



**"PLAN DE MARKETING PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
PÁGINA *WEB* DE UN *PERSONAL SHOPPER ONLINE* PARA
HOMBRE"**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Sra. Victoria Zea Diaz

Sra. Milagros del Pilar Vargas Silva

Sr. Irvin Vásquez Solís

Asesor: Profesora Carla Pennano Villanueva

2018

Resumen ejecutivo

La siguiente propuesta contiene los aspectos necesarios para implementar un servicio de venta online de ropa masculina que incluye el asesoramiento de un personal shopper, el envío de las combinaciones de ropa de acuerdo con la indagación sobre el estilo y preferencias del cliente, así como el posterior recojo de las prendas.

Con esta propuesta, apuntamos a resolver la necesidad de lucir bien, con poco tiempo y/o limitado conocimiento para lograrlo. Nuestro público objetivo compra por medio digital o está dispuesto a hacerlo por este canal.

La propuesta se desarrolla en el mercado de comercio electrónico que viene creciendo y se proyecta que este crecimiento continúe en el 2018, consiguiendo llegar a cifras del 16% según Apoyo. A nivel de macroentorno, los factores son favorables, aunque se presentan ciertos retos como la baja bancarización, el temor al fraude y al incumplimiento de venta. A Nivel del microentorno, se presentan retos importantes como desarrollar una propuesta de valor diferenciada en el servicio y establecer acuerdos comerciales a largo plazo con los socios clave.

El modelo de negocio del servicio consiste en el pago por paquete vendido, marginamos sobre la venta de la ropa. Se incluye la asesoría del personal shopper, los outfits, el envío de la ropa y recojo de la que no quiera ser comprada.

La inversión necesaria para llevar a cabo la propuesta es de S/434, 035, monto que los accionistas aportaran en su totalidad. El punto de equilibrio del negocio espera ser en el primer año, en donde se proyecta atender a 3, 375 clientes y tener 15, 817 transacciones, así como facturar S/5, 931, 532. El VPN es de S/780, 964 y el TIR de 76%.

Índice de contenidos

Índice de tablas	vii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional.....	2
1. Análisis del macroentorno.....	2
1.1. Factores económicos	2
1.2. Factores sociodemográficos	3
1.3. Factores político-jurídicos.....	3
1.4. Factores ecológicos	4
1.5. Factores tecnológicos	5
1.6. Conclusiones principales del macroentorno.....	5
2. Análisis del microentorno	6
2.1. Poder de negociación de los compradores	6
2.2. Poder de negociación de los proveedores	6
2.3. Amenaza de nuevos competidores	7
2.4. Amenaza de productos sustitutos	7
2.5. Rivalidad entre los competidores	7
2.6. Conclusiones del microentorno	8
3. Análisis interno	8
3.1. Visión	8
3.2. Misión	8
3.3. Valores propuestos	8
3.4. Canvas	8
4. Análisis FODA.....	9
5. Diagnóstico situacional	10

Capítulo III. Investigación de mercado.....	11
1. Objetivo principal.....	11
2. Objetivos secundarios	11
3. Metodología	11
4. Investigación cualitativa.....	12
4.1. Entrevista a expertos	12
4.2. <i>Focus groups</i>	13
4.2.1. Perfil del cliente	13
4.2.2. Comportamiento de compra	13
4.2.3. Evaluación de concepto.....	14
4.2.4. Relevancia e innovación.....	15
4.2.5. Expectativas de contenido.....	15
4.2.6. Principales hallazgos de la investigación cualitativa	16
5. Investigación cuantitativa.....	17
5.1. Mercado total.....	17
5.2. Muestra.....	19
5.3. Ejecución.....	19
5.4. Principales hallazgos de la investigación cuantitativa	19
6. Estimación de la demanda.....	22
7. Conclusiones	24
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	25
1. Estrategia genérica	25
2. Estrategia de crecimiento (Ansoff)	26
2.1. Corto plazo (primer año).....	26
2.2. Mediano plazo (segundo y tercer año).....	27
2.3. Largo plazo (cuarto y quinto año).....	27
3. Objetivos de marketing	28
4. Estrategia de segmentación.....	29
5. Estrategia de marca	30

5.1. Nombre de marca	30
5.2. Logotipo	31
5.3. Concepto de marca	32
5.4. Esencia de marca	33
6. Estrategia de posicionamiento.....	34
Capítulo V. Marketing mix	34
1. Estrategia de producto o servicio	34
1.1. Producto	34
1.2. Servicio.....	36
2. Estrategia de precio	37
2.1. Definición de la estrategia de precios	37
2.2. Análisis de la competencia.....	38
2.3. Fijación de precios	38
3. Estrategia de plaza.....	39
3.1. Plataforma <i>web</i>	40
3.2. Servicio de entrega	40
4. Estrategia de promoción.....	41
4.1. Publicidad.....	41
4.1.1. Visibilidad	42
4.2. Captación.....	43
4.3. Fidelización	43
4.4. Plan de medios	43
5. Estrategia de procesos	44
6. Estrategia de personas	44
6.1. Política de remuneraciones.....	44
7. 7. Evidencia física	47
Capítulo VI. Implementación y control.....	49
1. Proyección de ventas.....	49

2. Proyección de capacidad instalada	49
3. Presupuesto de gastos	50
3.1. Costo de ventas.....	50
3.2. Gastos de personal.....	50
3.3. Gastos de marketing	51
3.4. Proyección de gastos	51
4. Presupuesto de inversiones.....	52
4.1. Inversión antes del inicio de las operaciones	52
4.2. Capital de trabajo	52
4.3. Presupuesto de inversiones.....	52
5. Flujo de caja	53
6. Estado de resultados	54
7. Marketing ROI	55
8. Simulación.....	56
9. Control.....	57
10. Plan de contingencias	59
10.1. Incidencias con la plataforma <i>web</i> o <i>app</i>	59
10.2. Incumplimiento con la devolución de prendas por parte de los clientes.....	59
10.3. Devolución de prendas en mal estado	59
10.4. Incumplimiento de los objetivos de ventas, por debajo del punto de equilibrio.....	60
Conclusiones y recomendaciones	61
1. Conclusiones	61
2. Recomendaciones.....	62
Bibliografía	63
Notas biográficas	91

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis del entorno económico	2
Tabla 2. Análisis del entorno sociodemográfico	3
Tabla 3. Análisis del entorno político-jurídico.....	4
Tabla 4. Análisis del entorno ecológico	4
Tabla 5. Análisis del entorno tecnológico.....	5
Tabla 6. Clasificación de proveedores	7
Tabla 7. Análisis FODA.....	9
Tabla 8. Entrevistas a expertos.....	12
Tabla 9. Distribución de personas por NSE en Lima Metropolitana 2017	17
Tabla 10. Perfil de personas del NSE A y B en Lima Metropolitana – 2017 (edades).....	18
Tabla 11. Perfil de personas del NSE A y B en Lima Metropolitana – 2017 (uso del servicio de internet)	18
Tabla 12. Segmento total del mercado	18
Tabla 13. Gusto de entrevistados por ir de compras por edades	20
Tabla 14. <i>Ticket</i> promedio por ocasión de compra por edades	22
Tabla 15. Porcentaje de predisposición de compra	22
Tabla 16. Porcentaje de alcance de precios.....	23
Tabla 17. Frecuencia de compra	23
Tabla 18. Estimación de la demanda.....	23
Tabla 19. Proyección de crecimiento anual	28
Tabla 20. Objetivos esperados para Homine.....	29
Tabla 21. Segmentación	30
Tabla 22. Líneas de productos.....	35
Tabla 23. Embalaje.....	36
Tabla 24. Análisis de precios de la competencia	38
Tabla 25. Política de devoluciones.....	44
Tabla 26. Personal e indicadores de área	44
Tabla 27. Salarios del personal	45
Tabla 28. Plan de salario variable	45
Tabla 29. Perfil de los puestos	45
Tabla 30. Determinación del <i>ticket</i> promedio	49
Tabla 31. Proyección de ventas.....	49
Tabla 32. Estimación de la capacidad instalada – <i>personal shopper</i>	50
Tabla 33. Estimación de la capacidad instalada – asistentes.....	50
Tabla 34. Proyección de gastos	51

Tabla 35. Presupuesto de inversión inicial.....	52
Tabla 36. Inversión en el tercer año	53
Tabla 37. Inversión en el quinto año	53
Tabla 38. Flujo de caja	54
Tabla 39. Indicadores del flujo de caja	54
Tabla 40. Estado de resultados	55
Tabla 41. Ingresos respecto al alcance publicitario.....	55
Tabla 42. Inversión anual plan de medios.....	56
Tabla 43. Análisis de sensibilidad del <i>ticket</i> promedio	56
Tabla 44. Análisis de sensibilidad de las transacciones	57
Tabla 45. Indicadores	58

Índice de gráficos

Gráfico 1. Gráfico 1. Análisis de las fuerzas de Porter.....	6
Gráfico 2. Canvas.....	9
Gráfico 3. Atributos más valorados.....	21
Gráfico 4. Estrategia de crecimiento.....	26
Gráfico 5. Índice de crecimiento del <i>e-commerce</i> de <i>eReadiness</i>	27
Gráfico 6. Logotipo de marca.....	31
Gráfico 7. Colores logotipo.....	31
Gráfico 8. Tipografía logotipo y línea gráfica.....	31
Gráfico 9. Listado de marcas.....	35
Gráfico 10. Plataforma <i>web</i>	39
Gráfico 11. Plataforma <i>web</i> – Inicio de sesión.....	40
Gráfico 12. <i>Purchase funnel</i>	41
Gráfico 13. Plan publicitario.....	42
Gráfico 14. Muestra de producto.....	48
Gráfico 15. Comportamiento VAN vs. <i>ticket</i> promedio.....	57
Gráfico 16. Comportamiento VAN vs. Transacciones.....	58

Índice de anexos

Anexo 1. Lista de entrevistados	68
Anexo 2. Preguntas realizadas a expertos	68
Anexo 3. Guía de indagación – <i>focus group</i>	70
Anexo 4. Evaluación de concepto y marca	73
Anexo 5. Formato de encuestas	73
Anexo 6. Resultado de encuestas	75
Anexo 7. Manual de Marca.....	79
Anexo 8. Cuestionario inicial: levantamiento de información gustos y preferencias del cliente	83
Anexo 9. Plan de medios	89
Anexo 10. Flujograma del proceso de atención, entrega y recojo de <i>outfits</i> y prendas.....	90

Capítulo I. Introducción

La transformación digital está cambiando la forma de hacer las cosas; es tan importante que, según la BBC, es considerada la cuarta revolución industrial, luego de la máquina a vapor, la electricidad y la creación de los ordenadores. Este cambio de paradigma supone modificaciones importantes a todo nivel, desde cómo se establecen las relaciones, las compras y se hacen negocios, logrando impactos trascendentales en la sociedad, economía y tecnología.

Todas las actividades económicas tienen la oportunidad de adaptar sus modelos de negocio y aprovechar esta palanca de crecimiento o simplemente dejar que el cambio las deje obsoletas y sean devoradas por nuevos entrantes mucho más ágiles y con un ADN digital, como es el caso de Netflix y Spotify, que han revolucionado el entretenimiento, o Waze optimizando los traslados, entre otros. Esta transformación permite nuevas oportunidades de negocio a partir de los cambios en los hábitos de consumo de las personas. En este sentido, el comercio electrónico a nivel mundial viene impactando todas las industrias y creando oportunidades globales y locales, siendo una alternativa rentable para iniciar un negocio 100 % digital con valor agregado o como un canal de venta adicional a los canales tradicionales que existen hasta el momento.

La presente tesis supone el plan de marketing para “Homine”, cuyo objetivo es definir las consideraciones para implementar un servicio de venta *online* de ropa masculina que incluye el asesoramiento de un *personal shopper*, el envío de las combinaciones de ropa de acuerdo con la indagación sobre el estilo y preferencias del cliente, así como el posterior recojo de las prendas. En el segundo capítulo se presenta el análisis del macro y microentorno, así como el desarrollo de la propuesta planteada de acuerdo con este contexto. Por su parte, el tercer capítulo, muestra el contenido de la investigación de mercado realizada, así como las conclusiones. El cuarto capítulo a su vez contiene el planeamiento estratégico, donde se desarrollan aspectos de marca, segmentación y posicionamiento. Posteriormente, en el quinto capítulo, se define el marketing mix a nivel de producto, plaza, precio, promoción, procesos y personas. Luego, en el capítulo VI de implementación y control, se plantean los aspectos financieros, desarrollando la proyección de ventas, el presupuesto de gastos e inversiones, así como los indicadores de gestión. Finalmente, se determinan las conclusiones y recomendaciones del plan de marketing, así como la bibliografía y anexos.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

1.1. Factores económicos

El comercio electrónico en el país viene creciendo, y se proyecta que este crecimiento continuará en el 2018, consiguiendo llegar a cifras del 16 %, según Ipsos; a nivel macroeconómico, el país también proyecta un crecimiento importante en los siguientes años. La tendencia global del comercio electrónico hace posible que, en mercados como el peruano, se generen oportunidades para empresas locales que puedan atender espacios de mercado que se generan y no son atendidos adecuadamente por la oferta global de estos competidores. Se aprovechará la presencia local para personalizar la oferta de valor y posicionar la marca.

Tabla 1. Análisis del entorno económico

Aspectos	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
El crecimiento del PBI será 4 % anual en promedio entre el 2019 y 2021.	Apoyo: Panorama político y Económico 2018	Oportunidad	Aprovechar el crecimiento del <i>e-commerce</i> local y el gran espacio que tiene para seguir desarrollándose, generando una propuesta de valor local en el rubro de moda, que responda mucho mejor a las necesidades locales del mercado. La ventaja competitiva se centrará en la venta online de prendas de vestir asociada al servicio de asesoría personalizada en moda.
El 23 % de las familias han reducido sus gastos en el rubro ropa en el último año.	Apoyo: Panorama político y Económico 2018	Amenaza	
En el 2014 la preferencia de tiendas online era: Amazon (27 %), Saga Falabella (15 %) y iStore (9,5 %). Estos datos se han revertido al 2017 donde los compradores peruanos prefieren Linio (30 %) seguido por Saga Falabella (23 %) y, por último, Amazon con 17 %.	Consumidores <i>online</i> peruanos, ¿qué datos debes tomar en cuenta? (Mercado Negro 2017)	Oportunidad	
Las ventas por internet alcanzaron los US\$ 3.100 millones en 2017, lo que implica un crecimiento del 209 % durante los últimos tres años. Según Ipsos Perú, el <i>e-commerce</i> en todo el Perú crecería un 16 % en 2018, lo que significa superar los US\$ 3.600 millones el próximo año.	Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras <i>online</i> desde su celular (Diario Gestión 2017)	Oportunidad	
Impacto de Gigantes: Llegada al Perú de Amazon (2020) y la posibilidad de que Alibaba ingrese a mercado peruano en un mediano plazo.	<i>E-commerce</i> no copará mercado minorista futuro (Diario El Comercio 2018)	Amenaza	

Fuente: Elaboración propia 2018

1.2. Factores sociodemográficos

El entorno sociodemográfico muestra que los clientes que realizan compras por internet tienen como principales motivadores el ahorro de tiempo y obtener buenos precios, según el diario Gestión (Ago 2018). Por otro lado, la baja bancarización y el temor a realizar compras por este medio son retos importantes para tener en cuenta. El enfoque será gestionar de forma cercana la relación con el cliente para generar confianza y familiarizarlo con un proceso de compra y modelo de negocio innovador para él.

Tabla 2. Análisis del entorno sociodemográfico

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Los principales motivadores de compra <i>online</i> son en el 53 % de los casos, ahorro de tiempo; 33 % por conveniencia y 25 % para obtener el mejor precio.	¿Cómo compran los consumidores peruanos por Internet? (<i>Diario Gestión</i> 2018)	Oportunidad	Acompañar al cliente en todo su proceso de compra y desarrollar una excelente relación con él, apuntando a generar una mayor confianza en la compra mediante este canal. Además, una característica del modelo de negocio que da soporte a ello es que hace convivir la compra presencial con la virtual dándole al cliente la posibilidad de probarse los productos y elegirlos físicamente, esto aliviará la tensión de comprar algo que no le guste o no le quede. El público objetivo estará enfocado en hombres del nivel socioeconómico (NSE) A y B, totalmente bancarizados y usuarios de tarjetas de crédito.
Las barreras principales del comercio electrónico son la baja bancarización, el temor al fraude y al incumplimiento de venta, y la preferencia de probar lo que se va a comprar.	Perú: La evolución del <i>e-commerce</i> (<i>Diario El Comercio</i> 2017)	Amenaza	
El comprador online tiene entre 25 y 34 años en un 37 %, de nivel socioeconómico B (45 %) y, en su mayoría, mujeres (54 %). Cuenta con educación superior completa (44 %), es trabajador dependiente (64 %) y el 97 % posee tarjeta de crédito.	Comercio electrónico en el Perú: ¿Cuál es el perfil del comprador promedio y en qué invierte? (<i>Diario Gestión</i> 2017)	Oportunidad	
Los productos o servicios más comprados por internet son: entretenimiento (63 %), tecnología (50 %), servicios turísticos (45 %); ropa, calzados y accesorios (37 %), productos de belleza (37 %).	Comercio electrónico en el Perú: ¿Cuál es el perfil del comprador promedio y en qué invierte? (<i>Diario Gestión</i> 2017)	Oportunidad	
Actualmente, 3,27 millones de usuarios peruanos realizan compras <i>online</i> , de los cuales el 57 % las realiza desde su <i>smartphone</i> (1,9 millones de peruanos).	Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular (<i>Diario Gestión</i> 2017)	Oportunidad	

Fuente: Elaboración propia 2018

1.3. Factores político-jurídicos

A nivel político jurídico, se observa que en el país ya se han generado y se siguen generando las capacidades regulatorias para gestionar de forma adecuada este nuevo entorno. Se considera que existen factores favorables en este sentido.

Tabla 3. Análisis del entorno político-jurídico

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
En el Perú ya se han dado las pautas para la normatividad del comercio electrónico, como son la Ley N° 27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales y la Ley N° 27291 que modifica el Código Civil para hacer posible la manifestación de voluntad por vía electrónica.	Prompex 2017	Oportunidad	Establecer de forma clara los términos legales, políticas y condiciones comerciales. Considerar que, al trabajar con un canal digital, la facturación deberá ser electrónica.
Ley N° 27489, que regula las centrales privadas de información de riesgos y de protección al titular de la Información	Prompex 2017	Amenaza	
Ley N° 27309 que incorpora los delitos informáticos al Código Penal	Prompex 2017	Amenaza	
Factura electrónica mype, que facilita el registro electrónico de las ventas y las compras en la web de la Sunat. Constituye una oportunidad de mejora para las empresas en sus procesos de logística, venta, facturación, servicio al cliente, entre otros.	Comex Perú 2017	Oportunidad	

Fuente: Elaboración propia 2018

1.4. Factores ecológicos

Existe una tendencia global a nivel de marketing verde. En el Perú, aún es incipiente, pero se proyecta que esto se verá reflejado también en el entorno local. La propuesta tomará en cuenta factores ecológicos, como la disminución del CO2 en la cadena de *delivery* y el uso de materiales que pueda reciclarse; sin embargo, los embalajes propios del proveedor quedarán fuera del alcance de Homine, dado que, por acuerdos comerciales con ellos, la empresa deberá respetar las presentaciones que las marcas utilicen para cada una de sus prendas.

Tabla 4. Análisis del entorno ecológico

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
El Perú está dando pasos importantes en el cuidado del medio ambiente con el proyecto de ley que busca reducir la utilización de plástico en la cadena de consumo hasta llegar a la prohibición de este en el año 2021.	Aprueban ley que regula el plástico de un solo uso y envases descartables. (<i>Diario El Comercio</i> 2018)	Amenaza	Incorporar elementos reciclables en nuestros embalajes, así mismo reducir nuestro impacto de emisiones CO2 mediante el uso de motos y vehículos de bajo consumo de combustible.
El Perú puede considerarse un país incipiente en términos de marketing verde, pero sigue ganando adeptos con una tendencia marcada especialmente en niveles socioeconómicos más altos.	El marketing verde: ¿Moda o tendencia irreversible? (Universidad del Pacífico 2016)	Oportunidad	

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Demanda de motos está aumentando. Destacan por su facilidad para evadir el tráfico, el ahorro de combustible y por ser menos dañinas para el medio ambiente.	Boom de motos por el tráfico (<i>Diario Perú21</i> 2017)	Oportunidad	

Fuente: Elaboración propia 2018

1.5. Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos son favorables en el país. Según el *Diario Gestión* (2017), el nivel de bancarización viene creciendo y aunque aún es bajo, el mercado potencial es enorme. A su vez, factores como la penetración móvil y la amplia oferta de tecnología para el desarrollo del negocio impulsarán el crecimiento de la propuesta.

Tabla 5. Análisis del entorno tecnológico

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
La bancarización en el Perú creció de 20 % a 28 % en los últimos 6 años (2017), países de la región como Chile, tienen un nivel de bancarización del 70 %.	La bancarización en Perú creció un 8 % en los últimos seis años (<i>Diario Gestión</i> 2017)	Oportunidad	La modalidad de operación será como servicio y no compra de tecnología, esto permitirá estar siempre actualizados y sin la necesidad de hacer grandes inversiones desde el momento cero. Los canales digitales estarán enfocados en ser multidispositivo y <i>mobile first</i> .
Perú se encuentra en el séptimo lugar entre los países más afectados por el cibercrimen, registrando pérdidas que alcanzarían los US\$ 4,782 millones para el cierre del 2017.	Conoce los fraudes del comercio electrónico (<i>Diario Perú21</i> 2018)	Amenaza	
Se espera que la penetración del internet móvil en el Perú pase de 43,1 % a 67,8 % en el 2021, mientras que se espera que la penetración de la banda ancha fija llegue a 38,6 %.	Penetración de internet en el Perú crecerá 24,7 % en cinco años (<i>Diario Correo</i> 2017)	Oportunidad	
Amplia oferta de pasarelas de pago: Visanet, Paypal, McProcesos, Culqui, etc.	Tiendas virtuales y pasarelas de pago (ESAN 2018)	Oportunidad	
Al 2017 los usuarios de <i>smartphone</i> alcanzaron los 12,7 millones (33 % de penetración). Se espera que para el 2020, este número llegue a 24 millones.	Usuarios de <i>smartphones</i> alcanzan los 12,7 millones en el Perú (Perú Retail 2017)	Oportunidad	

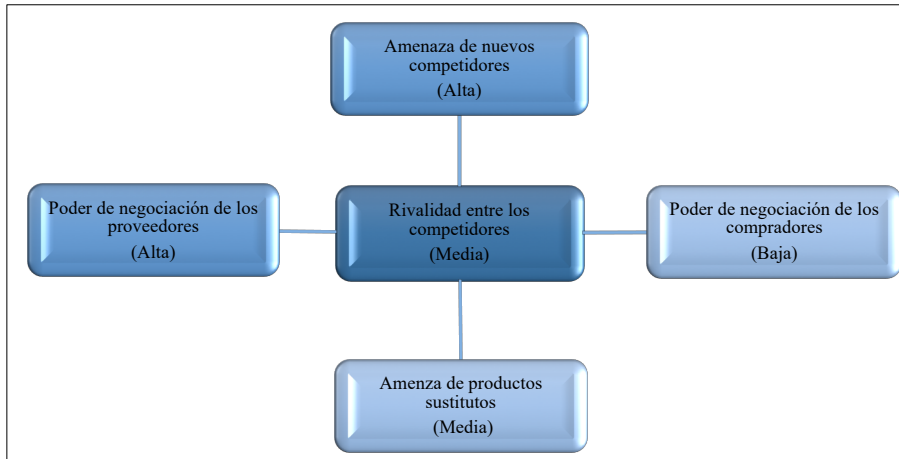
Fuente: Elaboración propia 2018

1.6. Conclusiones principales del macroentorno

Existe una oportunidad de mercado local, enfocada en la gestión del *e-commerce* en el rubro de moda para los NSE A y B en Lima Metropolitana. Es importante, en este proceso, acompañar al cliente para generarle confianza y lograr que use el servicio. A nivel tecnológico se optará por tener los servicios en la nube y orientar los canales digitales a ser multidispositivo, iniciando con una plataforma *web* para luego migrar a móvil mediante la implementación de una aplicación.

