



**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ROPA PARA
MILLENNIALS DEL SEGMENTO A, B Y C1 DE LIMA
METROPOLITANA**

**Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los
requerimientos para obtener el grado de Magíster en Administración por:**

Nicolás Holkar Gutiérrez Galindo

Lourdes Alejandra Parada Sánchez

Lourdes Rosana Rojas Marín

Richard Jerly Wagner Velez Cruz

Programa Maestría en Administración a Tiempo Completo

MATC 57

Lima, 20 de mayo de 2022

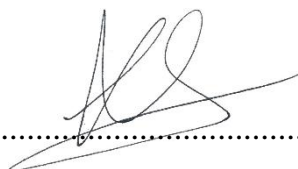
Este trabajo de investigación:

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ROPA PARA
MILLENNIALS DEL SEGMENTO A, B Y C1 DE LIMA
METROPOLITANA.**

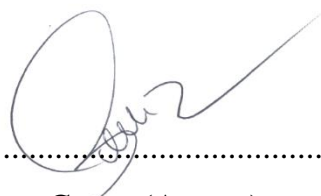
Ha sido aprobado.



.....
Armando Borda Reyes (Jurado)



.....
Gonzalo Guerra-García Picasso (Jurado)



.....
César Neves Catter (Asesor)

Universidad ESAN

2022

A papá, mamá, hermanos, mi compañera de vida y Kira, por su contribución en cada detalle que me hacen ser el hombre que soy ahora, eternamente agradecido con ustedes.

Nicolás Gutiérrez

A mis papás René y Yanira, mis hermanas Mónica y Yani, mis tres abuelitos y mi compañero de aventuras en la vida, por apoyarme en mis locuras, éxitos y tristezas, por el gran amor y cariño que me demostraban con sus detalles y toda la fortaleza que me daban cerca y en la distancia.

Lourdes Parada

A Jorge, Melanie y Gonzalo, por su gran amor, apoyo y comprensión, a mi papá, que es mi ejemplo de trabajo y responsabilidad y a mi mamá, mi ángel que me cuida da fortaleza y guía cada uno de mis pasos.

Rosana Rojas

A Dios, el milagro inminente agotadas las posibilidades,
A Jose P., mi hermano, contribución creativa y genuino interés en nuevas ideas,
A Ladis, mi madre, inspiración de perseverancia en mis logros,
A Jose, mi padre, promotor de mis aspiraciones,
A ti, ya que llegaste hasta el final,

Richard Velez

INDICE:

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| I. CÁPITULO UNO: PLANTEAMIENTO DE LA IDEA DE NEGOCIO | 2 |
| 1.1 Origen del problema..... | 2 |
| 1.2 Objetivo de la tesis..... | 4 |
| 1.2.1 Objetivo General | 4 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 4 |
| 1.3 Justificación | 4 |
| 1.4 Alcance..... | 6 |
| 1.5 Limitaciones..... | 7 |
| 1.6 Descripción de la idea de negocio..... | 7 |
| II. CAPITULO DOS: MARCO DE REFERENCIA | 9 |
| 2.1 Conceptos claves..... | 9 |
| 2.2 La tendencia de moda: “Athleisure” | 10 |
| 2.3 La tendencia de moda: Comfy | 11 |
| 2.4 Hábitos y comportamientos de compra frente a la nueva normalidad | 12 |
| 2.5 Moda Sostenible..... | 14 |
| 2.5.1 ¿Qué es moda sostenible? | 14 |
| 2.5.2 Tendencias de la moda sostenible en el mundo | 15 |
| 2.5.3 Moda sostenible en el Perú | 16 |
| 2.6 Canales de compra y venta durante la pandemia | 19 |
| 2.7 Conclusiones del capítulo | 19 |
| III. CAPÍTULO TRES: METODOLOGÍA DEL PLAN DE NEGOCIO | 21 |
| 3.1 Etapa 1: definición de la idea de negocio..... | 21 |
| 3.2 Etapa 2: investigación de la oferta y demanda..... | 22 |
| IV. CAPÍTULO CUATRO: ANÁLISIS DEL ENTORNO | 24 |
| 4.1 Análisis del macroentorno- SEPTTE | 24 |
| 4.1.1 Factores Socioculturales..... | 24 |
| 4.1.2 Factores Económicos | 27 |
| 4.1.3 Factores Políticos y Legales..... | 30 |
| 4.1.4 Factores Tecnológicos..... | 31 |
| 4.1.5 Factores Ecológicos | 33 |
| 4.2 Análisis del microentorno - Cinco Fuerzas Competitivas de Porter | 35 |
| 4.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores..... | 35 |
| 4.2.2 Amenaza de productos sustitutivos | 36 |
| 4.2.3 Poder del comprador | 38 |
| 4.2.4 Poder de los proveedores | 38 |
| 4.2.5 Amenaza de los competidores..... | 39 |

| | | |
|-------|--|-----------|
| 4.3 | Benchmarking | 41 |
| 4.4 | Conclusiones del capítulo | 40 |
| 4.4.1 | Benchmarking | 40 |
| 4.4.2 | Macroentorno | 41 |
| 4.4.3 | Microentorno..... | 41 |
| V. | CAPÍTULO CINCO: ANÁLISIS DE LA DEMANDA | 43 |
| 5.1 | Investigación cualitativa de carácter exploratorio..... | 43 |
| 5.1.1 | Entrevistas a expertos..... | 43 |
| 5.1.2 | Resultados de la entrevista a expertos..... | 44 |
| 5.1.3 | Focus Group..... | 49 |
| 5.2 | Resultados del estudio cualitativo..... | 51 |
| 5.3 | Estudio Cuantitativo no probabilístico- Encuesta de validación de datos..... | 56 |
| 5.3.1 | Espacio muestral | 57 |
| 5.3.2 | Determinación de la muestra..... | 57 |
| 5.3.3 | Estructura de la muestra | 58 |
| 5.3.4 | Resultados del estudio cuantitativo | 59 |
| 5.3.5 | Conclusiones a partir del cruce de variables | 67 |
| 5.4 | Estimación de la demanda..... | 68 |
| 5.4.1 | Ámbito de la Proyección y Método de Proyección..... | 68 |
| VI. | CAPÍTULO SEIS: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO..... | 77 |
| 6.1 | Estrategia genérica. | 77 |
| 6.2 | Estrategia de crecimiento | 79 |
| 6.3 | Estrategias Funcionales..... | 79 |
| 6.4 | Objetivos estratégicos del negocio..... | 80 |
| 6.5 | Model Business Canvas – Osterwander..... | 81 |
| 6.5.1 | Segmento de clientes..... | 82 |
| 6.5.2 | Propuesta de valor | 82 |
| 6.5.3 | Canales | 82 |
| 6.5.4 | Relación con los clientes..... | 83 |
| 6.5.5 | Flujo de ingresos | 83 |
| 6.5.6 | Recursos claves | 84 |
| 6.5.7 | Actividades clave | 84 |
| 6.5.8 | Socios clave..... | 84 |
| 6.6 | El Propósito..... | 84 |
| 6.7 | Valores empresariales | 85 |
| 6.8 | Conclusiones: | 86 |
| VII. | CAPÍTULO SIETE: PLAN DE MARKETING | 87 |
| 7.1 | Objetivos del plan de marketing | 87 |
| 7.1.1 | Objetivos cualitativos..... | 87 |

