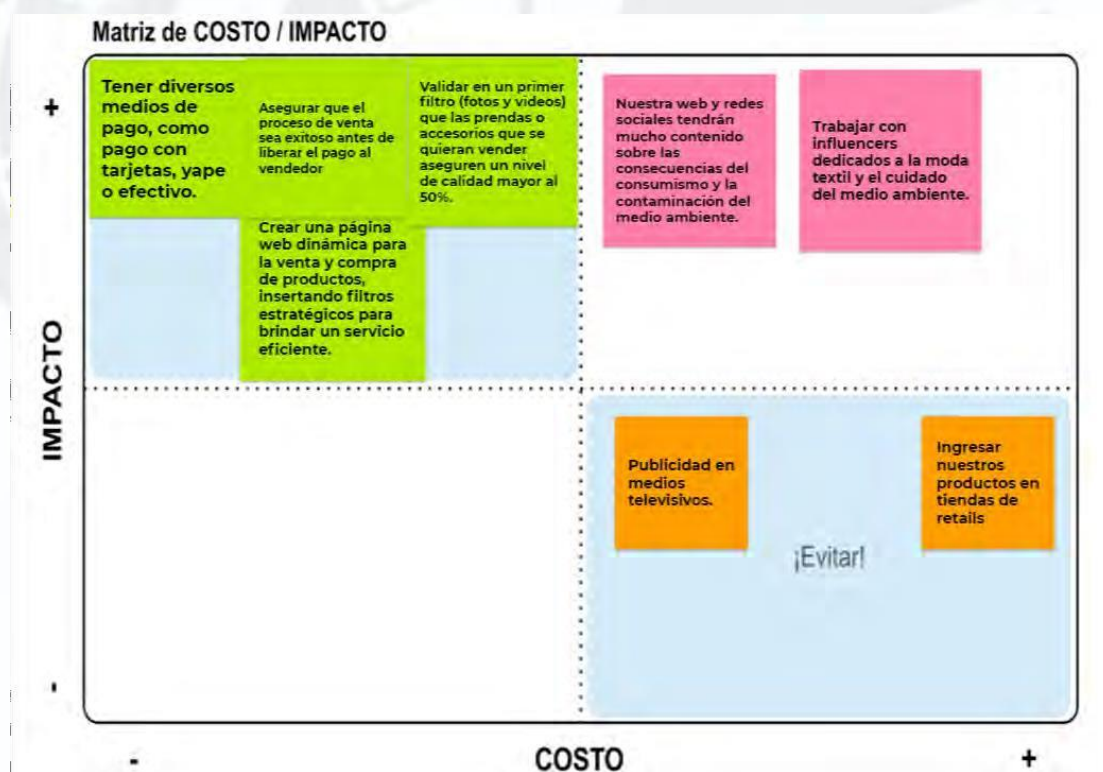
4. Ideas seleccionadas

Crear un canal digital (página web y app) para acercarnos más al cliente vendedor y comprador de ropa	Reporte personalizado de los productos más comprados en la plataforma	Blog relacionado con el impacto ambiental que genera la producción de ropa, cuidado del medio ambiente y acciones para mitigar	Reporte e email personalizado de las últimas prendas de moda que se publicaron en la plataforma	Colaboración con emprendedores para desarrollo de una App innovadora que nos acerque a los clientes finales, aportar con la sociedad	Programa de beneficios para los clientes que refieran nuestra marca y nos ayuden a ganar participación de mercado
---	---	--	---	--	---

Para continuar con el proceso de levantamiento de información, se tomó el modelo Lean Startup, metodología ágil que permite centrar esfuerzos en aquellas actividades que generen realmente valor. Esta metodología se base en tres pilares: la creación, le medición y por último el aprendizaje (ESIC, 2018). En la fase de construcción se realizó un primer prototipo en base al análisis de la matriz costo e impacto, en donde determinó cuatro Quick Wins las cuales fueron consideradas para el prototipo inicial. Con esta matriz (Figura 7), pudimos conocer cuáles son los requerimientos de nuestros futuros clientes y priorizamos las ideas de acuerdo con su necesidad.

**Figura 7**

*Matriz Quick Wins*



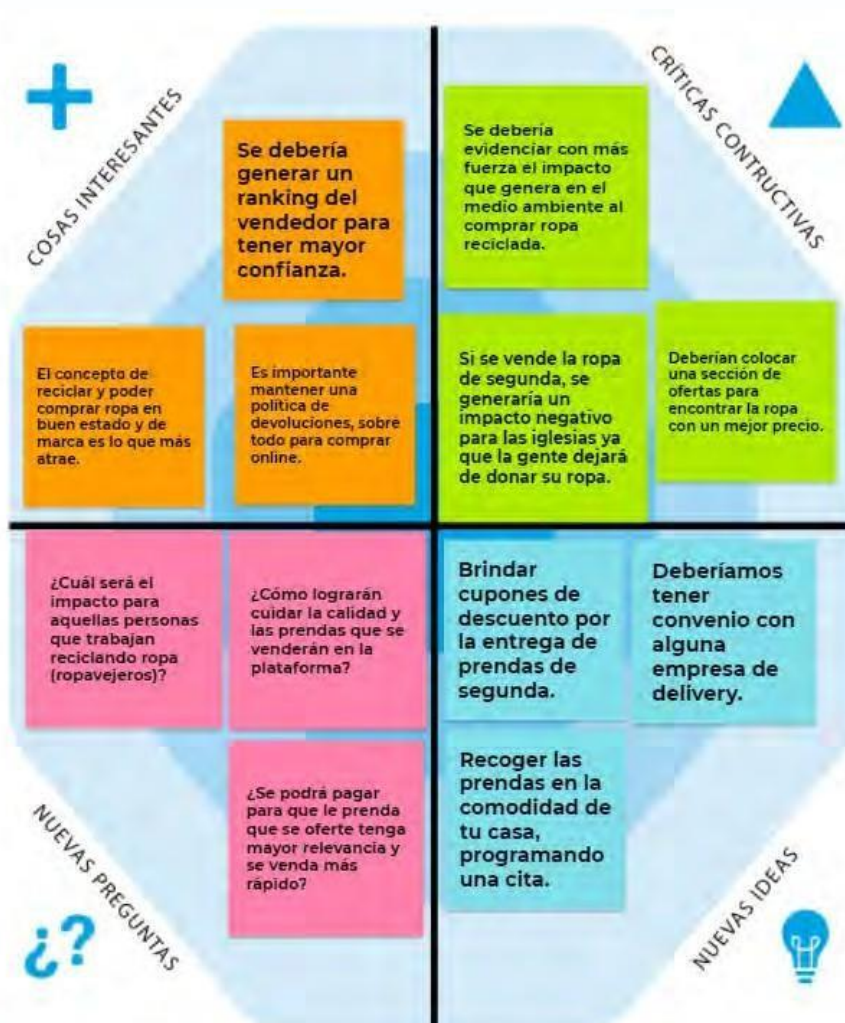
Considerando el levantamiento de información del lienzo Quick Win's se determina que la solución para el problema será la creación de una plataforma web dinámica que permita interactuar a compradores, personas que quieran comprar ropa de marca y de buen estado a un

precio menor al que podrían obtener en una tienda retail, y vendedores, personas que quieren liberar espacio de su closet y tengan ropa acumulada que sea atractiva para la venta y que quieran generar un ingreso extra. En esta plataforma virtual se podrá encontrar una vista ordenada de todos los productos (ropa, accesorios, calzados, etc.) que estén a la venta y estos a su vez estarán agrupados en filtros (talla, precio, estado, marca, etc.) que permitan una compra más eficiente, también se tendrá una vista de las ofertas y nuevos ingresos, ya que son anuncios atractivos para nuestro usuario comprador. Para nuestro usuario vendedor la plataforma te brindará el paso a paso para realizar tu venta, y te permitirá subir fotos y videos del producto que quieras vender. La plataforma también permitirá realizar la transacción de pago de forma segura, con pasarelas de pago como Visa, MasterCard, Yape, y se asegurará la calidad de la negociación liberando el pago solo cuando el comprador lo autorice. Otro punto importante es nuestro blog de moda y medio ambiente que se encontrara en la plataforma, con información sobre tendencias de moda y artículos nacionales e internacionales sobre la importancia de contribuir con el impacto medioambiental.

Durante la etapa de medición el grupo consideró el uso del lienzo blanco de relevancia (Figura 8) para el registró del levantamiento de información más relevante obtenida de los usuarios, en base al prototipo preliminar. Estos proporcionaron información valiosa sobre cosas que les parecieron interesantes, brindaron algunas críticas, nuevas ideas y algunas preguntas. Este proceso tiene como objetivo recibir feedback y mantener una validación que nos permita adecuar variables si es necesario, de esta manera se fortalece el desarrollo del producto.

Figura 8

## Lienzo Blanco Relevancia



## 4.2. Desarrollo de la Narrativa

Para desarrollar los lienzos que sustentan la narrativa se empleó la metodología *design thinking*, la cual consta de cinco etapas que se enfocan en atender las necesidades del usuario aportando con soluciones innovadoras. La fase inicial de esta metodología es “Empatizar”, donde se analiza con profundidad al cliente, evaluando sus necesidades y haciéndolas propias, para ello es importante pasar tiempo de calidad con el grupo de estudio que se analizará, en esta fase se interactúa con el usuario con la finalidad de tener una mayor claridad respecto al perfil. Es así como se trabajó en la elaboración de preguntas para posteriormente realizar encuestas y entrevistas.

Para la etapa *definir* se trabajó en el lienzo meta usuario comprador y lienzo meta usuario vendedor, con la finalidad de analizar diversos aspectos importantes de ambos (biográfica, círculo social, actividades, creencias, familia, problemas y otros), las matrices mencionadas en esta etapa fueron estructuradas de acuerdo con la información recolectada en las entrevistas y encuestas. Es decir, en esta etapa se va definiendo las principales necesidades, para lo cual se realiza una evaluación detallada de los problemas detectados. En la etapa *definir* se va obteniendo el perfil del usuario de una manera más acertada y el problema a resolver de una forma más específica.

En la etapa *idear* el equipo se enfocó en el pensamiento creativo y de este modo trabajar con un enfoque por encontrar más de una idea para resolver los problemas específicos encontramos en la etapa anterior, para lo cual realizamos una lluvia de ideas apoyándonos con la herramienta matriz 6x6 realizada para el comprador y para el vendedor, donde se detalla: objetivo del comprador o vendedor, 6 principales necesidades, 6 preguntas generadoras, 24 respuestas a las preguntas generadoras obtenidas en el *brainstorming* y finalmente la selección

de las mejores ideas 6 ideas para cada matriz 6x6, las cuales finalmente se convirtieron en *quick wins*.

La etapa de prototipar se enfoca en materializar las ideas seleccionadas previamente, por tal motivo se realizó un prototipo inicial para resolver las necesidades del usuario identificadas previamente en conjunto con la propuesta de valor que se está ofreciendo en el presente documento. El prototipo seleccionado fue una web donde los usuarios podrán interactuar y percibir de forma rápida la propuesta de valor del servicio a ofrecer, esto es importante para que podamos recibir una retroalimentación en la etapa de testeo.

Finalmente, en la etapa *Evaluar* los clientes potenciales testean y evalúan los prototipos elaborados en la etapa previa, y de acuerdo con el feedback que recibamos de los clientes (positivo u oportunidades de mejora), se podrán realizar los ajustes o correcciones correspondientes para satisfacer la necesidad del cliente.

#### **4.3. Carácter Innovador del Producto**

La solución propuesta, es innovadora a nivel nacional ya que sería la primera plataforma virtual especializada en venta de ropa de segundo uso, que concentraría a compradores y vendedores dentro de una comunidad. Esta solución se integra a través de Big Data Analytics, la cual tomará en cuenta patrones de comportamiento de los usuarios, la cual estará vinculada a una inteligencia artificial que permita segmentar los mejores resultados, acorde a cada perfil del cliente. Con la información analizada se podrán tomar decisiones comerciales alineadas con el posicionamiento de la empresa en el mercado, para lograr los objetivos de ventas proyectados. Por último, se realizó una búsqueda de patentes de página web en el mundo donde ofrecen soluciones alineadas con nuestro proyecto (Tabla 5).

Tabla 5

Información de patentes de páginas web relacionadas.

Empresa	Descripción	Patentes	Comentarios	País
<b>Thredup</b>	Es una tienda que se dedica a la venta de ropa de segunda mano y en consignación en línea. Fue fundada en el 2009, buscando prolongar la vida útil de la ropa para combatir el desperdicio de la moda. <a href="https://www.thredup.com/">https://www.thredup.com/</a>	US 20190108604. <i>Modular storage system for large numbers of unique items for order fulfillment</i> Fecha de concesión: 22/10/2019 US 20190141306. <i>Retroreflective garment photography</i> Fecha de concesión: 07/04/2020	Cuenta con 21 patentes relacionadas al negocio de venta de ropa.	Estados Unidos
<b>Poshmark</b>	Se trata de una tienda online, es un intermediario entre el vendedor y el comprador. Utiliza su plataforma y cobra una comisión al vendedor al momento de que se ejecuta la venta. Tiene presencia en dos países y su crecimiento en el 2020 fue del 150%, llegando a vender 1 millón de prendas durante ese año. <a href="https://poshmark.com">https://poshmark.com</a>	US10783568. <i>Social merchandising system</i> Fecha de concesión: 22/09/2020 US10248987. <i>Using digital item tracking to drive e-commerce</i> Fecha de concesión: 02/04/2019	Empresa cuenta con un Software que permite a los usuarios cargar, publicar, mostrar, comprar y vender ropa y accesorios de miembros de una comunidad en línea.	Estados Unidos
<b>Mercado Libre</b>	Es una empresa dedicada al comercio electrónico, de todo tipo de artículos como: accesorios, ropa, calzado, autos, libros, electrodomésticos, entre otros las principales ciudades del país. <a href="https://www.mercadolibre.com">https://www.mercadolibre.com</a>	IC 042. US 100 101. <i>G &amp; S: Software as a service (SAAS) services</i> Fecha de concesión: 22/12/2022	Empresa cuenta con un Software que permite a los usuarios cargar, publicar, mostrar, comprar y vender ropa y accesorios de miembros de una comunidad en línea.	Argentina

#### 4.4. Propuesta de Valor

Para el desarrollo de la propuesta de valor se utilizó la herramienta Lienzo de la Propuesta de Valor planteada, donde primero se enfocó en conocer el perfil del usuario de ropa de segundo uso, para poder identificar qué acciones esperan resolver en su vida diaria, los beneficios que buscan obtener y las desventajas que encuentran al realizar sus compras y ventas de ropa de segundo uso. Luego, se trabajó el mapa de valor donde se desarrollaron propuestas de solución enfocada en mostrar cómo estas generan beneficios y alivian las desventajas para el comprador de ropa de segundo uso. Finalmente se realizó el encaje entre lo que se necesita y la propuesta de valor que se ofrece (Figura 9).

Como podemos ver en la Figura 9, las personas buscan opciones de compra de ropa de segundo uso en diferentes redes sociales, a su vez se puede apreciar que buscan opciones para organizar mejor su closet, y también evalúan la posibilidad de regalar la ropa que no utilizan a organizaciones sociales, ya que es mejor liberar el espacio que se tiene en el closet y generar rentabilidad. Luego podemos observar, que si las siguientes acciones se vuelven efectivas genera satisfacción en el usuario, entre ellas tenemos, obtener ropa de moda y calidad a bajos precios, esto cubre la necesidad primaria del usuario que es la de tener vestimenta, por otro lado, el alquilar ropa para eventos importantes, como compromisos, matrimonios y algún evento de gran magnitud, genera que no gastes un costo alto por un vestuario que solo te lo vas a poner una vez, seguido a ello, entregar el producto de forma rápida, de acuerdo a la descripción propuesta genera confianza y por último el vender los artículos que tengo en mi closet a un buen precio que me hagan recuperar residualmente la inversión. Estas últimas acciones si no cumplen un nivel de eficacia, no generan satisfacción y se vuelven frustración.



Después de todo lo expuesto se plantea, resolver las necesidades del usuario tanto vendedor y comprador, mediante una plataforma web, que permita comprar y vender ropa y accesorios de segundo uso de mujeres y hombres, de 18 a 50 años. Esta plataforma tendrá entre sus características, el unir las necesidades de dos personas en un espacio de tiempo, en el cual el vendedor logra recuperar parte de su inversión inicial y el comprador logra satisfacer su expectativa relacionado al vestir. Esto se complementará con pasarelas de pago amigables, filtros que garanticen la veracidad de la calidad de los productos ofrecidos, así como comunidades donde se pueda compartir la experiencia en el uso de ropa de segundo uso.