2. Análisis del microentorno

Gráfico 1. Análisis de las fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia 2018

2.1. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es bajo, ya que no existen opciones que satisfagan la misma necesidad (compra fácil y rápida para personas ocupadas o que no disfruten del proceso de compra de ropa). Adicional a esto, el atributo de asesoría en moda será un diferencial para liberar al cliente de la parte negativa del proceso de compra y ayudarlo a encontrar opciones diversas bajo su propio estilo. Homine no es una opción masiva, por lo que se buscará posicionar este diferencial como valor agregado, ofreciendo al cliente la opción de lucir como siempre quiso sin gastar más y al alcance de un clic.

2.2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores principales es alto. En el caso de las prendas de vestir, calzados y accesorios, existe un universo limitado de marcas dirigidas al público objetivo, las cuales cuentan con sus propios canales de venta. Se buscará desarrollar la plataforma como un canal alternativo para estas marcas, pero son ellas quienes tienen el control del precio de los productos. Asimismo, en el caso del servicio de transporte, si bien existe cada vez mayor oferta de empresas *Courier*, aún este es limitado y se debe garantizar una frecuencia considerable de uso para obtener tarifas preferenciales.

Tabla 6. Clasificación de proveedores

Tipo de proveedor	Poder de negociación
Prendas de vestir, calzado y accesorios	Alto
Servicio de <i>delivery</i>	Alto
Servicios básicos	Medio
Agencia digital	Bajo
Desarrollo <i>web</i> y <i>app</i>	Bajo

Fuente: Elaboración propia 2018

2.3. Amenaza de nuevos competidores

Esta amenaza es alta, ya que no hay barreras importantes para que marcas existentes o nuevas desarrollen plataformas de comercio electrónico tratando de ampliar la oferta de canales disponibles. Para un negocio como este, que busca trabajar con diferentes marcas de acuerdo con la preferencia del público objetivo, la dificultad para los nuevos competidores podría estar en el poder de negociación que ellos tengan con las marcas asociadas, el servicio de asesoría, la gestión de información del cliente (CRM) y el servicio postventa. Se tiene una amenaza del posible ingreso de Amazon y Alibaba, que son los gigantes de este formato ofreciendo una variedad muy amplia en su oferta disponible. Si bien esto es una amenaza por considerar, también es una oportunidad de ampliar el mercado de ventas *online* a ritmos más rápidos y con niveles de crecimiento mayores de los que se ha tenido hasta el momento.

2.4. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza es media, ya que no existe una propuesta que cubra la misma necesidad, pero sí existen propuestas que la cubren parcialmente. Tiendas *online* sin asesoría, tiendas físicas con asesoría, tiendas físicas sin asesoría pero que es suplida por un acompañante del comprador.

2.5. Rivalidad entre los competidores

Esta amenaza es media, pues no existen alternativas en el mercado que ofrezcan la misma propuesta integral de asesoría, venta *online* y entrega con descarte. Sin embargo, la rivalidad de los competidores que cubren esta necesidad de manera parcial es alta, ya que existen varias plataformas *online* con ofertas similares en las que los clientes pueden buscar cubrir sus necesidades.

2.6. Conclusiones del microentorno

Luego del análisis del microentorno se puede inferir que, al tener una alta amenaza de ingreso de nuevos competidores, así como una rivalidad media entre competidores, se debe desarrollar una propuesta de valor diferenciada basada en brindar un servicio personalizado, eficiente y cuidando cada punto de contacto con el cliente que garantice una experiencia de compra de alta calidad. Por otro lado, se tiene también un alto poder de negociación de los proveedores, para ello es necesario establecer acuerdos comerciales a largo plazo con cada uno de ellos, haciéndolos partícipes de la propuesta de valor. Las marcas deben sentir que Homine es un canal alternativo en un nicho de mercado que se irá desarrollando para aumentar el *ticket* de compra o frecuencia de consumo anticipándose así a sus necesidades y brindándoles alternativas ganadoras basadas en el conocimiento que se adquiere de los clientes.

3. Análisis interno

3.1. Visión

Ser la empresa líder de *personal shoppers online* para hombres a nivel nacional.

3.2. Misión

La misión es ofrecer a los clientes, de una manera sencilla y conveniente, prendas de vestir y accesorios a la moda, que vayan de acuerdo con su estilo para que puedan ir siempre bien vestidos sin necesidad de invertir tiempo extra del que disponen para estas actividades.

3.3. Valores propuestos

- Orientación al cliente, para que sea posible garantizar una excelente experiencia de compra
- Calidad, para ofrecer al cliente máxima satisfacción por el servicio y los productos entregados
- Responsabilidad, con el compromiso de cumplir con los acuerdos de entrega, calidad y servicio al cliente
- Integridad, con transparencia y ética durante los procesos

3.4. Canvas

Para definir la propuesta de valor detallada, se ha trabajado con la herramienta del modelo Canvas.

Gráfico 2. Canvas

<p>Socios clave</p> <p>Marcas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Brooks brothers ✓ Banana republic ✓ Levis ✓ Polo Ralph Lauren ✓ GAP ✓ Dockers ✓ Tommy Hilfiger ✓ Calvin Klein <p>Distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Olva Courier <p>- Alianzas con bancos</p> <p>- Alianzas con pasarelas de Pagos: Visa y Mastercard.</p>	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plataforma digital ✓ Pasarela de pagos 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Servicio de venta online de ropa masculina con el asesoramiento gratuito de un personal shopper para que ahorrar tiempo y poder lucir siempre bien vestido y a la moda.</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Redes sociales: Facebook, Instagram, LinkedIn ✓ News letters ✓ Web ✓ Influencers ✓ Personal shopper 	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Mercado de nicho:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hombres NSE A/B de 26 a 55 años. ✓ Ejecutivos, con cargos gerenciales o directivos. ✓ No cuentan con tiempo disponible para hacer actividades deportivas, de esparcimiento o distracción.
<p>Estructura de costos</p> <p>Mantenimiento de la plataforma, delivery de pedidos, pasarela de pagos, publicidad, CM, planilla y CRM.</p>	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plataforma digital ✓ Pasarela de pagos 		<p>✓ Directo: Pagina web, Correo electrónico, whatsapp, Skype.</p> <p>✓ Indirecto: Referidos por usuarios.</p>	
		<p>Flujos de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Venta de productos. 		

Fuente: Elaboración propia 2018

4. Análisis FODA

A continuación, se detalla el análisis de la matriz FODA:

Tabla 7. Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <p>Modelo de negocio innovador para el mercado peruano, al ser un servicio de moda y estilo personalizado dirigido al público masculino</p> <p>Facilita el proceso de compra y elección de prendas optimizando tiempos y buscando la comodidad del cliente</p> <p>Gestión de información del cliente (<i>big data</i>) para ofrecerle ofertas relevantes de acuerdo con sus necesidades y preferencias</p>	<p>Debilidades</p> <p>Alto poder de negociación de proveedores (marcas)</p> <p>Marca y modelo de negocio nuevos en el mercado</p> <p>Baja capacidad para acceder a financiamiento</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Mercado en desarrollo con alto potencial de crecimiento</p> <p>Alta valoración del público objetivo por ahorrar tiempo</p> <p>Negocio sostenible en el tiempo dado el crecimiento del <i>e-commerce</i> y la búsqueda de facilidades comerciales de los usuarios modernos</p> <p>Ser el primero en posicionarse en el mercado por lo que se puede desarrollar planes de fidelización con los clientes</p>	<p>Amenazas</p> <p>Ingreso de Amazon y Alibaba al mercado peruano.</p> <p>Pocas barreras de ingreso para nuevos competidores</p> <p>Desconfianza por parte de los clientes en la compra <i>online</i></p> <p>Caída del consumo de ropa en el último año por parte de las familias peruanas</p> <p>Baja bancarización del mercado peruano</p> <p>Nueva ley que regula el plástico de un solo uso y envases descartables</p> <p>El Perú se encuentra en el séptimo lugar entre los países más afectados por el cibercrimen.</p>

Fuente: Elaboración propia 2018

5. Diagnóstico situacional

El crecimiento del *retail* en el mercado peruano representa una gran oportunidad de desarrollo para negocios con posibilidad de buscar una diferenciación al entender mejor cuáles son los *insights* del público objetivo y anclar su propuesta de valor en el desarrollo de un servicio integrado que pueda resolver estas necesidades. Es aquí donde se pretende anclar la propuesta de valor y desarrollar las fortalezas que deberán resolver la necesidad de contar con una propuesta de asesoría personalizada para aquellos hombres que necesitan vestirse bien, pero no disfrutan el proceso de compra presencial o no disponen de tiempo para hacerlo.

Por otro lado, se deberá garantizar la seguridad de la plataforma comercial y brindar a los clientes las garantías necesarias para mejorar su percepción sobre la fiabilidad de las transacciones *online*, la imposibilidad de ver el producto y tocarlo también puede ser una limitante que se pretende resolver dándole al cliente la posibilidad de que pueda recibir una selección de productos y quedarse solo con los que se sienta satisfecho.

Los competidores serán, sin duda, la amenaza más importante en el comercio electrónico por las bajas barreras de ingreso. Se deberá trabajar en un potente posicionamiento que resalte el diferencial de valor y no caer en descuentos y guerras de precio; es clave la negociación con los proveedores y que ellos puedan ver a Homine como socios estratégicos en el desarrollo de un canal personalizado que, además, pueda obtener información de preferencias y comportamiento de compra que pueda ayudarlos a entender al público objetivo.

Capítulo III. Investigación de mercado

1. Objetivo principal

Determinar la factibilidad del proyecto dentro del público objetivo propuesto.

2. Objetivos secundarios

- Industria: Conocer a los competidores principales para identificar su comportamiento en el mercado
- Consumidor: Identificar el perfil del consumidor, así como sus hábitos y costumbres al momento de comprar ropa, frecuencia de consumo, *ticket* promedio, modo de consumo, aspectos más valorados al momento de comprar ropa, qué productos son los que más consume y si se está utilizando el canal de distribución más adecuado para él
- Propuesta de valor: Asegurarse de que el servicio satisfaga las necesidades del cliente, así como identificar los atributos más valorados por el público objetivo y que deben formar parte de la propuesta de valor
- Estimación de la demanda: Asegurarse de que existe un número suficiente de compradores en Lima que están interesados en adquirir el servicio

3. Metodología

La investigación del mercado será realizada en dos partes:

- Investigación cualitativa
 - Entrevistas a expertos, en las áreas de tecnología digital, *e-commerce*, *delivery*, moda y comercialización de ropa masculina
 - *Focus groups* a una muestra del público objetivo para generar hipótesis sobre la propuesta de valor e identificar su perfil y hábitos de consumo
- Investigación cuantitativa: validación de las hipótesis mediante encuestas representativas del universo, dirigidas al público objetivo

4. Investigación cualitativa

4.1. Entrevista a expertos

Se desarrolló un cuestionario de preguntas para cada especialista, según el rubro al que pertenece, y se llevó a cabo las entrevistas de forma individual para poder indagar y conocer un poco más de la industria de ropa masculina, *e-commerce*, moda y *delivery*. En el anexo 1 se encuentra la lista de los entrevistados y en el anexo 2, las preguntas realizadas a cada uno de ellos.

Tabla 8. Entrevistas a expertos

Área	Principales hallazgos
Tecnología digital e <i>e-commerce</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe contar con una plataforma sólida y escalable que permita crecer en función de la demanda del cliente en el canal. • La página <i>web</i> debe tener una buena indexación y generar contenido relevante. • Estar presentes en los canales digitales que son puntos de contacto para el público objetivo como Facebook, Google, Instagram, webs como El Comercio, entre otros.
<i>Delivery</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma amigable que ayude a identificar de manera correcta el punto de destino. • Ofrecer al cliente la posibilidad de hacer <i>tracking</i> a su pedido. • Ofrecer al cliente la posibilidad de valorar no solo el producto, sino también el servicio de entrega de pedidos. • Establecer tiempos de entrega acordes a las posibilidades que generen valor respecto a la competencia. • Para el servicio de <i>delivery</i>, lo recomendable es asociarse con un proveedor que presente una plataforma que pueda enlazar su servicio de <i>tracking</i> e identificación de <i>rider</i> con la <i>web</i> y permita al cliente validarlo y puntuarlo.
Comercio de ropa masculina	<ul style="list-style-type: none"> • El peruano es tradicional y clásico, no sabe mucho de moda, tendencias, estilos ni cómo combinar la ropa; es práctico, por eso va casi siempre por lo convencional o lo que su pareja le sugiera porque ellos confían en su criterio para verse bien. • El 90 % de la decisión de compra de ropa para hombre lo define la mujer. • Incluir a las mujeres dentro del público objetivo, dado que son influenciadoras. • Considerar estacionalidad en fechas especiales: Día del Padre, Navidad, entre otras. • El costo del <i>delivery</i> debe ir incluido en el costo total de la prenda. • Generar valor mediante la creación de combos de productos. • Las marcas más valoradas por el público objetivo son: Dockers, Tommy Hilfiger, Calvin Klein, GAP, University Club, Abercrombie, Nautica, American Eagle, Levi's y Diesel. • En promedio, la frecuencia de consumo de ropa para hombres es de 2 o 3 pantalones al año y de 4 a 6 camisas al año. • Por cada 2 prendas de partes bajas un hombre compra 5 de partes altas. • El <i>ticket</i> promedio del público objetivo es de US\$ 55,00. • La propuesta de valor debería estar basada en "practicidad y asesoría", que son muy valorados por el público objetivo. • Cambiar de colecciones cada 30 o 40 días. • Ofrecer una política robusta de devoluciones. • El servicio de <i>personal shopper</i> debería ser un valor agregado al servicio de venta de ropa para hombre vía internet.

Área	Principales hallazgos
Moda ropa masculina	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximadamente el 1 % de los hombres limeños están interesados en moda. • El hombre peruano busca un diseñador cuando tiene un evento especial o trascendental, solo un porcentaje menor compra ropa de diseño. • Se debe considerar <i>influencers</i> con buena reputación y preferentemente que sean parejas reconocidas. Dado que el principal <i>influencer</i> en la compra de ropa masculina es la mujer, debería ser considerada como parte del público objetivo, así como utilizar su imagen en toda la comunicación. • Se debe considerar no cobrar por el servicio de <i>personal shopper</i>, debería ser un valor agregado a la venta de ropa por internet.

Fuente: Elaboración propia 2018

4.2. Focus groups

Se realizó una sesión conformada por 9 personas representativas del PO, hombres entre 26 y 55 años de los NSE A y B que compran productos o servicios por internet. En el anexo 3 se encuentra la guía de indagación y en el anexo 4, la evaluación del concepto y la marca.

4.2.1. Perfil del cliente

- Todos los entrevistados son ejecutivos, la mayoría en cargos directivos, gerenciales o tienen sus propias empresas, trabajan en promedio 60 horas semanales.
- La mayoría de ellos están casados, sin embargo, solo la mitad tiene hijos en edad escolar, estos valoran mucho el tiempo que pasan con sus niños y sienten una mayor demanda de ellos. Por otro lado, los solteros y los casados sin hijos valoran pasar el fin de semana con sus parejas, en reuniones con amigos o fiestas, siempre buscando momentos de esparcimiento o relax, debido a la vida laboral estresada que tienen.
- La mayoría hace alguna actividad física o practica algún deporte.
- De manera general, uno de sus principales dolores es la falta de tiempo para hacer actividades deportivas, de esparcimiento o distracción y les gustaría poder compartir más tiempo con sus familias.

4.2.2. Comportamiento de compra

- El motivo principal por el que suelen comprar ropa es por necesidad, dado que su entorno laboral y social los obliga a lucir bien, no son seguidores de moda, pero aprecian verse bien.
- A la mayoría le disgusta ir de compras, prefieren ir a tiendas de marca que a tiendas por departamentos por evitar las colas y multitudes. Tratan de hacer sus compras en el menor

tiempo posible, incluso si eso implica no probarse la ropa y arriesgarse a que no les quede bien.

- Los principales lugares donde compran ropa son el Jockey Plaza, Larcomar, Real Plaza Salaverry, en las tiendas Dockers, Tommy Hilfiger, Nautica, Ralph Lauren, Levi's, Banana Republic, por internet en Amazon, o en el extranjero. Muy pocos mencionaron comprar en tiendas por departamento como Saga Falabella o Ripley, ya que lo relacionan con estrés.
- Los productos que más compran son camisas, pantalones y chompas.
- El *ticket* promedio de compra es muy variado en el grupo y lo asocian al tiempo que invierten en comprar o si todo lo que encuentran les gusta, algunos mencionaron gastar entre S/ 300 y S/ 400 por compra, otros mencionaron que podrían gastar en una compra hasta S/ 1.000.
- La mayoría ha comprado, por lo menos una vez, ropa por internet, valoran que el proceso sea rápido, encuentran buenas ofertas y aprecian la venta cruzada de páginas que les sugiere otros productos asociados a su búsqueda. Lo que más les disgusta de la compra de ropa por internet es que varias veces las prendas no les queda bien y no pueden devolverlo, algunos mencionaron que les parece engorroso el proceso de devolución y terminan regalando lo que no usan.

4.2.3. Evaluación de concepto

El concepto de marca presentado fue el siguiente:

Sabemos que el tiempo es un activo del que nunca podremos conseguir más, y quisiéramos poder dedicarlo en mayor medida a las actividades que más nos importan, que nos agregan valor y que nos hacen sentir satisfechos.

Si comprar ropa no está dentro de tus prioridades y no disfrutas el proceso, nosotros te traemos una alternativa que te ayudará a resolver esta tarea optimizando tus tiempos para dedicarte a lo que más quieres.

Te ofrecemos un servicio de venta de ropa masculina con el asesoramiento gratuito de un *personal shopper*. Combinamos para ti la practicidad del mundo virtual con la experiencia física de poder tener en tus manos las prendas que te sugerimos sin que tengas que comprarlas aún.

¿Cómo funciona esto? Entrás a nuestra *web*, llenas un pequeño cuestionario, con información de tus tallas, estilo, necesidad y luego recibirás la llamada de nuestro *personal shopper* para terminar de perfilar tus preferencias; en función de esto, en un periodo de 2 a 5 días, recibirás, en la

comodidad de tu casa, varias alternativas de prendas o *outfits* para que puedas probártelos tranquilamente y quedarte solo con lo que necesites. Finalmente, coordinamos contigo el recojo de lo que vayas a devolver y te facturamos la compra de los productos elegidos.

Ahora podrás tener el *look* que siempre quisiste, con las prendas que mejor te combinan, siguiendo las tendencias de la moda, de acuerdo a tu estilo y sin perder tiempo ni gastar más.

Al presentarles el concepto de marca, este tuvo una nota de 16,11 (en una puntuación de 0 a 20). Los aspectos más valorados de la idea fueron los siguientes:

- Tercer párrafo: “Combinamos para ti la practicidad del mundo virtual con la experiencia física de poder tener en tus manos las prendas que te sugerimos sin que tengas que comprarlas aún”.
- Quinto párrafo: “Ahora podrás tener el *look* que siempre quisiste, con las prendas que mejor te combinan, siguiendo las tendencias de la moda de acuerdo a tu estilo y sin perder tiempo ni gastar más”.

El aspecto menos valorado fue el siguiente:

- Cuarto párrafo: “Entras a nuestra *web*, llenas un pequeño cuestionario, con información de tus tallas, estilo, necesidad y luego recibirás la llamada de nuestro *personal shopper* para terminar de perfilar tus preferencias”.

4.2.4. Relevancia e innovación

- Consideran el concepto muy innovador y relevante para ellos, valoraron la practicidad, el ahorro de tiempo y sienten que se ajusta perfecto a su estilo de vidas.
- No habían visto algo así antes y les sorprende la apuesta de confianza de una empresa que está dispuesta a mandar varias prendas para solo facturar algunas en una sociedad como la peruana, esto en Estados Unidos o Europa lo encuentran más natural y les agrada saber que en Perú se ofrece servicios de este estilo.
- Consideran información importante las marcas con las que la empresa trabaja, puesto que muchos de ellos tienen marcas favoritas y no están dispuestos a cambiarlas.

4.2.5. Expectativas de contenido

- Imaginan la página muy similar a cualquier web de venta de ropa *online*, tipo Amazon, donde van a encontrar alternativas de prendas de diferentes estilos. Ellos pueden seleccionar y

agregar al carrito; consideran que el rol del *personal shopper* es ayudarlos en esta selección *online* para que puedan decidir mejor sus combinaciones.

- Imaginan que habrá un “probador virtual” donde pueden ir viendo en línea cómo lucen las combinaciones de prendas que está seleccionando, y pueden ir obteniendo sugerencias de prendas alternativas.

4.2.6. Principales hallazgos de la investigación cualitativa

Los *insights* más importantes que se encontraron en la evaluación cualitativa son los siguientes:

- El grupo evaluado valora mucho su tiempo libre, sobre todo los fines de semana.

“Mi fin de semana es un *nonstop*, me gusta pasar tiempo con mi pareja y amigos, tiempo para comprar ropa no hay” (Abel, 48 años, casado sin hijos).

“Me gusta verme bien, pero ir de compras en este país es una pérdida de tiempo, además no me gusta probarme ropa en lugares pequeños y con mucha gente, eso me estresa” (Carlos, 43 años, casado con hijos).

“El fin de semana lo paso con mis hijos, en la semana casi siempre los encuentro dormidos, así que los sábados y domingos son para ellos” (Ricardo, 45 años, casado con hijos).

“Mi mujer me obliga a ir de compras, para mí es una tortura: tráfico, colas, gente a montones; llego al centro comercial de mal humor y sin ganas de comprarme nada” (Juan Manuel, 40 años, casado con hijos).