| | | |
|--------|--|------------|
| 7.1.2 | Objetivos cuantitativos..... | 87 |
| 7.2 | Proyección de ventas..... | 87 |
| 7.3 | Mercado objetivo | 89 |
| 7.4 | Posicionamiento..... | 90 |
| 7.5 | Diferenciación..... | 91 |
| 7.5.1 | Producto | 91 |
| 7.5.2 | Servicio | 91 |
| 7.6 | Marca | 92 |
| 7.6.1 | Nombre de la marca | 92 |
| 7.6.2 | Logo | 92 |
| 7.7 | Estrategia de producto..... | 93 |
| 7.8 | Estrategia de precio..... | 95 |
| 7.9 | Estrategia de plaza o distribución | 96 |
| 7.10 | Estrategia de promoción y publicidad..... | 99 |
| 7.10.1 | Promociones de venta | 99 |
| 7.10.2 | Publicidad..... | 100 |
| 7.11 | Plan de medios y Presupuesto de marketing | 102 |
| 7.12 | Conclusiones | 108 |
| VIII. | CAPÍTULO OCHO: PLAN DE OPERACIONES | 109 |
| 8.1 | Objetivos del plan de operaciones..... | 109 |
| 8.1.1 | Objetivo general | 109 |
| 8.1.2 | Objetivos específicos | 109 |
| 8.2 | Estrategia de operaciones..... | 109 |
| 8.3 | Gestión de Operaciones | 111 |
| 8.3.1 | Productos por ofrecer | 111 |
| 8.3.2 | Subcontratación..... | 111 |
| 8.3.3 | Proveedores | 114 |
| 8.4 | Gestión de la cadena de suministros | 117 |
| 8.5 | Indicadores de monitoreo y control sobre <i>Comercio Justo</i> | 119 |
| 8.6 | Innovación y desarrollo de prendas..... | 120 |
| 8.7 | Operaciones Comerciales..... | 122 |
| 8.7.1 | Desarrollo del negocio e- commerce..... | 122 |
| 8.7.2 | Delivery y la última milla | 122 |
| 8.7.3 | Exportación a través de otros Marketplace internacionales | 124 |
| 8.8 | Diagrama del flujo de las operaciones | 125 |
| 8.9 | Presupuesto de operaciones..... | 127 |
| IX. | CAPÍTULO NUEVE: PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS | 131 |
| 9.1 | Objetivos del plan administrativo y de recursos humanos | 131 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 9.1.1 | Objetivo General | 131 |
| 9.1.2 | Objetivos Específicos..... | 131 |
| 9.2 | Constitución de la empresa | 131 |
| 9.3 | Componentes organizacionales..... | 132 |
| 9.3.1 | Cultura organizacional | 132 |
| 9.3.2 | Ambiente laboral..... | 132 |
| 9.3.3 | Alta Tecnología..... | 133 |
| 9.4 | Estructura organizacional..... | 133 |
| 9.4.1 | Directorio | 134 |
| 9.4.2 | Área Comercial / E- Commerce | 134 |
| 9.4.3 | Área de Operaciones | 134 |
| 9.4.4 | Servicios tercerizados..... | 134 |
| 9.4.5 | Talento Humano..... | 135 |
| 9.5 | Perfiles de puesto | 135 |
| 9.6 | Modalidad de contratación, régimen laboral, política de compensación y capacitación. 135 | |
| 9.6.1 | Políticas de compensación | 135 |
| 9.6.2 | Modalidad de contratación..... | 136 |
| 9.6.3 | Régimen laboral | 136 |
| 9.6.4 | Capacitación..... | 136 |
| 9.6.5 | Remuneración | 137 |
| 9.7 | Presupuesto administrativo y de Recursos humanos..... | 138 |
| 9.8 | Conclusiones del capítulo | 139 |
| X. | CAPÍTULO DIEZ: EVALUACIÓN ECONÓMICA- FINANCIERO | 140 |
| 10.1 | Objetivos | 140 |
| 10.2 | Supuestos económicos | 140 |
| 10.3 | Horizonte de evaluación..... | 141 |
| 10.4 | Proyecciones y Presupuestos..... | 141 |
| 10.4.1 | Proyección de ingresos..... | 141 |
| 10.4.2 | Inversiones, Gastos Preoperativos y Depreciación | 143 |
| 10.4.2.1 | Flujo de Inversiones en Activo Fijo | 143 |
| 10.4.2.2 | Depreciación y amortización..... | 145 |
| 10.4.3 | Proyección de Costos | 146 |
| 10.4.4 | Proyección de Gastos Operativos..... | 147 |
| 10.4.4.1 | Gastos de Personal | 147 |
| 10.4.4.2 | Gastos Generales..... | 147 |
| 10.4.4.3 | Gastos de Marketing e Ecommerce..... | 148 |
| 10.5 | Inversión requerida en capital de trabajo | 149 |
| 10.6 | Estado de Resultados Proyectado..... | 151 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 10.7 | Flujo de Caja Económico..... | 152 |
| 10.8 | Financiamiento..... | 154 |
| 10.8.1 | Aporte de los socios..... | 154 |
| 10.8.2 | Tasa de descuento..... | 154 |
| 10.9 | Evaluación Económica..... | 155 |
| 10.10 | Análisis de Riesgos..... | 157 |
| 10.10.1 | Análisis de Puntos Críticos..... | 157 |
| 10.10.2 | Análisis de Sensibilidad..... | 158 |
| 10.11 | Evaluación de Escenarios..... | 163 |
| 10.12 | Conclusiones del capítulo..... | 165 |
| XI. | CAPÍTULO ONCE: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 166 |
| 11.1 | Conclusiones..... | 166 |
| 11.2 | Recomendaciones:..... | 168 |
| | ANEXOS..... | 169 |
| | Bibliografía..... | 228 |

Índice de tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 3.1 Metodologías del plan de negocio | 21 |
| Figura 4.2. Gastos de consumidores y nivel socio económico | 26 |
| Figura 4.2.1. Distribución NSE por Departamentos | 26 |
| Tabla 4.2. Oportunidades y amenazas del sector a nivel macro y micro | 42 |
| Tabla 5.1. Perfil de expertos entrevistados | 44 |
| Tabla 5.2. Perfil de los participantes en Focus 1 | 51 |
| Tabla 5.3. Perfil de los participantes en Focus 2 | 51 |
| Tabla 5.4. Resultados del estudio cualitativo..... | 52 |
| Tabla 5.5. Distribución de Personas Lima Metropolitana por Rango de Edad..... | 69 |
| Tabla 5.6. Lima Metropolitana por Grupos de edad de 26 a 45 años | 69 |
| Tabla 5.7. Distribución por Porcentaje de Niveles Socioeconómicos | 70 |
| Tabla 5.8. Población por Nivel Socioeconómico | 70 |
| Tabla 5.9. Pregunta: ¿Qué tan interesado estás en la ropa casual-sport, ecológicas y sostenibles?..... | 71 |
| Tabla 5.10. ¿Compraría ropa de esta nueva marca? y Ajuste de Factores establecidos por McDaniel72 | |
| Tabla 5.10.1. Ajuste a Factor McDaniel | 72 |
| Tabla 5.11. Consumo Anual Per-Cápita de prendas de vestir | 73 |
| Tabla 5.12. Mercado Disponible de prendas de vestir | 73 |
| Tabla 5.13. Resumen de Determinación del Mercado | 74 |
| Tabla 5.14. Proyección de la Población de 26 a 45 años de Lima Metropolitana, Año 2022-2026 | 74 |
| Tabla 5.15. Proyección de la demanda de prendas de vestir casual-sport Años 2022-2026 ... | 75 |
| Tabla 5.16. Proyección de la demanda de prendas de vestir casual-sport Años 2022-2026 ... | 76 |
| Tabla 6.1. Cuadro de mando integral de los objetivos estratégicos..... | 80 |
| Tabla 6.2. Model Business Canvas..... | 81 |
| Tabla 7.1. Proyección de la demanda de prendas de vestir casual-sport Años 2022-2026 | 88 |
| Tabla 7.1.1. Proyección del crecimiento de la participación de mercado de ropa sostenible en el mercado de peruano Años 2021-2026..... | 89 |
| Tabla 7.2. Segmentación del mercado | 90 |
| Tabla 7.3. Establecimiento de precios de venta al cliente en soles | 95 |
| Tabla 7.4. Plan de medios..... | 103 |
| Tabla 7.5. Presupuesto de marketing del primer año (en soles)..... | 104 |
| Tabla 7.6. Inversión en soles - fashion truck para el año 2 | 105 |
| Tabla 7.7. Proyección para cinco años del presupuesto de marketing (en soles)..... | 106 |
| Tabla 7.8. Ratio de gastos comerciales (en soles) | 107 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 8.1. Matriz de selección de subcontrata para..... | 113 |
| elaboración de prendas..... | 113 |
| Tabla 8.2. Matriz de selección del título de algodón | 114 |
| Tabla 8.3. Matriz de selección de tipo de algodón a emplear..... | 115 |
| Tabla 8.4. Matriz de selección del proveedor de telas e hilos | 115 |
| Tabla 8.5 Matriz de selección del proveedor de avíos | 116 |
| Tabla 8.6. Costos de operación | 127 |
| Tabla 8.7. Costo de activos fijos | 128 |
| 8.9 Conclusiones del capítulo | 128 |
| Tabla 9.1. Gastos de constitución (en soles)..... | 132 |
| Tabla 9.2. Plan de capacitaciones por roles en la organización | 137 |
| Tabla 9.3. Presupuesto Anual de Recursos Humanos (en soles)..... | 138 |
| Tabla. 9.4. Presupuesto anual servicios tercerizados (en soles)..... | 138 |
| Tabla. 9.5. Presupuesto total anual (en soles) | 138 |
| Tabla 10.1. Precios de los productos (en soles) | 142 |
| Tabla 10.2. Incremento de precios (en soles) | 142 |
| Tabla 10.3. Proyección de Unidades Vendidas..... | 143 |
| Tabla 10.4. Proyección de Ingresos (en soles)..... | 143 |
| Tabla 10.5. Flujo de Inversiones (en soles) | 144 |
| Tabla 10.6. Resumen de Depreciación..... | 145 |
| Tabla 10.7. Proyección costos unitarios con inflación (en soles)..... | 146 |
| Tabla 10.8. Costo Unitario total por producto (en soles) | 146 |
| Tabla 10.9. Costo de Venta por producto (en soles)..... | 146 |
| Tabla 10.10. Gasto de Personal (en soles)..... | 147 |
| Tabla 10.11. Gastos Generales (en soles)..... | 147 |
| Tabla 10.12. Gastos de Alquiler Almacén (en soles)..... | 148 |
| Tabla 10.13. Gastos Plataforma E-Commerce (en soles)..... | 148 |
| Tabla 10.14. Estimación de Capital de Trabajo – Método Déficit Acumulado..... | 150 |
| Tablas 10.15 Estado de Resultado Proyectado – Eco Activa (en Soles)..... | 151 |
| Tablas 10.15.1 Indicadores de Evaluación del Estado de Resultados | 152 |
| Tabla 10.16. Flujo de caja económico (en soles) | 153 |
| Tabla 10. 17. Análisis del IGV para el flujo de caja económico (en soles)..... | 153 |
| Tabla 10.18 Cálculo de Costo de Capital Accionario (Ke) | 155 |
| Tabla 10.19 Resultados de la Evaluación Económica (en soles) | 156 |
| Tabla 10.20. Análisis de Puntos Críticos | 157 |
| Tabla 10.21. Análisis de Sensibilidad de Puntos Críticos (en soles)..... | 159 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 10.21.1. Análisis de Sensibilidad Estimación de Demanda – Factor de Intención de Compra | 161 |
| Tabla 10.22. Análisis de Puntos Críticos y Sensibilidad (en soles) | 162 |
| Tabla 10.23. Análisis de escenarios | 164 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1.1 Objetivos de desarrollo sostenible a impactar | 5 |
| Figura 2.1 Mercado Global de Athleisure | 11 |
| Figura 2.2 Proyección de la conciencia ambiental | 13 |
| Figura 2.3 Modelos de negocio en la industria de la moda | 16 |
| Figura 4.1. Pirámide Poblacional por edad | 25 |
| Figura 4.2. Gastos de consumidores y nivel socio económico | 26 |
| Figura 4.3. Indicadores Económicos | 29 |
| Figura 4.4. Indicadores Políticos | 30 |
| Figura 4.5. Ingresos del gobierno | 31 |
| Figura 4.6. Porcentaje de población que usa Internet | 32 |
| Figura 4.7. Gastos en Investigación y Desarrollo | 33 |
| Figura 4.8. Sectores con mayor madurez digital | 37 |
| Figura 4.9. Participación mercado retailers de moda y calzado | 40 |
| Figura 5.1. Determinación de la Población objetivo | 57 |
| Figura 5.2. Género y Rango de Edades | 59 |
| Figura 5.3. Ingresos | 59 |
| Figura 5.4. Ingresos y Rango de Edad | 60 |
| Figura 5.5. Nivel de Interés | 60 |
| Figura 5.6. Frecuencia de Compra | 61 |
| Figura 5.7. Cantidad de Unidades de Compra | 62 |
| Figura 5.8. Cantidad de Compra Anual | 62 |
| Figura 5.9. Canal de Compra Preferido | 63 |
| Figura 5.10. Cliente busca prendas en un mismo lugar | 64 |
| Figura 5.11. Intención de Compra | 64 |
| Figura 5.12. Rango de precio con mayor disposición de pago por producto | 65 |
| Figura 5.13. Tallas por Género | 66 |
| Figura 5.14. Disposición a Pre-Orden y Personalización | 67 |
| Figura 6.1. Análisis de la Competencia | 78 |
| Figura 6.2. Matriz de Crecimiento | 79 |