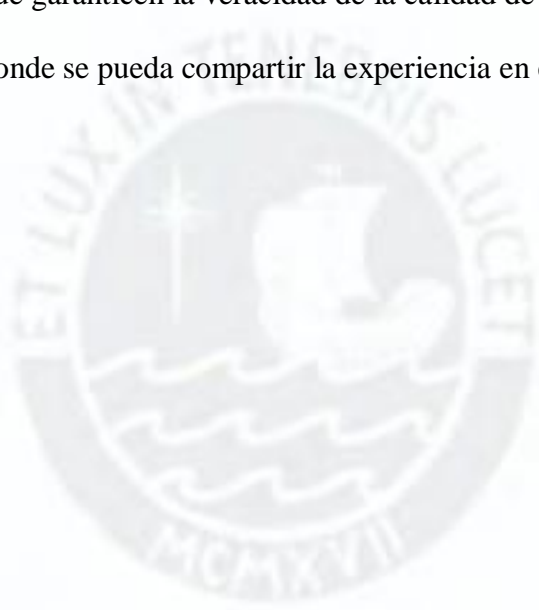
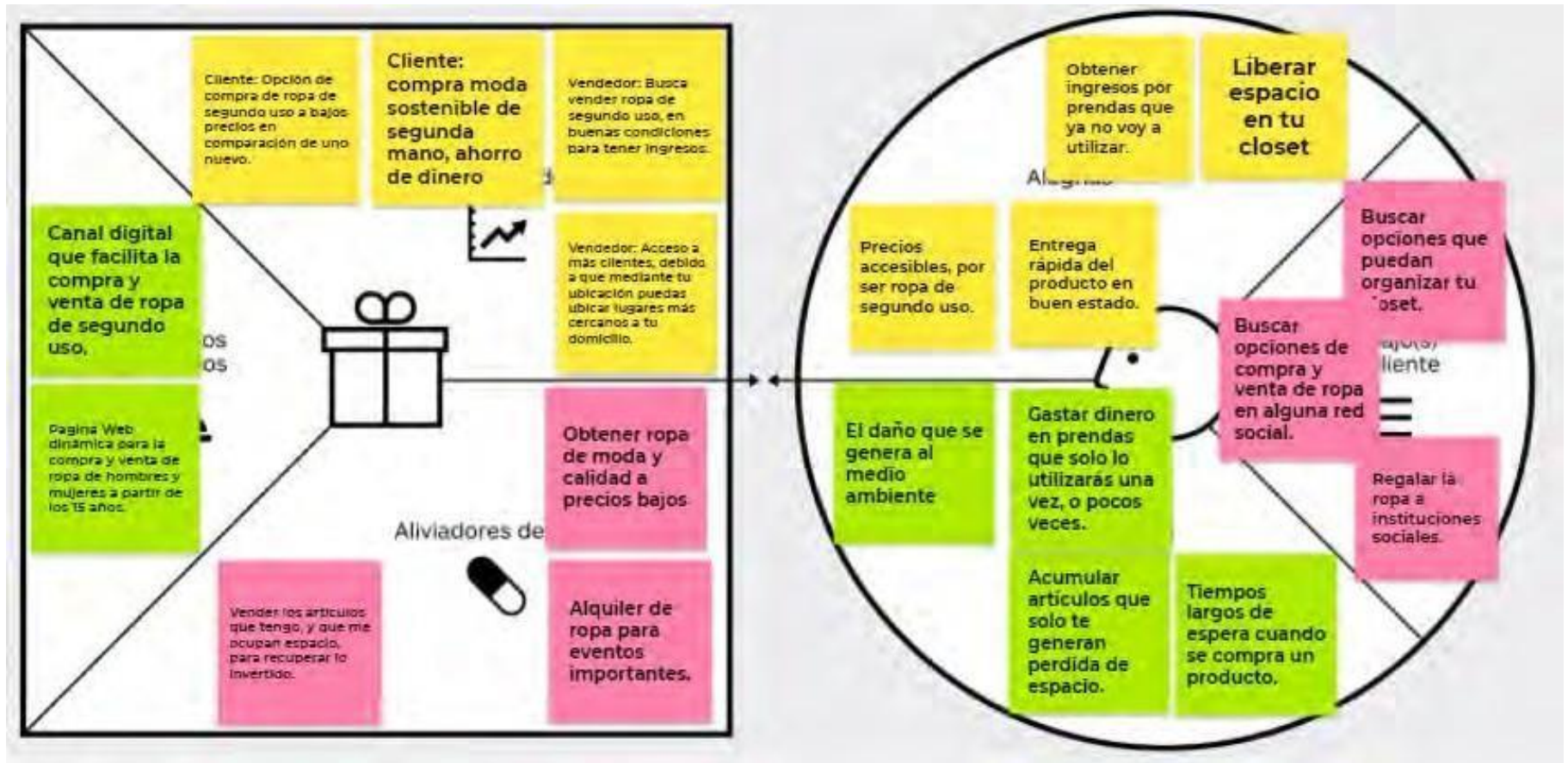


Figura 9

Lienzo de Propuesta de Valor



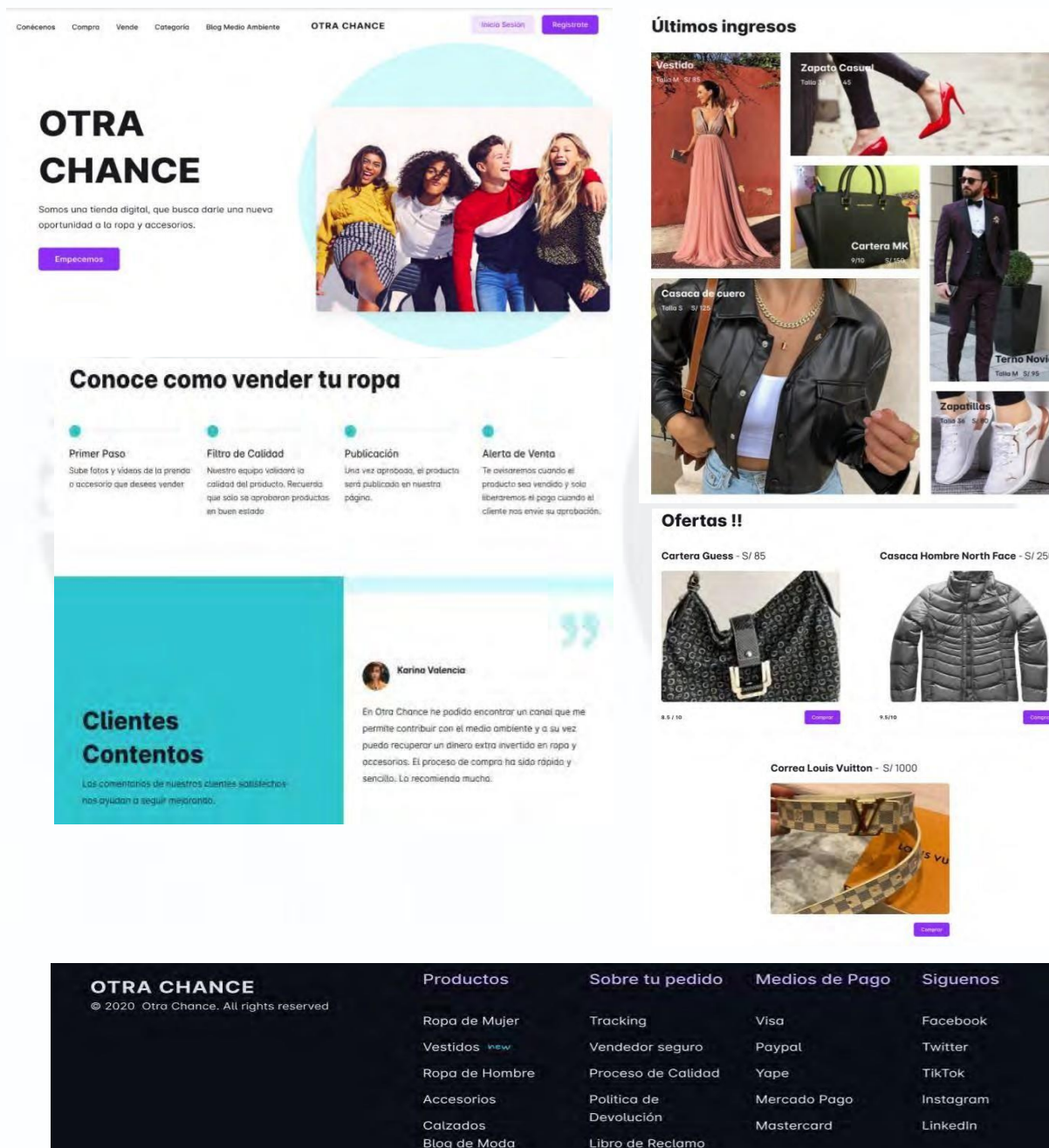
#### 4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)

Luego de las iteraciones sucesivas (Apéndice C) se llegó a construir un producto mínimo viable de nuestro proyecto. Como primer borrador se realizó un prototipado en la web Canvas, el cual fue mostrado a las mismas personas que entrevistamos anteriormente, de esa demostración obtuvimos diversos comentarios que nos ayudaron a poder construir un segundo prototipo. El siguiente prototipo lo construimos en Figma, un programa web que nos ofrece todas las herramientas necesarias para diseñar nuestro proyecto, este segundo prototipo volvió a ser mostrado a los participantes y el feedback recibido nos arrojó nuevas ideas a considerar, pero fueron mínimas a comparación del primer feedback. Finalmente pudimos construir un prototipo mejorado con todos los accesos necesarios para nuestros usuarios y clientes, que sea fácil y dinámico. El prototipo final en Figma se puede visualizar en el siguiente enlace <https://www.figma.com/proto/UM420vLGdXjy5bK34gCDaR/Otra-Chance?node-id=1%3A2&scaling=min-zoom&page-id=0%3A1>.

Lo indicado líneas arriba es el uso de las tres fases del proceso de lean startup, donde a raíz de la concepción de la necesidad del servicio se realizó las primeras maquetas del prototipo, luego se muestra a los participantes entrevistados para recibir el feedback, y poder rescatar las mejores ideas. El resultado de estas iteraciones generó mejoras en el prototipo, y el usuario puede navegar directamente desde su teléfono móvil o computadora y observar que nuestro prototipo tiene todo el contenido necesario para un adecuado servicio. En la Figura 10 se presentan las interfaces finales:

Figura 10

Última Versión del Prototipo



**OTRA CHANCE**  
© 2020 Otra Chance. All rights reserved

- |                             |                        |                       |                 |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------|
| <b>Productos</b>            | <b>Sobre tu pedido</b> | <b>Medios de Pago</b> | <b>Siguenos</b> |
| Ropa de Mujer               | Tracking               | Visa                  | Facebook        |
| Vestidos <small>new</small> | Vendedor seguro        | Paypat                | Twitter         |
| Ropa de Hombre              | Proceso de Calidad     | Yape                  | TikTok          |
| Accesorios                  | Política de            | Mercado Pago          | Instagram       |
| Calzados                    | Devolución             | Mastercard            | LinkedIn        |
| Blog de Moda                | Libro de Reclamo       |                       |                 |

## Capítulo 5. Modelo de Negocio

En este capítulo, se presentará el modelo de negocio de la solución propuesta. Se detallará como se ejecutarán los dos tipos de comercios (compra y venta) en la plataforma digital presentada anteriormente, y como se asegurarán todos los procesos con el fin de que el modelo de negocio sea viable con el tiempo. Además, se explicará la sostenibilidad financiera del negocio, la escalabilidad y su sentido sostenible alineado a las ODS.

### 5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

Otra Chance es un canal digital representado mediante una plataforma web dirigido a mujeres y hombres de 18 a 50 años de Lima Metropolitana, que estén interesados en comprar y vender ropa y accesorios de segunda mano en buen estado. La propuesta de valor es brindar un canal que permita realizar el intercambio de ropa y accesorios de segundo uso que logra un impacto positivo en el medio ambiente, ya que se amplía el ciclo de vida del producto. En la plataforma de Otra Chance se podrá visualizar todos los productos en venta, agrupados por categorías que simplifiquen el proceso de compra. A continuación, explicaremos el paso a paso que deberá seguir el usuario de acuerdo con su necesidad de vender o comprar:

Primero, cuando el usuario quiera vender un producto:

1. El usuario deberá registrarse en la plataforma, ingresando un usuario y contraseña. Debe adjuntar como mínimo tres fotografías de tres ángulos diferentes, que permitan visualizar de forma óptima el producto, el formato debe ser JPG y 5MB, además de subir un video de máximo un minuto.
2. La empresa contará con inteligencia artificial que valide que las fotos y los videos cumplan con las características señaladas, además de validar que las fotos y videos no

se encuentren manipuladas o adulteradas con programas como Photoshop. El siguiente filtro será realizado de forma manual por una persona del staff que valide la calidad del producto, el plazo para ello es de 48 horas desde que el usuario sube los documentos digitales.

3. Luego del visto bueno, la empresa publicará el producto con las características requeridas, como precio, estado, talla, marca, observaciones. La empresa informará al vendedor las condiciones y tarifa de transacción (10% del precio del producto).
4. Cuando se realice la venta, le llegará una alerta automática al vendedor y la empresa se contactará con el vendedor para que coordinen con el comprador la forma de entrega.
5. El comprador tiene un plazo de 48 horas para ingresar alguna observación negativa del producto en caso no se encuentre conforme con el producto, de lo contrario se liberará el pago al vendedor.

Segundo, cuando el usuario quiera comprar un producto:

1. El usuario ingresará a la web con un usuario y contraseña, previo registro en la plataforma.
2. Buscará el producto que necesite, usando los filtros por categoría que brinda la plataforma, como producto, talla, estado, marca y escogerá el producto ideal.
3. Procederá con el pago del producto, escogiendo el método de pago que más se adecue a su necesidad (Yape, Visa, MasterCard)
4. En un plazo de 12 horas, la empresa brindará todos los datos del vendedor para que puedan coordinar la fecha y forma de entrega del producto.
5. El comprador tendrá que dar su conformidad del producto en 48 horas, de lo contrario su pago será abonado al vendedor.

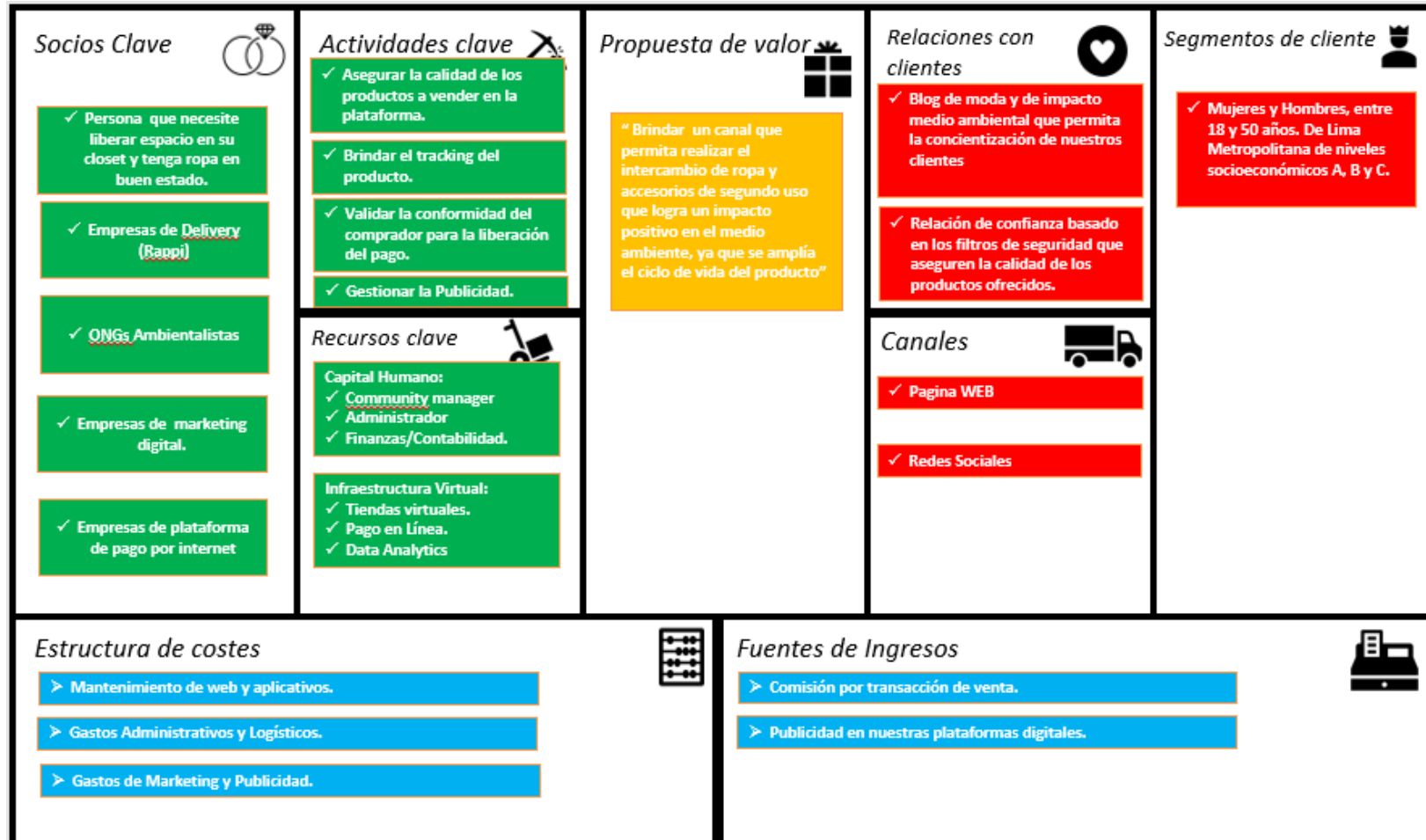
La empresa ha considerado como ingreso principal, la comisión fija del 10% del precio del producto, la cual es cobrada al vendedor, además de la publicidad que se pueda difundir en nuestra plataforma web y redes sociales, es importante señalar que solo negociaremos con empresas que no se dediquen a nuestro mismo giro de negocio. En la Figura 11 se puede visualizar el *business model canvas* (BMC) de Otra Chance.