“Yo siempre he sido muy deportista, pero mi trabajo me absorbe por completo; ahora trato de ganarle horas a la semana para hacer algo de deporte y estar en forma. Todo lo que pueda hacer por internet y apps es perfecto para mí, mientras me ahorre tiempo bienvenido” (Manuel, soltero 38 años).

- A todos los entrevistados les interesa lucir bien; sin embargo, todos indican no dedicarle tiempo a ello, ya que se estresan para ubicar estacionamiento, no les gusta probarse ropa en espacios pequeños, hacer cola en los probadores o en las cajas.
- Los medios más usados por el público objetivo son: las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn), las *webs* de periódicos (El Comercio, La República, El País, El Marca,

Líbero), algunas radios (Estudio 92, Planeta, Doble 9). No suelen ver mucha televisión usándola en su mayoría de forma exclusiva para Netflix o noticias.

- Lo más valorado de la compra por internet es la velocidad con la que esta se puede realizar y que el producto llega a casa.
- A algunos les molesta hacer registro y llenar información, prefieren que alguien los contacte directamente y les pregunte lo que necesitan saber. En general, todos indicaron que el proceso de levantamiento de información no debe ser tedioso, ya que fácilmente se aburrirían y no terminarían el registro.
- Por otro lado, algunos de los entrevistados no están tan cómodos con la idea de necesariamente contar con un *personal shopper* masculino porque sienten que puede proponerles estilos muy modernos que no encajan con su personalidad. Comentan que se sentirían más cómodos con la sugerencia de una mujer experta en moda.
- Otra barrera o temor asociado son el pago y las devoluciones, requieren una plataforma robusta y confiable que les garantice la protección de sus datos al momento de cargar sus medios de pago; otra preocupación fue que se cargue a su tarjeta de crédito las prendas devueltas.
- Todos indicaron que lo más importante para ellos son las políticas de devolución y garantía, asimismo la seguridad de todas las transacciones.

5. Investigación cuantitativa

5.1. Mercado total

Según lo encontrado en la Apeim (NSE 2017), Lima Metropolitana cuenta con una población de 10.190.922 personas de las cuales el 48,4 % son hombres y el 51,6 % son mujeres. El mercado total está conformado por hombres entre los 26 y 55 años de los NSE A y B que a su vez compran productos o servicios por internet.

Tabla 9. Distribución de personas por NSE en Lima Metropolitana 2017

NSE	Estrato	Porcentaje		Personas
A	A1	0.8%	4.4%	448,401
	A2	3.6%		
B	B1	8.9%	24.5%	2,496,776
	B2	15.6%		
C	C1	27.3%	42.2%	4,300,569
	C2	14.9%		
D	D	23.0%	23.0%	2,343,912
E	E	5.9%	5.9%	601,264

Fuente: Elaboración propia 2018

En Lima Metropolitana, el NSE A cuenta con una población de 448.401 habitantes de los cuales el 49,6 % son hombres y el 50,4 % son mujeres, asimismo el NSE B cuenta con una población de 2.496.776 habitantes de los cuales el 46,3 % son hombres y el 53,7 % son mujeres.

Tabla 10. Perfil de personas del NSE A y B en Lima Metropolitana – 2017 (edades)

Edades	NSE A		NSE B	
	Porcentaje	Hombres	Porcentaje	Hombres
<= 12	14.2%	7.0%	14.3%	6.6%
13 - 17	5.6%	2.8%	7.0%	3.2%
18 - 25	9.2%	4.6%	13.7%	6.3%
26 - 30	6.7%	3.3%	7.5%	3.5%
31 - 35	8.1%	4.0%	6.9%	3.2%
36 - 45	16.3%	8.1%	12.8%	5.9%
46 - 55	13.4%	6.6%	14.4%	6.7%
56 +	26.5%	13.1%	23.4%	10.8%

Fuente: Elaboración propia 2018

Tabla 11. Perfil de personas del NSE A y B en Lima Metropolitana – 2017 (uso del servicio de internet)

Uso de Internet para	NSE A	NSE B
Obtener información	91.2%	88.5%
Comunicarse (e-mail, chat, etc)	96.2%	94.2%
Comprar productos y/o servicios	36.5%	18.0%
Operaciones de banca electrónica	39.0%	21.2%
Educación formal y actividades de capacitación	24.1%	14.6%
Transacciones con organizaciones estatales autoridades publicas	29.3%	20.9%
Actividades de entretenimiento	79.4%	77.9%
Vender productos y/o servicios	10.0%	8.0%

Fuente: Elaboración propia 2018

Sobre la base de la información previamente brindada se determina que el segmento total de mercado está conformado por 122.686 personas de las cuales 36.124 pertenecen al NSE A y 86.562 pertenecen al NSE B entre los 26 y 55 años.

Tabla 12. Segmento total del mercado

NSE	Total personas	Hombres de 26 a 55 años	Hombres que compran productos y/o servicios por internet
A	448,401	98,971	36,124
B	2,496,776	480,899	86,562
Total	2,945,176	579,870	122,686

Fuente: Elaboración propia 2018

5.2.Muestra

Para determinar el tamaño de muestra para la realización de encuestas se utilizó la fórmula de muestra poblacional:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito o proporción esperada

Q = Probabilidad de fracaso

D = Precisión (error máximo admisible)

Para este caso, se considerará un nivel de confianza de 95,5 % (donde $z = 2$), una probabilidad de éxito o fracaso del 50 % y un error de estimación del 5 %. Al aplicar la fórmula da como resultado que se deben realizar 399 encuestas.

5.3.Ejecución

Se realizó 406 encuestas *online* a hombres que de los NSE A y B, de entre 26 y 55 años. El formato de la encuesta se encuentra en el anexo 5 y sus resultados en el anexo 6.

El objetivo de las encuestas fue validar la propuesta de valor y si es factible cobrar por dicho servicio, la frecuencia de compra, el *ticket* promedio, los canales de compra que utiliza el público objetivo, los medios de comunicación por los cuales le gustaría enterarse del servicio, distritos de cobertura inicial y a largo plazo y el uso de *influencers*. Asimismo, con esta información se determinará la estimación de la demanda.

5.4.Principales hallazgos de la investigación cuantitativa

a. Hábitos de consumo

- Disfruta ir de compras: El 47 % de los encuestados indica que le gusta ir a comprar prendas de vestir vs. un 53 % que no disfruta esta actividad, cuando se analizó estos grupos de acuerdo con la edad se encontró las siguientes diferencias:

Tabla 13. Gusto de entrevistados por ir de compras por edades

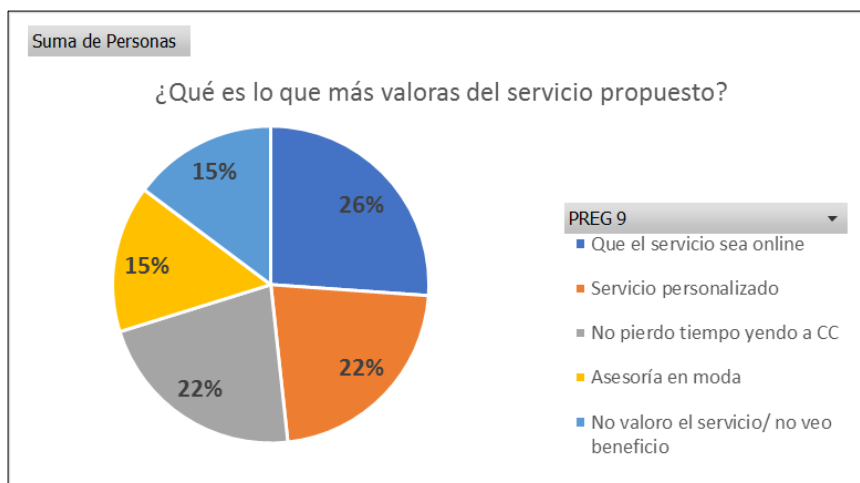
Edad	No	Sí
Entre 26 y 30 años	38 %	62 %
Entre 31 y 35 años	48 %	52 %
Entre 36 y 45 años	56 %	44 %
Entre 46 y 55 años	63 %	37 %
De 46 a más	70 %	30 %
Total general	53 %	47 %

Fuente: Elaboración propia 2018

- El público joven disfruta más esta actividad probablemente porque dispone de mayor tiempo y está más influenciado por su entorno en la búsqueda de moda. A medida que la edad del público aumenta, ellos disfrutan menos esta actividad, lo cual hace sentido, debido a que sus prioridades son otras.
 - En promedio, el 44 % de los encuestados indica que compra ropa cada 3 meses y el 66 % de este grupo gasta más de S/ 300 en su compra, 25 % indicó que realiza esta actividad cada 6 meses y el 70 % de ellos gasta más de S/ 300, 22 % tiene una compra más frecuente de una vez al mes y el 64 % de ellos gasta menos de S/ 300.
 - Si se analiza la frecuencia de compra asociada a la edad, se obtiene lo siguiente: el 78 % de personas que compran 1 vez al mes tienen entre 26 y 35 años, el 66 % de los que compran cada 3 meses tienen entre 31 y 45 años y el 61 % de los que compran cada 6 meses tienen entre 36 y 55 años. El consumo de ropa es más frecuente en generaciones jóvenes y se va espaciando conforme la edad del público aumenta.
 - Respecto a la asesoría y acompañamiento al momento de la compra, un 52 % indicó que escoge su ropa solo, mientras que el 38 % es ayudado por su novia o esposa, 10 % indicó que recibe ayuda de familia o amigos.
 - El 65 % de los más jóvenes (26-30 años) escoge su ropa solo y el acompañamiento de su pareja o amigos tiene casi la misma relevancia como segunda opción, en el rango de edad de 31 a 45 años el 52 % escoge solo su ropa, frente a un 48 % del rango superior (46-55 años) que lo hace con su pareja. Se observa que la mujer es una influencia importante al momento de la compra, sobre todo cuando se convierte en la esposa o tienen una relación formal.
- b. Producto/servicio
- El 48 % de los encuestados estaría dispuesto a tomar el servicio de *personal shopper*, mientras que un 35 % respondió que tal vez lo tomaría. De este total, los más entusiastas con el servicio son los pertenecientes a los rangos de edad entre 31-35 años, con un porcentaje de aceptación de 56 % seguidos por el rango de 36-45 con un porcentaje de aceptación de 48 %, en los mayores a 56 años la aceptación es buena, aunque predomina el “tal vez” como respuesta.

- Respecto a la frecuencia de uso el 31 % de los encuestados mencionó que tomaría el servicio de *personal shopper* cada 3 meses, mientras un 24 % indicó que lo haría cada 6 meses; se tiene un porcentaje de 17 % a los que el servicio no les parece atractivo y no estarían interesados en el servicio.
- Sobre los atributos más valorados del servicio propuesto, se tiene los siguientes resultados:

Gráfico 3. Atributos más valorados



Fuente: Elaboración propia 2018

c. Precio

- Del total de encuestados un 46 % estaría dispuesto a pagar entre 20 y 40 soles por el servicio de *personal shopper*, 14 % estaría dispuesto a pagar entre 41 y 60 soles, y 38 % prefiere que este sea gratuito.
- Si se analiza la disposición de pago por edades, los menores a 35 prefieren que el servicio sea gratuito, en cambio los mayores a 35 en su mayoría están dispuestos a pagar entre 20 y 40 soles por el servicio.
- El 30 % de los encuestados dice gastar entre 301 y 400 soles cada vez que compra ropa; en igual proporción 30 % indicó gastar más de 400 soles por ocasión, 24 % respondió que gasta entre 201 y 300 soles y solo 15 % gasta entre 100 y 200 soles, cuando se analizó estos grupos por edad se halló las siguientes diferencias:

Tabla 14. Ticket promedio por ocasión de compra por edades

Ticket de compra	Entre 26 y 30 años	Entre 31 y 35 años	Entre 36 y 45 años	Entre 46 y 55 años	De 56 años a mas	Total
De 100 a 200 soles	3 %	5 %	3 %	3 %	0 %	15 %
De 201 a 300 soles	4 %	8 %	7 %	4 %	1 %	24 %
De 301 a 400 soles	3 %	9 %	12 %	5 %	1 %	30 %
Más de 400 soles	2 %	11 %	10 %	6 %	0 %	30 %

Fuente: Elaboración propia 2018

d. Plaza

- El 78 % de los encuestados reside en los distritos de Miraflores, Surco, San Borja, San Isidro y La Molina.
- El 47 % de los residentes de estos distritos están dispuestos a tomar el servicio y 34 % indicó que tal vez lo haría.

e. Promoción

- El 36 % de los encuestados indicó que le gustaría enterarse del servicio mediante redes sociales, seguido de un 33 % que indicó que prefería enterarse en sus páginas *web* de preferencia. Solo un 4 % señaló que le gustaría enterarse del servicio mediante *bloggers*.
- Redes sociales es el canal favorito en el rango de edades de 26 a 35 e internet toma la preferencia en el rango de edades de 36 a 55 años.

6. Estimación de la demanda

La estimación de la demanda se realiza a partir del análisis cuantitativo de donde se obtiene que el público objetivo son hombres que pertenecen a los NSE A y B que se encuentran en el rango de edades entre 26 y 55 años. El mercado total determinado a partir de los datos de Apeim (NSE 2017) es de 122.686 personas. De las encuestas se desglosan las siguientes premisas:

- La predisposición de compra del público objetivo es del 66 %.

Tabla 15. Porcentaje de predisposición de compra

Intención de compra	Resultado	Valoración	Alcance
No	17 %	0 %	0 %
Sí	48 %	100 %	48 %
Tal vez	35 %	50 %	18 %
Predisposición de compra			66 %

Fuente: Elaboración propia 2018

- El monto de compra mínimo considerado es de 200 soles, por lo que se tiene un valor dentro de los encuestados del 84 %.

Tabla 16. Porcentaje de alcance de precios

Rango de precios	Resultado
Menos de 100 soles	2%
De 100 a 200 soles	14%
De 201 a 300 soles	24%
De 301 a 400 soles	30%
Mas de 400 soles	30%
Alcance de precios	84%

Fuente: Elaboración propia 2018

- La frecuencia del compra o uso del servicio es de 4,69 veces al año.

Tabla 17. Frecuencia de compra

Frecuencia	Resultado	Compras al año	Compras prom.
Una vez al mes	20%	12	2.46
Una vez cada 3 meses	37%	4	1.49
Una vez cada 6 meses	29%	2	0.58
Una vez cada 9 meses	7%	1.33	0.10
Una vez al año	6%	1	0.06
Frecuencia de compras al año			4.69

Fuente: Elaboración propia 2018

Considerando un ratio de éxito del 55 % que se obtiene a partir de la predisposición de compra y el alcance de precios y un alcance publicitario mensual de 3.195 personas del público objetivo se tiene una conversión mensual de 281 personas.

Tabla 18. Estimación de la demanda

	Mensual	Anualizado
Ratio éxito	55%	3,375
Alcance publicidad	3,195	
early adopters	16%	
Conversion	281	
Frecuencia de compra	4.69	15,817

Fuente: Elaboración propia 2018

Se considera que el primer año se atenderá a 3.375 personas, lo que representa un total de 15.817 transacciones.

7. Conclusiones

Sobre la base del análisis cualitativo se puede indicar que el público objetivo está situado en hombres del NSE A y B que se encuentran entre los 26 y 55 años; los del rango de edad de 36 a 55 años son los que valoran más la propuesta de valor, dado que para este grupo el tiempo es un recurso muy importante. Ello por la necesidad de dedicar su tiempo libre a momentos y personas que para ellos generen valor, como la familia, amigos o pareja, no considerando dentro de estos la actividad de comprar ropa. Por otro lado, el análisis cuantitativo muestra que el grupo de 26 a 35 años está dispuesto a tener una mayor frecuencia de compra de ropa que otros rangos de edad, además son los que mayor aceptación tienen hacia el servicio. En conclusión, ambos análisis indican que la propuesta tiene aceptación dentro del mercado compuesto por hombres de 26 a 55 años del NSE A y B y que actualmente compran por internet.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Estrategia genérica

La estrategia de diferenciación implica que el modelo de negocio ofrezca productos o servicios únicos inigualados por los competidores y valorados por sus compradores. Los enfoques de la diferenciación pueden darse en el diseño, imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente u otras dimensiones (Hax y Majluf 1997). Por otro lado, la estrategia de enfoque o concentración (segmentación o especialización), se caracteriza por la elección previa de un segmento y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en coste o en diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido. La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores (con estrategias de compra distintas), en la existencia de canales de distribución distintos y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos (Hax y Majluf, 1997).

La estrategia genérica que se adoptará será la siguiente: Diferenciación por enfoque, la propuesta plantea un modelo de negocio innovador y diferenciado por el servicio al cliente en todo el proceso de compra, la propuesta de valor consiste en ofrecer un servicio de venta *online* de ropa masculina con el asesoramiento gratuito de un *personal shopper*; para ello el cliente deberá llenar un pequeño cuestionario inicial donde se obtendrá un primer acercamiento sobre su estilo, luego será contactado por el *personal shopper* para terminar de perfilar sus preferencias y, finalmente, el cliente recibirá una propuesta de selección de prendas personalizada. Este modelo rescata también la convivencia entre la compra *online* y la experiencia de poder visualizar y probarse las prendas antes de adquirirlas.

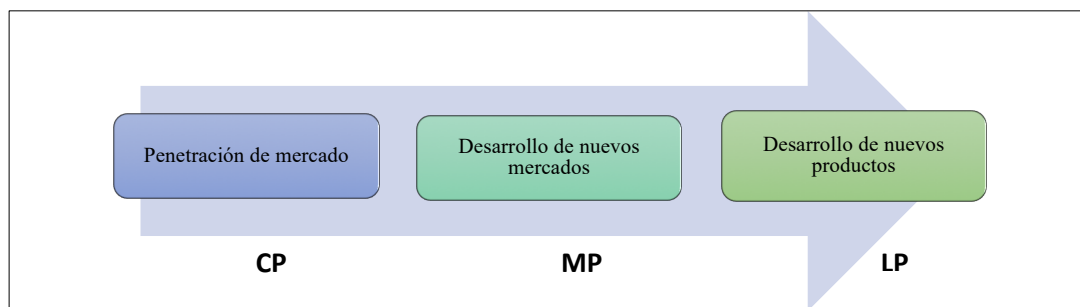
El enfoque del negocio está orientado a satisfacer necesidades de un segmento de mercado específico: hombres a los que no les gusta ir a comprar ropa o simplemente no tienen tiempo para hacerlo, resolviendo también el “dolor” de no ser muy cercanos a la moda y no saber qué usar para lucir bien.

El elemento diferenciador de la propuesta de valor es el servicio del *personal shopper online*, dado que la plataforma *web* no vende prendas de vestir directamente, sino que crea propuestas a la medida del cliente que este recibirá en la comodidad de su casa u oficina para que pueda elegir las, el envío y recojo de las prendas es parte de servicio integrado que se ofrece y no tiene cargo adicional.

2. Estrategia de crecimiento (Ansoff)

La estrategia de crecimiento tendrá un horizonte de 5 años de operaciones. En el corto plazo se considera una estrategia de penetración de mercado, concentrando las acciones en atraer a clientes potenciales con publicidad y promoción; en el mediano plazo se considera una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, donde se aumentará la cobertura de la atención a otros distritos, acuerdos comerciales con otras marcas y la implementación de una APP de negocio, y a largo plazo se ejecutará una estrategia de desarrollo de nuevos productos, dado el movimiento del mercado y el posible cambio de preferencias o necesidades del público objetivo, se tendrá que actualizar el servicio para satisfacer las necesidades generadas por estos cambios.

Gráfico 4. Estrategia de crecimiento



Fuente: Elaboración propia 2018

2.1. Corto plazo (primer año)

- Lanzamiento de la marca en el mercado teniendo como cobertura inicial cuatro distritos: Miraflores, Surco, San Borja y San Isidro.
- Inicio del plan de medios con enfoque en medios digitales.
- Se iniciará las operaciones con cuatro líneas de productos: Outerwear, Top, Bottom y accesorios con quince categorías en total.
- Creación de alianzas estratégicas con Valditex S.A., distribuidor de las marcas Calvin Klein, Kenneth Cole y Tommy Hilfiger y TJC Perú S.A., distribuidor de Levi's y Dockers; para trabajar inicialmente con sus productos.
- Desarrollo de promociones que ofrezcan un porcentaje de descuento por la primera compra, motivando a los clientes a probar el servicio.

2.2. Mediano plazo (segundo y tercer año)

- Crecimiento de la cobertura a tres distritos más: La Molina, Barranco y Magdalena, cerrando esta segunda etapa con siete distritos.
- Desarrollo de la app móvil en iOS y Android como canal adicional de venta.
- Lanzamiento de campaña de descuento a clientes que recomienden el servicio y suscriban a un nuevo contacto en la plataforma.
- Uso de herramientas de marketing directo para la recordación de marca.

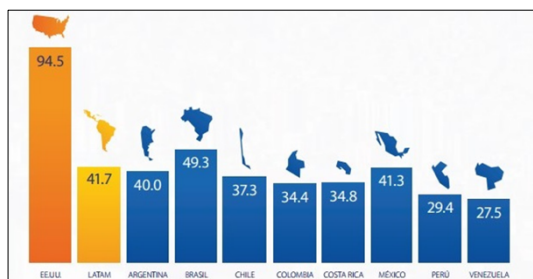
2.3. Largo plazo (cuarto y quinto año)

- Crecimiento de la cobertura a tres distritos más: Pueblo Libre, San Miguel y Jesús María, cerrando esta tercera etapa con diez distritos.
- Creación de alianzas estratégicas con Grupo Komax, distribuidor de Ralph Laurent, Gap y Banana Republic y VF Perú, distribuidor de Nautica.
- Se ampliarán las categorías de productos dentro de la línea accesorios con zapatos, zapatillas, sandalias y otros.
- Se considerará el uso de otros medios de publicidad alternativos como menciones en radio.

Crecimiento del sector:

- Según un informe de *eReadiness*, el comercio electrónico en Perú está creciendo 5 veces más en relación con el *retail* físico, pero aún tiene un desarrollo muy por debajo de los otros países de Latino América, porque se tiene un consumidor tradicional con barreras frente a la compra en línea. Así, por ejemplo, el crecimiento de *e-commerce*, en Perú 2018, estará alrededor de 30 % vs. 6 % del crecimiento del sector *retail*; este crecimiento ha superado todas las expectativas y ha sido impulsado por el impacto del Mundial.