| | |
|--|--------------------------------------|
| Figura 6.3. Circulo dorado del propósito | 85 |
| Figura 7.1 Logo Eco Activa..... | 93 |
| Figura 7.2 Colores de marca y otras aplicaciones del logotipo..... | 93 |
| Figura 7.3 Productos de la marca | 94 |
| Figura 7.4 Muck Up del landing page del e-commerce. | 97 |
| Figura 7.5. Ejemplo de Fashion Truck Eco Activa | 98 |
| Figura 7.6. Cupones de descuento para compra en línea | 99 |
| Figura 7.7. Tarjeta VIP para la recolección de puntos..... | 100 |
| Figura 7.8. Imágenes del concepto comunicacional | 101 |
| Figura 7.9. Perfil de Facebook | 102 |
| Figura 8.1. Cadena de la Cadena de Suministros de material principal (algodón) para una Prenda | 117 |
| Figura 8.2 Gestión de la Cadena de Suministros (Diseño y comercialización)..... | 121 |
| Figura 8.3 Flujo de Operaciones | 125 |
| Figura 9.1. Organigrama de la empresa | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 10.1 Modelo de Valuación de Activos de Capital | 154 |
| Figura 10.2 Periodo de Recuperación de la Inversión | 156 |
| Figura 10.3. Análisis de Sensibilidad Precio, Demanda y Participación de Mercado | 160 |

NICOLÁS HOLKAR GUTIÉRREZ GALINDO

Ingeniero Industrial y Magíster en Project Management, con más de 9 años de experiencia. He participado en más de 50 proyectos de mejora de procesos, transformación digital, proyectos operativos y administrativos, tanto como miembro y líder de equipos, en empresas nacionales y transnacionales en los sectores: manufactura, servicios y construcción.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

TEXTIL DEL VALLE

Empresa líder en la industria textil en Perú. Fabricante de tejidos y prendas para marcas exclusivas y sostenibles reconocidas a nivel mundial.

Jefe de Mejora Continua

enero 2022 – actualidad

- Liderar la implementación de la cultura Lean a través de herramientas como 5S, DMS (Daily Management System), Gemba Walk, IVPH, rutinas estándar, SMED, entre otros.
- Desarrollar competencias relacionadas al Lean en el personal relacionado a la implementación de la cultura Lean.

Executive Trainee 2021

junio 2021- diciembre

- Identificar, planear, desarrollar e implementar proyectos de mejora en las operaciones textiles y manufactureras.
- Liderar un equipo de talentos trainees, formando sus capacidades y competencias a fin de que puedan liderar equipos de trabajo en el corto y mediano plazo.

INMOBILIARIA NIGUREBA

Empresa inmobiliaria administradora de oficinas y locales comerciales. Se encarga del alquiler, restauración y ventas de bienes inmuebles.

Gerente de proyectos

junio 2017 – Mayo2020

- Definir, actualizar e implementar el plan estratégico asegurando el alineamiento de todas las áreas y su difusión.
- Liderar proyectos estratégicos de optimización de procesos y estructuras asegurando maximizar la productividad y la competitividad.

SECURITAS Empresa de seguridad privada en Perú que ofrece servicio de vigilancia privada. Securitas Perú pertenece al Grupo Securitas, líder mundial en servicios de Protección.

Gerente de proyectos

septiembre 2016 – mayo 2017

- Definir, actualizar e implementar el plan estratégico asegurando el alineamiento de todas las áreas y su difusión.

- Líder de proyectos estratégicos de optimización de procesos y estructuras asegurando maximizar la productividad y competitividad.
- Análisis, monitoreo y retroalimentación a través de SLA's y KPI's de gestión de las áreas.

Líder de proyectos

junio 2013 – agosto 2016

- Líder de proyectos de optimización y mejora de procesos operativos, comerciales, administrativos, en complemento con la herramienta de TI in-house “Securitas Connect”, desarrollando el análisis, mejora e implementación de procesos que generen valor a las operaciones alineados a la estrategia.
- Análisis y evaluación de la viabilidad económica de los potenciales proyectos de mejora.

Analista de riesgos

julio 2012 – mayo 2013

- Analizar, diseñar e implementar proyectos para la mejora de los procesos administrativos, operativos y comerciales de la Sucursal asignada (500 colaboradores, 70 clientes y S/.15'000,000 de facturación anual).
- Presentar semanalmente los indicadores y ratios administrativos, operativos y comerciales a la gerencia de sucursal.
- Análisis y evaluación de riesgos de security, safety y healthy.

FORMACIÓN PROFESIONAL

- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2020 - Actualidad
Magister en Administración
- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2013- 2016
Maestría en Project Management
- BES LA SALLE – UNIVERSITAT RAMON LLULL 2013 – 2016
Master en Project Management
- UNIVERSIDAD DE LIMA 2013
Postgrado en Gestión del Desarrollo Sostenible a través del Sistemas Integrados de Gestión.
- COLEGIO DE INGENIEROS DEL PERÚ 2011
Ingeniero Colegiado CIP N° 137920
- UNIVERSIDAD DE LIMA 2002-2009
Título Profesional en Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS

- Scrum Product Owner Certified, Scrum Master Certified, Scrum Developer Certified, Scrum Fundamental Certified
- Design Thinking Professional Certified

LOURDES ALEJANDRA PARADA SÁNCHEZ

MBA (C), Licenciada en Ciencias de la Comunicación, postgrado en Dirección de Recursos Humanos y Profesional del Design Thinking Certificada. Cuento con más de 8 años de experiencia en áreas de Comunicación, Clima y Cultura Organizacional, Marketing Social y manejo del cambio. Manejo herramientas de diseño y conceptualización de estrategias de Comunicación Corporativa, Gestión del Cambio, Clima y Cultura en compañías multinacionales de retail y operaciones manufactureras.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

TEXTIL DEL VALLE **Jefa de clima y cultura**

marzo 2022 – actualidad

- Liderar la creación, desarrollo e implementación de la estrategia de clima y cultura en la compañía.
- Realizar y liderar eventos y campañas que promuevan el buen clima y cultura alineado a la visión y propósito de la compañía.