De acuerdo con la deseabilidad de esta propuesta de valor hemos establecido dos hipótesis, una por cada usuario (comprador y vendedor) :

- Hipótesis 1 (H1): Mujeres y hombres de NSE A, B y C de Lima Metropolitana que compran prendas de vestir y/o accesorios de segundo uso y en buen estado de manera fácil y rápida a través de la plataforma web de Otra Chance.
- Hipótesis 2 (H2): Mujeres y hombres de NSE A, B y C de Lima Metropolitana que venden sus prendas de vestir y/o accesorios de segundo uso y en buen estado, liberando espacio de sus closets y recuperando parte del dinero gastado en sus productos , además de que debe estar dispuesto a pagar una comisión del 10% por el uso de la plataforma web de Otra Chance.

Figura 11

Business Model Canvas de Otra Chance





## 5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

El modelo de negocio que estamos desarrollando, presenta una sostenibilidad financiera destacable, para poder sustentar lo indicado, se realizó un flujo de caja, donde consideramos una proyección de cinco años. Los ingresos de los dos primeros años se dan por las comisiones que se cobran a los vendedores por las prendas vendidas, así como la publicidad que algunas marcas realizan en nuestra página Web. A partir del tercer año se suma los ingresos por venta de ropa de segundo uso a través de nuestras tiendas físicas, las cuales estarán en zonas con bastante concurrencia. Los egresos, en un primer comienzo están representados por el desarrollo de la página web, gastos administrativos, marketing y planilla, al tercer año se considera el alquiler de la tienda, aumenta en la planilla para la atención de la tienda física y se cuenta con un capital de trabajo para la compra de las prendas.

Para este negocio se está considerando la inversión de S/ 900 000 por parte de los accionistas, esta inversión será mixta entre los accionistas y préstamo bancario, la inyección de capital se realizará en dos etapas, considerando el cincuenta por ciento en el primer año y la misma suma en el segundo año. Es así que se considera el incremento gradual del posicionamiento de mercado y aumento del ticket promedio año a año. Es así que con estas proyecciones se espera tener un Valor actual neto (VAN) de S/ 3 191 749 con una Tasa interna de retorno (TIR) del 111.0 %, todo esto se calculó con una tasa de descuento del 11%. Todas estas proyecciones se encuentran en la Tabla 6, el cual será explicado en mayor detalle en el siguiente capítulo. Con lo explicado podemos decir que el modelo de negocio planteado es viable y se puede ejecutar.

**Tabla 6***Flujo de caja proyectado para los primeros cinco años*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
I. Módulo de inversión (expresados en negativo)	-450.000	-450.000	0	0	0	0
Total inversión para el año 1	-450.000	---	---	---	---	---
Total inversión para el año 2	---	-450.000	---	---	---	---
II. Módulo de operación (A-B)	-257.401	409.273	607.908	1.355.103	1.681.314	2.024.742
A. Ingresos	0	1.025.040	1.261.511	3.522.888	4.146.778	4.871.594
Transacciones en la web y aplicación	---	995.040	1.201.511	1.381.737	1.588.998	1.827.348
Publicidad	---	30.000	60.000	90.000	120.000	150.000
Venta de productos en Tienda	---	0	0	2.051.151	2.437.780	2.894.246
B. Egresos	257.401	615.767	653.602	2.167.785	2.465.464	2.846.853
Costo de productos de Tienda	---	-	-	1.333.248	1.584.557	1.881.260
Gastos administrativos y planilla	---	206.244	216.556	267.720	281.106	295.161
Gastos de <i>marketing</i>	215.259	293.939	320.839	377.956	396.453	441.162
Alquiler de Local	---	0	0	72.000	85.800	111.000
Gastos de la web y aplicación (desarrollo, alojamiento y mantenimiento)	42.142	12.458	13.081	13.735	14.422	15.143
Gasto de financiamiento	---	103.126	103.126	103.126	103.126	103.126
Flujo de caja nominal (I + II)	-707.401	-40.727	607.908	1.355.103	1.681.314	2.024.742
Flujo de caja acumulado	-707.401	-3.276	604.632	1.959.735	3.641.049	5.665.791
VAN	3,191,749					
TIR	111.0%					

### 5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio

Según la información del INEI (2019), en el Perú para el año 2022 contaremos con una población de 14,856,242 hombres y mujeres en un rango de edad entre 19 y 50 años; de los cuales el 36% viven en Lima, es decir más de 5 millones de personas. Adicionalmente se estima que para el año 2021 la población de niveles socio económicos A, B y C alcance el 70% de la población en Lima Metropolitana, lo cual supone un total de 4 millones de personas en el rango de edad de 19 a 50 años (CPI, 2021).

De esta manera Otra Chance planifica ingresar al mercado con una participación de 2.5% para el primer año de sus operaciones y se estima llegar al 4% de participación para el quinto año de operaciones, considerando un crecimiento anual de 15%. Generando un total de 75 000 transacciones mensuales por medio de la plataforma virtual.

Otra Chance es un modelo de negocio exponencial basándonos en la proyección de flujo realizado (Tabla 19) en la que se observa que la curva de ventas año a año va en crecimiento, esto considerando la exponencialidad que tiene el segmento de venta de ropa usada en el mundo, en donde se estima que para el año 2030 la venta de ropa usada en el mundo duplicará el valor de ventas de la moda fast fashion (América retail, 2021).

Esta iniciativa entraría al mercado peruano para retar el modelo de compra de ropa actual de los peruanos, para lo cual se consideraron experiencias exitosas de otros países como España, Colombia y México. En este último país existen varias plataformas que impulsan este negocio, pero cuentan con un caso de éxito particular, Gotriender, aplicación 100% virtual que nació en el 2016 en México y ya se extendió a Colombia, país en donde tienen 1 millón de usuarios y su

crecimiento es de 300% al año, para el 2021 tienen en promedio 5,000 publicaciones de venta de ropa y accesorios usados al día (La república Colombia, 2021).

Consideramos que el negocio tiene potencial de escalabilidad debido a la oportunidad que tenemos de ampliar la iniciativa rápidamente a provincias, debido al modelo virtual transaccional, el cual permitiría aplicar el concepto de comunidad de intercambio de ropa y accesorios usados sin necesidad de centralizar la mercadería. Adicionalmente se identificó que cierto grupo de la población tiene la necesidad de contar con un espacio físico para ejecutar las compras de ropa, lo cual supondría la posibilidad de abrir sucursales de venta, en donde el modelo se transformaría e incluiría la posibilidad de acumulación de mercadería para venderla posteriormente en un canal físico. La idea es que el negocio a futuro pueda mutar y expandirse fuera del territorio nacional.

#### **5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio**

Los modelos de negocios sostenibles definen la creación de valor que tiene la empresa con sus stakeholders, lo cual diferencia a la compañía de otras debido que las empresas con modelo tradicional solo se enfocan en generar valor exclusivamente para sus clientes y la empresa. Por tanto, los modelos de negocio sostenibles captan valor económico, pero adicionalmente captan valor social y medioambiental para todos sus stakeholder. Cuanto más se preocupen las compañías por migrar a un modelo sostenible, se esforzarán por ser más innovadores y comprometidos con todas las partes involucradas, y así podrán lograr un modelo de negocio con proyección. (Prado, 2013)

Este modelo se encuentra de acuerdo con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) que fueron adoptados el 25 de septiembre del 2015 teniendo como objetivos principales erradicar la pobreza, cuidar el planeta y garantizar la prosperidad de todos, son alrededor de 17 objetivos a

alcanzar hasta el 2030 velando por las personas y el planeta como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible que busca alcanzar la ONU es definido como el desarrollo que se enfoca en satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las capacidades del futuro, y se debe trabajar para construir este futuro sostenible, inclusivo, resiliente tanto para el planeta como para las personas, brindándose el mismo nivel de importancia. Por lo cual, será muy importante alinear la inclusión social, el crecimiento económico y el cuidado del medio ambiente. (ONU, 2021)

Por lo cual, Otra Chance se encuentra alineada directamente con el objetivo de desarrollo sostenible 12, enfocado en “Garantizar modalidades de consumo y producción sostenible” debido que la empresa incita a que la población deje de lado el consumismo y sea capaz de brindar una segunda oportunidad a la ropa o accesorios que no utiliza mediante la reutilización ya que tenemos como objetivos que todos los productos que se vendan a través de Otra chance sean de segundo uso, estamos alineados con el ODS12 ya que el consumo y la producción sostenible se enfoca en hacer más y mejor con menos, promover estilos de vida saludables que reduzcan la degradación medioambiental. Se trata de migrar a economías verdes que tengan niveles bajos de emisiones de carbono.

## **Capítulo 6. Solución Deseable, Factible y Viable**

A continuación, se desarrollará la validación de las dos hipótesis planteadas anteriormente y se analizará la deseabilidad de la solución propuesta. Realizaremos una evaluación de la usabilidad de la plataforma web en la que participarán algunos usuarios y también resolverán una encuesta para conocer sus apreciaciones respecto al flujo y uso de la herramienta tanto para la compra y venta de ropa y accesorios de segunda mano. Además, conoceremos si los usuarios vendedores están dispuestos a pagar una comisión del 10% por cada transacción de venta que realicen. Asimismo, también se presentarán los resultados de la evaluación de la factibilidad y de la viabilidad del modelo de negocio.

### **6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución**

Para realizar una correcta validación de la deseabilidad de la solución es necesario enfocarnos en 4 puntos del BMC: segmentos de clientes, propuesta de valor, canal de venta y relación con el cliente (Figura 11). De acuerdo con ello nuestro modelo de negocio será deseable cuando la propuesta de valor cumpla con las expectativas de nuestro segmento de cliente y se esté solucionando el problema.

#### **6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución**

Hemos planteado cuatro hipótesis para trabajar en la deseabilidad de la solución, las cuales están plasmadas en la matriz de priorización de hipótesis (Apéndice D), estas hipótesis han sido evaluadas y se ha validado cual es el impacto directo que tienen con la sostenibilidad del negocio. A raíz de la evaluación hemos considerado dos hipótesis críticas, las cuales mantuvieron los criterios de comprobación, precisión y discreción. Estas dos hipótesis críticas, han sido comprobadas por medio de experimentos y evidencias, además de fichas de prueba que fueron usadas en la etapa de experimentación (Apéndice E) y son las siguientes:

- H1: Mujeres y Hombres del NSE A B y C de Lima Metropolitana compran y/o venden ropa y accesorios de segundo uso en buen estado a través de la plataforma web de Otra Chance.
- H2: Mujeres y Hombres del NSE A B y C de Lima Metropolitana que necesiten vender su ropa y/o accesorio de segundo uso en buen estado a través de la plataforma web de Otra Chance estén dispuestos a pagar una comisión del 10% por cada transacción que realicen.

### **6.1.2. Experimentos empleados para validar las hipótesis**

Para la validación de la primera hipótesis, se realizó un experimento mediante la usabilidad de la plataforma para 10 personas, 8 mujeres y 2 hombres, los cuales validaron el paso a paso de la plataforma para realizar diversas actividades y cuanto es el tiempo que les toma terminar la actividad (Tabla 7). Luego de realizar las interacciones de los participantes con la plataforma, se llegó a los siguientes resultados (Tabla 8) que aceptaron la primera hipótesis. Por la dimensión de la *eficacia*, el máximo tiempo para el registro de un producto para la venta fue de 3 minutos, para concentrar una compra exitosa el máximo tiempo fue de 4 minutos y el máximo tiempo para el registro de un usuario fue de 2 minutos. Por la dimensión de la *eficacia* el 100% de los participantes lograron concretar sus actividades sin ningún problema. Por último, el frente de lealtad se utilizó la herramienta *net promoter score* (NPS) la cual arrojó un puntaje del 100%.

Adicional a ello se realizó una encuesta a 100 personas del segmento objetivo (Apéndice F) para complementar la H1, la cual arrojó que un 68% de personas está dispuesto a comprar ropa o accesorio de segunda mano en buen estado, y un 59% está dispuesto a vender su ropa o accesorio de segunda. Por otro lado, en la misma encuesta se consultó cual sería el porcentaje dispuesto a

pagar por el uso de la plataforma en la modalidad de venta, y de manera general un 84% de personas estaría dispuesta a pagar un porcentaje de comisión (Tabla 9).

**Tabla 7**

*H1 – Experimento de usabilidad para la plataforma Otra Chance*

Hipótesis	Prueba	Dimensión	Métrica	Criterio
H1: Mujeres y Hombres del NSE A B y C de Lima Metropolitana compran y/o venden ropa y accesorios de segundo uso en buen estado a través de la plataforma web de Otra Chance.	Once personas, 8 mujeres y 3 hombres interactuaron con el prototipo, conociendo las ventanas y opciones que tenían para realizar diversas tareas.	Eficiencia	Se midió el tiempo que el usuario demoró en registrar un producto para su venta.	Se considera aceptable menos o igual a 5 minutos.
			Se midió el tiempo que el usuario demoró en concretar una compra.	Se considera aceptable menos o igual a 5 minutos.
			Se midió el tiempo que el usuario se demora en registrarse.	Se considera aceptable menos o igual a 3 minutos.
		Eficacia	Se mide la ejecución exitosa de alguna de las actividades (una venta, compra, navegación por la web o registro).	Se considera aceptable más del 98% de compra sin abandono.
Lealtad	Se mide la lealtad del usuario por medio de un <i>net promoter score</i> (NPS).	Se considera aceptable un NPS mayor o igual a 80%.		



**Tabla 8***H1 - Resumen de resultados de la interacción de mujeres y hombres con la plataforma Otra**Chance*

Participantes	Eficiencia			Eficacia	Lealtad
	Tiempo de registro de un producto (Minutos)	Tiempo de ejecución de compra (Minutos)	Tiempo de registro exitoso del usuario (Minutos)	¿Realizó con éxito las operaciones en la web? (Sí/No)	¿Qué probabilidad hay que recomiende la web a un amigo o familiar? (Del 1 al 10)
1	3	2.5	1.1	Sí	9
2	2.5	3	2	Sí	7
3	2	3.1	1.9	Sí	7
4	2	3.5	1.6	Sí	8
5	2.3	4	1.7	Sí	8
6	3	3.4	1.3	Sí	8
7	2	3	1.6	Sí	7
8	1.5	3.1	1.9	Sí	8
9	1	4	2	Sí	8
10	2	3	1.5	Sí	8
11	2.6	3.9	1.2	Sí	7

**Tabla 9***H2 - Aceptación del pago de comisión del 10 %*

Porcentaje aceptado por el vendedor	Cantidad de personas	Porcentaje
De 10% a menos	41	41%
Entre 11% y 15%	38	38%
Entre 15% y 20%	8	8%
Entre 20% y 25%	5	5%
Entre 25% y 30%	2	2%
No pagaría	6	6%
Total de encuestados	100	100%

## 6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

### 6.2.1. Plan de mercadeo

En la actualidad una excelente opción para impulsar nuevos negocios de diferentes tamaños, sin duda es el mercadeo digital, puesto que en internet se puede hacer mucho con poco dinero. Sin embargo, antes de ingresar en el mercadeo digital, será necesario diseñar un plan, con estrategias y objetivos claros, se debe definir a donde queremos llegar como compañía y cuál es el mejor camino que debemos recorrer para cumplir el objetivo. Es importante considerar que un plan de marketing exitoso se mide por la capacidad que tiene la empresa de convertir visitante que navegan virtualmente en compradores reales y fieles a nuestra marca, para ello se debe utilizar el modelo de embudo de ventas del marketing digital (Rincón, s.f.).

#### 6.2.1.1 Objetivos

Los objetivos definidos para el plan de marketing son:

- Desarrollar un crecimiento sostenible de *Market Share* de 10% anual.
- Generación de nuevos clientes de un 8% anual.
- Incrementar el número de visitantes en la página web en un 4% cada mes.
- Incrementar las ventas a través de la página web en un 15% anualmente.
- Obtener ingresos de S./2.9 millones sin IGV en el tercer año de operaciones.

#### 6.2.1.2 Definiendo la estrategia

La estrategia para alcanzar los objetivos planteados de obtener en el quinto año un VAN de S./ 3.1 millones y desarrollar un Market share que crezca anualmente en 10%, incrementando el número de visitantes en la página web en 4% mensual, está basado en mejorar el posicionamiento de la marca en diversos buscadores, redes sociales y la inversión en marketing de

293,939 en el primer año con la finalidad de generar publicidad de la marca que estará iniciando su penetración en el mercado peruano. Se creará también una campaña de publicidad digital con la presencia de influencers de moda que tengan buen posicionamiento en sector digital.

### 6.2.1.3 Segmento de mercado objetivo

De acuerdo con lo mencionado en la figura 11: *Business Model Canvas* de Otra chance, el mercado objetivo en esta oportunidad son mujeres y hombres, entre 18 y 50 años que residen en Lima metropolitana y son parte de los sectores socioeconómicos A, B y C. Por lo cual se trabajará un plan de marketing personalizado dirigido al segmento de mercado mencionado, como podremos observar a continuación el acceso a internet de la población limeña se encuentra en constante crecimiento, lo cual es un beneficio para el proyecto debido que, de acuerdo con nuestros objetivos mencionados anteriormente, esperamos incrementar el número de visitantes en la página web en un 4% cada mes.