Gráfico 5. Índice de crecimiento del *e-commerce* de *eReadiness*



Fuente: Elaboración propia 2018

- Según Euromonitor International, se proyecta que el *e-commerce* global crezca en valor constante a una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) de 12 % de 2015 a 2020.
- Según Kantar Worldpanel, las categorías *non food* como ropa, calzado y electro, son las que tienen una mayor base de compradores *online*. Así, mientras este canal tiene un nivel de penetración de (3 %), el consumo de productos de la canasta básica de los hogares en Perú tiene una penetración de 1 %. Asimismo, los sectores A/B son los que utilizan en mayor medida este canal logrando duplicar las cifras de penetración del promedio de mercado (5 %- 6 %).
- Por otro lado, según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), en los últimos 5 años la tasa de crecimiento para el sector *retail* se ha dado al ritmo de 7,2 % (CAGR) tasa de crecimiento compuesta anual (CAGR) periodo 2012-2017.

Sobre la base de esta información se ha planteado el siguiente ritmo de crecimiento para los próximos cinco años:

Tabla 19. Proyección de crecimiento anual

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa crecimiento	7 %	8 %	11 %	15 %

Fuente: Elaboración propia 2018

En los primeros años se plantea crecer al ritmo del sector *retail* entre 7 % y 8 % considerando un escenario conservador dado que se debe centrar esfuerzos en dar a conocer la propuesta de valor y mostrar a Homine como una alternativa de compra atractiva para el P.O. mitigando las barreras de compra que puedan tener. A partir del año cuatro ya se tendrá implementada la funcionalidad de app y mayor cobertura de zonas geográficas, por lo que el crecimiento estará entre 11 % y 13 %, de acuerdo con el ritmo de crecimiento de *e-commerce*.

3. Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing propuestos son los siguientes:

- Incrementar el tráfico a la plataforma *web* y captación de clientes: Deberá seguir la misma tendencia de crecimiento que la proyección anual de ventas.

- Incrementar la tasa de conversión: Según *Marketing4e-Commerce 2016*, la tasa de conversión promedio para un *retail* fluctúa entre el 1 % y 3 % por lo que se considerara una tasa objetivo para el corto plazo del 2 % teniendo como factor de crecimiento la proyección anual de ventas.
- Incrementar la recompra: Al igual que el crecimiento del tráfico en la plataforma deberá seguir la misma tendencia que la proyección anual de ventas.
- Aumentar la satisfacción y lealtad del cliente: Según *e-commerce rentable*, un *net promoter score* (NPS) del 30 % es un resultado aceptable; sin embargo, para el caso de negocios basados en *e-commerce* estos resultados deben ser superiores. En efecto, marcas como Amazon cuentan con un NPS del 61 % habiendo caído 8 % respecto al año 2012, cuando alcanzó el valor más alto en lo que a *e-commerce* se refiere, 69 %. Según ello, se considerará para Homine un NPS mínimo del 60 % en el corto plazo, con un crecimiento anual de 1 %.
- Incrementar el nivel de *engagement*: Según Puro Marketing, el sector que consigue el mayor nivel de *engagement* en redes sociales es el *retail*. Así, los *retailers top* llegan a obtener un nivel del 3,6 %; sin embargo, la media del sector se encuentra en 2,4 %. Sobre esa base, se considerará para Homine un nivel mínimo de *engagement* en el corto plazo del 2,4 %, con un crecimiento anual del 0,5 %.

Tabla 20. Objetivos esperados para Homine

Objetivos	Indicador	CP	MP	LP
Incrementar el tráfico y captación de clientes	% de crecimiento del tráfico en plataforma web	-	>8%	>15%
Incrementar la tasa de conversión	Ventas realizadas / visitas realizadas	>2%	>3%	>4%
Incrementar recompra	% de crecimiento del promedio anual de compras	-	>8%	>15%
Aumentar la satisfacción y lealtad del cliente	NPS	>60%	>62%	>64%
Incrementar nivel de <i>engagement</i>	Total de interacciones / Alcance total de publicaciones	>2.4%	>2.9%	>3.4%
Incrementar las Ventas	% de crecimiento de la facturación	-	>8%	>15%

Fuente: Elaboración propia 2018

4. Estrategia de segmentación

Según Kotler y Keller, las principales variables de segmentación son geográfica, psicográfica, demográfica y de comportamiento. Se usarán las variables psicográficas y de comportamiento basadas en los estilos de vida de Arellano Marketing:

Tabla 21. Segmentación

Público objetivo	Psicográfico	Conductual
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Sofisticados • Pertenecientes a los NSE A y B • Entre los 26 y 55 años • Jóvenes y adultos con ingresos mayores al promedio • Profesionales dependientes o empresarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas educadas, modernas y cosmopolitas • Cuidan su apariencia y visten siempre a la moda • Compran cosas novedosas y siempre se alinean a nuevas tendencias • Valoran el servicio y la calidad de los productos, por lo cual están dispuestos a pagar más por ello • Gustan de productos de lujo • Se dejan llevar por la comunicación boca a boca dentro de su círculo social • Familiarizados con el uso de internet y nuevas tendencias del mercado • Asiduos en el uso de medios interactivos: internet, redes sociales, foros y otras herramientas modernas

Fuente: Elaboración propia 2018

5. Estrategia de marca

Al ser una empresa nueva en el mercado se testearon varios nombres en el análisis cualitativo dando como resultado Homine. El desarrollo del nombre de marca y logotipo está alineado a los gustos y preferencias del público objetivo, según su segmentación.

5.1. Nombre de marca

El nombre elegido es: “Homine” y el eslogan es: “*Easy shop for men like you*” por las siguientes razones:

- Fue el nombre que más gusto en el *focus group* realizado.
- Debido al público al que se dirige, se optó por un nombre en un idioma diferente al español, con el objetivo de transmitir estatus.
- Homine es una palabra en latín cuya traducción al español es hombre.
- Homine es una *web* dirigida exclusivamente a hombres, que responde a la necesidad del hombre actual por lucir siempre bien y a la moda sin necesidad de pasar por situaciones incómodas, por lo que el nombre quiere reforzar su masculinidad.
- Es un nombre sencillo para recordar.

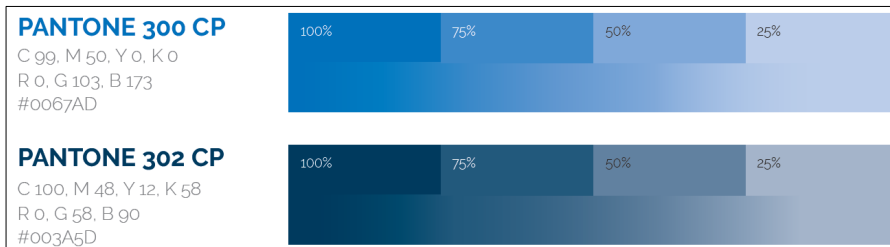
5.2. Logotipo

Gráfico 6. Logotipo de marca



Fuente: Elaboración propia 2018

Gráfico 7. Colores logotipo



Fuente: Elaboración propia 2018

Gráfico 8. Tipografía logotipo y línea gráfica



Fuente: Elaboración propia 2018

En el anexo 7 se encuentra el manual de marca con todos los detalles de la línea gráfica, sus diversos usos y el *key visual* de la publicidad digital.

5.3. Concepto de marca

El análisis cualitativo permitió recoger verbatims, que ayudan a identificar cuáles son los sentimientos o sensaciones negativas generadas en el público objetivo en el momento de comprar ropa, esto será el punto de partida para hallar el *insight* y construir el concepto.

a. Verbatims

- “Tengo tan poco tiempo que prefiero dedicarlo a actividades que realmente disfruto como mi familia, mi pareja, pasar un buen momento con mis amigos, etc.”.
- “Ir de compras es una pérdida de tiempo. Además, no me gusta probarme ropa en lugares pequeños y con mucha gente, ya que eso me estresa”.
- “Los centros comerciales están siempre llenos y nunca encuentras estacionamiento”.
- “Hay que visitar varias tiendas para completar un *outfit*”.
- “El tráfico en la ciudad de Lima es cada vez más denso y se pierde mucho tiempo en el desplazamiento”.

b. *Insight*

La vida acelerada, la competitividad laboral, las calles y los espacios públicos turgurizados han ido quitándonos lo que más valoramos: nuestro tiempo. Quisiéramos tener el poder de liberarnos de aquello que tenemos que hacer para poder dedicarle más a lo que queremos hacer. Si ir de compras es una de las actividades que haces por obligación, Homine te libera de ella.

c. Razón de preferencia

Homine te ofrece un servicio de venta *online* de ropa masculina con asesoramiento gratuito de un *personal shopper*. Déjanos conocer tu estilo y nosotros nos encargamos de lo demás. Ahora podrás lucir siempre bien vestido y a la moda sin tener que dedicarle más tiempo del necesario. *Homine, easy shop for men like you.*

d. Soporte

Usar Homine es sencillo, primero te registras en nuestra *web* y, luego de responder un breve cuestionario sobre tu estilo y tallas, se te asignará un estilista que se pondrá en contacto contigo de la manera que elijas para terminar de definir tus preferencias. Finalmente, el *personal shopper* enviará los *outfits* escogidos el día acordado a tu casa u oficina para que puedas probártelos con comodidad y sin prisa. Quédate con lo que más te guste y nosotros recogeremos lo que quieras devolver. Homine te sugiere y tú eliges.

5.4. Esencia de marca

a. Visión de marca

Homine es la marca en la que los hombres con estilo confían, porque entiende sus necesidades brindando soluciones inmediatas para conseguir el *outfit* perfecto.

b. Compromiso

Compromiso por sacar tu mejor versión ofreciéndote siempre marcas de calidad, a la moda y alineadas a tu estilo, para que siempre luzcas bien vestido y cómodo, sin invertir tiempo en ello. Disfruta de tu tiempo libre haciendo lo que más te gusta.

c. Valores

Alta autoestima, esmerado, profesional, innovador.

d. Personalidad

Práctico, jovial, seguro, exitoso, líder, ocupado, masculino, sin tiempo.

6. Estrategia de posicionamiento

Según la revista Grupographic, el posicionamiento de una marca puede darse por las siguientes estrategias: según estilo de vida, basado en el consumidor, en su uso, en su calidad o precio, en la comparación con su competencia, en sus beneficios, o en función a sus características. La estrategia de posicionamiento elegida es la basada en los beneficios, dado los resultados obtenidos del análisis cualitativo. Es por ello que Homine buscará posicionarse en la mente del consumidor

como el *personal shopper online* que te permite lucir siempre bien sin pérdida de tiempo. Para ello se ha trabajado el siguiente enunciado: “Sacamos tu mejor versión, déjalo en nuestras manos, tú ocúpate de lo que más te gusta”.

Capítulo V. Marketing mix

1. Estrategia de producto o servicio

1.1.Producto

- Cartera de productos

Los productos que se ofrecerán son prendas de vestir y accesorios de las marcas preferidas por el público objetivo, según los resultados de las entrevistas a expertos y el análisis cualitativo. Además, se empezará con una propuesta inicial de marcas que se irá actualizando de acuerdo con las preferencias de los clientes al momento de completar, en su perfil, sus preferencias de marcas y estilos.

Tabla 22. Líneas de productos

<i>Outerwear</i>	<i>Top</i>	<i>Bottom</i>	<i>Accesorios</i>
Sacos	Polos	Pantalones	Trajes de baño
Casacas	<i>t-shirts</i>	<i>Jeans</i>	Medias
Compas	Camisas	Bermudas	Ropa interior
<i>Hoodies</i>		Shorts	Correas

Fuente: Elaboración propia 2018

Gráfico 9. Listado de marcas




Fuente: Elaboración propia 2018

- Empaque

El embalaje deberá proteger el contenido y proporcionar la robustez adecuada para que las prendas no se arruguen ni se maltraten. Tanto el embalaje exterior como el interior deben aportar

a la presentación de los productos. Al tratarse de un negocio de moda y estilo, la experiencia de *unboxing* debe estar alineada a la propuesta de marca: “funcional, práctica y con estilo”. Para ello se ha considerado tres dimensiones:

Tabla 23. Embalaje

Tipo de caja	Clasificación	Productos
	<i>Big</i> (54 x 35 x 15 cms)	<i>Outerwear</i> y <i>Top</i>
	<i>Medium</i> (42 x 28 x 12 cms)	<i>Top</i> y <i>Bottom</i>
	<i>Small</i> (31 x 12 x 12 cms)	Accesorios

Fuente: Elaboración propia 2018

1.2.Servicio

- Proceso de compra

Se contará con una plataforma *web* amigable que desde el inicio guíe paso a paso a los clientes en el proceso de pedido. Para ello, el cliente deberá crear un perfil y llenar los datos requeridos para definir el estilo de ropa y colocar el rango de precios por tipo de prenda que suele usar, dado que el precio final dependerá de la marca, del estilo y la colección que el *personal shopper* elegirá para él. Inmediatamente después, el estilista se pondrá en contacto con él según su conveniencia (telefónicamente, WhatsApp, Skype, entre otros) para definir las preferencias y necesidades. El detalle exacto de los precios de cada prenda los recibirá en el formato de entrega cuando el cliente reciba los productos. Con esta información y el registro de una tarjeta de crédito, ya se puede realizar el primer envío.

- Entrega del producto

Una vez validado el medio de pago, el *personal shopper* se pondrá en contacto con el cliente para informarle la hora y fecha de entrega de los productos a la dirección indicada en el registro. El primer envío será grande, dado que se buscará cubrir todas las necesidades del cliente; sin embargo, también tendrá la posibilidad de acortar su envío a solo opciones de *top* o *bottom*, en las que se priorizará su necesidad, pero se incluirá en el envío algún accesorio o prenda complementaria que combine con sus *looks*. Los siguientes envíos serán de reposición, a menos que el cliente solicite lo contrario.

- Proceso de devolución

Una vez que el cliente se haya probado la ropa en la comodidad de su casa u oficina, se pasará a recoger las prendas que no desee en un periodo máximo de 5 días (incluidos domingos y feriados) previa coordinación con el *personal shopper*. En el formato que el cliente recibirá con el detalle de las prendas que han sido enviadas, se deberá indicar qué prendas va a conservar y cuáles va a devolver, se preguntará razones de elección y descarte como: color, marca, talla, precio, entre otros. Esta información ayudará a ir construyendo el *customer data* para tener una lectura cada vez más cercana de los clientes. Finalmente, los productos deberán devolverse en las mismas condiciones en las que fueron entregados. En caso de que esto no ocurriera, el *personal shopper* se contactará con el cliente para comentarle lo sucedido e informarle que se procederá a facturar las prendas que no se recibieron en correcto estado, acordando la fecha y hora de entrega del producto. En caso de controversia o no aceptación, el cliente será atendido por el jefe de operaciones, quien solucionará cada incidencia de manera independiente. Para casos como este se cuenta con un presupuesto de contingencia, el cual se detalla en el capítulo VI.

- Proceso de facturación

La facturación se realizará electrónicamente una vez que se haya recibido las prendas en devolución y se realice la verificación de estas.

- Servicio y atención al cliente

El cliente contará con un *personal shopper* que lo acompañará durante todo el proceso de compra y postventa. Para comunicarse con él, solo deberá contactarlo de la manera que más le convenga (telefónicamente, WhatsApp, Skype, etc.).

2. Estrategia de precio

2.1. Definición de la estrategia de precios

Se utilizará la estrategia de penetración de mercados, una estrategia competitiva de precios similares a los que el cliente encontrará en los puntos de venta físicos. El servicio del *personal shopper*, envío y recojo de la ropa no tendrá ningún recargo adicional. Ello debido a que se necesita romper barreras de consumo y motivar la compra *online*, la cual no debe percibirse como más costosa que la alternativa presencial.

2.2. Análisis de la competencia

Dado que los precios de las prendas serán los mismos que ofrecen las marcas en sus respectivas tiendas físicas no se considerará como competencia a este canal de venta. Asimismo, actualmente en el mercado no existen páginas *web* que ofrezcan el servicio de *personal shopper* con envío gratuito de prendas y que a su vez permitan la devolución de estas; sin embargo, se ha considerado la evaluación de algunas páginas de venta de ropa:

Tabla 24. Análisis de precios de la competencia

Página <i>web</i>	Descripción	Oferta	Costo de envío en la zona de reparto
Linio.com.pe	Tienda virtual masiva con más de 10 categorías de productos que pertenece al grupo Falabella con presencia en 8 países	Suele ofrecer descuentos de hasta 50 %, sin embargo, para marcas <i>premium</i> no son más del 20 % (American Eagle, Levi's, Dockers, Tommy Hilfiger).	Entre 11 y 13 soles
Falabella.com.pe	Canal de venta virtual de las tiendas por departamento del mismo nombre, que ofrece los mismos productos con descuento	Suele ofrecer descuentos bastante agresivos, sin embargo, para marcas <i>premium</i> el descuento máximo es del 20 % (Levi's y Dockers).	Entre 13 y 15 soles
Ripley.com.pe	Canal de venta virtual de las tiendas por departamento del mismo nombre, que ofrece los mismos productos con descuentos	Suele ofrecer descuentos bastante agresivos, no ofrecen las marcas de la cartera de productos de Homine.	Entre 11 y 13 soles

Fuente: Elaboración propia 2018

En ninguno de los casos revisados se ofrece el servicio de *personal shopper*, todos cobran el envío del producto y este se realiza en un rango horario de 12 horas.

2.3. Fijación de precios

El método elegido para la fijación de precios será: factores internos de costes y objetivos de beneficios. Los precios serán establecidos por las marcas de ropa, y los servicios de *personal shopper*, envío y recojo de prendas serán gratuitos. Se buscará alianzas estratégicas con los distribuidores de las marcas con las que se va a trabajar para poder acceder a una lista de precios de mayorista y al *stock* de prendas de las colecciones que manejan. Esto permitirá tener entre un 30 % y un 45 % de margen, lo que permitirá cubrir los servicios y rentabilizar el negocio. El PVP que se manejará será el mismo que las tiendas físicas (sin considerar descuentos y promociones). Esto con la finalidad de no competir con ellas por precio, sino convertirse en una alternativa atractiva relacionada al valor agregado que se ofrece.

3. Estrategia de plaza

3.1. Plataforma web

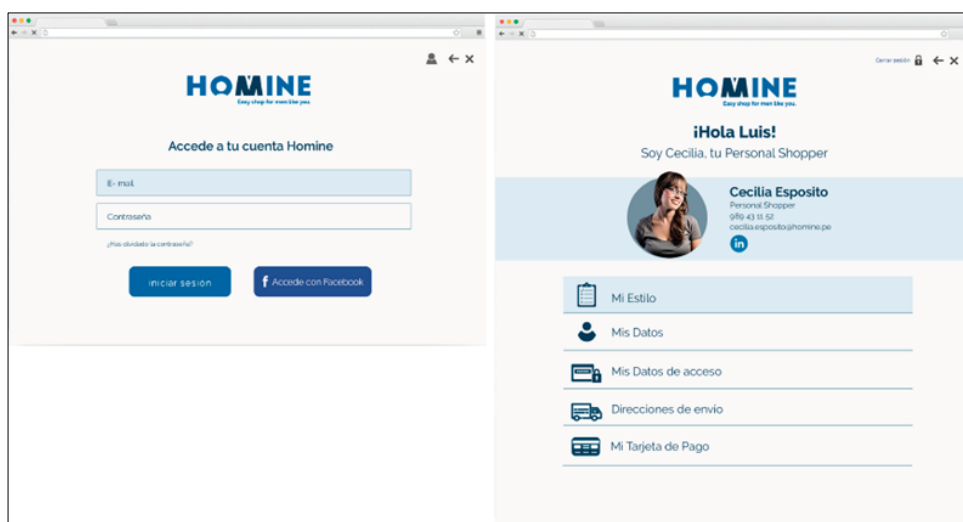
Plataforma *web* amigable que ayudará al usuario con el llenado del formulario base, así como con la búsqueda de opciones nuevas. El horario de atención de los *personal shoppers* será de 10 am a 10 pm, de lunes a viernes, y sábados de 10 am a 5 pm en horario rotativo para el personal.

Gráfico 10. Plataforma *web*



Fuente: Elaboración propia 2018

Gráfico 11. Plataforma *web* – Inicio de sesión



Fuente: Elaboración propia 2018

La plataforma cuenta con un pequeño cuestionario inicial para conocer al cliente y definir sus preferencias. Este cuestionario será simple, gráfico y visual, donde el cliente pueda asociar sus preferencias a imágenes presentadas. Adicionalmente, se tendrá la opción de que ellos puedan adjuntar imágenes de referencia del estilo que tienen o que buscan lograr. El cuestionario se encuentra detallado en el anexo 8.

Luego de haber llenado el cuestionario se solicita completar los datos de contacto para que un *personal shopper* pueda comunicarse con el cliente y termine de perfilar sus preferencias. Una vez terminado este proceso, al cliente le llegará un *link* donde podrá colocar su tarjeta de crédito; una vez confirmada la validez del medio de pago, el *personal shopper* confirmará la fecha y hora de entrega.

3.2. Servicio de entrega

Una vez realizada la confirmación por parte del *personal shopper* el pedido será entregado en tres días útiles. El servicio de entrega se realizará con el proveedor Olva Courier, que tiene un servicio especial de *e-commerce* para emprendedores donde ofrecen tarifas especiales por peso, *tracking* de envíos y una plataforma que se enlaza con las páginas *web* y permite una interacción sencilla con el cliente.

4. Estrategia de promoción

Para la captación y fidelización de clientes se utilizará el siguiente *purchase funnel*:

Gráfico 12. *Purchase funnel*

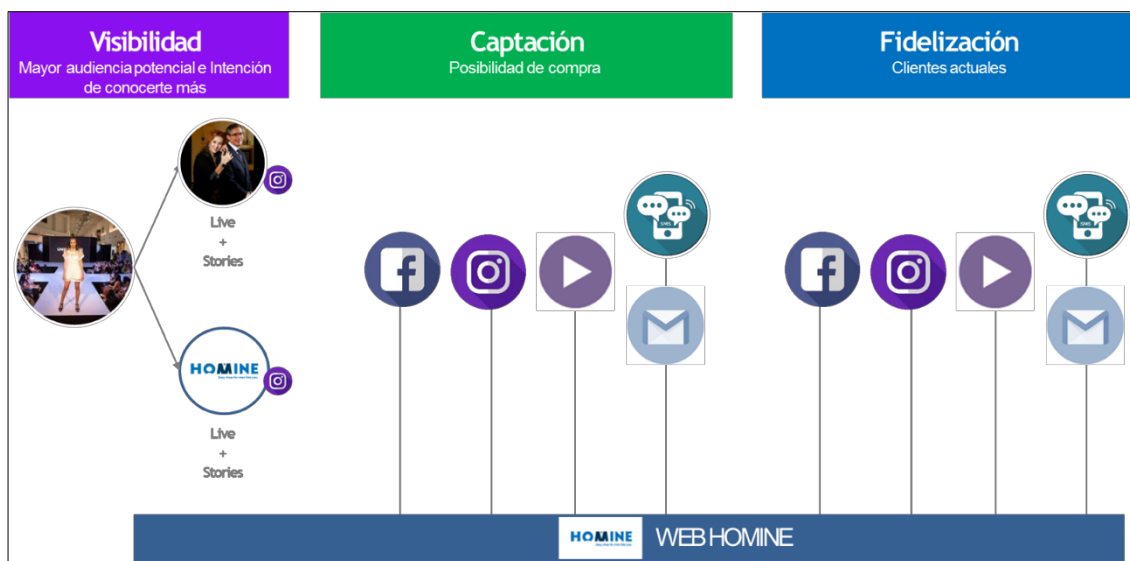


Fuente: Elaboración propia 2018

4.1. Publicidad

Para cada etapa del *purchase funnel* se realizarán las siguientes actividades y se utilizarán los siguientes medios publicitarios:

Gráfico 13. Plan publicitario



Fuente: Elaboración propia 2018

4.1.1. Visibilidad

Esta etapa estará enfocada en conseguir una mayor audiencia potencial y que tenga la intención de conocer más del producto.