COOLBOX PERÚ **Jefa de comunicación**

noviembre 2021 – febrero 2022

- Liderar el desarrollo e implementación del plan comunicacional.
- Desarrollar e implementar acciones de comunicación corporativa.
- Organizar eventos de integración laboral.

COMPAÑÍA MULTINACIONAL GRUPO UNICOMER CORPORATIVO- EL SALVADOR.

Compañía de retail y servicios financieros de carácter multinacional con presencia en Centroamérica, Caribe y Suramérica.

Especialista de Comunicaciones Regional

diciembre 2017 – mayo 2020

Liderar y desarrollar las estrategias de comunicaciones internas y gestión del cambio para los equipos de las regiones de Latinoamérica y El Caribe con el objetivo de promover la cultura organizacional de innovación, colaboración y mejora continua a lo largo de toda la organización reportando de manera directa a la gerencia de Desarrollo Organizacional Corporativa.

- Logré implementar en los 24 países de ambas regiones, la propuesta de valor interna, así como homogenizar el branding institucional en estos países.
- Desarrolle el *Customer Journey Map* del colaborador interno para todos los países de la región, con el objetivo de mejorar los procesos de recursos humanos y crear planes de acción para la implementación de estas mejoras.
- Organicé eventos corporativos y diseñé conceptos para llevarlos a cabo con el fin de alinear la estrategia, los objetivos y las acciones de todas las áreas y países de la organización para así convertirnos en la compañía líder en la industria en los países donde se tenía presencia.

FUNDACIÓN SALVADOREÑA PARA LA SALUD Y EL DESARROLLO HUMANO

Coordinadora de Comunicaciones y Marketing febrero 2015 –diciembre 2017

Diseñar e implementar estrategias comerciales para la recaudación de fondos, así como también estrategias relaciones públicas y generación de contenido social para los donantes.

- Ejecuté campañas y estrategias comunicacionales para la comunidad empresarial con el objetivo recaudar fondos para la fundación.
- Diseñé de materiales y actividades de experiencia al donante durante las visitas de estos voluntarios a los proyectos con el objetivo de que estos se comprometieran a seguir financiando a la fundación.

KIMBERLY-CLARK EL SALVADOR.

Especialista en Comunicación interna

mayo 2013 -febrero 2015

Responsable de los canales de comunicación interna y actividades de engagement para más de mil colaboradores. Además, trabajé en el diseño e implementación de campañas de comunicación, cultura, así como también estrategias de aprendizaje y desarrollo para los colaboradores de la planta de producción en El Salvador. Durante esta etapa reportaba a la Gerencia de Recursos Humanos de El Salvador, así como también de forma matricial al board de operaciones.

FORMACIÓN PROFESIONAL

- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS - Perú 2020 – A la actualidad
Maestría en Administración con mención en Transformación Digital
- UNIVERSIDAD ANAHUAC - México 2014 – 2015
Diplomado en Dirección Innovadora del Talento Humano
- UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO El Salvador 2007 – 2011
Título profesional como Licenciada en Ciencias de La Comunicación

OTROS ESTUDIOS

- Certificación Profesional en Design Thinking (DTPC®) – septiembre 2021
- Intercambio Internacional en EGADE School Of Business del Tecnológico de Monterrey (México 2021)
- Certificado verificado otorgado por el Tecnológico de Monterrey en “Leadership focused on Human Flourishing” (Julio 2021)
- Diplomado en Storytelling Transmedia en la Escuela de Comunicaciones Mónica Herrera en El Salvador- 2019

EXPERIENCIA DE VOLUNTARIADO

- Directora de Comunicaciones en TECHO El Salvador 2011 – 2012

HABILIDADES:

- Nivel avanzado de herramientas de diseño gráfico Adobe
- Certificada en Design Thinking.
- Nivel de inglés: Intermedio alto (B2)

LOURDES ROSANA ROJAS MARIN

Profesional con más de 16 años de experiencia laboral en empresas del sector privado y público en áreas de Tecnologías de Información, Administración y Servicio al Cliente, generando valor en la implementación de nuevas tecnologías y transformación de procesos. Experiencia en análisis y diseño de soluciones informáticas, implementación de sistemas, planificación y control de proyectos de envergadura nacional, administración de base de datos y análisis e interpretación de datos a través de la generación de herramientas visuales o dashboards gráficos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

Institución del estado encargado de impulsar el crecimiento económico de la nación, y contribuir a una mejor calidad de vida de los peruanos, garantizando una política fiscal responsable y transparente.

Consultor en la Dirección de Tecnologías de Información. octubre 2003 – junio 2011

- Tuve la responsabilidad de coordinar la gestión de la planificación y control del proceso de Implantación de los Sistemas a través del análisis y transformación digital de procesos.
- Manejo de la base de datos ORACLE para el mantenimiento, la extracción, análisis y visualización de datos y desarrollé reportes estadísticos y Dashboard.
- Lideré el proyecto de creación de una aplicación para el control y seguimiento del personal del ministerio que laboraba en provincias llamado Gestión de Entidades del Estado. Esta aplicación permitió llevar un seguimiento de la labor realizada por el personal del MEF en los gobiernos locales generando valor a través de la recolección de datos de las 1821 Municipalidades de todo el Perú.

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

Universidad privada reconocida como una de las mejores del país. Innovadora y con visión empresarial. En la actualidad cuenta con filiales en Paraguay y Estados Unidos.

Coordinadora (E) de la Oficina de Grados y Títulos abril 1996 – setiembre 2003

- Transformé procesos manuales a sistemas digitales a fin de mejorar el servicio a los alumnos, solicitudes de atención y generación de diversos documentos oficiales emitidos por la Universidad.
- Implementé procesos para la emisión de todo tipo de documentos oficiales, Títulos, Diplomas, Constancias, Certificados etc.

- Tuve la responsabilidad de validar la documentación oficial emitida por la Universidad a través del análisis de la base de datos, cursos, créditos, syllabus, diplomas, constancias etc.
- Gestión para el control y evaluación del cumplimiento de los planes estratégicos de la empresa.
- Implementación de procedimientos para recopilar información sobre el cumplimiento de los proyectos, programas y objetivos establecidos por el rectorado de la universidad.

INSTITUTO SUPERIOR SAN IGNACIO DE LOYOLA

Institución educativa que brinda carreras técnicas y con título universitario. Fue creada 1986 y cuenta actualmente con diversas acreditaciones nacionales e internacionales.

Asistente en Atención al Cliente

abril 1995 – febrero 1996

- Dicté charlas de orientación vocacional a estudiantes de 4to. y 5to. año escolar en diversos colegios estatales y privados en Lima y Provincias
- Participación en el desarrollo de estrategias de atención y ventas
- Coordinación de diversos eventos, ferias de orientación vocacional en colegios de Lima y en provincias.

FORMACIÓN PROFESIONAL

- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2020 – actualidad
Maestría en Administración - Especialidad en Transformación Digital
- ESADE – UNIVERSIDAD RAMON LLULI 2020
Diploma en Business Analytics
- UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA (1er Puesto) 2003 – 2005
Título Profesional de Ingeniero Informático y de Sistemas
- INSTITUTO SAN IGNACIO DE LOYOLA (4to Puesto) 2001
Título de Profesional Técnico en Computación e Informático

OTROS ESTUDIOS

- INSTITUTO SAN IGNACIO DE LOYOLA, Programa de Especialización en Computación e Informática
- IDIOMAS CATOLICA, Inglés Nivel Intermedio

RICHARD JERLY WAGNER, VELEZ CRUZ

Contador Público colegiado con más de 8 años de experiencia en el área de contabilidad y finanzas, ha trabajado en empresas transnacionales donde ha desarrollado proyectos de control y planeamiento financiero, así como de implementación de sistemas de gestión empresarial. Especialista en finanzas corporativas enfocado en incrementar rentabilidad identificando soluciones y oportunidades tangibles de eficiencia en la gestión de recursos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

TORRES & ABOGADOS

Firma de Servicios Legales para personas y empresas, brinda asesoría en las principales áreas del derecho y proporciona soluciones multidisciplinarias que integran estratégicamente todos los asuntos legales de sus clientes empresariales.

Consultor Contable Financiero – Freelance enero 2020 - Actualidad

Consultor Freelance sobre aspectos financieros y contables, complementa los servicios de consultorías en derecho empresarial y tributario, propone planes de control y mejora para el desempeño operativo de clientes empresariales.