**Tabla 10**

*Acceso a internet en Lima según edades*

Población	% Acceso a internet Prim Trim 2020	% Acceso a internet Prim Trim 2021	% Crecimiento
<b>6 - 11 años</b>	36.20%	51.90%	15.70%
<b>12 - 18 años</b>	70.10%	79.20%	9.10%
<b>19 - 24 años</b>	88.00%	89.60%	1.60%
<b>25 - 40 años</b>	75.10%	80.50%	5.40%
<b>41 - 59 años</b>	54.60%	62.40%	7.80%
<b>60 + años</b>	27.10%	28.10%	1.00%

Fuente: Andina

### 6.2.1.4 Análisis de competidores

El análisis de competidores de Otra Chance es el siguiente:

**Tabla 11***Cuadro análisis de competidores de las marcas existentes*

Empresa	Las Traperas	OkRound2	Al Peso.Shop	De ti Para mi	Souralounge
<b>Descripción</b>	Es una tienda que se dedica a recircular la ropa de segunda mano, pionera en el mercado peruano y la más grande.	Tienda online de ropa de segunda mano en Perú, todas las prendas que verás en nuestra tienda provienen de los clósets de gente que nos sigue en redes sociales.	Tienda de venta de ropa de segunda de buena calidad, a precios bajos y con un gran estilo. Ropa vintage al peso.	Ropa previamente “amada” (usada). Venden ropa nueva y usada. Especializada en ropa para niños y bebés. Utilizan cajas recicladas para sus envíos.	Eco friendly closet. New & Second Hand, tienda especializada en venta de ropa de mujer y niños. Estilo de moda moderna.
<b>Ubicación</b>	Se encuentra operando en Lima: Jr. Colina 106, Barranco, o en sus plataformas digitales.	Realiza envíos a todo el Perú, pero opera solo de forma digital.	Se encuentra operando en Lima: Calle Esperanza 184 Miraflores. Realiza envíos a todo el Perú.	Se encuentra operando en Lima - Surco y realiza ventas de forma digital.	Realiza envíos a todo el Perú, pero opera solo de forma digital.
<b>Propuesta de valor</b>	Recirculación de ropa, ahorro para el cliente y para el planeta y nuevas prendas todas las semanas.	Propuesta 100% online, prendas de segunda mano con una selección rigurosa y política de devoluciones establecida.	Su propuesta de valor es la venta de ropa vintage a precios bajos. Escoge, pesa y lleva. Enfocados en digitalizar todo su canal de ventas.	Cuenta con una propuesta de valor de impulsar la moda sostenible de ropa previamente amada.	Tiene una propuesta de valor de buscarle un nuevo destino a las prendas + eco friendly closet.
<b>Productos ofrecidos</b>	Roda y accesorios de segunda mano	Roda y accesorios de segunda mano	Ropa de segunda mano (vintage)	Ropa de segunda mano	Roda y accesorios de segunda mano
<b>Canales de venta</b>	Redes sociales/ página web/ Tienda física	Redes sociales/ página web/	Redes sociales/ página web/ Tienda física	Redes Sociales	Redes sociales

**Tabla 12***Presupuesto de marketing desde al año 0 hasta el año 5*

<i>Marketing</i>	0	1	2	3	4	5
Gestión de redes sociales	S/25,000	S/36,000	S/45,072	S/65,000	S/75,000	S/85,000
<i>Branding</i>	S/15,759	S/28,754	S/32,685	S/42,000	S/54,157	S/63,125
Creador de contenido	S/25,000	S/49,589	S/52,758	S/58,248	S/62,451	S/75,124
Consultoría SEO	S/9,500	S/14,596	S/12,824	S/15,124	S/16,245	S/17,154
Publicidad en TV	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Fidelización	S/ -	S/125,000	S/135,000	S/138,459	S/124,365	S/125,635
<i>Influencer</i>	S/140,000	S/40,000	S/42,500	S/59,125	S/64,235	S/75,124
Total anual	S/215,259	S/293,939	S/320,839	S/377,956	S/396,453	S/441,162

*Nota.* Elaborado por los autores.

### **6.2.2. Plan de operaciones**

El plan de operaciones está basado en optimizar el proceso de uso de la plataforma web, para que esta se ágil y se puede publicar los anuncios garantizando la idoneidad de los productos que se ofrecerán, es por ello que se tiene dos filtros para la publicación de las prendas de vestir, el primero mediante la inteligencia artificial, verifica que los datos que se están subiendo a la plataforma coincide con las fotos tomadas a las prendas, las cuales deben cumplir con un procedimiento específico, que estandarice la forma de publicación. La segunda forma de validación es a través de personal que revisará las características y las fotos de las prendas realizando una validación que permita continuar con la publicación o el retiro de la misma hasta que cumpla con entregar las características ofrecidas.

Luego de ser seleccionados y comprados por nuestro cliente, los productos deben ser empacados para su envío en productos eco amigables que garanticen un adecuado transporte, para lo cual se debe medir el tiempo de confirmación de compra y el tiempo de entrega de producto.

Luego de entregado el producto el cliente tiene 2 días para calificar la compra y dar conformidad de que recibió la prenda, solo así se realizará el pago al vendedor.

Como ya se explicó en los dos primeros años se tendrá solo la plataforma WEB, a partir del tercer año, se abrirán 2 tiendas donde se podrá comprar de manera presencial las prendas de vestir, esta ampliación genera incrementar los gastos de planilla y los gastos operativos de mantener las tiendas en funcionamiento. El personal administrativo estará laborando desde sus domicilios facilitando los horarios de trabajo, siempre y cuando esté sujeto a la regulación vigente.

El presupuesto de planilla mensual y anual se puede apreciar en la Tabla 13, donde se describe los puestos de trabajo y la cantidad con la que contará la empresa. En la tabla 14, se aprecia los costos operativos y la proyección anual de los mismos.

**Tabla 13**

*Presupuesto de planilla para el año 1*

Planilla	Cantidad	Sueldo	BBSS	Total al mes	Total al año
Administrador	1	S/4,000	S/1,320	S/5,320	S/63,840
Programador (operaciones)	1	S/3,300	S/1,089	S/4,389	S/52,668
Marketero	1	S/3,000	S/990	S/3,990	S/47,880
Practicante profesional	1	S/1,200	S/108	S/1,308	S/15,696
Asistente administrativo	2	S/2,000	S/180	S/2,180	S/26,160
<b>Total</b>	---	---	---	---	<b>S/206,244</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

**Tabla 14***Detalle de costos operativos desde el año 0 hasta el año 5*

Detalle de costos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos y planilla	----	206,244.00	216,556.20	267,720.00	281,106.00	295,161.30
Servicios básicos	----	-	-	23,066.00	23,758.00	24,471.00
Gastos logísticos de transporte	----	----	----	19,845.00	20,837.00	21,879.00
Gastos de la web y aplicación (desarrollo, alojamiento y mantenimiento)	42,142.00	12,458.00	13,080.90	13,734.95	14,421.69	15,142.78
<b>Total anual</b>	<b>42,142.00</b>	<b>218,702.00</b>	<b>229,637.10</b>	<b>324,365.95</b>	<b>340,122.69</b>	<b>356,654.08</b>

### **6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución**

#### **6.3.1. Presupuesto de inversión**

Un adecuado presupuesto de inversión es fundamental para el desarrollo de un emprendimiento ya que en base a este se toman decisiones que garantizarían la sostenibilidad del negocio. Este modelo de negocio depende de un crecimiento exponencial de la comunidad que interactuaran en los procesos de compra y venta, por tanto, es importante contar con los recursos necesarios que permitan generar un rápido crecimiento impulsado por el marketing de redes sociales. Bajo esta consideración el monto de inversión inicial es de S/900,000, el cual está constituido por S/ 360,000 de los socios y S/540,000 por un préstamo a cinco años en una entidad financiera. Esta inversión permitirá el financiamiento de las operaciones del negocio, cuyo principal destino de inversión son las plataformas digitales y marketing. A continuación, se muestra el detalle del presupuesto inversión (tabla 15) y la estructura del capital (tabla 16).

**Tabla 15***Presupuestos de inversión*

Presupuesto de inversión	Valor	IGV	Total
Desarrollo de web y de aplicación	35,698	6,426	42,124
Inversión en <i>marketing</i> inicial	182,423	32,836	215,259
Inversión en <i>marketing</i> para el año 1	249,101	44,838	293,939
Gastos preoperativos administrativos	250,495	45,089	295,584
Gastos preoperativos logísticos	44,995	8,099	53,094
<b>Total</b>	<b>762,712</b>	<b>137,288</b>	<b>900,000</b>

*Nota. Elaborado por los autores.*

**Tabla 16***Estructura del Capital*

Estructura de capital	Valor	Costo de la deuda (Kd/Ks)	Uno menos la tasa de impuesto (1-t)	Peso de la deuda y patrimonio (W)	Costo de la deuda por peso WACC= $Wd [Kd(1-t)] + Ws$
Deuda (Kd)	540,000	15.00%	70.00%	40%	4%
Patrimonio (Ks)	360,000	12.50%		60%	9%
<b>Total, deuda y patrimonio</b>	<b>900,000</b>	<b>----</b>	<b>----</b>	<b>100%</b>	<b>12%</b>

*Nota. Elaborado por los autores.*

Al definir la inversión del emprendimiento es importante calcular el punto de equilibrio del negocio, ya que este permitirá determinar en cuanto tiempo se alcanzaría el volumen de ventas en el que los costos sean asumidos por los ingresos generados, obteniendo una contribución igual a cero. El cálculo realizado en la proyección determina que para el primer año de operaciones se necesitaran un mínimo de 25,148 transacciones para llegar al punto de equilibrio, esto considerando un costo promedio de transacción de S/ 20.00 soles. En el mismo análisis se puede determinar que el punto de equilibrio va incrementando año a año debido al aumento de nuestros



costos fijos en el año 2 y nuestros costos fijo y variables a partir del año 3, año en el que se proyecta la apertura de una tienda física. El crecimiento se sustenta en la exponencialidad que tendría el negocio debió a la innovación y modelo digital apalancado por una estrategia de marketing intensivo en el uso de redes sociales.



**Tabla 17***Estado de Resultados desde el año 0 hasta el año 5*

Estado de resultados variables (contribución marginal)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de transacciones	-	25,148	26,405	27,726	29,112	30,568
Ingreso de ventas	-	S/502,960	S/554,513	S/1,386,283.50	S/1,484,709.63	S/1,589,512.66
Gastos variables	-	S/ -	S/ -	S/ 301,384	S/ 310,247	S/ 317,779
Contribución marginal total	-	S/ 502,960	S/ 554,513	S/ 1,084,900	S/ 1,174,463	S/ 1,271,733
Porcentaje de margen de contribución bruto	-	100%	100%	78%	79%	80%
Gastos fijos	-	S/ 502,960	S/ 554,513	S/ 1,084,900	S/ 1,174,463	S/ 1,271,733
Utilidad operativa	-	-	-	-	-	-
Porcentaje de margen operativo de datos actuales	-	-	-	-	-	-
Número de clientes	-	45,001	51,751	62,101	71,417	82,129
Ventas	-	S/ 1,025,040	S/ 1,261,511	S/ 3,522,888	S/ 4,146,778	S/ 4,871,594
Precio unitario	-	S/20	S/21	S/50.00	S/51.00	S/52.00

Gasto variable unitario	-	S/0	S/0	S/18.00	S/18.36	S/18.91
	-					
	-					
Punto de equilibrio	-	25,148	26,405	27,726	29,112	30,568
	-					
	-					

---

*Nota.* Elaborado por los autores.

### 6.3.2. Análisis financiero

La iniciativa se está estimando mediante un flujo de caja libre descontado, el proyecto cuenta con una tasa *WACC* de 12% el cual fue obtenido de acuerdo con la estructura y costo de capital. El VAN (valor presente de los flujos de caja futuros) que obtenemos como resultado es S/3,191,749 y la TIR (tasa interna de retorno) del negocio es de 111%, en base a una inversión de S/900,000.

El flujo de caja fue obtenido mediante una proyección del *profit and los* (P/L). En donde se consideraron las proyecciones de ventas, costos, gastos y utilidad obtenida hasta el año 5 de la operación del negocio. Las ventas en el segundo año de operaciones incrementan en 23% considerando el proceso de maduración del negocio, para el año 3 se estima un crecimiento del 79% debido a la apertura de la tienda, en donde se incrementaría un canal de venta adicional (canal físico), para el año 4 y 5 las ventas tienen un crecimiento moderado estimado en 18%.

Los costos asociados al negocio representan un 38% sobre las ventas a partir del año 3 en donde se inician operaciones en el canal físico, durante el primer y segundo año de operaciones los gastos administrativos y los de marketing son los más importantes, representando el 59% y 45% sobre las ventas respectivamente.

El valor *net operating profit after tax* (NOPAT), lo determinamos en el P/L (Tabla 18), el cual determina la utilidad operativa. En la Tabla 19 se calcula el flujo de caja libre, el cual determina la cantidad de dinero libre que tiene la empresa para pagar sus deudas, distribuir utilidades o realizar inversiones. Para el cálculo, se suman las depreciaciones al *NOPAT*, que en este caso es cero, adicionalmente se resta la variación del capital de trabajo y las inversiones. El VAN lo obtenemos de los flujos de caja descontado (FCL y tasa de descuento *WACC*).

**Tabla 18***Proyección de P&L desde el año 0 hasta el año 5*

Estado de resultados						
proyectados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas incrementales	0	868.721	1.069.130	2.985.648	3.514.394	4.128.676
Costo de ventas	0	0	0	1.129.928	1.342.912	1.594.368
Utilidad bruta	0	868.721	1.069.130	1.855.720	2.171.482	2.534.308
Gastos administrativos	---	206.244	216.556	267.720	281.106	295.161
Gasto de transporte	0	12.000	13.000	14.000	15.000	16.000
Gastos de <i>marketing</i>	182.432	249.113	271.911	320.318	335.994	373.885
Gastos de la web y la aplicación (desarrollo)	35.715					
Gastos de la web y la aplicación (Alojamiento y Mantenimiento)		10.558	11.086	11.640	12.222	12.834
EBITDA	-218.147	390.806	556.577	1.242.042	1.527.160	1.836.428
Depreciación	0	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa (EBIT)	-218.147	390.806	556.577	1.242.042	1.527.160	1.836.428
Gastos Financieros	0	-31.119	-25.467	-19.193	-12.229	-4.499
Ganancia Sujeta a Impuestos	-218.147	359.687	531.110	1.222.849	1.514.931	1.831.929
Impuesto a las Ganancias	0	-106.108	-156.677	-360.740	-446.905	-540.419
Ganancia Neta	-218.147	253.579	374.433	862.108	1.068.026	1.291.510

**Tabla 19**

*Proyección del flujo de caja libre descontado desde el año 0 hasta el año 5*

Año	0	1	2	3	4	5
NOPAT = EBIT (1-t)	-218,147	253,579	377,341	862,108	1,071,801	1,299,362
(+) Depreciación	0	0	0	0	0	0
(-/+ ) Var CTN	0	665,125	543,456	518,865	215,065	195,456
(-) CAPEX	-450,000	-450,000	0	0	0	0
FC Libre	-668,147	468,704	920,797	1,306,773	1,286,866	1,494,818
Tasa de descuento	11%					
VAN	3,191,749					
TIR	111%					

*Nota.* Elaborado por los autores.

### 6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Para validar la hipótesis de viabilidad, se realizó una simulación de Montecarlo del VAN (flujo de caja libre). La simulación se realizó en base a cinco escenarios, considerando como variable principal el valor del *ticket* promedio. En base a esta información se determinaron los VAN y TIR por cada uno de los escenarios, obteniendo como resultado promedio un VAN de S/3,121,331.29 (Tabla 20).

**Tabla 20**

*Escenarios para hallar el VAN promedio y su desviación estándar*

	<i>Ticket</i> del cliente	VAN	TIR
Escenario muy pesimista	S/100	-S/ 109,110	-4%
Escenario pesimista	S/150	S/ 908,551	88%
Escenario esperado	S/200	S/ 3,191,749	111%
Escenario optimista	S/250	S/ 5,281,341	312%
Escenario muy optimista	S/300	S/ 6,334,125	433%
Promedio	S/200	S/3,121,331.29	188.02%
Desviación estándar	79.06	S/2,753,397.52	1.79

*Nota.* Elaborado por los autores.

Con el VAN promedio y la desviación estándar obtenida, se procedió a aplicar la simulación Montecarlo con 5,000 valores aleatorios, de esta manera se obtuvo como resultado 54.3% de probabilidad que el VAN generado aleatoriamente sea mayor al esperado. En la tabla 21 se detalla la simulación realizada.

**Tabla 21**

*Simulación Montecarlo VAN*

	VAN	
Promedio esperado	S/	3,121,331.29
Desviación estándar	S/	2,753,397.52
Primera simulación	S/	2,345,698.00
Promedio	S/	3,507,895.01
Desviación estándar	S/	2,637,516.89
Mínimo	-S/	2,549,350.78
Máximo	S/	9,269,753.36
<i>Alta eficiencia</i>		<i>54.30%</i>
<i>Nota.</i> Elaborado por los autores.		

## Capítulo 7. Solución Sostenible

En este capítulo, analizaremos el *flourishing business canvas* (FBC) (Figura 12), en donde encontraremos la sostenibilidad social y ambiental del modelo de negocio. Sobre lo sustentando demostraremos que Otra Chance promueve una propuesta de valor compartida entre dos usuarios que generan un negocio sostenible y rentable económicamente. De acuerdo con el modelo de negocio establecido por Otra Chance, en el que se brinda una segunda oportunidad a las prendas textiles y accesorios de moda con su reuso, se establece un impacto positivo medioambiental y promueve la economía circular.