- Conocimiento
 - Actividades
 - Se realizará un evento de lanzamiento en conjunto con las marcas, en donde se invitará a la prensa e *influencers*, que retransmitirán el evento para lograr mayor alcance.
 - Se considerará la participación en eventos en donde se tenga presencia de marca y la participación en estos eventos se transmitirá por los canales digitales de Homine e *influencers* invitados.
 - Se incluirá la creación de contenidos como un video que explique la propuesta de valor y gráficas viralizables por los *influencers* y los medios propios de Homine.
 - Menciones publicitarias en radio.
 - Medios: Eventos, *influencers*, radio, *fanpage* en Facebook, perfil en Instagram, LinkedIn, YouTube, Google adds, Seo y página *web*.
- Actitud
 - Actividades

- Creación de *stories* usando *influencers*, en donde se pueda observar a estos usando el servicio, bajo la estructura de *product placement*.
- Creación de videos que expliquen los principales atributos del servicio de Homine y cada uno de los beneficios para que puedan ser visualizados por redes sociales.
- Menciones publicitarias en radio.
- Medios: *Influencers*, radio, *fanpage* en Facebook, perfil en Instagram, YouTube, LinkedIn, Google Ads, Sem y página *web*.

4.2.Captación

Esta fase estará enfocada en impulsar la posibilidad de compra.

- Comportamiento
 - Actividades
 - Desarrollo de promociones que ofrezcan un porcentaje de descuento por la primera compra.
 - Desarrollo de promociones con cupones de descuento otorgados al suscribir un nuevo contacto a la *web*.
 - Medios: Pauta en Facebook, perfil en Instagram, YouTube, LinkedIn, Google Ads, envío de correos electrónicos, mensajes de texto y pagina *web*.

4.3.Fidelización

Esta etapa se enfocará en desarrollar a los clientes actuales, principalmente a maximizar el tiempo de relación con Homine y la recompra.

- Actividades
 - Desarrollo de promociones en función al perfil de cada cliente.
 - Programa de lealtad, enfocado en la acumulación de puntos por tiempo de permanencia y volumen de compra. Beneficios enfocados de acuerdo con los intereses de cada cliente.
- Medios: Envío de correo electrónica, mensajes de texto, pauta en Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, y página *web*.

4.4.Plan de medios

El plan de medios (ver anexo 9) contempla el cronograma anual de publicidad que contiene la estrategia publicitaria descrita.

5. Estrategia de procesos

Para la estrategia de procesos se ha elaborado el flujograma del proceso de atención, entrega y recojo de *outfits* o prendas de vestir detallado en el anexo 10. Asimismo, a continuación se detallan las políticas de devolución o cancelación de pedidos:

Tabla 25. Política de devoluciones

Motivo	Procedimiento
Cancelación de pedido	Si el cliente desea cancelar el pedido, deberá contactarse con su <i>personal shopper</i> mediante el medio elegido de contacto (<i>mail</i> , teléfono, WhatsApp o Skype).
Si no se encuentra al cliente o persona encargada	<ul style="list-style-type: none"> El transportista visitará por segunda vez el punto de entrega. Si no se encuentra a la persona encargada o cliente por segunda vez, el transportista llevará el producto a las oficinas de Homine. El <i>personal shopper</i> se pondrá en contacto con el cliente para acordar una próxima fecha de entrega.
Devolución de productos ya cancelados	<ul style="list-style-type: none"> El cliente contará con diez días calendario a partir de la cancelación del producto para contactarse con su <i>personal shopper</i> y devolver el producto. Homine se hará cargo de contactarse con la empresa courier para que recoja el producto; el cliente se hará cargo de los montos correspondientes por el transporte, el cual será descontado de su tarjeta de crédito. Una vez que la prenda haya llegado a las oficinas de Homine en perfecto estado, se le hará el extorno del monto al cliente en su tarjeta de crédito.

Fuente: Elaboración propia 2018

6. Estrategia de personas

Para llevar a cabo la operación y procesos de Homine será necesario contar con el siguiente personal:

Tabla 26. Personal e indicadores de área

Puesto	Indicadores
Gerente general	EBITDA, tasa de crecimiento de ingresos, margen, rentabilidad
Jefe de Operaciones Ventas y Marketing	NPS, ROI, incremento del tráfico, incremento de ventas, tasa de conversión, <i>engagement</i> , facturación, SLA de todo el proceso de compra
Personal <i>shopper</i>	tasa de prendas devueltas, índice de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia 2018

6.1. Política de remuneraciones

El personal contratado contará con una parte de su salario fijo y una parte variable. La parte variable dependerá del cumplimiento de los objetivos del área y del cumplimiento de sus indicadores:

Tabla 27. Salarios del personal

Puesto	Salario Bruto	Salario Fijo	Salario variable
Gerente General	S/. 15,000	S/. 10,000	S/. 5,000
Jefe de Operaciones Ventas y Marketing	S/. 8,000	S/. 6,000	S/. 2,000
Personal Shopper	S/. 2,000	S/. 1,500	S/. 500
Asistente	S/. 950	-	-
Asesor Legal (externo)	S/. 500	-	-
Asesor Contable (externo)	S/. 500	-	-

Fuente: Elaboración propia 2018

El salario variable se medirá mensualmente, según el cumplimiento de indicadores de los KPI que se ha definido para cada posición en la tabla 26, los KPI que se medirán anualmente como parte de un bono anual serán EBITDA y ROI. Los porcentajes de alcance y cálculo del salario variable se darán en función de la siguiente tabla.

Tabla 28. Plan de salario variable

Alcance de cuota	Salario variable
Menor al 60%	No corresponde
Mayor a 60% y Menor a 100%	Se paga el % correspondiente entre 60% y 100%
Mayor a 100% y Menor a 110%	Se paga el 10% mas
Mayor a 110% y Menor a 130%	Se paga el 20% mas
Mayor a 130%	Se paga el 40% mas

Fuente: Elaboración propia 2018

El personal contará con todos los beneficios de ley, como seguro en EsSalud, CTS y gratificaciones en los meses de julio y diciembre.

a. Política de reclutamiento

Dentro de la política de reclutamiento se contempla el siguiente perfil para cada uno de los puestos detallados anteriormente.

Tabla 29. Perfil de los puestos

Puesto	Perfil
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de administración, economía o ingeniería industrial • Idiomas: inglés intermedio • Habilidades: liderazgo, visión estratégica, compromiso, proactividad, inteligencia emocional, creatividad, alto nivel de comunicación y pensamiento analítico • Experiencia: 5 años en roles de jefatura o gerencia, 2 años en rubros de moda o <i>retail</i>

Puesto	Perfil
Jefe de Operaciones Ventas y Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Estudios de administración, marketing o ingeniería industrial. Especialización en comercio digital Idiomas: inglés intermedio Habilidades: liderazgo, comunicación efectiva, orientación a resultados, capacidad para toma de decisiones, proactividad Experiencia: 5 años en roles de jefatura de operaciones y ventas, 2 años en rubros de moda o <i>retail</i>
<i>Personal shopper</i>	<ul style="list-style-type: none"> Estudios de diseño de modas o asesoramiento de imagen Idiomas: inglés intermedio Habilidades: comunicación efectiva, capacidad de identificar necesidades del cliente, buen gusto, orientación al servicio, proactividad Experiencia: 2 años laborando como <i>personal shopper</i>, 1 año en rubros de moda o <i>retail</i>
Asistente	<ul style="list-style-type: none"> Estudios técnicos de administración o asistente de gerencia Habilidades: comunicación efectiva, proactividad, capacidad de trabajo bajo presión, responsabilidad Experiencia: 1 año como asistente en rubros de moda o <i>retail</i>

Fuente: Elaboración propia 2018

El número de personas para cada puesto se detalla en el capítulo VI, en el inciso correspondiente a la estimación de la capacidad instalada.

b. Política de capacitación

La prioridad de atención de los programas de formación y desarrollo del personal se regirán según los objetivos y estrategia de la empresa a fin de asegurar que la inversión de formación tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional.

Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Evaluar las necesidades de capacitación para cada nuevo periodo (1 año), incluyendo también programas formativos relacionados a gestión de calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional.
- Diseño del programa de capacitación por área y foco en la implementación oportuna de los mismos.
- Evaluaciones de los programas de formación y desarrollo para medir el impacto y los ajustes necesarios.
- Para los eventos de formación de tipo interno se desarrollará una medición del aprendizaje adquirido por el participante o grupo, en caso aplique. El cálculo se medirá de la siguiente manera:

$$\% \text{ Aprendizaje} = ((\text{calificación de prueba de salida} - \text{calificación de prueba de entrada}) / 20) * 100$$

$$\% \text{ Brecha nivel requerido vs. logrado} = (20 - \text{prueba de salida}) / 20 * 100$$

- La herramienta principal para medir la eficacia de la formación en el puesto de trabajo es la evaluación del desempeño; medio por el cual, el jefe/gerente inmediato evaluará al colaborador en cuanto a su desempeño en el puesto.

c. Política de retención

Dentro de la política que se desarrollará para el equipo de trabajo, se considerará los siguientes aspectos fundamentales:

- Oportunidad: Fomentar que el empleado sienta que la empresa para la cual labora promueve y apoya su desarrollo personal y profesional. Para ello, se necesita el establecimiento de un adecuado plan de formación en continuidad y un plan de carrera y promociones dentro de la propia estructura de su empresa.
- Incentivos: El empleado dispondrá de formas retributivas sobre la base del desempeño de objetivos medibles. Se diseñará una evaluación sistemática del desempeño por cada tarea y puesto de trabajo de la empresa.
- Impacto: cada empleado debe descubrir día a día que su trabajo es importante e impactante para el devenir del negocio. Esto se puede lograr con un adecuado plan de motivación, con políticas de autoevaluaciones periódicas de líderes y subordinados con el fin de descubrir deficiencias y aportar soluciones.
- Comunicación: Es fundamental para el empleado sentirse bien informado, disponiendo de la información de doble vía sobre la marcha del negocio y su contribución a la misma. Para ello, un adecuado sistema de comunicación total debe establecerse en la organización, de manera que funcione debidamente la retroalimentación en cualquier caso y la información vertical, horizontal, interna, externa.
- Empleabilidad: El empleado debe estar informado de las posibilidades de promoción interna o rotación en puestos de trabajo para obtener su polivalencia y complementar su formación en los conocimientos esenciales que estratégicamente la empresa desea. Asimismo, es importante que colabore en la formación de un posible sustituto en su puesto de trabajo, y en las posibilidades de trabajo externo si la empresa no pudiera satisfacer su ambición de trayectoria.

7. Evidencia física

El cliente recibirá una caja o cajas (dependiendo de la cantidad de prendas que se le haga llegar) con los *outfits* armados según su estilo y preferencias, con ella ira una guía de entrega/devolución

con todos los productos detallados donde se indica el precio y un espacio para que pueda colocar el motivo por el que no se quedó con la prenda (talla, color, modelo).

Gráfico 14. Muestra de producto



Fuente: Elaboración propia 2018

Capítulo VI. Implementación y control

1. Proyección de ventas

La proyección de ventas es determinada a partir de la estimación de la demanda, el *ticket* promedio, y la proyección del crecimiento anual de ventas detallado en el capítulo IV.

Tabla 30. Determinación del *ticket* promedio

Rango de precios	Resultado	Precio medio	Precio prom.
De 201 a 300 soles	29%	S/. 250.00	S/. 71.43
De 301 a 400 soles	36%	S/. 350.00	S/. 125.00
Mas de 400 soles	36%	S/. 500.00	S/. 178.57
Ticket promedio			S/. 375.00

Fuente: Elaboración propia 2018

Tabla 31. Proyección de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa Crecimiento	-	7%	8%	11%	15%
# transacciones	15,817	16,925	18,279	20,289	23,333
Ticket promedio	S/. 375	S/. 375	S/. 375	S/. 375	S/. 375
Ventas totales	S/. 5,931,532	S/. 6,346,739	S/. 6,854,478	S/. 7,608,470	S/. 8,749,741

Fuente: Elaboración propia 2018

2. Proyección de capacidad instalada

La capacidad instalada se determina considerando que los pedidos serán atendidos por los *personal shopper* y los trabajos operativos serán realizados por sus respectivos asistentes. Las labores que realiza cada uno de ellos se encuentran detalladas en el flujograma, en el anexo 11.

Tabla 32. Estimación de la capacidad instalada – *personal shopper*

Tipo de cliente	Tiempo de atención (min)	N clientes al año	Tiempo total anual (min)			
Cliente nuevo	45	3,375	151,875			
Cliente frecuente	20	12,442	248,840			
			400,715			
Tiempo total diario (min)			1,391			
Capacidad por personal shopper			480			
Cantidad necesaria personal shoppers			2.90			
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad necesaria personal shoppers		2.90	3.04	3.29	3.65	4.20
Personal requerido personal shoppers		3	3	4	4	5

Fuente: Elaboración propia 2018

Tabla 33. Estimación de la capacidad instalada – asistentes

Tiempo de atención (min)*	transacciones al año	Tiempo total anual (min)				
35	15,817	553,610				
Tiempo total diario (min)		1,922				
Capacidad por asistente **		300				
Cantidad necesaria asistentes		6.41				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad necesaria asistentes		6.41	6.73	7.27	8.07	9.28
Personal requerido asistentes		7	7	8	8	10

* Se toma 15 minutos en armar el pedido y 25 minutos en desarmarlo, revisar las prendas y cobrar.

** Se consideran 3 horas al inicio del día para recoger y devolver mercadería de proveedores.

Fuente: Elaboración propia 2018

3. Presupuesto de gastos

Los gastos en los que se incurriría para el desarrollo de la propuesta son los siguientes:

3.1. Costo de ventas

El costo de ventas está compuesto por el costo de *delivery*, el costo de los empaques, el costo del producto y otros gastos de ventas en los que se incurrirá como parte de la operación.

3.2. Gastos de personal

Incluye los sueldos y beneficios para el personal contratado, según lo detallado en el capítulo V.

3.3. Gastos de marketing

Hace referencia a los gastos en los que se incurrirá como concepto del plan publicitario anual.

3.4. Proyección de gastos

De acuerdo con lo indicado anteriormente, se tiene la siguiente proyección de gastos para los próximos cinco años.

Tabla 34. Proyección de gastos

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de ventas y Marketing		5,309,389	5,605,951	6,089,515	6,672,699	7,644,953
Planilla						
Jefe de Operaciones	Fijo	72,000	74,160	76,385	78,676	81,037
Marketing y ventas	Variable	24,000	24,720	25,462	26,225	27,012
Personal shopper	Fijo	54,000	55,620	56,385	57,676	58,919
	Variable	18,000	18,540	19,084	19,625	20,166
Asistente	Fijo	79,800	82,194	84,588	87,057	89,512
Cargas sociales	45%	111,510	114,855	118,201	121,547	124,893
Gastos Utiles de oficina		6,000	6,180	6,365	6,556	6,753
Gastos de representacion		6,000	6,180	6,365	6,556	6,753
Gasto por concepto de producto		4,459,798	4,771,984	5,153,743	5,720,655	6,578,753
Gastos por concepto de delivery		158,174	169,246	182,786	202,893	233,326
Gastos por concepto de empaque		7,909	8,462	9,139	10,145	11,666
Gastos plan de medios		312,198	273,809	295,468	277,177	278,937
Gastos administrativos y financieros		358,691	368,531	384,563	395,003	414,717
Gerente General	Fijo	120,000	123,600	127,308	131,127	135,061
	Variable	60,000	61,800	63,654	65,564	67,531
Asesor legal	Fijo	500	515	530	546	563
Asesor contable	Fijo	500	515	530	546	563
Cargas sociales	45%	81,000	83,430	85,933	88,511	91,166
Gastos Utiles de oficina		2,300	2,369	2,440	2,513	2,589
Mantenimiento pagina web		6,600	6,798	7,002	7,212	7,428
Mantenimiento VAN		900	927	955	983	1,013
Combustible		2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Alquiler de celulares, laptop y Van		21,817	21,817	26,395	26,395	33,680
Alquiler oficina		50,400	51,912	53,469	55,073	56,726
Celulares plan ilimitado		4,794	4,794	5,753	5,753	6,712
Celulares linea basica		2,512	2,512	2,870	2,870	3,588
Internet y telefono fijo		1,548	1,548	1,548	1,548	1,548
Agua		1,140	1,174	1,209	1,246	1,283
Luz		2,280	2,348	2,419	2,491	2,566
Total Gastos		5,668,079	5,974,482	6,474,078	7,067,702	8,059,670

Fuente: Elaboración propia 2018

4. Presupuesto de inversiones

4.1. Inversión antes del inicio de las operaciones

Las únicas inversiones que se realizarán antes del inicio de las operaciones son el desarrollo de la plataforma *web* y la compra de las licencias de Office empresarial y un antivirus para los equipos de cómputo. El resto de los activos, como equipos celulares, *laptops* y van serán alquilados bajo la modalidad de *renting*.

4.2. Capital de trabajo

Se considera como capital de trabajo el monto necesario para el funcionamiento de la operación por un bimestre. Para ello se tomó en cuenta los montos referentes a salarios, alquileres y servicios.

4.3. Presupuesto de inversiones

En la siguiente tabla se muestra la inversión necesaria para iniciar las operaciones, la cual incluye el capital de trabajo por un total de S/ 176.790. La inversión total será asumida por los socios considerando un costo de capital promedio del 20 %.

Tabla 35. Presupuesto de inversión inicial

Descripción	Cantidad	Monto	Total
Desarrollo pagina web	1	20,000	20,000
Presupuesto de contingencia*	1	227,991	227,991
Compra Antivirus McAfee	12	179	2,153
Compra Office empresarial	12	317	3,802
Capital de trabajo para 2 Meses			180,090
Inversion Inicial			434,035

* El presupuesto de contingencia considera el 5 % de los costos de productos, *delivery* y empaque, lo cual se definió como política.

Fuente: Elaboración propia 2018

Además, se considera una nueva inversión en el tercer año por el desarrollo de una APP para móviles y la compra de nuevas licencias Office y antivirus para los equipos del personal nuevo.

Tabla 36. Inversión en el tercer año

Descripción	Cantidad	Monto	Total
Desarrollo app	1	40,000	40,000
Compra Antivirus McAfee	2	185	370
Compra Office empresarial	2	326	652
Inversión extra en el año 3			41,022

Fuente: Elaboración propia 2018

En el quinto año se genera una nueva necesidad de contratación de personal, por lo que en dicho año se vuelve a realizar una inversión de licencias Office y antivirus para los equipos de este nuevo personal.

Tabla 37. Inversión en el quinto año

Descripción	Cantidad	Monto	Total
Compra Antivirus McAfee	3	196	588
Compra Office empresarial	3	346	1,038
Inversión extra en el año 3			1,626

Fuente: Elaboración propia 2018

5. Flujo de caja

El flujo de caja es una herramienta que sirve para evaluar la propuesta durante el tiempo de vida del proyecto, con el objetivo de determinar si este generará valor para los accionistas. Según la *web* Marketing Directo, la rentabilidad de los *retailers* de moda fluctúan entre 10 % y 20 %; Zara es el que tiene los mejores resultados; sin embargo, marcas *premium* como Ralph Laurent han pasado de un 13,4 % a un 8,1 % y Levi's del 15 % a un 9,5 % de rentabilidad. Sobre la base de esta información se ha definido una tasa de descuento del 20 % considerando el promedio entre el estándar del mercado y los resultados que desean obtener los accionistas.

Tabla 38. Flujo de caja

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Por concepto de ventas		5,931,532	6,346,739	6,854,478	7,608,470	8,749,741
Otros ingresos		0	0	0	0	0
Total Ingresos		5,931,532	6,346,739	6,854,478	7,608,470	8,749,741
Egresos						
Gastos de ventas		5,309,389	5,605,951	6,089,515	6,672,699	7,644,953
Gastos administrativos y financieros		358,691	368,531	384,563	395,003	414,717
Otros egresos		0	0	41,022	0	1,626
Total Egresos		5,668,079	5,974,482	6,515,100	7,067,702	8,061,296
Flujo de caja	-430,948	263,452	372,257	339,378	540,769	688,445
Inversion Inicial	430,948					
Tasa de descuento	20%					
Valor presente anual	-430,948	219,543	258,512	196,399	260,787	276,670

Fuente: Elaboración propia 2018

Para evaluar el retorno de la inversión se utilizará los siguientes indicadores: valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno del proyecto (TIR) y la tasa de retorno de la inversión del proyecto (ROI). Así, resulta una TIR del 76 % (mayor al 20 % solicitado) y un ROI en el cual por cada S/ 1 que se invierte se recibe S/ 1,81.

Tabla 39. Indicadores del flujo de caja

VAN (S/)	TIR	ROI
780,964	76%	1.81

Fuente: Elaboración propia 2018

6. Estado de resultados

A continuación, se detalla cómo se han obtenido los resultados del ejercicio durante los cinco años del proyecto.

Tabla 40. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Por concepto de ventas	5,931,532	6,346,739	6,854,478	7,608,470	8,749,741
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Total Ingresos	5,931,532	6,346,739	6,854,478	7,608,470	8,749,741
Gastos operativos					
Gastos de ventas	5,309,389	5,605,951	6,089,515	6,672,699	7,644,953
Gastos administrativos y financieros	358,691	368,531	384,563	395,003	414,717
Otros egresos	0	0	41,022	0	1,626
Total gastos operativos	5,668,079	5,974,482	6,515,100	7,067,702	8,061,296
Utilidad Operativa	263,452	372,257	339,378	540,769	688,445
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	263,452	372,257	339,378	540,769	688,445
Impuesto a la renta 30%	79,036	111,677	101,813	162,231	206,533
Utilidad neta	184,416	260,580	237,565	378,538	481,911
Margen neto	3%	4%	3%	5%	6%

Fuente: Elaboración propia 2018

7. Marketing ROI

Con el objetivo de determinar el retorno de la inversión del plan publicitario se halló el VAN de los ingresos respecto a la publicidad y el VPN de los gastos contemplados en el plan de medios, obteniendo un ROI de 1,62. Estos se detallan en las siguientes tablas.