- Desarrollar planes de mejora en la gestión de capital de trabajo e identifica de oportunidades de ahorro para las empresas.
- Asesora y monitorea la implementación de planes para una oportuna devolución de impuestos.
- Reducción en el tiempo en implementación de ERPs en pequeños y medianos negocios asociados a la firma.

GEDEON RICHTER PERÚ

Subsidiaria comercial de Gedeon Richter Plc., multinacional farmacéutica con sede en Hungría, fabrica y comercializa más de 200 productos farmacéuticos y soluciones terapéuticas innovadoras para el área de la ginecología, se especializa en el cuidado de la salud de la mujer.

Contador General enero 2015 – Julio 2019

Responsable del área de contabilidad y finanzas; encargado de analizar y presentar los estados financieros, controla y planifica presupuestos y gestiona el flujo de caja.

- Elaboración de reportes de subsidiaria a matriz
- Control y coordinación de planes empresariales en materia financiera-tributaria.
- Automatización de procedimientos e implementación de para la adecuada gestión de la información en el ERP y otros sistemas.
- Diseño y desarrollo de reportes para control de rentabilidad y seguimiento presupuestal.
- Desarrollo y cumplimiento de auditorías financieras realizadas por las Big Four (KPMG y E&Y).

BAKER TILLY PERÚ

Firma Miembro de Baker Tilly International, brinda servicios profesionales de Auditoría y Consultoría Empresarial en empresas privadas y públicas de todos los rubros.

Analista Contable

junio 2013 – diciembre 2014

Planeamiento, organización y desarrollo de actividades de registro de transacciones económicas, elaboración y presentación de estados financieros de acuerdo con NIIF u otro marco contable internacional.

- Actualización de la información contable y elaboración de estados financieros con 6 meses de desfase.
- Elaboración e implementación de plan de trabajo para reportes financieros mensuales a gerencia.
- Reutilización de recursos disponibles, integración y uso avanzado del ERP CONCAR y SOFTCOM en la contabilidad y finanzas para un mejor control.
- Automatización de inventarios de la empresa a través de reimplimentación del software de facturación y logística SOFTCOM.

FORMACIÓN PROFESIONAL

- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS mayo 2020 – actualidad
Maestría en Administración - Especialidad en Formulación y Evaluación de Proyectos
- UNIVERSIDAD PERUANA UNION marzo 2004 - diciembre 2008
Título de Contador Publico

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (abril 2016 - diciembre 2016)
Especialización en Tributación Empresarial - PAE
- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (agosto 2017- diciembre 2018)
Especialización en Finanzas Corporativas - PADE
- THOMSON REUTERS octubre 2019 - diciembre 2019
Taller de Especialización en IFRS

OTROS ESTUDIOS

Inglés – Nivel Avanzado

RESUMEN EJECUTIVO

| | |
|---|---|
| Grado: | Magister en Administración |
| Título del Trabajo de Investigación: | Plan de negocio para una empresa de ropa para millennials del segmento A, B y C1 de Lima Metropolitana" |
| Autores: | Gutiérrez Galindo, Nicolás Holkar Parada Sánchez, Lourdes Alejandra Rojas Marín, Lourdes Rosana Velez Cruz, Richard Jerly Wagner |

Resumen:

El presente trabajo de investigación contiene el plan de negocio para desarrollar una empresa de ropa para millennials del segmento A, B y C1 de la ciudad de Lima Metropolitana llamada “Eco Activa”, el tipo de prendas que se pretende ofertar está dentro de la tendencia global de moda denominada “Athleisure”, la cual se caracteriza por su funcionalidad “deportiva” pero que se puede utilizar en diferentes ambientes dada la apariencia y estilo que posee.

La idea de negocio nace a partir de 2 situaciones halladas durante la investigación, la primera relacionada a la “nueva normalidad” donde la condición de vivir, trabajar, estudiar y/o relacionarse cambió totalmente por las medidas de protección sanitarias producto de la pandemia por la COVID-19 generando permanecer en casa y valorándose más el usar prendas cómodas y flexibles y la segunda relacionada al crecimiento de la conciencia sobre la sostenibilidad y cómo esta tendencia ha generado que este concepto sea hoy considerada una ventaja competitiva dentro de la construcción de una marca y una empresa.

El objetivo del trabajo de investigación es desarrollar una propuesta rentable a través de un negocio sostenible y con una alta potencialidad de crecimiento dado que se

pretende ofrecer prendas con alto sentido de sostenibilidad social y ambiental creyendo que ello genera como consecuencia beneficios económicos a los inversionistas.

Se empleó el Model Business Canvas para la idea del negocio, para el análisis del entorno y la industria se empleó el SEPTTE y entrevistas a expertos, para el estudio del mercado se emplearon encuestas de validación, para los planes estratégicos y funcionales se utilizaron teorías de Porter, EFE, matriz de Ansoff, entre otras, finalmente para el análisis económico y financiero se desarrollaron flujos de caja, estados de ganancias y pérdidas, evaluación de escenarios y análisis de sensibilidad.

El público objetivo son millennials de 26 a 45 años de los estratos socioeconómicos A, B y C1 de Lima Metropolitana dado su poder adquisitivo y hábitos de compra. Se elige a este público objetivo por un tema de visión, cómo se comportan antes ciertos hechos y por su forma de percibir el mundo que los rodea. Los productos para ofrecer son polos, poleras y joggers.

El estudio de mercado ha permitido conocer además que el público objetivo valora principalmente en una prenda la calidad de la materia prima y la comodidad, en la marca los precios y que sea eco amigable y en la experiencia de compra la amabilidad y el tiempo de entrega, asimismo, tiene una frecuencia de compra de entre 3 a 4 meses y en cada una adquiere entre 1 a 2 prendas.

La estrategia genérica será la diferenciación enfocada al segmento de millennials con alta conciencia en sostenibilidad donde si bien ya hay productos similares se busca más exclusividad basada en los materiales y la atención de compras, la estrategia de crecimiento al inicio será la de penetración de mercados para luego pasar a una de desarrollo de mercados dado que se pretende exportar después. La empresa se llamará Eco Activa y su propósito será ***“Rompe los paradigmas de la moda cuidando al planeta, impactando en la sociedad y vistiendo al mundo pensando en su bienestar.”***

El plan de marketing señala que el posicionamiento de Eco Activa será mediante asociación con el bienestar, conexión social y ambiental, el producto llevará diseños que sirvan de recordatorio sobre el equilibrio entre la humanidad y el planeta mediante colores sólidos y minimalistas, las etiquetas incluirán historias de lucha de gente

relacionada al proyecto. Las ventas y comunicaciones serán a través del e-commerce, Instagram shop y WhatsApp for Business donde algunas atenciones serán por Bots y otras por un personal capacitado.

Se proyecta vender el primer año 8,048 prendas (entre polos, poleras y joggers) con un crecimiento anual promedio de 21% hasta el quinto año de operación. Los precios planteados al público serán de S/ 90, S/ 135 y S/ 125 para los polos, poleras y joggers respectivamente.

El plan de operaciones determinó que la materia prima a emplear es el algodón orgánico 100% peruano abastecido por el proveedor “Esica” de la ciudad de Chincha por su relación con la sostenibilidad, asimismo, los avíos (Hang Tag y bolsas) serán abastecidos por “Sarita Creaciones” proveedor ubicado en Chincha también, finalmente la producción será 100% subcontratada al “Taller Héctor” ubicado en Chincha. La elección de todos los proveedores fue principalmente por su alta relación con el enfoque social (pequeños negocios), experiencia en el rubro y precio.

El plan de administración y recursos humanos menciona que Eco Activa será constituido como una empresa S.A.C. bajo el régimen MYPE. Iniciará con 4 empleados incluyendo el coordinador general, además se resalta la figura de un desarrollador textil de prendas, así como un coordinador comercial/e-commerce y un gestor de comunidades/atención al cliente, los cuales revelan la importancia que se le da a la innovación y al cliente. Trabjará con contratos laborales semestrales. Se realizarán capacitaciones periódicas donde se resalta acerca de la tecnología textil, soft skills, design thinking y cultura ágil. Se dotará de lo necesario sobre mobiliario y equipos para el trabajo óptimo de sus colaboradores.

El plan financiero analiza y evalúa la viabilidad del proyecto, la inversión inicial estimada es de S/ 310,055, el horizonte planteado del proyecto ha sido de 5 años resultando con un VAN de S/ 271,999 y una TIR de 43.63%. Ambos números son luego de haber considerado el escenario más probable estimando una tasa de costo de capital de 18.44%. Los resultados demuestran la viabilidad del proyecto señalando también que la TIR supera la tasa de costo de capital planteada para los inversionistas por ende la rentabilidad supera al costo de oportunidad del capital aportado.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mundo de la moda viene afrontando una transformación en los hábitos de consumo a raíz de la pandemia de la COVID-19. En un inicio, y de un momento a otro, la pandemia cambió la forma como se trabaja, la forma como se estudia y la forma como se interactúa con familiares y amigos. En muchos lugares se obligó a las personas a permanecer en casa y en esa nueva normalidad las personas debían combinar sus actividades laborales con actividades caseras y compromisos familiares. Esta nueva forma de vida hizo que las personas opten en consumir prendas de vestir cómodas y confortables para el uso diario; prendas que incluso les permita hacer deportes como caminatas, yoga, paseos en bicicleta y otro tipo de ejercicios de relajación a fin de afrontar y superar la difícil situación emocional que se presentó y les tocó vivir.