### 7.1. Relevancia Social de la Social de la Solución

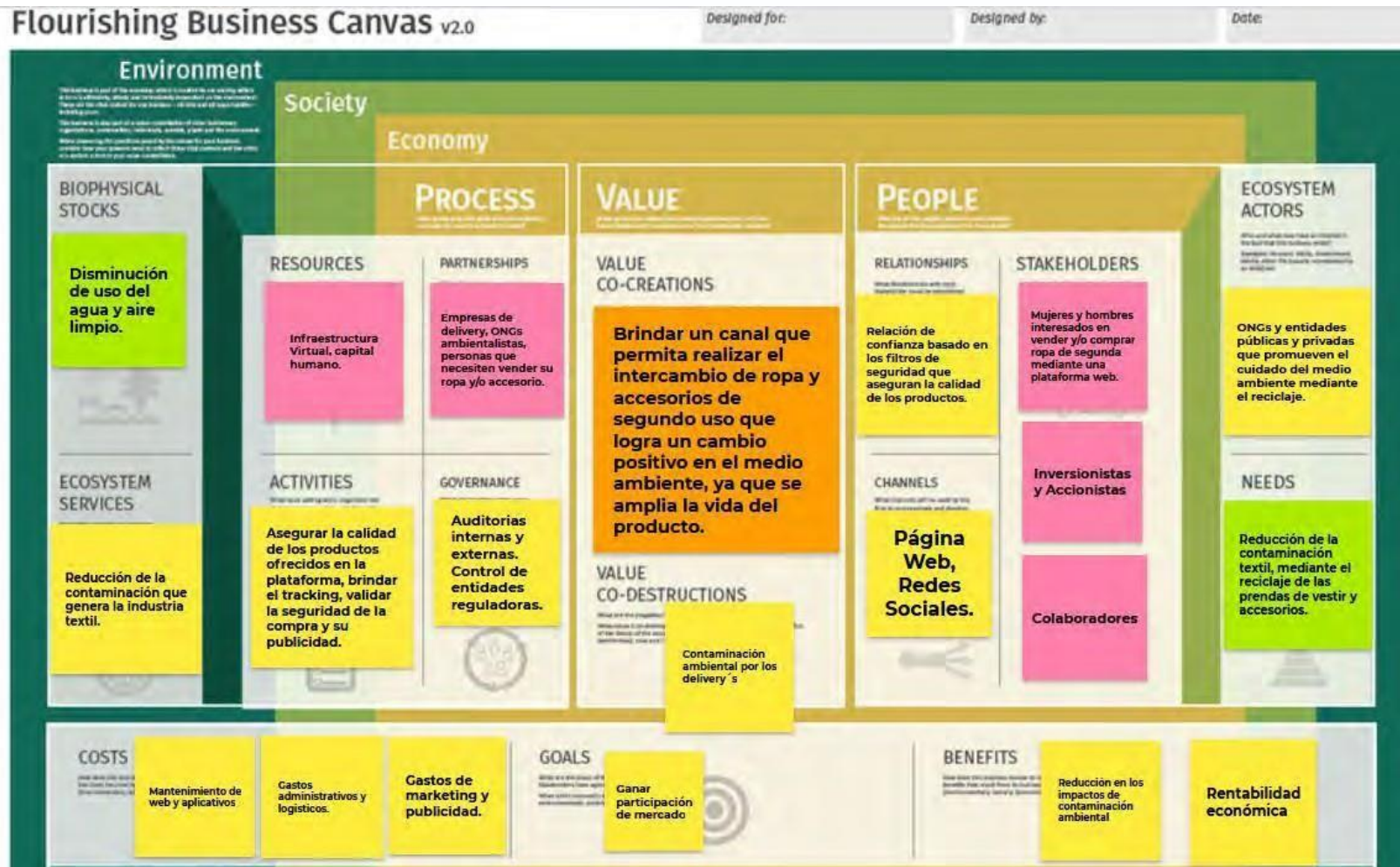
Nuestra solución de negocio influye directamente en el ODS 12, Producción y consumo responsable, ya que el negocio tiene el enfoque principal en el segundo uso de las prendas textiles y accesorios de moda, con este modelo de negocio se busca reducir los desechos generados por los constantes cambios en la moda. Otra Chance también busca promover la concientización del consumo responsable mediante la difusión de noticias y artículos que informen a nuestros usuarios sobre el impacto medioambiental que genera el consumo indiscriminado de las prendas textiles, todo eso mediante nuestra plataforma web.

Para determinar el Índice de Relevancia Social (IRS), se analizaron las 8 metas del ODS 12 y el impacto que tienen con nuestra propuesta de negocio Otra Chance, luego de realizar un análisis detallado en cada una de las metas, se concluyó que son cuatro las metas impactadas (Tabla 22). EL IRS se determina como una proporción entre el número de metas impactadas sobre el número total de metas del ODS, en ese sentido el IRS de Otra Chance es 50%.



Figura 12

Flourishing Business Canvas



**Tabla 22***Análisis del impacto a la ODS 12*

Ítem	Descripción	Impacto Otra Chance
12.2	De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales	Otra Chance presenta un modelo de negocio que trabaja en base a el uso eficiente de la ropa y de diversos accesorios de moda, promoviendo el reciclaje y el reúso de estos.
12.4	De aquí a 2020, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y reducir significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente	Los productos que se compran y venden en Otra Chance son en su mayoría productos textiles, los cuales son responsables de entre el 8% a 10% de las emisiones globales de efecto invernadero y la segunda de mayor consumo de agua y que genera cerca del 20% de las aguas residuales a nivel mundial.
12.5	De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización	Debido al consumismo y a la moda fast fashion, se generan millones de toneladas de desperdicios textiles, Otra Chance busca generar una economía circular, reusando estas prendas mediante un intercambio económico.
12.8	De aquí a 2030, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza	Otra Chance promueve la difusión de información acerca del impacto medioambiental que genera la contaminación textil, todo ello mediante sus plataformas digitales, este material estará disponible de forma gratuita a todos sus clientes y usuarios.

## 7.2. Rentabilidad Social de la Solución

El proyecto Otra chance nace con la idea responsable, de contribuir con el medio ambiente, y sobre todo extender la vida útil de las prendas de vestir, complementándose con la liberación de espacio en los closets de las personas que necesiten renovar sus prendas de vestir, generando un ingreso adicional. Es así que para evaluar el impacto social se ha tomado en cuenta en primer lugar la cantidad de prendas que son reutilizadas, generando un ahorro en el primer año de S./ 337 mil soles por la no confección de prendas de vestir. Esto se complementa con una adecuada ruta de reparto que reduce la emisión de CO2 por el delivery motorizado. Se puede apreciar en la Tabla 23 el ahorro en costos de producción si la prenda se volviera a confeccionar.

**Tabla 23**

*Detalle de los beneficios sociales desde el año 1 hasta el año 5*

Años de operación	1	2	3	4	5
Número de clientes	45,001	51,751	62,101	71,417	82,129
Prendas compradas en Promedio	3	3	3	4	4
Costo ahorrado en proceso de producción por prenda en Promedio	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Costo por el registro de pedido (miles de S/)	7.5	7.5	7.5	10	10
Beneficios totales (miles de S/)	337,508	388,134	465,760	714,166	821,291

*Nota.* Elaborado por los autores.

Para calcular los costos sociales del proyecto, se está considerando las actividades que generan perjuicio al medioambiente, como las laptops, energía eléctrica de los servidores, motos utilizadas para repartir las prendas de vestir, ahorro por la no producción de prendas de vestir, el cálculo resumido lo tenemos en la Tabla 24.

**Tabla 24***Resumen del VANS desde el año 1 hasta el año 5*

operación	Año de	1	2	3	4	5
(+) Beneficio en ahorrar por no producir prendas de vestir		337,508	388,134	465,760	714,166	821,291
(-) Costo emisión CO <sub>2</sub> - por <i>delivery</i> motorizado		38,350	39,450	45,004	48,475	74,000
(-) Costo de emisión de CO <sub>2</sub> - energía eléctrica de la laptop		1,350	1,457	1,357	1,598	1,650
(-) Costo de emisión de CO <sub>2</sub> - energía eléctrica de los servidores		36,500	34,500	37,850	38,562	39,785
(-) Costo de emisión de CO <sub>2</sub> – Smartphone		150	160	170	185	200
Beneficio social incremental (BSI-CSI)		261,158	312,567	381,379	625,346	705,656
VANS		261,158	312,567	381,379	625,346	705,656
		(1.08)1	(1.08)2	(1.08)3	(1.08)4	(1.08)5
VANS		261,158	312,567	381,379	625,346	705,656
		1.080	1.166	1.260	1.360	1.469
VANS		241,813	268,067	302,682	459,813	480,365
VANS		S/1,358,908				
VANS		\$339,727				
VANS		S/1,358,908				
VANE		S/3,191,749				
VANS = 48.5 % del VANE		42.58%				

Como podemos apreciar en la Tabla 24 el VAN social es el 48.5% del VAN esperado, eso nos quiere decir que el VAN social de Otra Chance representa el 48.5% que representa el proyecto para la sociedad. Es así que podemos decir que la empresa no solo es financieramente viable, sino que genera mucho valor para la sociedad, esto está alineado con nuestra propuesta de valor.

## **Capítulo 8. Decisión e Implementación**

A continuación, se presentarán las conclusiones y recomendaciones en el último capítulo de la presente tesis sobre el modelo de negocio abordado para la implementación de este.

### **8.1. Plan e Implementación y Equipo de Trabajo**

El plan de implementación de la propuesta de negocio se realizará en 4 fases a partir de enero del 2022. La fase inicial estará enfocada en la estipulación de roles y recursos, constitución de la empresa y tramites documentarios para la creación de esta. La segunda fase está constituida por actividades que aseguren el lanzamiento de la plataforma virtual, las actividades serán las siguientes: definición de la funcionalidad, desarrollo de la web, validación del prototipo, pruebas de funcionalidad y estrés operativo, y finalmente el lanzamiento de la plataforma, los responsables y costos de cada fase lo podrán encontrar en la figura N° 13. La tercera fase tiene como objetivo el desarrollo comercial/marketing y finalmente la cuarta y última fase trata del proceso operativo conformado por la definición y elaboración de procesos, capacitación para el control de calidad, generación de contenido par la comunidad de otra chance, y definición de KPI's. El equipo responsable de la implementación estará conformado por los creadores del presente proyecto: Stefany Apaza (SA), Katherine Gonzales (KG), Diego Escobar (DE) y Daniel Neyra (DN).

Figura 13

## Plan de Trabajo para Implementación

N°	Fase/Actividad	Responsable	Costos	Año 0												
				Mes 1				Mes 2				Mes 3				
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
<b>1.</b>	<b>Fase 1: Inicio</b>															
1.1.	Estipulación de roles	SA - KG- DE - DN														
1.2.	Estimación de recursos	SA - KG- DE - DN														
1.3.	Constitución de la empresa	DE - DN														
1.4.	Trámites documentarios (SUNAT, Municipio, etc.)	DE - DN														
<b>2.</b>	<b>Fase 2: Diseño de la Web</b>															
2.1.	Definición de la funcionalidad	SA - KG														
2.2.	Desarrollo de la Web	SA - KG														
2.3.	Validación del Prototipo	SA - KG- DE - DN														
2.4.	Pruebas de funcionalidad y estrés operativo															
2.5.	Lanzamiento de la plataforma	SA - KG- DE - DN														
<b>3.</b>	<b>Fase 3: Desarrollo Comercial/Marketing</b>															
3.1.	Reclutamiento especialista en marketing	SA - KG														
3.2.	Diseño de la campaña	SA - KG														
3.3.	Contratación de medios publicitarios (redes sociales, influencers, publicidad web, etc.)	SA - KG														
3.4.	Evaluación de resultados de la campaña	SA - KG- DE - DN														
3.5.	Elaboración de políticas comerciales	SA - KG- DE - DN														
<b>4.</b>	<b>Fase 4: Proceso Operativo</b>															
4.1.	Definición y elaboración de procesos	SA - KG- DE - DN														
4.2.	Capacitación para el control de calidad	DE - DN														
4.3.	Generación de contenido para la comunidad	DE - KG														
4.4.	Definición de KPI's	SA - KG- DE - DN														

Nota. Elaborado por los autores.

## 8.2. Conclusiones

A continuación, el equipo propone las siguientes conclusiones a las que se ha llegado a partir del proyecto Otra Chance:

Para iniciar, el problema que se ha abordado es que se requiere vender la mayor cantidad de ropa que las personas no utilizan con la finalidad de darle una segunda vida a estas prendas y liberar espacio en la casa de estas personas que podrían convertirse en potenciales acumuladores. Las mujeres y hombres peruanos de lima metropolitana de entre 18 a 50 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B, y C suelen remodelar sus closets constantemente por lo cual están enfrentando el problema mencionado, es por ello que Otra Chance tiene como propuesta de valor brindar un canal que permitirá realizar el intercambio de ropa y accesorios de segundo uso que lograra un impacto positivo en el medio ambiente, ya que se ampliara el ciclo de vida del producto.

La plataforma propuesta genera un doble beneficio, debido que el comprador final podrá comprar una mayor cantidad de ropa a la moda y de marca con una inversión menor, y al mismo tiempo podrá convertirse en un vendedor para deshacerse de ropa de marca que no utiliza e incrementar sus ingresos, ello le permitirá recircular ropa aportando con la reducción del impacto en el medio ambiente que genera la producción de ropa, y finalmente contribuyendo para erradicar la explotación laboral e infantil al que exponen grandes marcas reconocidas a sus trabajadores para abaratar costos en la producción.

El proyecto tendrá como actividades clave asegurar la calidad de los productos que se venderán en la plataforma, lo cual es valorado por los clientes en el momento de realizar una compra y con mayor razón al tratarse de prendas de segundo uso. Otras actividades clave serán brindar el tracking del producto, validar la conformidad del comprador para la liberación de pago

con la finalidad de salvaguardar la satisfacción de los clientes y de este modo ganar participación de mercado, y también se deberá gestionar la publicidad. Para Otra Chance es importante la relación con los clientes y por ello la plataforma ofrecerá un blog de moda con los clientes podrán sentir una conexión con la marca a través de recomendaciones de moda respecto a las prendas en venta, también tendremos disponible un blog respecto al impacto medio ambiental que permitirá la concientización de nuestros clientes, el interés por la recirculación de prendas y la reducción del consumismo para ello tendremos como socios clave ONGs ambientalistas con la finalidad de brindar una correcta asesoría. Finalmente, se ofrecerá una relación de confianza basado en los filtros de seguridad que aseguren la calidad de los productos ofrecidos.

Finalmente, el proyecto planteado tiene proyectado una inversión inicial de S/900,000 que tendrá como resultado un flujo positivo a partir del primer año de lanzamiento, esto con la finalidad de lograr un VAN proyectado de S/3 191 759 y un **TI** de 111%, es por ello que podemos concluir con que el modelo de negocio es rentable económicamente y el proyecto es viable.

### **8.3. Recomendación**

El grupo propone una serie de recomendaciones a considerar a partir del proyecto elaborado.

Se recomienda invertir en el proyecto de Otra Chance ya que se demuestra que es un negocio rentable, que generará un retorno de inversión a finales del tercer año, además este proyecto genera un beneficio para las personas que buscan una forma de realizar la venta de la ropa que tienen almacenada obteniendo recursos extras por la venta de su ropa y accesorios y generando un impacto positivo en el medio ambiente ya que este proyecto impulsa la economía circular en el país.



La segunda recomendación es mantener una atención especial en el potencial de la escalabilidad que tiene el negocio, ya que se podría expandir incrementando rangos de edad, niveles socioeconómicos y geográficos, debido al modelo de negocio virtual se podría extender el negocio fuera de Lima adaptando los procesos y ampliando la operativa del negocio. La potencialidad del crecimiento de la comunidad en redes sociales es importante ya que podría generar importantes ingresos por publicidad en las plataformas virtuales de la empresa.

Como tercer punto se recomienda mantener abierta la posibilidad a obtener nuevas fuentes de financiamiento para expandir el negocio incluso fuera de las fronteras. Para esto se debería tener en cuenta opciones como desarrolladores de negocios o entidades que financien capital semilla, como las promovidas por la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (Pecap) o el Fondo de Capital de Emprendimientos Innovadores de COFIDE.

## Apéndices

### Apéndice A: Guía de entrevistas a Compradores

#### I. Explicación de los motivos de la entrevista

“Gracias por atender a nuestro llamado y dedicarnos tu tiempo”.

Actualmente estamos recopilando información relevante sobre el ticket promedio de gasto de una persona en ropa al mes, marca favorita, tienda favorita donde compra su ropa. La idea surgió porque hemos visto que la moda impacta negativamente en el ambiente por la producción en aumento de ropa *fast fashion*. Hemos notado que se compra cantidades grandes de ropa a las cuales no se les da el uso adecuado alineado con la economía circular. Por ello, queremos asegurarnos primero de que las personas recibirán con agrado poder comprar ropa de segundo uso y luego poder saber que habrá personas que le dan poco uso a sus prendas y están dispuestos a venderlos a un valor menor que si estuviera nuevo.