Tabla 41. Ingresos respecto al alcance publicitario

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alcance de medios		7%	7%	10%	13%
Total Ingresos	5,931,532	6,346,739	6,854,478	7,608,470	8,749,741
Variación de ingresos por publicidad		415,207	507,739	753,993	1,141,271
Tasa de descuento 20%					
VAN de los ingresos		288,338	293,831	363,615	458,651

Fuente: Elaboración propia 2018

Tabla 42. Inversión anual plan de medios

Medio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evento	80,000	40,000	60,000	40,000	40,000
Influencers	52,000	52,000	52,000	52,000	52,000
Radio (menciones)	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000
Gestion de pagina Web	18,000	18,540	19,096	19,669	20,259
Gestion redes sociales y medios digitales	24,000	24,720	25,462	26,225	27,012
Redes Sociales - Facebook /Instagram	71,280	71,280	71,280	71,280	71,280
Youtube	18,058	18,058	18,058	18,058	18,058
Adwords	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
SEO	6,360	6,360	6,360	6,360	6,360
Mailing y mensajes de texto	11,700	12,051	12,413	12,785	13,168
Inversion Total	312,198	273,809	295,468	277,177	278,937
Tasa de descuento	20%				
VAN de los ingresos	260,165	190,145	170,988	133,669	112,099

Fuente: Elaboración propia 2018

8. Simulación

El planteamiento de escenarios tiene como finalidad cuantificar cómo se ve impactado el valor actual neto del negocio en función de los cambios en las variables más críticas del negocio. En este caso, se analizará cómo los cambios en el *ticket* promedio y la cantidad de ventas impactan en el valor actual neto del negocio.

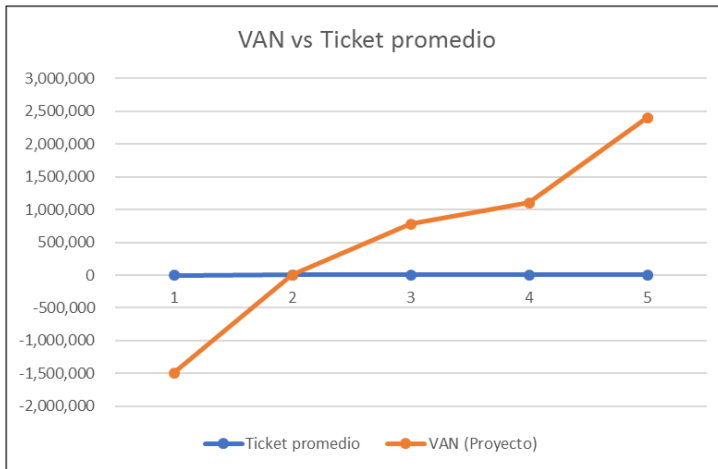
- Análisis de sensibilidad del *ticket* promedio de compra de los clientes respecto del valor actual neto del negocio: si el *ticket* promedio cae 16 %, de S/ 375 a S/ 315, el valor actual neto del negocio es cero.

Tabla 43. Análisis de sensibilidad del *ticket* promedio

Escenario	<i>Ticket</i> promedio	VAN (Proyecto)
Pesimista A	200	-1.488.964
Pesimista B	315	0
Promedio	375	780.964
Optimista A	400	1.105.240
Optimista B	500	2.402.342

Fuente: Elaboración propia 2018

Gráfico 15. Comportamiento VAN vs. *ticket* promedio



Fuente: Elaboración propia 2018

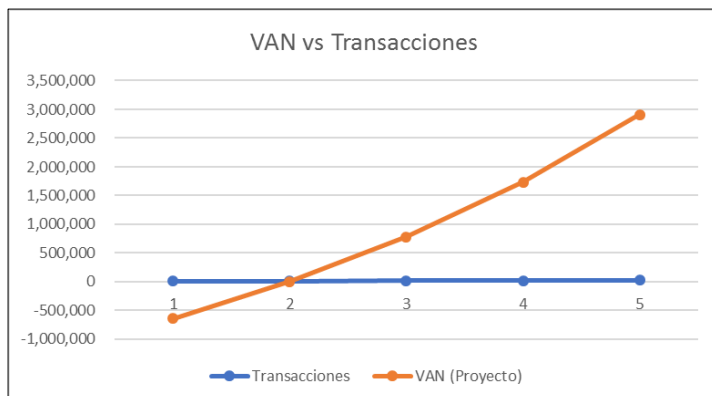
- Análisis de sensibilidad de las transacciones respecto del valor actual neto del negocio: si las transacciones caen un 19 %, de 15.817 unidades a 12.932 unidades, el valor actual neto del negocio es cero.

Tabla 44. Análisis de sensibilidad de las transacciones

Escenario	Transacciones	VAN (Proyecto)
Pesimista A	10.574	-638.521
Pesimista B	12.932	0
Promedio	15.817	780.964
Optimista A	19.346	1.736.148
Optimista B	23.662	2.904.416

Fuente: Elaboración propia 2018

Gráfico 16. Comportamiento VAN vs. transacciones



Fuente: Elaboración propia 2018

9. Control

Para controlar y asegurar que el proyecto se ejecute de manera correcta, se establecerán los siguientes indicadores de gestión por área, de manera que Homine pueda alcanzar los objetivos planteados. Los referentes al área de marketing se encuentran descritos con sus metas correspondientes en el capítulo IV.

Tabla 45. Indicadores

Área	Frecuencia de medición	Indicador	Cálculo
Operaciones ventas y marketing	Mensual	Tráfico en plataforma web	Midiendo la cantidad de visitas a la plataforma web de Homine
	Mensual	Tasa de conversión	Comparando el número de transacciones con el total de visitas a la plataforma web de Homine
	Anual	Recompra	Comparando el promedio de compras de los clientes con el mismo indicador del año anterior
	Anual	NPS	Midiendo las evaluaciones de NPS que realicen los clientes al finalizar el servicio
	Mensual	Engagement	Comparando el número total de interacciones con el alcance total de las publicaciones en redes sociales
	Mensual	Ventas	Midiendo la facturación en soles y en transacciones
Personal shopper	Mensual	Devolución de prendas	Midiendo el promedio de prendas devueltas por los clientes y comparándolo con su similar del mes anterior
Gerente general	Anual	Utilidad neta (%)	Comparando la utilidad neta con las ventas totales en el periodo
	Mensual	Margen	Midiendo el margen de la operación en un periodo de tiempo
	Anual	ROI	Comparando las ganancias totales con la inversión total en el periodo

Fuente: Elaboración propia 2018

10. Plan de contingencias

Durante el desarrollo del proyecto se detectaron algunas variables externas e internas que podrían afectar el correcto funcionamiento del negocio. Por ello se ha diseñado un plan de contingencias para disminuir el impacto de estas.

10.1. Incidencias con la plataforma *web* o *app*

- El proveedor del servicio de mantenimiento y control de la página *web* deberá cumplir con la reparación de las observaciones. Esto se deberá detallar en el contrato estableciendo tiempos de corrección de errores por tipo de incidencia.
- Se habilitará la atención a clientes vía redes sociales (nuevos clientes) y los medios de comunicación establecidos por los clientes recurrentes con sus respectivos *personal shoppers*.
- Se publicará en redes sociales un mensaje indicando la caída momentánea de la atención vía página *web* indicando los medios de contacto durante ese periodo.

10.2. Incumplimiento con la devolución de prendas por parte de los clientes

- El *personal shopper* que atendió a dicho cliente se pondrá en contacto con él para validar la fecha de devolución de las prendas, así como para saber si ha tenido algún inconveniente con el proceso de devolución o con las prendas.
- En caso de que el cliente desee que se le otorguen días extras para la devolución de productos, se coordinará con él de manera que se pueda brindar entre 2 y 3 días adicionales. Una vez culminado el periodo otorgado se procederá a sobrar el monto total en la tarjeta de crédito del cliente.
- En caso de que el cliente tenga algún inconveniente con la devolución de las prendas, el *personal shopper* le explicará el procedimiento, leyéndole las políticas de compra y devolución de prendas, asimismo se le indicará el monto total que sería cargado a su tarjeta de crédito.

10.3. Devolución de prendas en mal estado

- El *personal shopper* que atendió a dicho cliente se pondrá en contacto con él para informarle la incidencia. Esto se validará con imágenes, por lo que la comunicación deberá ser inmediata. Se le indicará al cliente que la prenda será cobrada y que será enviada nuevamente a la dirección de recojo.

- En caso de que el cliente no quiera aceptar la prenda se evaluará el caso (estado de prenda, tipo de cliente, etc.) dándose la posibilidad de aceptarla, para este caso se considera un presupuesto de contingencia.

10.4. Incumplimiento de los objetivos de ventas, por debajo del punto de equilibrio

- Se revisarán los costos fijos para hacer las modificaciones correspondientes.
- Se analizará los productos con mayor rotación para poder mejorar el margen de contribución de estos productos. Para ello el gerente de operaciones solicitará una reunión con los proveedores de estos productos, de manera que pueda negociar y mejorar este indicador.
- Se realizarán acciones de marketing como promociones puntuales, de tal forma que los clientes puedan probar el servicio.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

En el Perú, el comercio electrónico ha venido teniendo un crecimiento sostenido los últimos años y se espera que en los próximos la tendencia continúe, más aun con el anunciado ingreso al mercado local de los gigantes del *e-commerce* Alibaba y Amazon. Los principales motivadores de la compra *online* son el ahorro de tiempo y la conveniencia. Por otro lado, las principales barreras son la baja bancarización, el temor al fraude electrónico, el incumplimiento de la venta y la preferencia del cliente a probarse lo que va a comprar (esto para el caso de ropa y accesorios). Debido a ello, Homine contempla dentro de su propuesta de valor el ahorro de tiempo a sus clientes, así como la opción de ver el producto y probárselo antes de comprarlo. De otro lado, se considera una plataforma con un robusto protocolo de seguridad.

La competencia que se presenta en el rubro de *retail* moda *online* es bastante alta. Es por ello que la propuesta tiene como elemento diferenciador el servicio del *personal shopper online*, dado que la plataforma web no vende prendas de vestir directamente, sino que crea propuestas a la medida del cliente, que este recibirá en la comodidad de su casa u oficina para que pueda elegir las. El envío y recojo de las prendas es parte del servicio integrado que se ofrece y no tiene cargo adicional.

El público objetivo está conformado por hombres de 26 a 55 años, que pertenecen al NSE A y B y que realizan compras de productos o servicios por internet. Son ejecutivos, la mayoría en cargos directivos, gerenciales o tienen sus propias empresas y trabajan en promedio 60 horas semanales, practican alguna actividad física o algún deporte y su principal dolor es la falta de tiempo para hacer actividades de esparcimiento o distracción, dado que les gustaría compartir más tiempo con sus familias o amigos.

Dentro de la propuesta de negocio se considera iniciar con el desarrollo de una plataforma *web* para luego, una vez que la marca tenga un posicionamiento establecido, continuar con el desarrollo de una app móvil. Ello durante el tercer año de funcionamiento, enfocando la inversión publicitaria a incentivar la descarga de dicha aplicación.

En cuanto al análisis financiero, el proyecto se considera como una propuesta viable, dado que cuenta con un VAN de S/ 780.964 para la proyección de 5 años. Asimismo, brinda un TIR de 76 % y un ROI de 1,81.

2. Recomendaciones

Para el negocio propuesto es importante realizar alianzas estratégicas con las marcas líderes en prendas de ropa y accesorios para hombres, para el segmento al cual se dirige, dado que estas fortalecerán la propuesta de valor en cuanto a calidad y servicio que se desea transmitir a los clientes.

Dado que Homine es una propuesta digital, es necesario revisar constantemente las tendencias del mercado en cuanto a comunicación como a los gustos y preferencias del público objetivo, poniendo énfasis en el análisis de herramientas similares en otros países en donde tanto el *e-commerce* como el rubro de moda para hombres están más desarrollados.

Se recomienda considerar, dentro de las alianzas comerciales con los proveedores, la importancia de ofrecer un precio de venta al público similar al que ellos ofrecen en sus puntos de venta físicos y que esto pueda mantenerse en el tiempo, dado que forma parte de la propuesta de valor ofrecida al cliente.

La propuesta considera una cobertura inicial de cuatro distritos de Lima, esto considerando las zonas donde hay mayor aglomeración del público objetivo. Dado que el negocio está dirigido a un nicho de clientes se recomienda tener un crecimiento pausado para poder cumplir con la promesa de venta.

El modelo de negocio contempla trabajar con devolución de prendas de vestir, por lo que se recomienda extender las líneas de producto de manera progresiva, considerando previamente la experiencia que se tenga con los primeros productos y marcas, dado que otros accesorios pueden tener restricciones de manipulación mucho más delicadas.

Es importante mantener comunicación constante con los clientes y poder atender las controversias de manera rápida y personalizada. Dado que se está trabajando en un medio digital, es importante cumplir con la propuesta de valor y mantener al cliente siempre satisfecho. El éxito de un negocio digital se encuentra en la conversión de las visitas en ventas, por lo que es necesario atraer al mayor número de clientes, ya sea por inversión publicitaria o por recomendación de clientes fidelizados.

Bibliografía

APEIM (2017). “Niveles socioeconómicos 2017”. En: APEIM. 01 de agosto 2017. Fecha de consulta: 24/09/2018. <www.apeim.com.pe/wpcontent/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>.

Apoyo (2018). “Perspectivas políticas y económicas al inicio del gobierno de Martin Vizcarra”. En: slideshare.net. 04 de abril 2018. Fecha de consulta: 27/05/2018. <www.slideshare.net/ofrias1/apoyo-panorama-politico-economico-2018-inicio-gobvizcarra-4-de-abril>.

Chicama Lucar, Daniel (2018). “Tiendas virtuales y pasarelas de pago”. En: *Web* Universidad ESAN. 26 de enero 2018. Fecha de consulta: 27/05/2018. <www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/01/26/tiendas-virtuales-y-pasarelas-de-pago>.

Gamarra Roig, Luis (2017). “Importante estudio establece que el *ecommerce* en el Perú mantendrá un crecimiento del 9.6% para el 2020”. En: www.alignet.com. 20 de diciembre 2017. Fecha de consulta: 12/11/2018. <www.alignet.com/blog/sin-categoria/ecommerce-peru-mantendra-crecimiento-del-9-6-2020/>.

González Marcos, Jorge (2018). “NPS *e-commerce* ¿Que es, como medirlo y mejorarlo?”. En: *Web E-commerce* rentable. 19 de julio 2018. Fecha de consulta: 13/11/2018. <www.ecommercerentable.es/nps-ecommerce/>.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). Dirección de Marketing. 14th. Ed. México DF.: Pearson Educación de México.

Linio (2018). Linio.com.pe – *Oficial Site* (página *web*). Fecha de consulta: 25/09/2018. <www.linio.com.pe>.

Medina, María Claudia (2017). “Penetración de internet en el Perú crecerá 24,7% en cinco años”. En: Diario Correo. 19 de junio 2017. Fecha de consulta: 27/05/2018. <diariocorreo.pe/economia/penetracion-de-internet-en-el-peru-crecera-24-7-en-cinco-anos-756739/>.

Penanno, Carla (2016). “El Marketing verde: ¿Moda o tendencia irreversible?”. En: *Web Marketing Link* UP. 16 de setiembre 2016. Fecha de consulta: 27/05/2018. <www.marketinglink.up.edu.pe/el-marketing-verde-moda-o-tendencia-irreversible>.

Peralta, Luis (2017). “La firma digital y los negocios electrónicos “. En *Web Prompex*. 30 de diciembre 2006. Fecha de consulta: 27/05/2018. <www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=B5E9CD50-42CE-430C-9462-F45A56A972C9.PDF>.

Perasso, Valeria (2016). “Que es la cuarta revolución industrial (y porque debería preocuparnos)”. En: Portal de noticias BBC. 12 de octubre 2016. Fecha de consulta: 10/11/2018. <www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>.

Redacción El Comercio (2017). “Perú, la evolución del *e-commerce*”, por Pamela Flores”. En: Diario El Comercio. 4 de diciembre 2017. Fecha de consulta 27/05/2018. <www.elcomercio.pe/economia/dia-1/peru-evolucion-e-commerce-pamela-flores-noticia-478969>.

Redacción El Comercio (2018). “Aprueban norma que regula el plástico de un solo uso y envases descartables”. En: Diario El Comercio. 5 de setiembre 2018. Fecha de consulta 10/11/2018. <<https://elcomercio.pe/peru/aprueban-norma-regula-plastico-envases-descartables-noticia-553858>>.

Redacción Gestión (2017). “Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras *online* desde su celular”. En: Diario Gestión. 11 de Setiembre 2017. Fecha de consulta: 27/05/2018. <<https://gestion.pe/tendencias/2-millones-peruanos-realizan-compras-online-celular-143284>>.

Redacción Gestión (2018). “Como compran los peruanos en internet?”. En: Diario Gestion. 11 de abril 2018. Fecha de consulta: 27/05/2018. <www.gestion.pe/tecnologia/compran-peruanos-internet-231244>.

Redacción Gestión (2017). “Comercio electrónico en el Perú: ¿Cuál es el perfil del comprador promedio y en que invierte?”. En: Diario Gestión. 4 de Julio 2017. Fecha de consulta: 27/05/2018.<www.gestion.pe/tecnologia/comercio-electronico-peru-perfil-comprador-promedio-invierte-138668>.

Redacción Gestión (2017).” La bancarización en Perú creció 8 % en los últimos 6 años”. En: Diario Gestión. Archivo 2017. Fecha de consulta: 27/05/2018. <www.archivo.gestion.pe/noticia/319607/bancarizacion-peru-crecio-ultimos-seis-anos>.

Redacción Grupographic (2017). “7 tipos de estrategia de posicionamiento de marca”. En: Grupographic.com. 30 de marzo 2017. Fecha de consulta: 15/10/2018. <www.grupographic.com/blog/7-tipos-de-estrategias-de-posicionamiento-de-marca/>.

Redacción Marketing Directo (2018). “Inditex sobrevive a la crisis *retail* siendo el doble de rentable que sus rivales”. En: Marketingdirecto.com. 21 de agosto 2018. Fecha de consulta: 13/11/2018. <www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/inditex-sobrevive-a-la-crisis-retail-siendo-el-doble-de-rentable-que-sus-rivales>.

Redacción Mercado Negro (2017). “Consumidores online peruanos, Que datos debes tomar en cuenta?”. En: Mercadonegro.pe. 23 de agosto 2017. Fecha de consulta: 27/05/2018. <www.mercadonegro.pe/consumidores-online-peruanos-datos-debes-tomar-cuenta>.

Redacción Mercados y Regiones (2018). “Análisis sectorial: desempeño del retail en el Perú”. En: mercadosyregiones.com. 11 de junio 2018. Fecha de consulta: 12/11/2018. <www.mercadosyregiones.com/2018/06/analisis-sectorial/>.

Redacción Perú 21 (2017). “Ya se implementaron rutas para motocicletas en Google Maps”. En: Diario Perú 21. 7 de diciembre 2017. Fecha de consulta: 27/05/2018. <www.peru21.pe/tecnologia/google-maps-implementaron-rutas-motociclistas-387314>.

Redacción Perú 21 (2018). “Conoce los fraudes del comercio electrónico”. En: Diario Perú 21. 21 de octubre 2018. Fecha de consulta: 12/11/2018. <www.peru21.pe/economia/conoce-fraudes-comercio-electronico-435852>.

Redacción Perú 21 (2018). “Estudio revela que cuatro de cada 10 hogares peruanos compraron por internet los últimos seis meses”. En: Diario Perú 21. 24 de setiembre 2018. Fecha de consulta: 11/11/2018. <www.peru21.pe/economia/estudio-revela-cuatro-10-hogares-peruanos-compraron-internet-ultimos-seis-meses-nndc-430217>.

Redacción Perú *Retail* (2016). “Perspectiva del *ecommerce* en mercados emergentes y en desarrollo”. En *Web Perú Retail*. 20 de octubre 2016. Fecha de consulta: 12/11/2018. <www.peru-retail.com/perspectiva-ecommerce-mercados-emergentes-desarrollo/>.

Redacción Perú *Retail* (2017). “Usuarios de *smartphones* alcanzan 12,8 millones en el Perú”. En: *Web Perú Retail*. 12 de Julio 2017. Fecha de consulta: 27/05/2018. <www.peru-retail.com/usuarios-smartphones-peru/>.

Redacción Perú *Retail* (2017). “El *e-commerce* en el Perú crecería un 16 % para el 2018”. En: *Web Perú Retail*. 1 de marzo 2017. Fecha de consulta: 10/10/2018. <<https://www.peru-retail.com/entrevista/ecommerce-peru-creceria-para-2018/>>.

Redacción Puro Marketing (2016). “Que sectores e industrias logran mayor *engagement* en Facebook?”. En: *Web Puro Marketing*. 29 de marzo 2016. Fecha de consulta: 13/11/2018. <www.puromarketing.com/42/26736/sectores-industrias-logran-mayor-engagement-facebook.html>.

Ripley (2018). Ripley.com.pe – *Oficial Site* (página *web*). Fecha de consulta: 25/09/2018. <simple.ripley.com.pe>.

Rocamora, Javier (2017). “Tasa de conversión en *e-commerce*: Del sueño a la realidad en las ventas online”. En: *Web Marketing 4 ecommerce*. 11 de agosto 2017. Fecha de consulta: 13/11/2018. <www.marketing4ecommerce.net/tasa-de-conversion-en-ecommerce-del-sueno-a-la-realidad/>.

Saga Falabella (2018). Fababella.com.pe – *Oficial Site* (página *web*). Fecha de consulta: 25/09/2018. <www.falabella.com.pe/falabella-pe>.

Salas Oblitas, Leslie (2018). “*E-commerce* no copara mercado minorista en el futuro”. En: *Diario El Comercio*. 8 de enero 2018. Fecha de consulta: 27/05/2018. <www.elcomercio.pe/economia/dia-1/e-commerce-copara-mercado-minorista-futuro-noticia-487395>.

Takehuechi, Cesar (2017). “Informe 21: Boom de motos por el tráfico”. En *Diario Perú 21*. 15 de octubre 2017. Fecha de consulta: 27/05/2018. <www.peru21.pe/peru/informe-21-boom-motos-traffic-380158>.

Vejarano, Enrique (2017). “La factura electrónica en el Perú”. En *Semanario ComexPeru*. 20 de noviembre 2017. Fecha de consulta: 27/05/2018. <www.semanariocomexperu.wordpress.com/la-factura-electronica-en-el-peru/>.

Anexos

Anexo 1. Lista de entrevistados

Area	Nombre y Apellido	Cargo
Tecnología	André Cavero	Jefe de negocios digitales de Interbank
Delivery	Delia Ludeña	Coordinadora KAM de Uber eats
	Bruno Morales	Gerente de ventas de Glovo
Comercialización de ropa masculina	Percy Scribens	Country Manager TJC Peru S.A.
	Lizbeth Peña	Jefe de compras – hombres Topy Top
Moda	Alexander Congonha	Diseñador de modas y Personal <i>shopper</i>

Fuente: Elaboración propia 2018

Anexo 2. Preguntas realizadas a expertos

André Cavero (jefe de negocios digitales de Interbank)

1. ¿Cómo ve el mercado del *e-commerce* en el Perú?
2. ¿Qué opina del modelo de negocio de ofrecer un personal *shopper* virtual?
3. ¿Qué recomendaciones tiene para monetizar este modelo de negocio?
4. ¿Considera válida nuestra propuesta de valor?
5. ¿Cuáles considera son los desafíos de la venta digital?
6. ¿Para un negocio netamente digital cuáles son los canales de comunicación que usted recomienda?
7. ¿Qué recomendaciones tiene para la gestión de clientes usando CRM?
8. ¿Sería relevante lanzar un aplicativo móvil para este modelo de negocio?