Es en este contexto que muchas empresas de moda aprovecharon la oportunidad de migrar al mundo digital y buscar nuevos modelos de negocio a fin de satisfacer a sus clientes; una tendencia, ya existente años antes, toma fuerza e incluso es relanzada por las más grandes empresas deportivas mundiales, esta tendencia de prendas deportivas casuales es la denominada ropa “Athleisure”, prendas de vestir que no sólo sean cómodas para hacer deporte sino también para el ocio para pasar el rato y que al combinarlas con otro tipo de prendas pueda convertirse en un outfit apropiado para toda clase de actividades.

Por otro lado, generaciones como los Millennials han mostrado su preocupación por temas medio ambientales y prefieren consumir marcas que representan sus valores personales tratando así de contribuir en el cuidado del planeta y tratar de mitigar los daños que muchas empresas como las “fast fashion” están ocasionando.

El plan de negocio que se presenta desarrolla una marca de ropa sostenible online denominada Eco-Activa Clothing dirigida a ese segmento de los Millennials que usan prendas tipo “Athleisure” que sean hechas con materia prima ecológica, que sean durables, de diseños modernos, trabajo digno y que a su vez mantenga una gestión responsable en todas las etapas de su cadena de valor.

I. CAPÍTULO UNO: PLANTEAMIENTO DE LA IDEA DE NEGOCIO

1.1 Origen del problema

El home office y las actividades propias de la vida en el hogar modificaron las preferencias de vestimenta haciendo que las personas optaran por usar ropa cómoda y relajada. Si bien es cierto, las medidas de confinamiento y seguridad obligan a pasar la mayor parte del tiempo en casa eso no significa que las personas sean invisibles al mundo. Las diversas herramientas digitales para el teletrabajo y las clases online como Zoom, Meet, Skype, etc. permiten la interacción entre compañeros de trabajo, estudios, familiares y amigos; por lo que usar ropa cómoda sin estar desarreglado se vuelve una necesidad y significa más bien que las personas necesitan opciones que les brinde flexibilidad y bienestar.

El estilo de moda “*Comfy*” y la tendencia “*Athleisure*”, denominada así a las prendas que se usan tanto para el ejercicio como para estar en casa, se imponen entre las personas de diferentes edades, creando estilos casuales y cómodos. En el Perú, años anteriores a la pandemia, las marcas de ropa athleisure ya estaba en crecimiento, sin embargo, durante y después del confinamiento por las medidas de protección contra el COVID-19, su demanda se ha acelerado, (NetworkingNoticias, 2021) sobre todo en el segmento de mercado de los millenials, quienes ahora, además tienen una creciente preocupación por el cambio climático y la protección al medio ambiente (Deloitte, 2020). Esta generación está más comprometida con el bienestar, la ecología y la sostenibilidad, donde el 61% de ellos estarían dispuestos a pagar más por productos sostenibles (GlobalWebIndex, 2020).

De acuerdo con la investigación de Mercado Negro (2019): En Latinoamérica, “Perú es el país que presenta la mayor frecuencia de compra de productos con impacto socio ambiental positivos. Según los datos registrados, el 26% de los encuestados declaran estar dispuestos a pagar más por productos que consideren de impacto positivo” (Parr. 6). Aunque es un porcentaje bastante bajo, el enfoque en este nicho de mercado posee potencial de generar impacto a largo plazo. Adicionalmente las cifras de la encuesta indican que el 20% de los encuestados son Millennials lo que indica un grado de conciencia medioambiental temprana y que gradualmente se establece en esta generación. Por otro lado, las iniciativas están principalmente enfocadas en aspectos de

reciclaje y gestión de residuos (Mercado Negro, 2019) Esto abre la oportunidad a crear iniciativas sostenibles con mayor énfasis en prendas de vestir.

En el ensayo *“El giro humanista del sistema de la moda”* Taña Escobar y Silvana Amorosos plantean que se está dando una reformulación en el sistema de la moda haciendo una humanización social, económica y cultural a través de la sostenibilidad y la transformación del producto, el sistema y los procesos de diseño, motivando a los emprendedores a orientar este negocio hacia la sostenibilidad (Escobar Guanoluisa, Taña; Amoroso Peralta, Silvana, 2019). Por otro lado, el comercio justo es otro de los conceptos que con esta corriente se fortalece, dentro de la industria de la moda; Oxfam lo define como un sistema solidario en el que se da prioridad a las personas frente al beneficio económico. Mientras que en el comercio tradicional prima la rentabilidad, el Comercio Justo busca dar dignidad y visibilizar a las personas artesanas que producen. (Pablo Tosco | Oxfam Intermón, 2021)

En los últimos años, muchas empresas de moda estaban adoptando la transformación sostenible a través de compromisos públicos, individuales o colectivos a través de programas holísticos de sostenibilidad que abarcan el diseño y la fabricación con objetivos medibles para mejorar sus prácticas en la próxima década (Catharina Martinez-Pardo ; Dr. Javier Seara ; Amina Razvi ; Jason Kibbey, 2020); sin embargo, en el 2020, una pandemia afectó la vida y la normalidad a la que las personas estaban acostumbradas; las cuarentenas y medidas de confinamiento hicieron que muchas de las actividades, costumbres y tendencias cambien de un momento a otro y radicalmente.

Luis Casacuberta, director general del departamento de Mujer y Niños en Mango, mencionaba en el informe *“Weaving a Better Future: Rebuilding a More Sustainable Fashion Industry After COVID-19”* que:

“El COVID no es excusa para dar marcha atrás en la sostenibilidad. Además, la sostenibilidad será una de las prioridades clave de los productos junto con la calidad y la durabilidad”. (Catharina Martinez-Pardo ; Dr. Javier Seara ; Amina Razvi ; Jason Kibbey, 2020).

Es por los motivos descritos anteriormente que este plan de negocio está enfocado en desarrollar una empresa de ropa para millenials entre 26 a 45 años económicamente

activos, pertenecientes a los sectores A, B y C1 de Lima Metropolitana, apalancándose al mismo tiempo de acciones de sostenibilidad como ventaja competitiva. Como se mencionó anteriormente se ha considerado al grupo de millenials por el comportamiento que demuestra esta generación ante los diversos problemas sociales y su grado de conciencia medioambiental.

1.2 Objetivo del trabajo de investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un **PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ROPA PARA MILLENNIALS DEL SEGMENTO A, B Y C1 DE LIMA METROPOLITANA.**

1.2.2 Objetivos específicos

- i. Dimensionar el mercado potencial de la empresa de ropa según las tendencias y comportamientos de compra del segmento objetivo.
- ii. Definir la estrategia empresarial y las estrategias funcionales para capturar, comprometer y retener el mercado objetivo.
- iii. Estimar la rentabilidad de la empresa mediante la evaluación financiera del proyecto.

1.3 Justificación

El presente *plan de negocio para una empresa de ropa para millennials del segmento A, B, C1 de Lima metropolitana.*¹ busca el desarrollo de una empresa de moda cuya ventaja competitiva sea la introducción de una nueva tendencia de moda post COVID 19 la cual se diferenciará de otras marcas al implementar algunos elementos de sostenibilidad dentro de su cadena de valor. La empresa buscará que su razón de ser además de basarse en la rentabilidad esperada se alinee a las principales preocupaciones sociales, económicas y medio ambientales, así como también al bienestar del consumidor.

¹ La generación millennials son las personas nacidas entre 1980 y 1995, es decir de 26 a 41 años según la infografía Generaciones en el Perú de Ipsos: <https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru-2020>

A nivel global muchas empresas empiezan a competir con estrategias de sostenibilidad porque esta representa una ventaja competitiva alta, Walther Reátegui, docente de ESAN menciona en una entrevista que *"Esta preferencia del mercado conlleva el mejor posicionamiento de la marca. El posicionamiento como empresa sostenible sería una garantía de permanencia no solo en el mercado sino también en la sociedad.* (Walther Reátegui, 2018)

Es por tal motivo, la importancia de contar con una práctica sostenible que respalde este plan de negocio y que brinde una ventaja competitiva para el futuro. Dicha empresa impactará a los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible:

Figura 1.1 Objetivos de desarrollo sostenible a impactar



Fuente y elaboración: ONU y PNUD Perú

En la actualidad existe una dicotomía en los consumidores del sector de la moda debido a que la sostenibilidad es una prioridad creciente, no obstante, a pesar de las preocupaciones medioambientales el *"Fast Fashion"* sigue siendo el más popular, lo que demuestra que el precio sigue siendo el más relevante al momento de decidir la compra (KANTAR, 2021). Es por tal motivo, que este plan de negocio busca apuntar a un segmento poblacional con capacidad económica para asumir los costos adicionales de un producto que promete ser sostenible con el medio ambiente y pensar en el bienestar humano. Si bien en el Perú el 66% de los peruanos tiene un emprendimiento

y de estos el 42% nació con la pandemia, (Datum, 2020) existen todavía pocas alternativas de moda sostenible en el país, estos componentes se vuelven más relevantes entre los consumidores jóvenes, con poder adquisitivo.