El mecanismo es el siguiente: comenzaré haciéndole unas preguntas abiertas sobre el conocimiento que tiene acerca de la moda. Me gustaría hacerle que nos encontramos en proceso de encontrar una solución y que nuestro objetivo es conocer el mercado, a través de su valiosa información. Empecemos.

#### II. Preguntas de la entrevista

Para conocer al entrevistado:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su edad?
3. ¿Tienes hijos?
4. ¿En qué distrito vives?

Para validar los hábitos de consumo del entrevistado.

5. ¿Con que frecuencia compras ropa?
6. ¿Cuento dinero gastas para comprar ropa, al mes?
7. ¿Cuál es el medio que prefieres para comprar ropa?
- 8 ¿Cuál es tu tienda favorita para comprar ropa?
- 9 ¿Tienes alguna marca favorita?

Para saber los conocimientos del entrevistado de la industria textil/confecciones

- 10 ¿Te gusta estar a la moda?
- 11 ¿Conoces que es la moda fast fashion?
- 12 ¿Sabes el impacto que genera la contaminación textil?
- 13 ¿De qué manera solucionarías este tipo de problema?
- 14 ¿Sueles reciclar?

Para conocer la aceptación del planteamiento ofrecido.

- 15 ¿Alguna vez compraste ropa de segunda mano?
- 16 ¿Comprarías ropa de segunda mano?
- 17 ¿Si lo hicieras, conoces donde hacerlo?
- 18 ¿Si no comprarías ropa de segunda mano, ¿cuál sería el motivo?
- 19 ¿Cuánto dinero gastarías por comprar ropa de segunda mano?
- 20 ¿Qué factores son importantes si compraras ropa de segunda mano?

Se plantea la posibilidad de plantearle una solución al excedente de ropa usada.

- 21 ¿Estarías dispuesta a vender tu ropa usada?
- 22 ¿Por qué motivo no venderías tu ropa?
- 23 ¿Sabes porque medio realizar la venta?
- 24 ¿Qué te gustaría recibir a cambio?

**Tabla A1**

*Respuestas mayoritarias por cada pregunta realizada en la entrevista.*

Ítem	Categoría de Información	Información más relevante de la categoría
1	Frecuencia de compra de ropa	Se pudo ver que las frecuencias varían entre quincenal a semestral, el promedio se sitúa en que realiza sus compras bimensual.
2	Ticket promedio mensual de compra de ropa nueva.	Se encontró el ticket promedio en los 320 soles
3	Medio Preferido para la compra de ropa	Antes de la cuarentena el medio preferido era el presencial, ahora la preferencia está reflejada en un mix entre presencial y virtual.
4	Tienda favorita para compra de ropa	La preferencia está repartida entre tiendas por departamento como Saga Falabella, así como tiendas de ropa como Zara.
5	Marca Favorita de Ropa	No registran una marca favorita, pero si esperan recibir más cualidades por menos dinero.
6	Gusto de estar a la moda	Las personas les gusta estar a la moda, siempre y cuando sientan que están realizando una buena inversión.
7	Conocimiento de la moda Fast Fashion	La mitad la conoce, la relaciona con material de bajo costo, explotación laboral y más colecciones en el año.
8	Impacto que genera la contaminación textil	El 50% de los entrevistados, indica el alto consumo del agua, desperdicios que genera y cambios en los ecosistemas.
9	Forma de solucionar el impacto de la contaminación textil	Reducir la frecuencia de compra de ropa nueva, utilizar materiales ecológicos, materiales durables, reciclaje de ropa.
10	Cultura de reciclaje	Se recicla en la casa de acuerdo a los programas que realizan las municipalidades y en el trabajo de acuerdo a la responsabilidad social de las empresas.
11	Compra de ropa de segunda mano	La compra de ropa de segunda mano es baja, esa cultura no tiene mucho arraigo en el Perú.
12	Preferencia de compra de ropa de segunda mano	A pesar que la mayoría no ha comprado ropa de segunda mano, si estarían dispuestos a comprarla en un futuro cercano.
13	Lugar conocido para compra de ropa de segunda mano	En el Perú mediante redes sociales (IG, Facebook), un lugar conocido Las Malvinas (Cachina) y tiendas del exterior.
14	Motivo para no comprar ropa de segunda mano.	Por salubridad, estado de la prenda, manchas, porque es algo personal. Preferencia de algo barato pero nuevo.
15	Dinero que se invertiría en ropa de segunda mano	Se espera no cambiar el presupuesto utilizado normalmente, pero comprar más ropa, ticket promedio 40% de precio de nuevo.
16	Factores que considera el comprador al realizar la compra de ropa de segunda.	Buscan calidad, buen estado, que tenga marca con reputación, el precio y confianza en el vendedor.
17	Dispuesto a vender tu ropa usada.	Si, mientras más fácil sea el proceso es mejor, considerando recojo en casa, o llevar a una dirección referencial.
18	Motivo por el cual no vendería su ropa usada	No venden, porque consideran que la ropa usada se debe donar ya que le puede servir a otra persona de menos recursos, y por la dificultad de gestionar la venta de prenda por prenda.
19	Medio por el cual se realiza la venta de ropa usada.	Instagram, marketplace, Las malvinas, un mix entre lo virtual y presencial.
20	Recibir algo a cambio por la ropa usada	Lo que prima es recibir dinero en efectivo.

### III. Cierre de entrevista

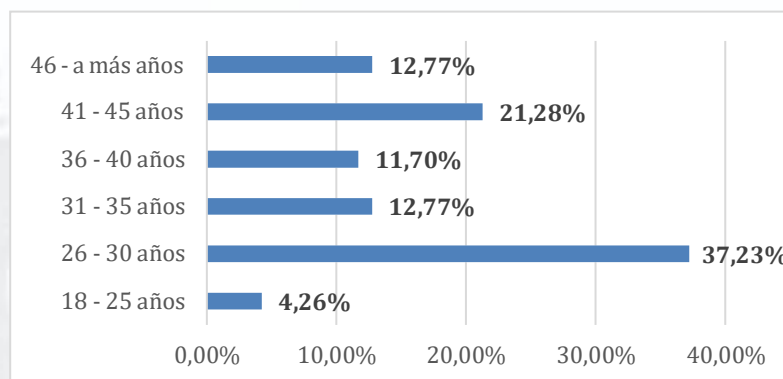
Gracias, por el tiempo brindado, nos ayudará mucho para conocer las particularidades del usuario peruano al momento de comprar ropa. Agradecimiento y despedida.

## Apéndice B: Resultados encuesta a usuarios – Encuesta 1

A continuación, se muestra las repuestas de la encuesta realizada a 92 usuarios, la cual tiene como objetivo identificar la preferencia, costumbres y hábitos del consumidor de ropa de vestir.

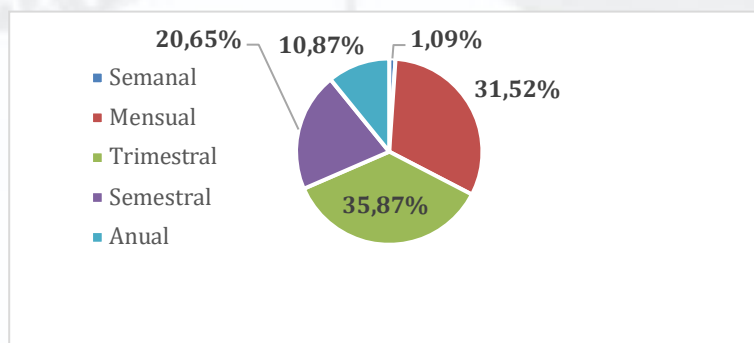
### Figura B1

*Resultado – Pregunta 1 sobre el rango de edad de los encuestados.*



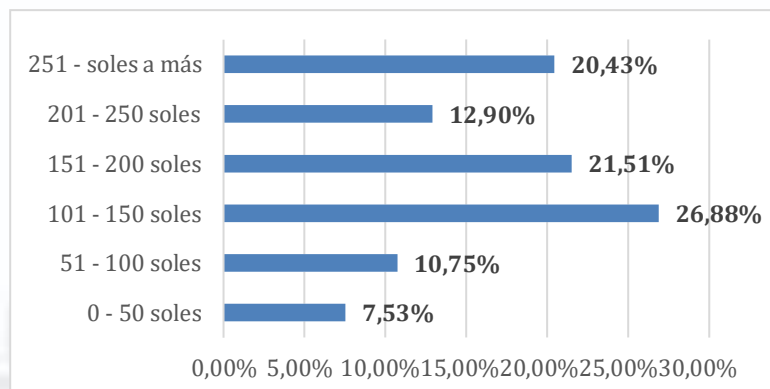
### Figura B2

*Resultado – Pregunta 2 sobre la frecuencia de compra.*

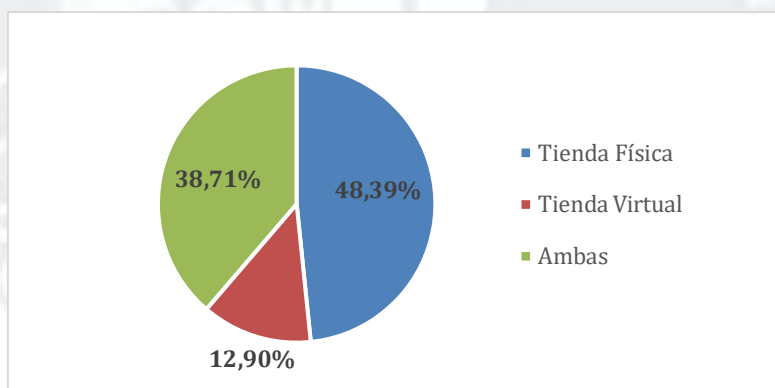


**Figura B3**

*Resultado – Pregunta 3 sobre monto de dinero al mes para ropa.*

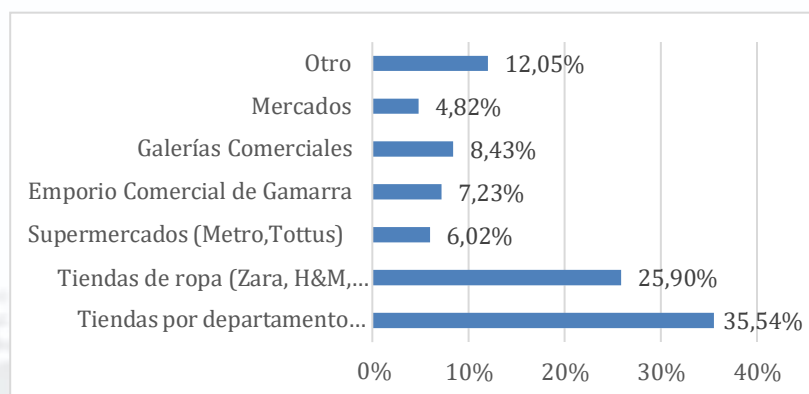
**Figura B4**

*Resultado – Pregunta 4 sobre monto de dinero al mes para ropa.*



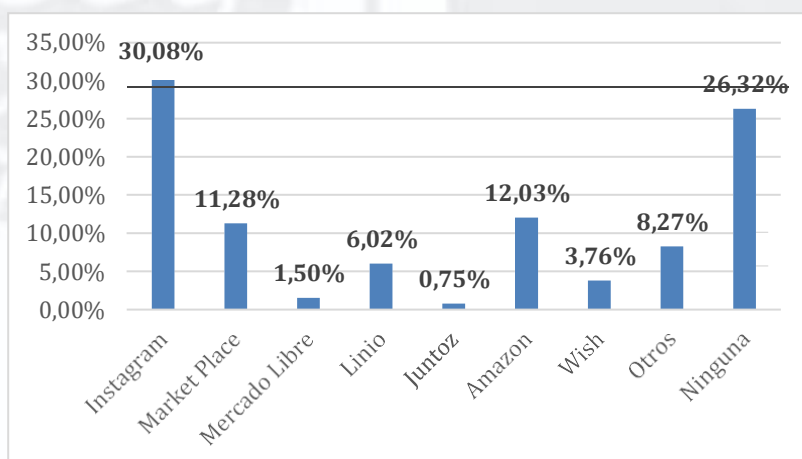
### Figura B5

Resultado – Pregunta 5 sobre su tienda favorita para comprar ropa.



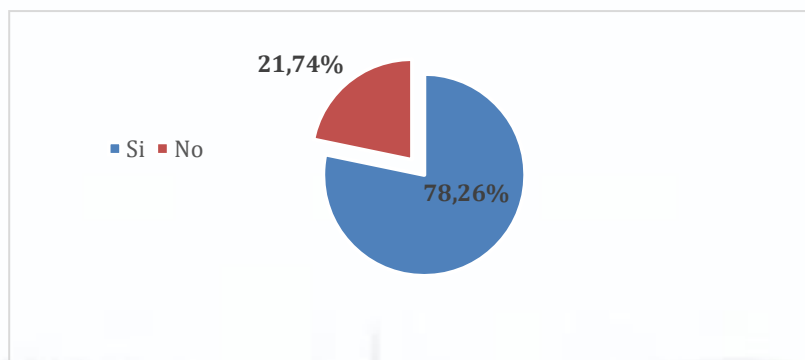
### Figura B6

Resultado – Pregunta 6 sobre la compra de ropa en tiendas en línea.

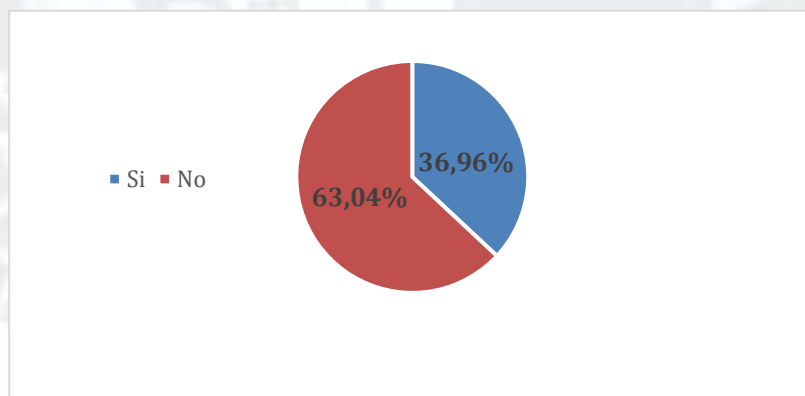


**Figura B7**

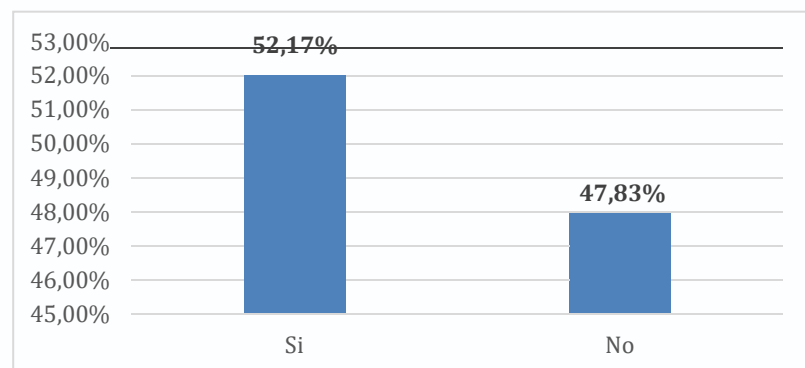
*Resultado – Pregunta 7 sobre si te gusta estar a la moda.*

**Figura B8**

*Resultado – Pregunta 8 sobre si conoce la moda fast fashion.*

**Figura B9**

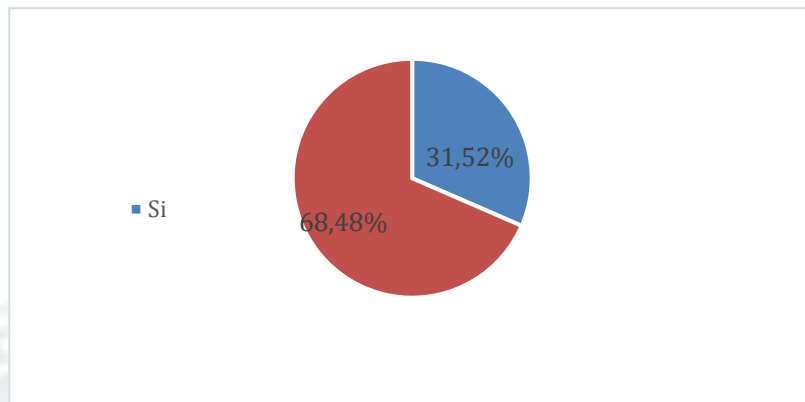
*Resultado – Pregunta 9 sobre si suele reciclar.*