Bruno Morales (Gerente de Ventas de Glovo)

1. ¿Cuáles son las consideraciones que debemos tener para enviar un pedido *delivery* solicitado vía *web*?
2. ¿Qué tipo de problemas podrían presentarse durante la operación? ¿Cuál es el modelo de gestión para asegurar la calidad?
3. ¿Cuál considera que es el valor agregado en el servicio de *delivery*?
4. ¿Costos y que tipo de alianza podemos tener?
5. ¿Cuáles son los tiempos estimados que podemos manejar para las entregas?

Delia Ludeña (Coordinadora KAM de Uber)

1. ¿Cuáles son las consideraciones que debemos tener para enviar un pedido *delivery* solicitado vía *web*?
2. ¿Qué tipo de problemas podrían presentarse durante la operación? ¿Cuál es el modelo de gestión para asegurar la calidad?

3. ¿Cuál considera que es el valor agregado en el servicio de *delivery*?
4. ¿Costos y que tipo de alianza podemos tener?
5. ¿Cuáles son los tiempos estimados que podemos manejar para las entregas?

Percy Escribens Olaechea (Country Manager TJC Perú S.A. (Dockers, Levi's y CK))

1. ¿Qué nos puede decir sobre el rubro de ropa para hombres?
2. ¿Cada cuánto tiempo un hombre suele buscar y comprar ropa?
3. ¿Lo hace en ocasiones especiales? ¿Cuáles serían estas ocasiones?
4. ¿Cuáles son las marcas preferidas por nuestro público objetivo (describirlo)?
5. ¿Cuál es el *ticket* promedio que gasta un hombre de nuestro público objetivo?
6. ¿Qué opina del modelo de negocio de ofrecer un personal *shopper* virtual? ¿Qué rol nos ves jugando en la cadena de valor del *retail*?
7. ¿Considera valida nuestra propuesta de valor? ¿Sobre qué otro *claim* podemos soportarla?
8. ¿Cómo está conformada la estructura de costos de un *retailer* de ropa para hombres?
9. ¿Considera que por este servicio se puede cobrar un monto adicional? ¿Cómo nos sugieres monetizarlo?
10. ¿Cuáles son los canales de comunicación que debemos utilizar para llegar a nuestro público objetivo?
11. ¿Cada cuánto tiempo cambian las colecciones de ropa para hombres?
12. ¿Desde tu experiencia que barreras o limitaciones podría tener nuestra propuesta de negocio?

Lizbeth Peña (Jefe de compras - hombres Topy Top)

1. ¿Qué nos puede decir sobre el rubro de ropa para hombres?
2. ¿Cada cuánto tiempo un hombre suele buscar y comprar ropa?
3. ¿Lo hace en ocasiones especiales? ¿Cuáles serían estas ocasiones?
4. ¿Cuáles son las marcas preferidas por nuestro público objetivo (describirlo)? ¿Cuáles son las categorías que más demandan los clientes de nuestro segmento?
5. ¿Cuál es el *ticket* promedio que gasta un hombre de nuestro público objetivo?
6. ¿Qué opina del modelo de negocio de ofrecer un personal *shopper* virtual?
7. ¿Considera valida nuestra propuesta de valor?
8. ¿Considera que por este servicio se puede cobrar un monto adicional?

9. ¿Considera que las parejas del público objetivo son influenciadores en la compra de ropa?
¿Hasta qué punto puede ser determinante en nuestro segmento?
10. ¿Cada cuánto tiempo cambian las colecciones de ropa para hombres?
11. Desde tu experiencia. ¿Qué barreras o limitaciones podría tener nuestra propuesta de negocio?
Alexander Congonha (Diseñador de modas/Personal *Shopper*)
1. ¿El peruano se está volviendo más seguidor de modas y tendencias?
 2. ¿Qué buscan en un diseñador de modas?
 3. ¿Consideras que es positivo usar *influencers* para dar a conocer nuestro modelo de negocio?
 4. ¿Qué podrían buscar en un personal *shopper*?
 5. ¿Qué opina del modelo de negocio de ofrecer un personal *shopper* virtual? ¿Piensas que hay mercado para desarrollar esta oferta de valor?
 6. ¿Considera válida nuestra propuesta de valor?

Fuente: Elaboración propia 2018

Anexo 3. Guía de indagación – *focus group*

Guía de Indagación *focus group* - Homine

Cliente: Homine

Moderadora: Fiorella Tarma (Especialista en Investigación de Mercados Yanbal)

Grupo objetivo

Solo público masculino que cumplan las siguientes consideraciones:

- Edad (dentro del rango de 26 a 55 años)
- Ingreso bruto promedio mensual (mayor a S/ 10.000)
- Hace compras de productos o servicios por internet (solo valido si la respuesta es afirmativa).

Presentación

Buenas tardes, quisiera agradecerles por haber aceptado la invitación al *focus group*, mi nombre es Fiorella Tarma y seré su moderadora esta tarde. La reunión tendrá una duración aproximada de 45 a 60 minutos y la idea es que pasemos un buen rato conversando de varios temas que nos lleven a conocer y entender un poco más acerca del comportamiento masculino al momento de comprar prendas de vestir. Recuerden que todo lo que ustedes nos digan es importante, por lo que les pido que participen con total libertad y cuando crean necesario manteniendo el orden adecuado. Siéntanse en total libertad de expresar sus ideas con confianza, no hay respuestas buenas ni malas, solo respuestas francas que nos permitan entender mejor su sentir.

Asimismo, debo decirles que esta reunión será grabada solo con fines de recopilación de información, por lo que les pido que no se preocupen ya que solo será utilizado con fines académicos y lo que ustedes opinen en la sala no será transmitido a terceros.

Perfil del cliente

Antes de empezar, quisiera que cada uno de ustedes se presente para conocerlos un poco más.

- Nombre
- Edad
- Estado civil / número de hijos si es que hubiera
- En qué distrito vive
- Ocupación / Cuantas horas trabaja al día
- A que se dedica en sus ratos libres / hobbies

Comportamiento de compras – prendas de vestir

Ahora quiero que me cuenten un poco sobre ustedes en su entorno de consumidores de prendas de vestir, en que momentos nace la necesidad de adquirir prendas, si disfrutan el proceso de compras, si tienen o no algún *influencer* en este proceso, etc.

- ¿Por qué vas a comprar ropa? ¿Por necesidad, por obligación, por placer?
- ¿Cada cuánto tiempo vas a comprar ropa?
- ¿Cuándo vas de compras lo haces solo o acompañado? ¿Quién te acompaña?
- ¿Qué es lo que más te gusta o disgusta al ir de compras?
- ¿Puedes describirnos tu proceso de compra de ropa?
- ¿En qué lugares compras ropa?
- ¿Qué marcas son las que usualmente compras?
- ¿Cuánto sueles gastar cuando vas de compras?
- ¿Qué productos son los que más compras? Tipo de prenda.
- ¿Compras ropa por internet? Que es lo que te gusta o disgusta de este proceso?
- ¿Si no compras ropa por internet, estarías dispuesto a hacerlo? Tienes alguna barrera o limitación que te impida hacerlo o que frene esta actividad.

Evaluación de concepto

Como les comenté, el objetivo de esta reunión es evaluar la idea de un nuevo negocio que pretende resolver algunas necesidades no cubiertas en los procesos actuales de compras de prendas de vestir. Vamos a leer a continuación un concepto, y quiero que juntos evaluemos qué les parece. Recuerden que no existen respuestas correctas ni incorrectas, lo que quiero es su opinión sincera pues solo así podremos tener ideas claras de la validez del planteamiento.

Entregar concepto a los participantes, leerlo en conjunto con ellos 2 veces. Captar primeras impresiones frente a la exposición de la idea.

Valoración de concepto

- Del 0 al 20, ¿qué nota le ponen al concepto? ¿Por qué le pusieron esa nota? (Captar primeras impresiones, y decodificación del concepto).
- ¿Qué es lo que más les gustó del concepto que acabamos de leer? Por favor, subrayemos con azul en sus papeles los elementos que más les gustaron de esta idea.
- ¿Por qué les gustó esto de la idea? ¿Qué tan atractivo sería para ustedes?
- ¿Hubo algo que les disgustó de la idea que acabamos de leer? Por favor subrayemos con rojo en sus papeles los elementos que menos les gustaron de esta idea.
- ¿Qué cosas no les gustaron tanto? Identificar barreras y temores asociados.
- ¿Por qué no les gustó tanto? Profundizar.

Relevancia e innovación

- ¿Les parece relevante para ustedes?
- ¿Sienten que le falta alguna información relevante para que ahora mismo decidan entrar a la página? ¿Cuál?

- ¿Qué tan innovadora les parece la idea? ¿Habían visto algo parecido antes? ¿Dónde?

Expectativas de contenido

- Tomando en cuenta la idea que hemos leído, ¿qué contenido o información creen que encontrarán en esta plataforma?
- ¿Qué les hace pensar que encontrarán esa información?

Concepto

Sabemos que el tiempo es un activo del que nunca podremos conseguir más, y quisiéramos poder dedicarlo en mayor medida a las actividades que más nos importan, que nos agregan valor y que nos hacen sentir satisfechos.

Si comprar ropa no está dentro de tus prioridades y no disfrutas el proceso, nosotros te traemos una alternativa que te ayudará a resolver esta tarea optimizando tus tiempos para dedicarlo a lo que más quieres.

Te ofrecemos un servicio de venta de ropa masculina con el asesoramiento gratuito de un personal *shopper*. Combinamos para ti la practicidad del mundo virtual con la experiencia física de poder tener en tus manos las prendas que te sugerimos sin que tengas que comprarlas aún.

¿Cómo funciona esto? Entrás a nuestra *web*, llenas un pequeño cuestionario, con información de tus tallas, estilo, necesidad y luego recibirás la llamada de nuestro personal *shopper* para terminar de perfilar tus preferencias; en función de esto en un periodo de 2 a 5 días recibirás en la comodidad de tu casa varias alternativas de prendas o *outfits* para que puedas probártelos tranquilamente y quedarte solo con lo que necesites. Finalmente coordinamos contigo el recojo de lo que vayás a devolver y te facturamos la compra de los productos elegidos.

Ahora podrás tener el *look* que siempre quisiste, con las prendas que mejor te combinan, siguiendo las tendencias de la moda de acuerdo con tu estilo y sin perder tiempo ni gastar más.

Validación de nombre de marca

En función al concepto que hemos evaluado, les pedimos que escojan de las siguientes opciones el nombre que sienten mejor lo define.

- Closet 360
- 365 looks
- Homine
- My outfit
- *Shopper* 365

Validación de información y *look&feel* de la página *web*

La página *web* será nuestro canal de contacto con los clientes, hemos hecho un diseño inicial y quisiéramos presentárselo para recoger sus impresiones.

¿Qué les parece nuestra propuesta de página *web*? Recoger impresiones espontáneas.

- ¿Se lo imaginaban así? ¿En qué se diferencia?
- ¿Qué cosas les llamaron más la atención?
- ¿Qué fue lo que más les gustó? ¿Y lo que menos?
- ¿Qué información quisieran encontrar que no encontraron?
- ¿Qué les parece el diseño?
- ¿Qué les parece los colores y elementos utilizados?

- ¿Qué cambios le harían?

Agradecimiento y cierre

Fuente: Elaboración propia 2018

Anexo 4. Evaluación de concepto y marca

Valoración de concepto

Entrevistado	Nota
1	15
2	18
3	20
4	20
5	15
6	12
7	13
8	15
9	17
Promedio	16,11

Fuente: Elaboración propia 2018

Validación de nombre de marca

Nombres propuestos	Votación
Closet 360	0
365 looks	2
Homine	5
My outfit	1
Shoper 365	1

Fuente: Elaboración propia 2018

Anexo 5. Formato de encuestas

- ¿Te gusta ir a las tiendas a comprarte ropa?
 - Sí
 - No
- ¿Dónde compras tu ropa?
 - Tiendas por departamento (Saga, Ripley, Oeshle, etc)
 - Tiendas de marca (Dockers, Tommy, Gap, Brook and brothers, etc)
 - Compro por internet
 - Otros.....
- ¿Cada cuánto tiempo te compras ropa?
 - Una vez al mes
 - Una vez
 - Cada 3 meses
 - Una vez cada 6 meses
 - Una vez al año
 - Nunca
- ¿Cuánto gastas, en promedio, cada vez que compras ropa?
 - Menos de 100 soles

- b. De 100 a 200 soles
 - c. De 201 a 300 soles
 - d. De 301 a 400 soles
 - e. Más de 400 soles
5. ¿Alguien te ayuda a escoger tu ropa?
- a. No, escojo solo
 - b. Sí, mi novia/esposa
 - c. Otros.....
6. Validación de concepto: *Personal shopper* es un servicio en línea con asesoría de un equipo profesional de moda, que permite a sus usuarios estar bien vestidos en toda ocasión. El servicio toma en cuenta el estilo de cada usuario para escoger la ropa que mejor se adapte a cada momento (talla, corte, modelo, etc.). Además, el servicio incluirá enviar a la casa o al trabajo la ropa seleccionada para que los usuarios puedan elegir lo que les interesa y luego devuelvan lo que no quieran quedarse. El pago se realizaría una vez que la empresa reciba la caja con las devoluciones sin costos adicionales.
7. ¿Estarías dispuesto a tomar este servicio?
- a. Sí
 - b. Tal vez
 - c. No ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este servicio, descontando la ropa?
 - a. De 20 a 40 soles
 - b. De 41 a 60 soles
 - c. De 61 a 80 soles
 - d. Más de 80 soles
 - e. No estaría dispuesto a pagar por el servicio
8. ¿Con qué frecuencia tomarías el servicio?
- a. Una vez al mes
 - b. Cada tres meses
 - c. Cada seis meses
 - d. Cada nueve meses
 - e. Una vez al año
9. ¿Qué es lo que más valoras de un servicio como el propuesto?
- a. Que el servicio sea online
 - b. Que el servicio sea personalizado
 - c. Que no pierdo tiempo yendo a un centro comercial
 - d. Que un experto en moda me asesore
 - e. Otros.....
10. ¿Cómo te gustaría enterarte de la existencia de este servicio?
- a. Por redes sociales
 - b. Por internet
 - c. Medios tradicionales (TV, radio, etc.)
 - d. A través de *bloggers*
 - e. Prensa escrita
 - f. Otros _____
11. Sexo:
- a. Mujer
 - b. Hombre
12. Edad:

- a. Entre 26 y 30 años
- b. Entre 31 y 35 años
- c. Entre 36 y 45 años
- d. Entre 46 y 55 años
- e. De 56 a más

13. Cuál es tu ingreso bruto promedio mensual:

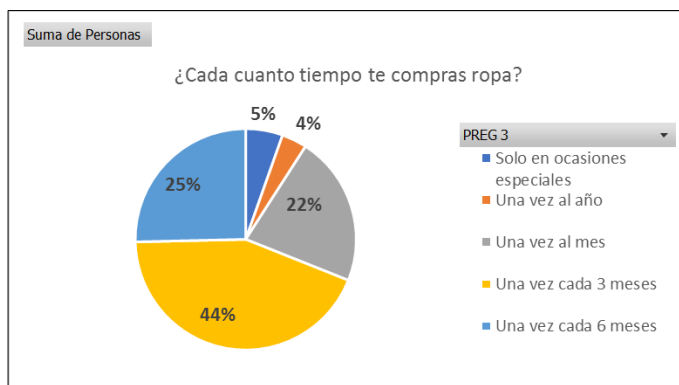
- a. De S/ 5.000 a S/ 10.000
- b. De S/ 10.000 a S/ 15.000
- c. De S/ 15.000 a S/ 20.000
- d. De S/ 20.000 a más

14. En qué distrito vives:

Fuente: Elaboración propia 2018

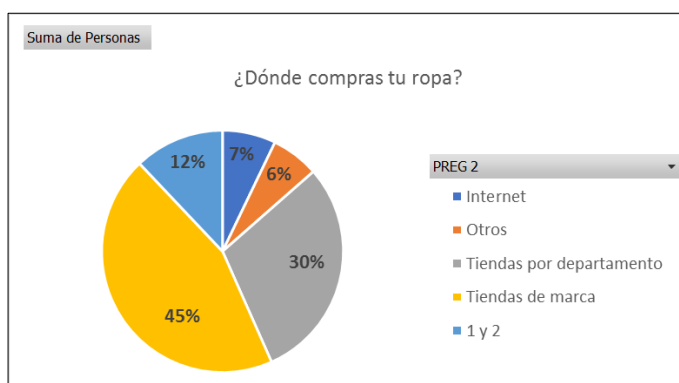
Anexo 6. Resultado de encuestas

Frecuencia de compra de ropa



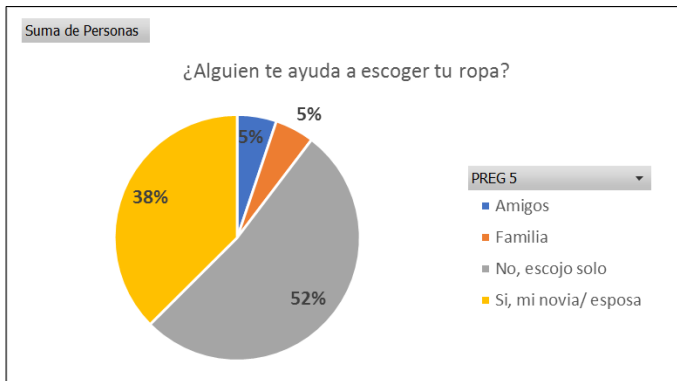
Fuente: Elaboración propia 2018

Lugar de compra de ropa



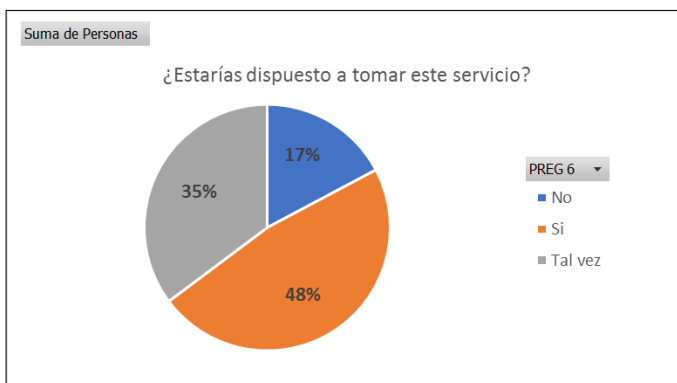
Fuente: Elaboración propia 2018

Influenciadores durante el proceso de compra de ropa



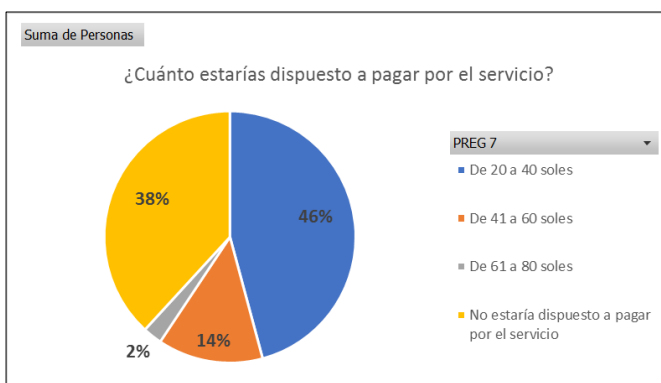
Fuente: Elaboración propia 2018

Intención de compra con *personal shopper* Homine



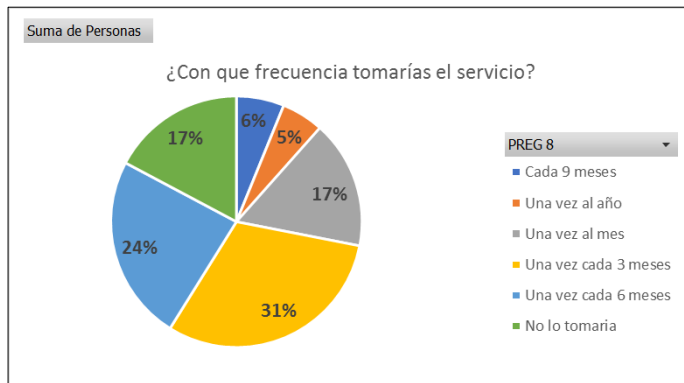
Fuente: Elaboración propia 2018

Disposición para el pago por el servicio de *personal shopper*



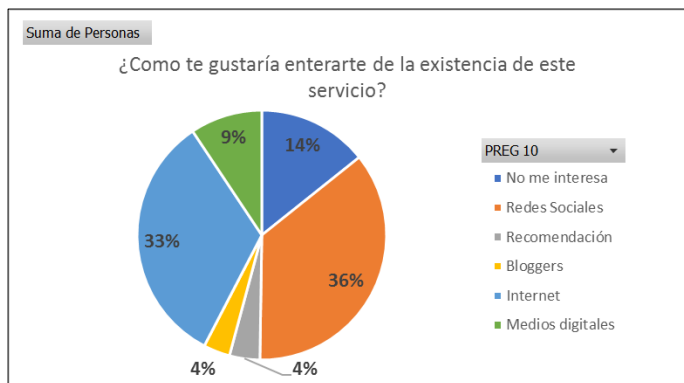
Fuente: Elaboración propia 2018

Frecuencia de uso del servicio propuesto



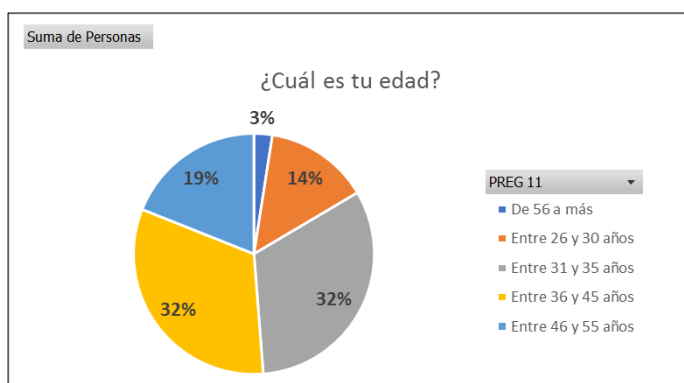
Fuente: Elaboración propia 2018

Medios de comunicación



Fuente: Elaboración propia 2018

Distribución de edades



Fuente: Elaboración propia 2018

Distribución de distritos



Fuente: Elaboración propia 2018

Anexo 7. Manual de Marca

HOMINE

Easy shop for men like you.