Finalmente, el presente plan de negocio demuestra el grado de conciencia del rol que juegan los profesionales en la resolución de muchas de las problemáticas a nivel global y local. Es por lo que este negocio busca a través de los productos ofrecidos, contribuir al desarrollo económico, social y medio ambiental de Perú.

1.4 Alcance

El alcance central de este proyecto es desarrollar un plan de negocio que evaluará la viabilidad, rentabilidad, propuesta de valor y planes funcionales para una empresa de ropa del tipo athleisure para millennials del segmento A, B y C1 de Lima metropolitana. La finalidad de este plan es determinar las principales necesidades de los consumidores con respecto a prendas de vestir que se adapten a esta nueva normalidad, proponer estrategias de crecimiento y competitividad, así como también realizar la evaluación de la demanda y rentabilidad potencial en el segmento seleccionado.

Este plan desarrollará dos tipos de estudios de mercado, el primero de carácter exploratorio con la finalidad de conocer las necesidades principales y las características o beneficios del producto que generan valor en los clientes y el segundo un estudio cuantitativo no probabilístico de verificación que brindará información para la proyección de la demanda estimada.

Dentro del plan se presentan las estrategias y los planes de marketing, operaciones, recursos humanos, administración y finanzas, así como también se planteará una estrategia para el crecimiento de la marca en el extranjero, sin embargo, debido al bajo presupuesto de la investigación y limitaciones de tiempo no se podrá estudiar a profundidad esta demanda adicional.

Este plan de negocio fue elaborado en el periodo de junio 2021 y noviembre 2021. Es importante determinar este punto debido a la inestabilidad política y económica en la que se encuentra Perú en la actualidad y que impacta en el sector en el cual se desarrollará este negocio.

1.5 Limitaciones

El desarrollo de este plan de negocio se enfrenta con un presupuesto limitado para financiar el estudio de mercado, el estudio de la industria y el análisis del entorno, estos son insumos importantes para el desarrollo del plan y la estrategia del negocio.

Uno de los principales retos para la elaboración de este plan de negocio fue que el país atraviesa periodos de confinamiento debido a las disposiciones gubernamentales por el COVID-19, limitando la comunicación al momento de hacer entrevistas, *focus groups* o encuestas ya que éstas se dan únicamente de forma virtual. Al mismo tiempo esto hizo que no se contará con suficiente tiempo y recursos económicos para realizar un estudio de mercado de gran envergadura o bien visitar cara a cara fábricas y proveedores que serían de gran ayuda para la tercerización de la producción de las prendas.

Las conclusiones del estudio cuantitativo no probabilístico son condicionales y serán validadas más adelante con estudio de mayor alcance, esto debido a las restricciones de presupuesto y tiempo.

Finalmente, se cuenta con fuentes de financiamiento reducidas, por lo tanto, la inversión será con un aporte de cada miembro del equipo gerencial.

1.6 Descripción de la idea de negocio

La idea de negocio para la creación de una marca de ropa *Athleisure* para millennials se basó en las oportunidades analizadas a partir del estudio exploratorio donde se entrevistó a un empresario de Gamarra y grupos focales realizados para conocer los nuevos comportamientos de compra de los millennials a partir del incremento del teletrabajo o el estudio en casa que surgió por el confinamiento por el COVID 19 que se vivió tanto en Perú como en el mundo. Dicha marca surge bajo el nombre “*EcoActiva – Athleisure Clothing*” cuyo nombre fue dado ya que es una marca que la pueden utilizar todas las personas y para toda ocasión.

Todas las marcas de ropa confeccionan en grande, *EcoActiva* confecciona con detalles en talleres locales de pequeños emprendedores que se dedican al negocio de la confección y que durante la temporada de crisis económica se vieron afectados. Otro de sus principales diferenciadores será la materia prima con la que se realizarán las prendas, para *EcoActiva* es importante incluir dentro de su estrategia materia primas que sean sostenibles tanto para el medio ambiente como para la economía peruana, es

por lo que sus prendas estarán elaboradas con algunos de los siguientes materiales: algodón orgánico, lana ecología de los andes o algodón 100% peruano de calidad ya sea Tangüis o algodón Pima.

Por el lado del mercado objetivo, el plan de negocio está orientado a millennials con capacidad de compra. Según la encuesta (Deloitte, 2021) los millennials consumen a marcas que representen sus valores personales y cómo la empresa se relaciona con el medio ambiente, protege a las personas y se posicionan en temas políticos y sociales. La mayoría de los encuestados prefieren a las empresas según la respuesta que dieron ellas durante la crisis por el COVID 19 (Deloitte, 2021). Es por tal motivo, que toda prenda elaborada en *EcoActiva* contará una historia: número de serie de creación, materia prima con la que se elaboró, nombre del taller y artesano donde se confeccionó, la historia de la persona detrás de ella y además tendrá el nombre del proyecto al que apoyará a través de la economía circular.

Como parte de las acciones sostenibles de la marca se promoverá la obtención de ropa usada para restaurar y donarla a comunidades que la necesiten. Este será un ganar-ganar por lo que el consumidor obtendrá descuentos y/o tarjetas de regalo por contribuir a comunidades locales.

II. CAPITULO DOS: MARCO DE REFERENCIA

2.1 Conceptos claves

Con la finalidad de aclarar los conceptos que se utilizarán durante todo el desarrollo del plan de negocio, a continuación, se presenta la terminología extraída del Instituto de Moda y la Empresa de Madrid en el 2020:

- **Tendencia:** (Escuela de Moda y Empresa de Madrid, 2020) el término tendencia se refiere a una inclinación o dirección hacia algo. Los diseñadores de moda son los que muestran en desfiles diversos tipos de ropa, por ejemplo, las pieles falsas, eso es identificado por los minoristas y lo vuelven una tendencia ya que lo incluyen en sus catálogos para la venta al público. Los conceptos de productos se van ideando un año antes de que salga a la venta al público, de esa manera esa información les servirá a los minoristas para su proceso de producción y posterior venta a sus consumidores.
- **Estilo:** (Escuela de Moda y Empresa de Madrid, 2020) El estilo se refiere a una forma de mostrar objetos parecidos dentro de una categoría, en la industria de la moda existen los estilos, “punk”, “hippie”, “Barroco” por ejemplo. Entonces cada uno de ellos tienen diversas peculiaridades en su categoría.
- **Diseño:** (Escuela de Moda y Empresa de Madrid, 2020) el diseño es la combinación de diversos elementos que distinguen a una moda de otras. Estos elementos pueden ser silueta, tipo de tela, detalles, etc. Los diseños son parte de un estilo y tienen algunas características similares que diferencian un estilo de otro.
- **Moda:** (Escuela de Moda y Empresa de Madrid, 2020) cuando aparecen estilos puede ser que solo algunos grupos se identifiquen con ese estilo y lo acepten, sin embargo, la moda es un estilo que por una temporada de tiempo es aceptado por varios integrantes de un grupo social ya que es percibido como apropiado dentro del grupo para ese tiempo y lugar. La moda en masa se refiere a estilos muy aceptados lo que generará una gran venta masiva y a precios económicos. Dentro de la moda, la moda masiva es la de mayor representatividad.

2.2 La tendencia de moda: “Athleisure”

(Diccionario Merriam - Webster, s.f.) Según el diccionario se define Athleisure como “ropa informal diseñada para usarse tanto para hacer ejercicio como para uso general”.

Su origen se remonta hacia finales de los años noventa cuando en Estados Unidos el yoga se convirtió en uno de los principales deportes y los pantalones de yoga eran su uniforme para practicarlo. Luego se comenzó a ver personas con esos pantalones haciendo diversas actividades y paseos. La empresa Lululemon fue la primera que popularizó dicha ropa deportiva. Es así como el Athleisure marca una disrupción en nuestra manera de vestir ante diversos escenarios. (Vogue Mx, s.f.)

Según el Diario El País, el término “*athleisure*”, nace de la combinación de *athletic* (atlético, en español) y *leisure* (ocio) y muestra una manera nueva para entender el uso de las prendas deportivas. Por ser una tendencia que está muy de moda, varias celebridades quieren usarlo, por ejemplo Rihanna con Puma, Alexander Wang para H&M, Alicia Keys con Reebok o Beyoncé para Topshop. El COVID 19 trajo un cambio en la conducta y estilos de vida. (Diario el País, 2016).