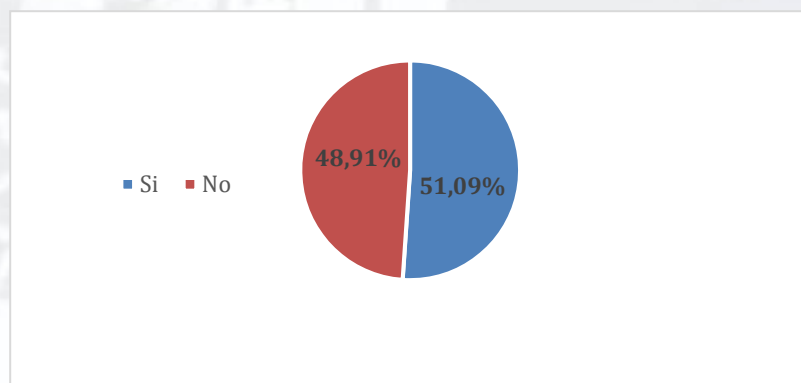


**Figura B10**

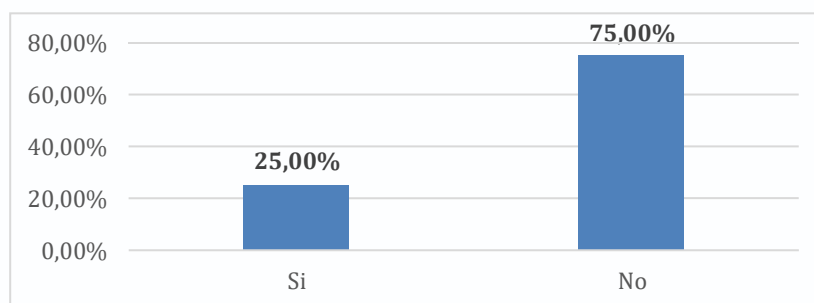
*Resultado – Pregunta 10 sobre si alguna vez compraste ropa de segunda mano.*

**Figura B11**

*Resultado – Pregunta 11 sobre si compraría ropa de segunda mano.*

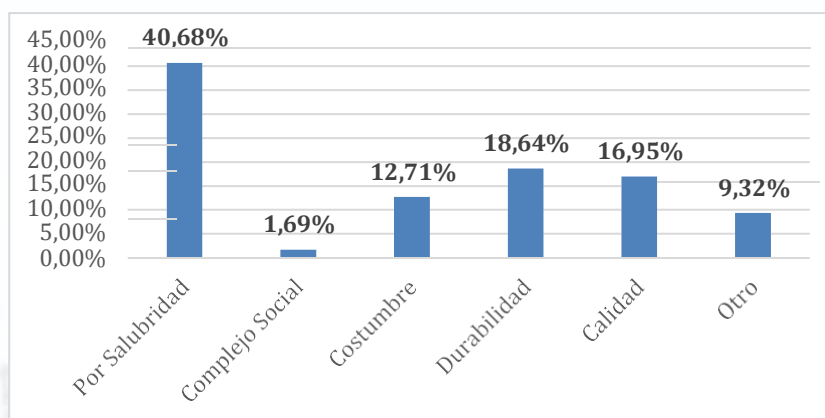
**Figura B12**

*Resultado – Pregunta 12 sobre si conoce donde comprar ropa de segunda mano.*

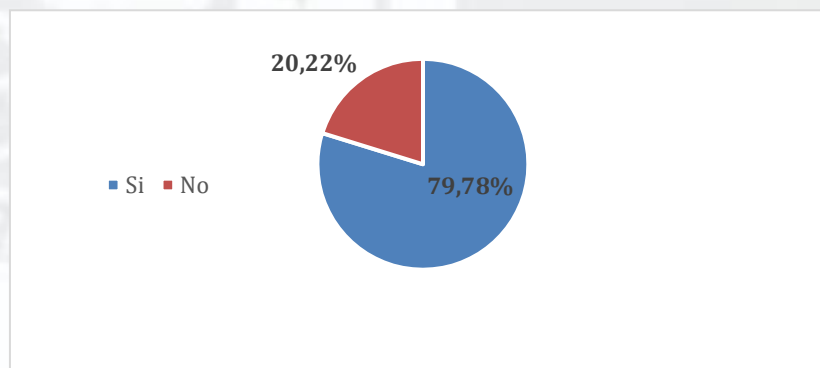


**Figura B13**

*Resultado – Pregunta 13 sobre el motivo, de porque no compraría ropa de segunda mano.*

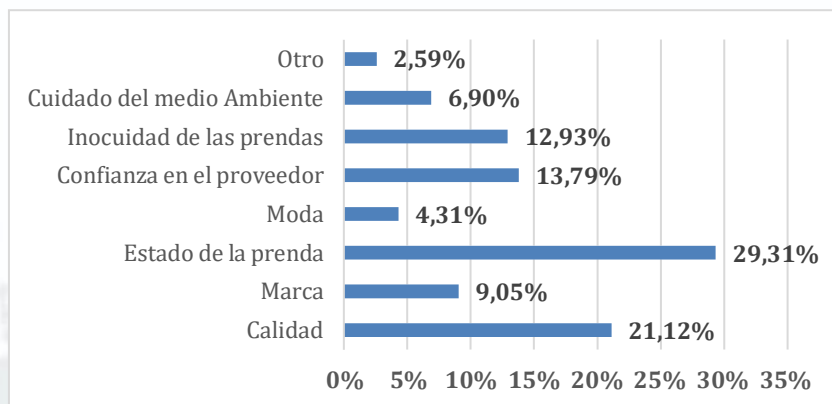
**Figura B14**

*Resultado – Pregunta 14 sobre precio como un factor importante en la compra de ropa de segunda.*

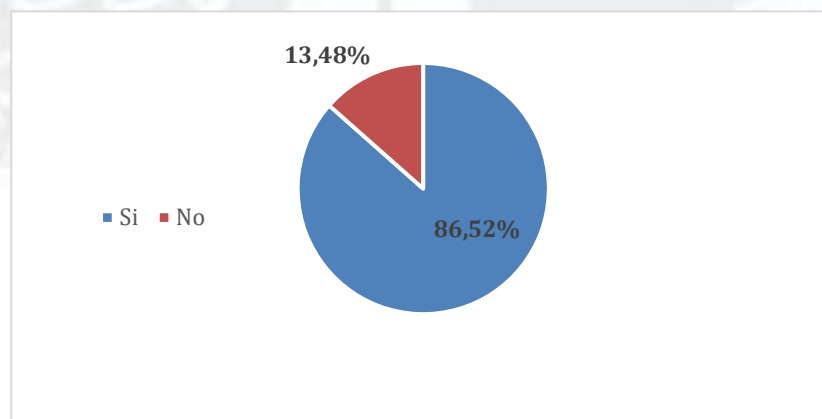


**Figura B15**

*Resultado – Pregunta 15 sobre los factores importantes a la hora de comprar ropa de segunda mano.*

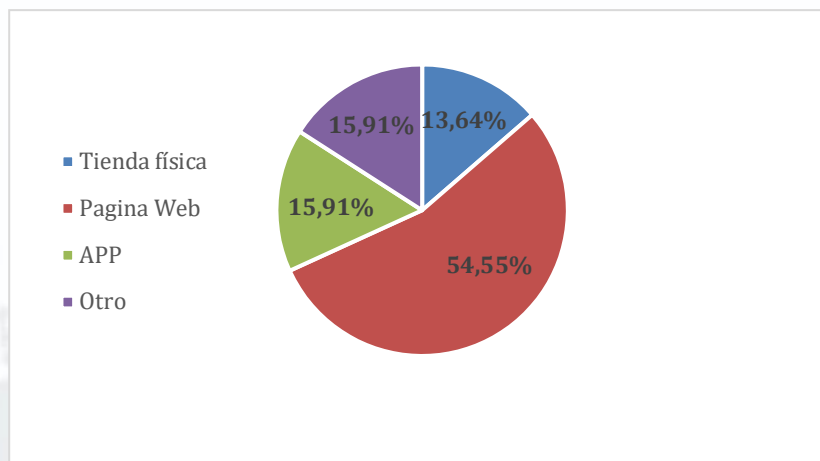
**Figura B16**

*Resultado – Pregunta 16 sobre si estás dispuesto a vender tu ropa usada.*

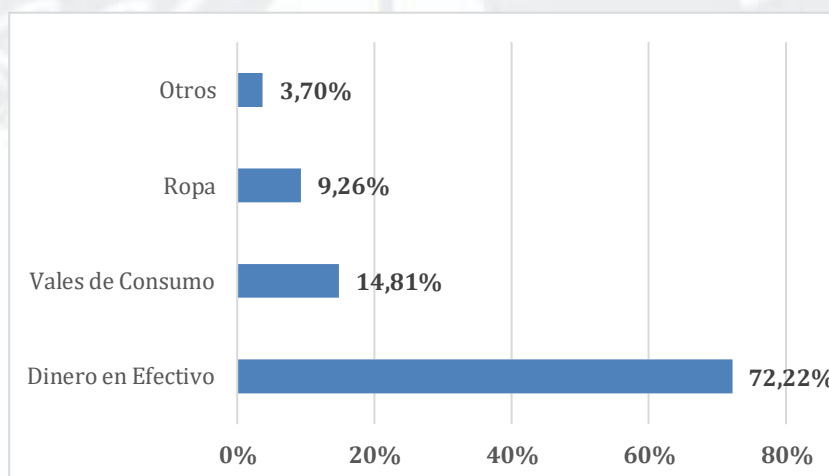


**Figura B17**

*Resultado – Pregunta 17 sobre medio para realizar la venta.*

**Figura B18**

*Resultado – Pregunta 18 sobre que le gustaría recibir por la venta.*



## Apéndice C: Iteraciones del Prototipo

Figura C1

### Primera Iteración del Prototipo

*Apuesta por la moda sostenible de segunda mano.*

**DISEÑO DE LAS ÚLTIMAS TENDENCIAS DE LA MODA!!**



**OTRA CHANCE**

### ¿QUIENES SOMOS?

Somos una empresa dedicada a la venta de prendas de segunda mano totalmente rediseñadas de acuerdo a las últimas tendencias de la moda, enfocados en reducir, reutilizar y reciclar.



MISIÓN



VISIÓN



IMPACTO MEDIOAMBIENTAL

### ¿QUÉ HACEMOS CON TU ROPA EN NUESTRO TAZZLER?



Evaluación de tu prenda



Definimos el diseño



Confeción de ropa

### Venta Online

### COLECCIONES



- ABRIGOS
- CASACAS
- BLAZERS
- TOPS
- PANTALONES
- SHORTS
- FALDAS
- ZAPATOS
- BOLSAS
- ACCESORIOS



- ABRIGOS
- CASACAS
- BLAZERS
- CHALECOS
- PANTALONES
- SHORTS
- CAMISAS
- ZAPATOS
- MOCHILAS
- ACCESORIOS



- Niña | 6 - 14 AÑOS
- Niño | 6 - 14 AÑOS
- BEBE NIÑA | 3 MESES - 5 AÑOS
- BEBE NIÑO | 3 MESES - 5 AÑOS
- MINI | 0 - 12 MESES



### Aura Casaca Jean

Tallas: S,M,L  
 Precio: 50 soles  
 Diseño: Moda italiana otoño 2021

Siéntete libre y elegante




**TO BUY**

**OTRA CHANCE**

### NUESTROS CLIENTES



**STEFANY**  
TESTIMONIO 1



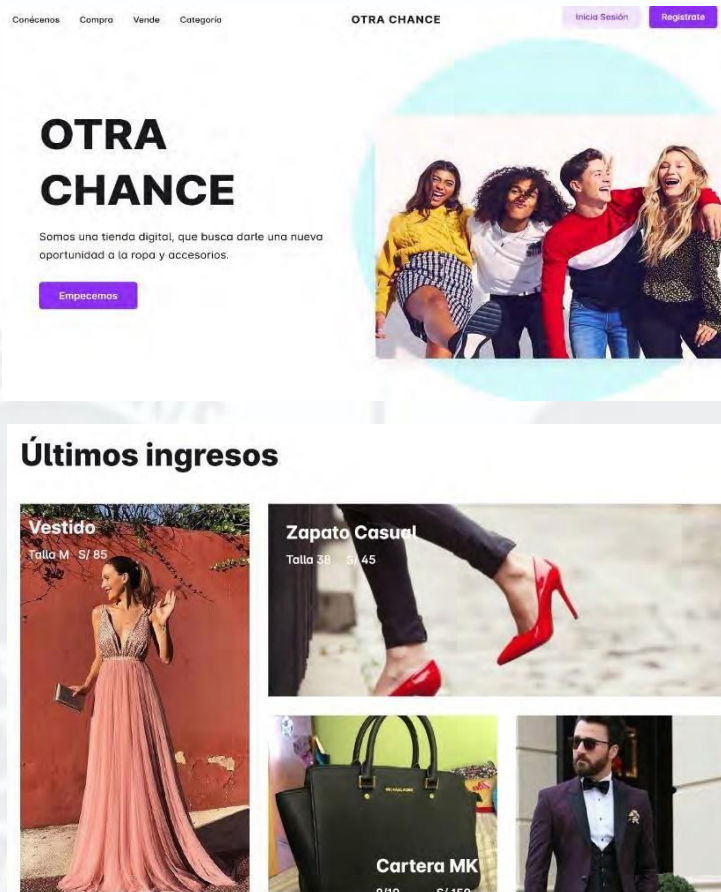
**DIEGO**  
TESTIMONIO 2



**KATHERINE**  
TESTIMONIO 3

## Figura C2

### Segunda Iteración del Prototipo



### OTRA CHANCE

© 2020 Otra Chance. All rights reserved

#### Productos

Ropa de Mujer  
Vestidos **new**  
Ropa de Hombre  
Accesorios

#### Sobre tu pedido

Tracking  
Vendedor seguro  
Proceso de Calidad  
Compra Segura

#### Medios de Pago

Visa  
Paypal  
Yape  
Mercado Pago

#### Síguenos

Facebook  
Twitter  
Dribbble  
Instagram

# Figura C3


## Tercera Iteración del Prototipo

Conócenos Compra Vende Categoría Blog Medio Ambiente **OTRA CHANCE** [Inicio Sesión](#) [Regístrate](#)

# OTRA CHANCE

Somos una tienda digital, que busca darte una nueva oportunidad a la ropa y accesorios.

[Empecemos](#)



### Conoce como vender tu ropa

- Primer Paso**  
Sube fotos y videos de la prenda o accesorio que desees vender
- Filtro de Calidad**  
Nuestro equipo validará la calidad del producto. Recuerda que solo se aprobaron productos en buen estado.
- Publicación**  
Una vez aprobado, el producto será publicado en nuestra página.
- Alerta de Venta**  
Te avisaremos cuando el producto sea vendido y solo liberaremos el pago cuando el cliente nos envíe su aprobación.

### Cientes Contentos

Los comentarios de nuestros clientes satisfechos nos ayudan a seguir mejorando.

**Karina Valencia**

En Otra Chance he podido encontrar un canal que me permite contribuir con el medio ambiente y a su vez puedo recuperar un dinero extra invertido en ropa y accesorios. El proceso de compra ha sido rápido y sencillo. Lo recomiendo mucho.

### Últimos ingresos

- Vestido**  
Talla M - \$1.085
- Zapato Casual**  
Talla 38 - \$1.445
- Cartera MK**  
9/10 - \$1.150
- Casaca de cuero**  
Talla S - \$1.125
- Terno Novio**  
Talla M - \$1.995
- Zapatillas**  
Talla 38 - \$1.800

### Ofertas !!

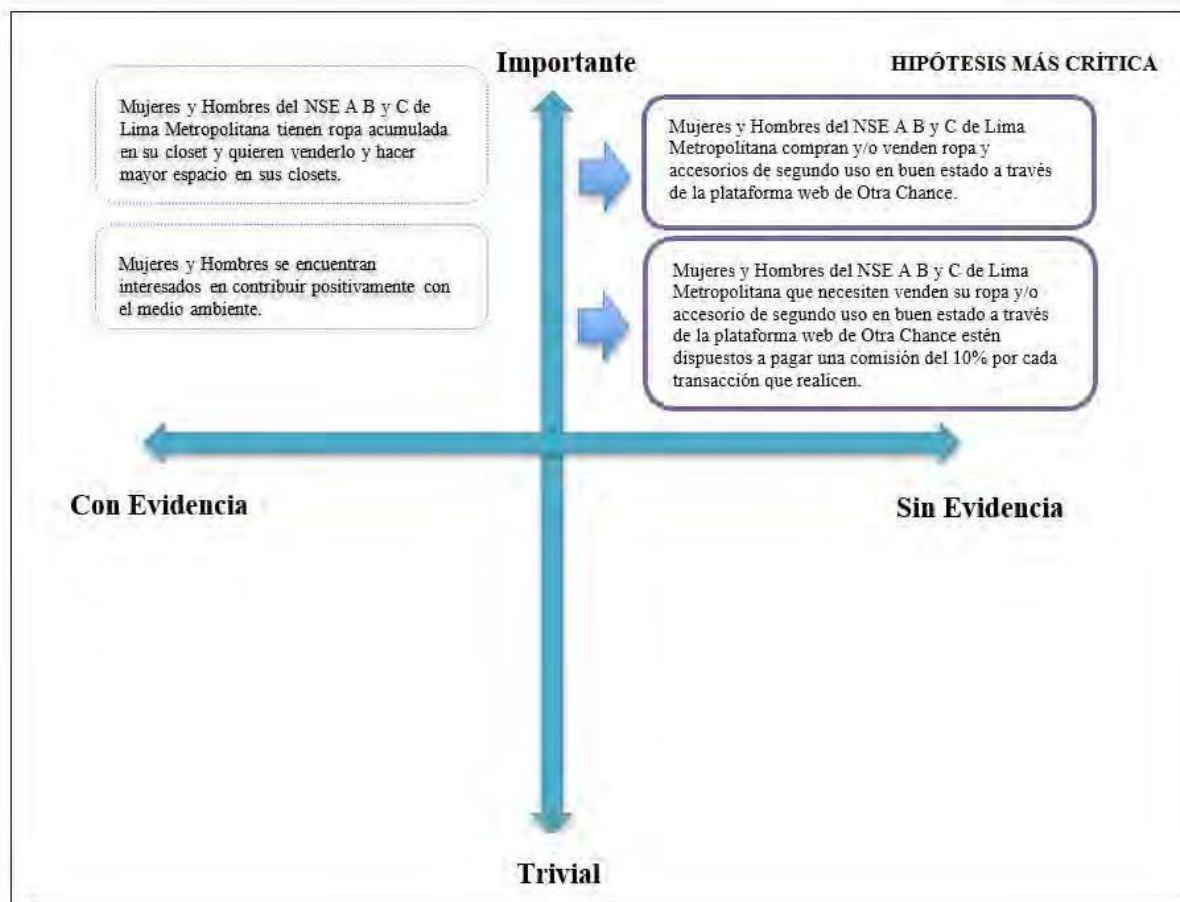
- Cartera Guess** - \$1.850 [Comprar](#)
- Casaca Hombre North Face** - \$1.250 [Comprar](#)
- Correa Louis Vuitton** - \$1.1000 [Comprar](#)

<b>OTRA CHANCE</b> © 2020 Otra Chance. All rights reserved	<b>Productos</b>	<b>Sobre tu pedido</b>	<b>Medios de Pago</b>	<b>Siguenos</b>
	Ropa de Mujer	Tracking	Visa	Facebook
	Vestidos <i>new</i>	Vendedor seguro	Paypal	Twitter
	Ropa de Hombre	Proceso de Calidad	Yape	TikTok
	Accesorios	Política de Devolución	Mercado Pago	Instagram
	Calzados	Libro de Reclamo	Mastercard	LinkedIn
Blog de Moda				

## Apéndice D: Matriz de Priorización de Hipótesis.

**Figura D1**

*Matriz de Priorización de Hipótesis*






## Apéndice E: Tarjeta de Prueba de Usabilidad.

Figura E1

Tarjeta de Prueba de Usabilidad

### Tarjeta de Prueba



**Actividad** Experimento para validar una hipótesis

**Responsable** Otra Chance

**Paso 1: Hipótesis ( Riesgo )**

Mujeres y Hombres del NSE A B y C de Lima Metropolitana compran y/o venden ropa y accesorios de segundo uso en buen estado a través de la plataforma web de Otra Chance.