A muchos hombres no les gusta ir a comprar ropa o no tienen tiempo para hacerlo.

Homine ofrece el servicio de poder ir bien vestido y a la moda sin necesidad de ir a la tienda.

Homine ofrece un servicio de venta online de ropa masculina con el asesoramiento gratuito de un personal shopper para que ahorre tiempo y pueda lucir siempre bien vestido y a la moda.

COMPOSICIÓN DEL ISOLOGOTIPO



DISEÑO DEL ISOLOGOTIPO

HOMINE V. 1

Versión Principal



HOMINE V. 2

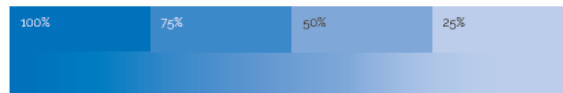
Versión Secundaria



COLORES

PANTONE 300 CP

C 99, M 50, Y 0, K 0
R 0, G 103, B 173
#0067AD



PANTONE 302 CP

C 100, M 48, Y 12, K 58
R 0, G 58, B 90
#003A5D



VERSIONES

HOMINE V. 1
Versión Principal



HOMINE V. 2
Versión Monocromático



HOMINE V. 3
Versión Positivo



HOMINE V. 4
Versión Negativo



ICONOS WEB



Versión Principal > 128 px.

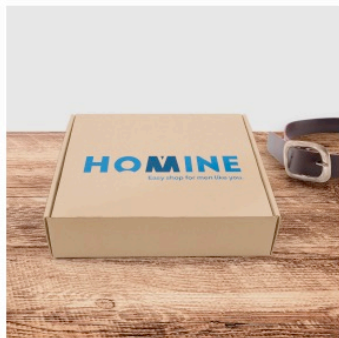
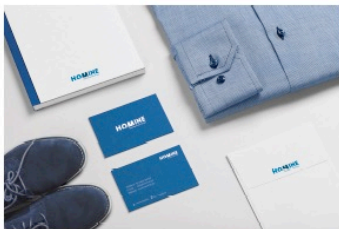


Versión Tamaño Pequeño > 128 px.



Favicon > 16 px.

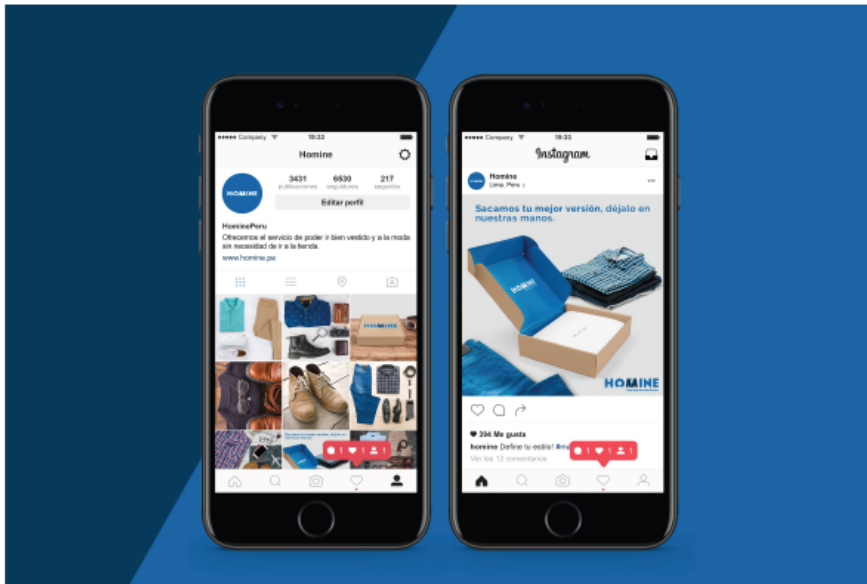
BRANDING



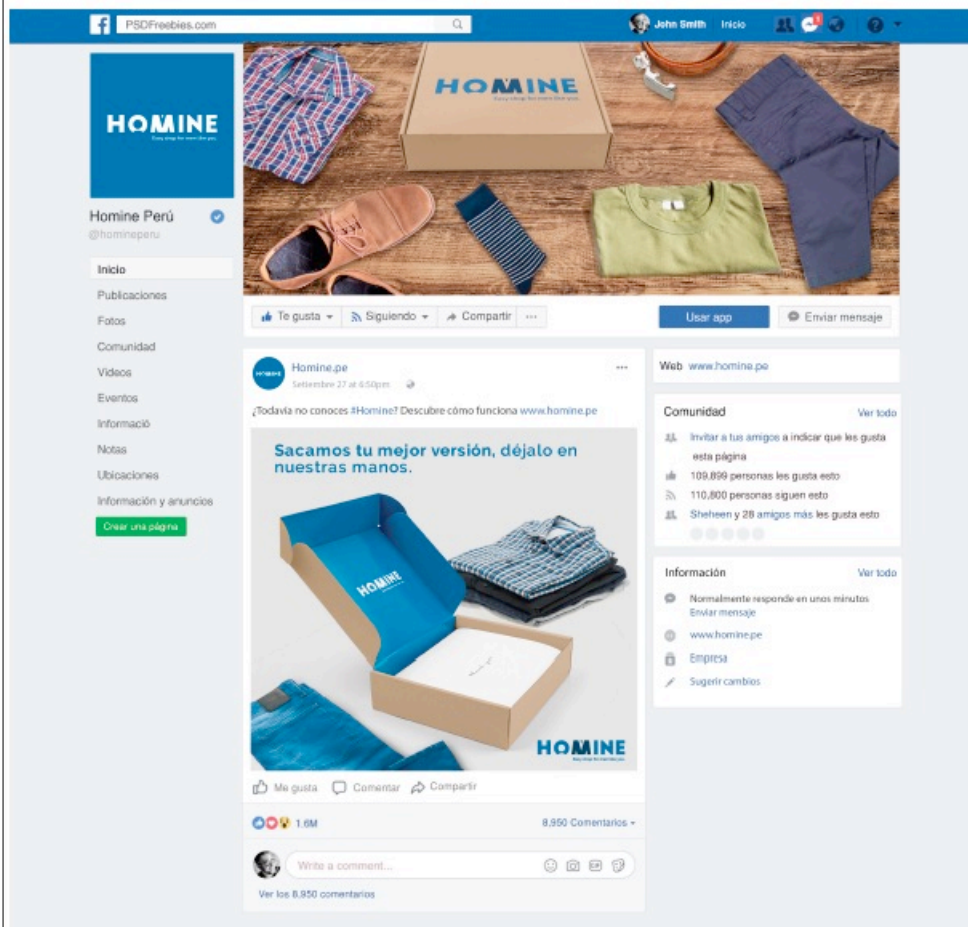
Ejemplo de uso en piezas impresas. El color del isotipo variará según el color de fondo, aplicando las versiones de color según convenga.

PUBLICIDAD DIGITAL

Instagram



Facebook



Banners Web



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 8. Cuestionario inicial: Levantamiento de información gustos y preferencias del cliente

SECCIÓN EMPEZAMOS

Pestaña 1

HOMINE
Easy shop for men like you.

1 → ¿Con qué estilos te identificas?
Puedes seleccionar más de una opción

Clásico Clásico actual Urbano Casual

2 → ¿Qué sueles llevar en el trabajo?
Puedes seleccionar más de una opción

Traje Business casual Casual

HOMINE
Easy shop for men like you.

SIGUIENTE >

HOMINE
Easy shop for men like you.

3 → ¿Qué tipo de pantalones / jeans prefieres?
Puedes seleccionar más de una opción

- Skinny / Pítillo
- Slim / Estrechos
- Regular

4 → ¿Qué tipo de camisas prefieres?
Puedes seleccionar más de una opción

- Slim / Estrecho
- Regular

5 → ¿Qué prendas NO sueles llevar?
Puedes seleccionar más de una opción

- Camisas
- Camisas manga corta
- Polos
- Camisetas
- Grafismos
- Sudaderas
- Cuello pico
- Cuello redondo

6 → ¿Qué tipo de ropa interior utilizas?
Puedes seleccionar más de una opción

- Boxer punto
- Boxer tela
- Slip

HOMINE
Easy shop for men like you.

[< ANTERIOR](#) [SIGUIENTE >](#)

HOMINE
Easy shop for men like you.

7 → ¿Cuánto sueles gastarte en...?

Marca el máximo que quieres gastar:

Camisetas / Polos	Mínimo 30 s/	Máximo: 90 s/ ▾
Camisas	Mínimo 50 s/	Máximo: > 90 s/ 90 s/ 70 s/ 50 s/ ▾
Jerséis	Mínimo 50 s/	Máximo: 140 s/ ▾
Pantalones	Mínimo 100 s/	Máximo: 200 s/ ▾
Zapatos	Mínimo 90 s/	Máximo: 300 s/ ▾
Americanas	Mínimo 150 s/	Máximo: 250 s/ ▾
Abrigos / Chaquetas	Mínimo 150 s/	Máximo: 250 s/ ▾

< ANTERIOR SIGUIENTE >

HOMINE
Easy shop for men like you.

Nombre

Primer Apellido:

Segundo Apellido:

Fecha de Nacimiento

DD/MM/AA:

Provincia:

Celular:

Facebook (opcional):

Email:

Contraseña:

Confirmar Contraseña:

¿Cómo nos has conocido?

Antes de crear tu cuenta, necesitamos que aceptes nuestras condiciones de uso y la política de privacidad.

Si, acepto.

[f Accede con Facebook](#)


[< ANTERIOR](#) [SIGUIENTE >](#)

HOMINE


Easy shop for men like you

¡Hola Luis!

Soy Cecilia, tu Personal Shopper



Cecilia Esposito
Personal Shopper
989 43 11 52
cecilia.esposito@homine.pe



1 → Contacto:

Antes de poder enviarte tu primera caja necesito tener una **pequeña conversación de 5 minutos** para entender mejor tu estilo y necesidades. Después nos comunicaremos también por **WhatsApp**.


Quiero que contactes conmigo también por email.

2 → Mis medidas:

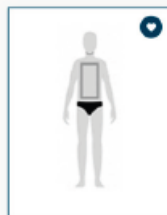
172

Peso (en kg)


3 → Mi cuerpo tiene esta forma:



Oval




Rectangular




Trapezio


4 → Mi color de ojos es:




Verde



Azul




Castaño




Oscuro


5 → Mi pelo es:




Moreno



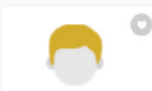
Castaño



Rojizo



Gris



Rubio

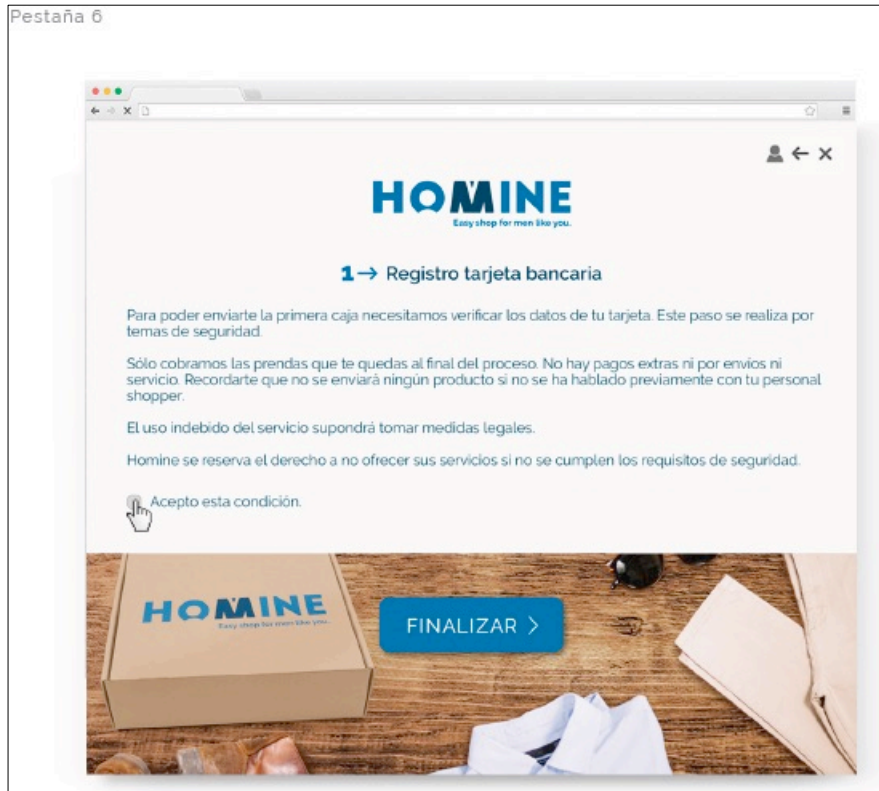
OTROS

6 → Mi Color de piel es:

Blanca

Medio

Pestaña 6



Fuente: Elaboración propia 2018

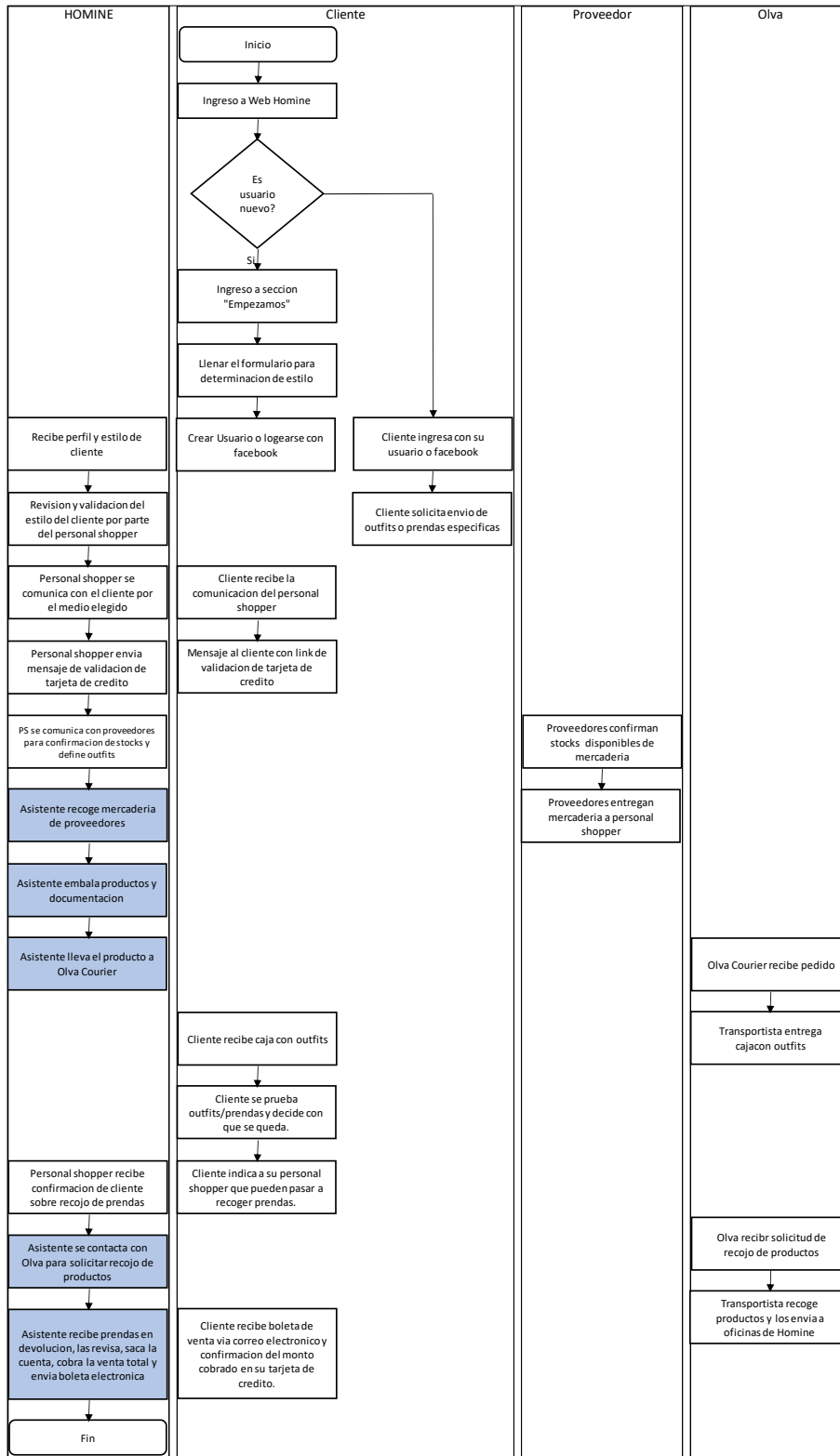
Anexo 9. Plan de medios

Medio	Enero					Febrero					Marzo					Abril					Mayo					Junio										
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Inversion	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Inversion	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Inversion	Sem 15	Sem 16	Sem 17	Sem 18	Inversion	Sem 19	Sem 20	Sem 21	Sem 22	Sem 23	Inversion	Sem 24	Sem 25	Sem 26	Sem 27	Inversion			
Evento		x				40,000																														
Influencers		x	x	x	x	8,000	x	x	x	x	4,000	x	x	x	x	x	4,000	x	x	x	x	4,000	x	x	x	x	x	4,000	x	x	x	x	4,000			
Radio (menciones)		x	x	x	x	2,500	x	x	x	x	2,500	x	x	x	x	x	2,500	x	x	x	x	2,500	x	x	x	x	x	1,000	x	x	x	x	1,000			
Gestion de pagina Web		x	x	x	x	1,500	x	x	x	x	1,500	x	x	x	x	x	1,500	x	x	x	x	1,500	x	x	x	x	x	1,500	x	x	x	x	1,500			
Gestion redes sociales y medios digitales				x	x	2,000	x	x	x	x	2,000	x	x	x	x	x	2,000	x	x	x	x	2,000	x	x	x	x	x	2,000	x	x	x	x	2,000			
Redes Sociales - Facebook /Instagram				x	x	5,940	x	x	x	x	5,940	x	x	x	x	x	5,940	x	x	x	x	5,940	x	x	x	x	x	5,940	x	x	x	x	5,940			
Youtube				x	x	1,505	x	x	x	x	1,505	x	x	x	x	x	1,505	x	x	x	x	1,505	x	x	x	x	x	1,505	x	x	x	x	1,505			
Adwords				x	x	350	x	x	x	x	350	x	x	x	x	x	350	x	x	x	x	350	x	x	x	x	x	350	x	x	x	x	350			
SEO		x	x	x	x	530	x	x	x	x	530	x	x	x	x	x	530	x	x	x	x	530	x	x	x	x	x	530	x	x	x	x	530			
Mailing y mensajes de texto				x	x	850	x	x	x	x	850		x	x	x	x	850	x	x	x	x	850	x	x	x	x	x	850	x	x	x	x	850			
Inversion Total						63,175						19,175						19,175						19,175						17,675						17,675

Medio	Julio					Agosto					Setiembre					Octubre					Noviembre					Diciembre										
	Sem 28	Sem 29	Sem 30	Sem 31	Sem 32	Inversion	Sem 33	Sem 34	Sem 35	Sem 36	Sem 37	Inversion	Sem 38	Sem 39	Sem 40	Sem 41	Inversion	Sem 42	Sem 43	Sem 44	Sem 45	Sem 46	Inversion	Sem 47	Sem 48	Sem 49	Sem 50	Inversion	Sem 51	Sem 52	Sem 53	Sem 54	Sem 55	Inversion		
Evento	x					40,000																														
Influencers	x	x	x	x	x	4,000	x	x	x	x	x	4,000	x	x	x	x	4,000	x	x	x	x	x	4,000	x	x	x	x	4,000	x	x	x	x	x	4,000		
Radio (menciones)	x	x	x	x	x	2,500	x	x	x	x	x	2,500	x	x	x	x	2,500	x	x	x	x	x	2,500	x	x	x	x	1,000	x	x	x	x	x	3,000		
Gestion de pagina Web	x	x	x	x	x	1,500	x	x	x	x	x	1,500	x	x	x	x	1,500	x	x	x	x	x	1,500	x	x	x	x	1,500	x	x	x	x	x	1,500		
Gestion redes sociales y medios digitales	x	x	x	x	x	2,000	x	x	x	x	x	2,000	x	x	x	x	2,000	x	x	x	x	x	2,000	x	x	x	x	2,000	x	x	x	x	x	2,000		
Redes Sociales - Facebook /Instagram	x	x	x	x	x	5,940	x	x	x	x	x	5,940	x	x	x	x	5,940	x	x	x	x	x	5,940	x	x	x	x	5,940	x	x	x	x	x	5,940		
Youtube	x	x	x	x	x	1,505	x	x	x	x	x	1,505	x	x	x	x	1,505	x	x	x	x	x	1,505	x	x	x	x	1,505	x	x	x	x	x	1,505		
Adwords	x	x	x	x	x	650	x	x	x	x	x	350	x	x	x	x	350	x	x	x	x	x	350	x	x	x	x	350	x	x	x	x	x	650		
SEO	x	x	x	x	x	530	x	x	x	x	x	530	x	x	x	x	530	x	x	x	x	x	530	x	x	x	x	530	x	x	x	x	x	530		
Mailing y mensajes de texto	x	x	x	x	x	1,600	x	x	x	x	x	850	x	x	x	x	850	x	x	x	x	x	850	x	x	x	x	850	x	x	x	x	x	1,600		
Inversion Total						60,225						19,175						19,175						19,175						17,675						20,725

Fuente: Elaboración propia 2018

Anexo 10. Flujograma del proceso de atención, entrega y recojo de *outfits* y prendas



Fuente: Elaboración propia 2018

Notas biográficas

Milagros Vargas Silva

Nació en Cajamarca, en 1981. Es bachillera en Ingeniería Industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ejecutiva con 11 años de experiencia en marketing, planeamiento estratégico y gestión comercial en el rubro industrial, servicios y belleza y perfumería. Cuenta con experiencia elaborando planes de marketing y estrategias comerciales para mercados locales e internacionales.

Actualmente, se desempeña como Jefe Corporativo de Estrategias Comerciales en Yanbal Internacional, liderando estrategias enfocadas a la captación y retención de nuevas consultoras para Latinoamérica, Estados Unidos y Europa.

Irvin Vásquez Solís

Nació en Lima, en 1988. Es bachiller en Ingeniería de las Telecomunicaciones por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con 8 años de experiencia en áreas de marketing, comercial, y desarrollo de nuevos negocios digitales en industrias como banca, *retail* y telecomunicaciones.

Actualmente, se desempeña como Jefe de Segmento Joven en Interbank y es responsable de la estrategia del segmento con el objetivo de agregarle valor a los clientes de forma rentable.

Victoria Zea Diaz

Nació en Lima, en 1986. Es licenciada en Ingeniería Industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con 10 años de experiencia en marketing, gestión comercial, y desarrollando e implementando áreas de marketing en los rubros de consumo masivo y *retail*. Cuenta con experiencia desarrollando planes de marketing y alianzas estratégicas con empresas del sector.