**Paso 2: Prueba ( Confiabilidad de Datos )**

Para verificarlo nosotros, realizaremos una prueba con los prototipos diseñados y simularan el uso de la plataforma.

**Paso 3: Métrica ( Tiempo requerido )**

**Eficiencia:**

- 1.- Se midió el tiempo que el usuario demoró en registrar un producto para su venta.
- 2.- Se midió el tiempo que el usuario demoró en concretar una compra.
- 3.- Se midió el tiempo que el usuario se demora en registrarse.

**Eficacia:** Se mide la ejecución exitosa de alguna de las actividades (una venta, compra, navegación por la web o registro).

**Lealtad:** Se mide la lealtad del usuario por medio de un *net promoter score* (NPS).

**Paso 4: Criterio**

**Eficiencia:**

- 1.- Se considera aceptable menos o igual a 5 minutos.
- 2.- Se considera aceptable menos o igual a 5 minutos.
- 3.- Se considera aceptable menos o igual a 3 minutos.

**Eficacia:** Se considera aceptable más del 98% de compra sin abandono.

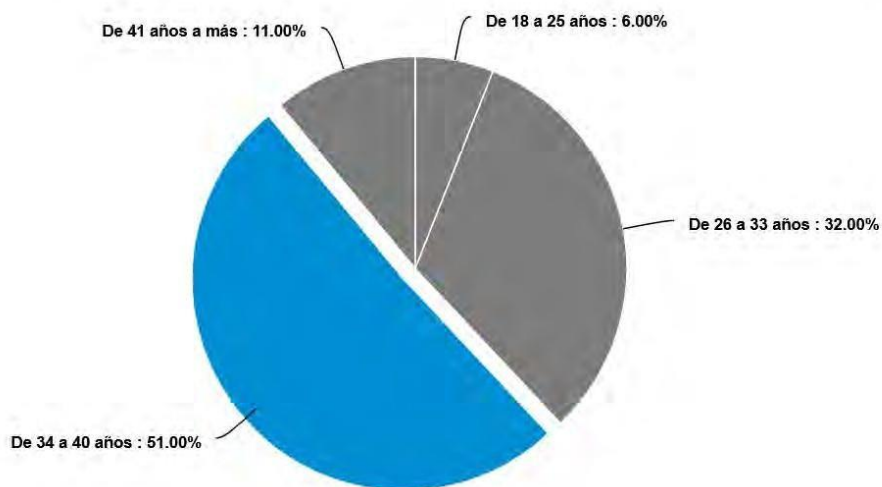
**Lealtad:** Se considera aceptable un NPS mayor o igual a 80%.

## Apéndice F: Encuesta y Resultados

### Figura F1

*Rango de Edad*

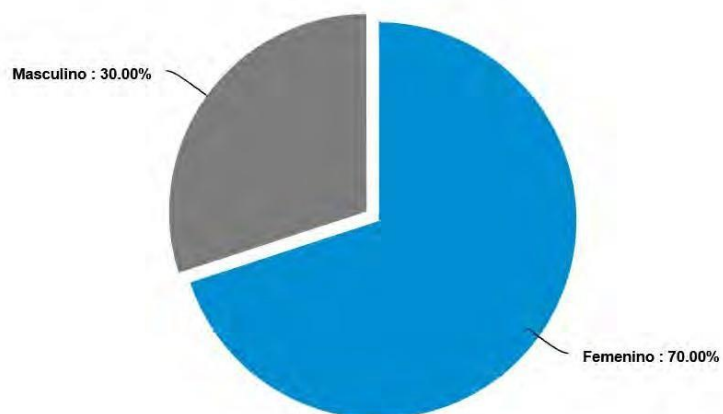
¿Cual es tu rango de edad?



### Figura F2

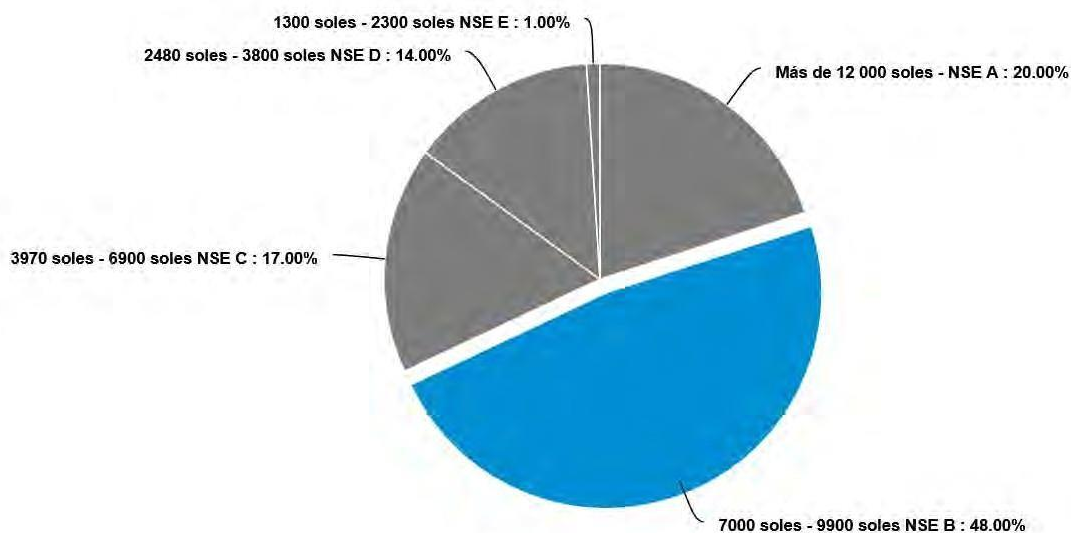
*Genero*

¿Cuál es tu genero?

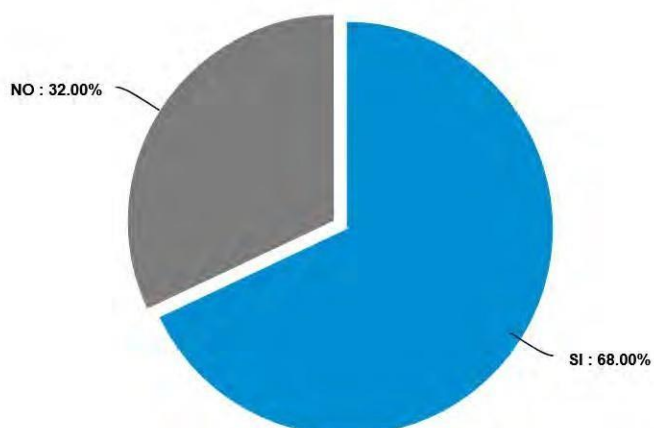


**Figura F3***Ingreso Familiar – NSE*

¿ Cual es el ingreso familiar mensual ?

**Figura F4***Disposición de compra de ropa o accesorio de segunda mano*

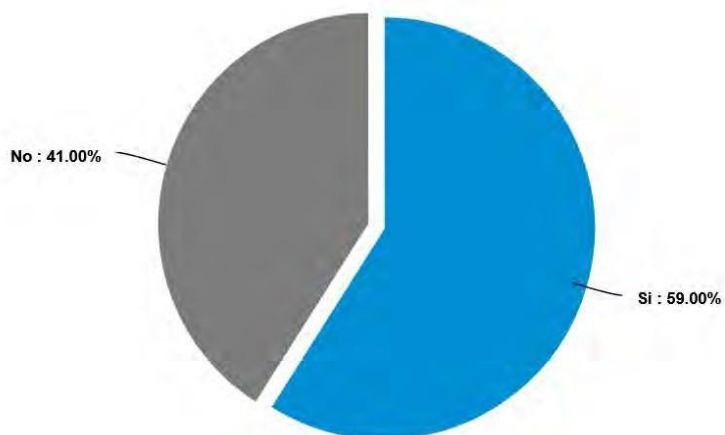
¿ Estarías dispuesto a comprar ropa o accesorios de segunda mano en buen estado?



## Figura F5

### Disposición de venta de ropa o accesorio de segunda mano

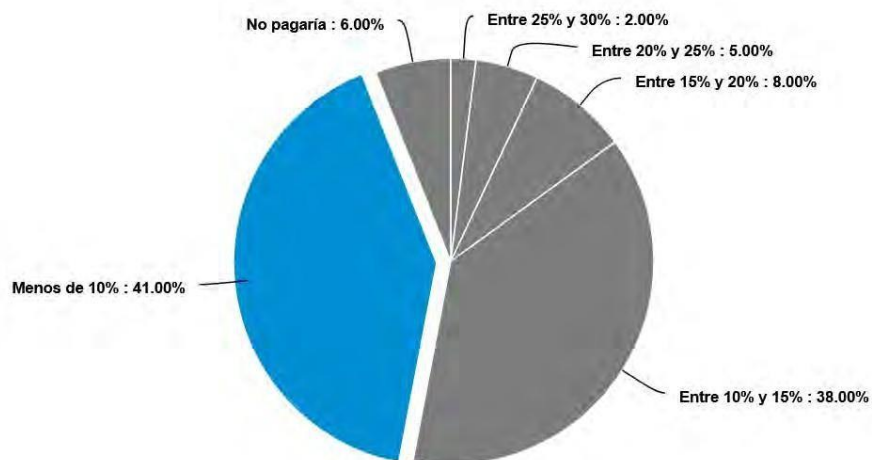
¿ Estarías dispuesto a vender ropa o accesorios de segunda mano en buen estado?



## Figura F6

### Pago de Comisión por el uso de la Plataforma

¿ Que porcentaje de comisión pagarías por realizar la transacción de venta en una plataforma web?



## Referencias

- América Retail. (Julio de 2021). *Sostenibilidad: La ropa de segunda mano amenaza al 'fast fashion'*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/sostenibilidad/sostenibilidad-la-ropa-de-segunda-mano-amenaza-al-fast-fashion/>
- Andina (Junio de 2021). *El 66.8% de la población de 6 y más años de edad accedió a internet en primer trimestre*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-el-668-de-poblacion-6-y-mas-anos-edad-accedio-a-internet-primer-trimestre-850730.aspx>
- Becerra, J (2019). *Perú: Mercado de tiendas por departamento mueve en el país más de US\$ 1,800 millones*. <https://www.america-retail.com/peru/peru-mercado-de-tiendas-por-departamento-mueve-en-el-pais-mas-de-us-1800-millones/>
- Bravo, F. (2021), *Comercio electrónico en Perú: La guía más completa del mercado*. <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>
- CPI. (Mayo de 2021). Perú: Población 2021, Market Report. Recuperado de [https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market\\_Report\\_Mayo.pdf](https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf)
- Exitosa. (12 de Marzo de 2021). *Gamarra: Mercado peruano está abarrotado de ropa de China*. <https://exitosanoticias.pe/v1/gamarra-mercado-peruano-esta-abarrotado-de-ropa-de-china/>
- ESIC. (2018). *Modelo Lean Startup: ¿qué es? y ¿para qué sirve?* Recuperado de <https://www.esic.edu/rethink/tecnologia/modelo-lean-startup-que-es-y-para-que-sirve>

Forbes México. (18 de Septiembre de 2020). *Esta app mexicana de venta de ropa de segunda mano prevé un crecimiento de 150%*. <https://gestion.pe/tendencias/3-100-peruanos-reciclan-basura-generan-diariamente-266534-noticia/?ref=gesr>.

Gestión. (13 de Mayo de 2019). *Solo 3 de cada 100 de peruanos reciclan la basura que generan diariamente*. <https://gestion.pe/tendencias/3-100-peruanos-reciclan-basura-generan-diariamente-266534-noticia/?ref=gesr>.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (Setiembre de 2017). *Características de las Empresas del Emporio Comercial de Gamarra, 2016*.  
[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1463/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1463/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (Agosto de 2019). *Estimaciones y proyecciones de la población nacional, por año calendario y edad simple, 1950 – 2050*.  
Recuperado de  
[https://www.inei.gov.pe/media/principales\\_indicadores/libro\\_bol\\_esp\\_24\\_1.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/principales_indicadores/libro_bol_esp_24_1.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (Mayo de 2021). *Estadísticas Ambientales*.  
<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06-informe-tecnico-estadisticas-ambientales-may-2021.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (s.f.) *Valor Agregado Bruto del Sector Manufactura, según clase de actividad económica (a precios constantes de 2007)*.  
<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Peruano de Economía IPE. (Junio de 2019). *¿En qué gastan sus sueldos los peruanos?*

<https://www.ipe.org.pe/portal/en-que-gastan-sus-sueldos-los-peruanos/>

Kantar. (2019). *Prendas para mujer concentran el 45% del gasto de ropa.*

<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Prendas--para-mujer-concentran-el-45-del-gasto-de-ropa>

La República (Agosto de 2021). *En GoTrendier se publican 5.000 prendas al día, queremos*

*cambiar el consumo de moda, La Republica Colombia, 28 de agosto 2021. Recuperado*

de <https://www.larepublica.co/internet-economy/en-gotrendier-se-publican-5000-prendas-al-dia-queremos-cambiar-el-consumo-de-moda-3223772>

Ministerio del Ambiente. (Mayo de 2021). *En el Perú solo se recicla el 1.9% del total de residuos*

*sólidos reaprovechables.* <https://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/en-el-peru-solo-se-recicla-el-1-9-del-total-de-residuos-solidos-reaprovechables/>

Ministerio de comercio Exterior y Turismo. (Febrero de 2021). *Reporte mensual de comercio,*

*Febrero 2021.*

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1790733/Reporte%20Mensual%20de%20Comercio%20Exterior%20-%20Febrero%202021.pdf>

Ochoa, V (2019). *Fast Fashion, ventas en Perú ya llegan a más de US\$ 2,000 por metro*

*cuadrado.* <https://gestion.pe/economia/fast-fashion-ventas-peru-llegan-us-2-000-metro-cuadrado-267418-noticia/>

Peru Retail. (18 de enero de 2018). *Tiendas por departamento son el segundo canal de compra*

*textil en Lima.* <https://www.peru-retail.com/tiendas-departamento-segundo-canal-compra-textil-lima/>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*.

[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porterlibre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porterlibre.pdf)

Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, (2019, 14 marzo). *La Alianza de las Naciones Unidas para la Moda Sostenible aborda el daño de la 'moda rápida'*.

<https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/un-alliance-sustainable-fashion-addresses-damage-fast-fashion>

Rincon, A. (S.f.). *Guía para elaborar un plan de Marketing Digital*. Recuperado de

[https://cdn2.hubspot.net/hub/251261/file-470957483-pdf/E-books/PLAN\\_DE\\_MARKETING\\_DIGITAL\\_22\\_ENERO/Plan\\_de\\_Marketing\\_Digital.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hub/251261/file-470957483-pdf/E-books/PLAN_DE_MARKETING_DIGITAL_22_ENERO/Plan_de_Marketing_Digital.pdf)

Shop The Circular Project. (2021, 27 de Enero). *Circular Sustainable Fashion Week Madrid*.

<https://thecircularproject.com/2021/01/27/csfw-madrid-una-alianza-para-impulsar-la-moda-sostenible/>

Sociedad Nacional de Industria (Marzo de 2021). *Industria Textil y Confecciones*.

<https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Presentacion-Textil-y-confecciones-IEES.pdf>

Thredup. (2021). *2021 Resale report*. <https://www.thredup.com/resale/static/thredUP-Resale-and-Impact-Report-2021-980436a36adc4f84a26675c1fcf2c554.pdf>