La tendencia *Athleisure* también conocida como lounge wear (ropa para descansar o hacer nada) está presente en Perú desde hace varios años antes de la pandemia y las ventas han ido incrementándose (NetworkingNoticias, 2021). La coyuntura actual en la que más profesionales realizan teletrabajo para evitar contagios ayuda al fortalecimiento de esta tendencia, que se combinan con comportamientos como el ‘*mind my self*’ donde el bienestar mental está en el centro de las preocupaciones del consumidor”, señala Olivia Hernández, director de Cliente en Kantar División Insights Perú. En el último año esta categoría de prendas de vestir ha experimentado uno de los crecimientos más rápidos, debido a que los consumidores se inclinaron a la compra de prendas *athleisure*, según estudio de la firma KantarBrandZTM para el 2021. Este informe muestra que el valor de la categoría prendas de vestir creció un 53% el último año, incluso supera al crecimiento de medios de comunicación y entretenimiento y sólo lo antecede el crecimiento de marcas de tecnología de consumo. (Networking Noticias, 2021)

Según Hrishabh Kashyap, analista minorista de GlobalData, el confinamiento por el COVID-19 hizo que las personas trabajen desde casa y hagan ejercicios, lo que ha

favorecido a un aumento de la demanda de esta tendencia de ropa athleisure. Así mismo, asegura que muchas personas toman una actitud proactiva para mejorar su salud y hacer deporte en estas épocas de pandemia. (Global Data, 2020).

Figura 2.1 Mercado Global de Athleisure



Fuente y elaboración: *Athleisure Market by Product and Geography – Forecast and Analysis 2021-2025, Technavio 2021*

2.3 La tendencia de moda: Comfy

Comfy es sinónimo de comfortable. Este estilo ya era utilizado con anterioridad sin embargo se incrementó con la llegada de los confinamientos por la pandemia de COVID-19. Es a partir de este momento que la población económicamente activa y estudiantes tuvieron que quedarse en el hogar, llevándolos a optar por utilizar estilos más cómodos y relajados. (hoydiariodelmagdalena, 2021). Aún ahora, en que las economías se están reactivando y muchos profesionales han vuelto a las oficinas, universidades y sale a lugares recreativos, esta tendencia parece mantenerse.

Consiste en un proyectar un estilo casual e informal, que puede ser definido como un estilo propio y sus prendas se adaptan fácil a cualquier situación. Otra ventaja es que este estilo se adapta a todas las tallas de cuerpo y a las diversas peculiaridades de cada individuo. Las prendas son cómodas, frescas, anchas y con materiales frescos y delicados como el algodón, satín o lino. (Luna, 2020)

El valor de la tendencia *Comfy* es el diseño minimalista con cortes sencillos y colores pastel y *color piel*, armonizando el estilo y combinando prendas y accesorios formales. Otro atractivo es que las prendas no son ceñidas al cuerpo ni entalladas a la figura, al contrario, son sueltas (Muy Negocios y Economía, 2021) .

Según la página web Cadena Dial, estos son algunos de los atributos del estilo *Comfy* (Cadena Dial, 2021):

- Es cómodo y ofrece libertad de movimiento para continuar los días de estrés en el hogar.
- Es polifacético ya que se puede usar para cualquier ocasión incluso al momento de laborar.
- Es para todos, existe variedad de prendas que se puede adaptar a cualquier cuerpo, esta se utiliza para disimular subidas de peso o para resaltar la figura.
- Es elegante, la combinación de las prendas hace que el resultado se vea elegante.

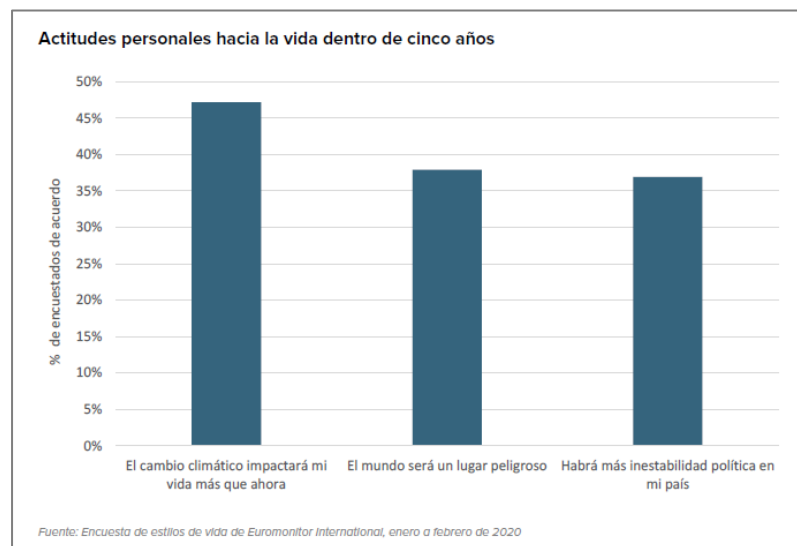
2.4 Hábitos y comportamientos de compra frente a la nueva normalidad

A nivel global, la pandemia del COVID-19 marcó un antes y un después en el 2020, este 2021 nos encontramos con un consumidor que se adapta y es resiliente (Gina Westbrook & Alison Angus, 2021). Conocer cuáles son algunas de estas tendencias es importante para la realización de este plan de negocio ya que marcan la pauta para identificar las necesidades del consumidor a nivel global para que posteriormente se puedan encontrar esos puntos en común con las tendencias del consumidor a nivel local.

- **Reconstruyendo para mejor:** Los consumidores esperan marcas y empresas que se preocupen de algo más que sus utilidades. Luego del COVID-19, proteger la salud y los intereses de la sociedad y del planeta es la nueva expectativa para reconstruir un mejor futuro. Las empresas deben encontrar una manera de hacer más sostenible al mundo con un cambio de rumbo hacia la lucha contra las desigualdades sociales y el daño ambiental (Gina Westbrook & Alison Angus, 2021).
- **Oasis al aire libre:** El aumento del trabajo remoto, ha impulsado a los consumidores a buscar espacios al aire libre buscando entretenimiento y recreación. Las marcas buscan hacer eventos al exterior, permitiendo a los consumidores reconectarse fuera de casa de manera más segura (Gina Westbrook & Alison Angus, 2021).

- **Inquietos y rebeldes:** Los consumidores están llenos de desconfianza en sus líderes lo que ha formado una crisis, ahora los consumidores ponen en primer lugar sus propias necesidades y deseos. Las marcas deben, a través de un marketing preciso en redes sociales, deben ser la voz de los consumidores y presionar a los gigantes sociales, el objetivo de las marcas debe ser el de servir a los consumidores de esta tendencia (Gina Westbrook & Alison Angus, 2021). Dentro de cinco años, los consumidores tendrán mayor conciencia del cambio climático tal como lo refiere la tabla a continuación.

Figura 2.2 Proyección de la conciencia ambiental



Fuente y elaboración: Euromonitor International

- **Ahorrradores reflexivos:** Los consumidores se han vuelto más cautelosos debido a la incertidumbre en las economías de todos los países. Ahora tiende a buscar productos y servicios con un valor agregado orientado a la salud y bienestar. Es necesario reforzar atributos que demuestren que la marca se preocupa del bienestar físico y mental del consumidor (Gina Westbrook & Alison Angus, 2021).

La Asociación de Agencias de Medios en un artículo del periódico Gestión, menciona las características de los nuevos hábitos y expectativas del consumidor peruano en el 2021, dentro de los cuales se encuentran los siguientes relacionados a este plan de negocio:

- **Preferencias por las compras online:** Más del 60% de las empresas del sector ‘retail’ manifiestan que el cambio hacia las compras por internet, impulsado por la pandemia, será permanente en su categoría (Redacción Gestión, 2021).
- **Énfasis en activismo de marca:** El 71% de las personas consideran que las marcas pueden ser más una “fuerza del bien” incluso más que los mismos gobiernos (Redacción Gestión, 2021).
- **Ahorro y emprendimiento:** El 74% de los encuestados, dijo ser ahora más consciente sobre sus gastos y sus ahorros, además se ha dado una inclinación hacia la creación de emprendimientos, donde el 40% de los peruanos iniciaron un emprendimiento durante la cuarentena (Redacción Gestión, 2021).

2.5 Moda Sostenible

2.5.1 ¿Qué es moda sostenible?

El concepto de moda sostenible forma parte del movimiento de “*Slow Fashion*” y este suele describirse de forma muy errónea como lo opuesto al “*Fast Fashion*”, sin embargo, este concepto va mucho más allá, la moda sostenible se basa más en un ideal filosófico centrado en valores de sostenibilidad como las buenas condiciones de trabajo o bien mitigar de forma responsable la destrucción del medio ambiente. (Claudia E. Henninger, Panayiota J. Alevizou and Caroline J. Oates, 2016).

El artículo: *¿What is sustainable fashion?* recopila mediante entrevistas semiestructuradas, semiótica y otras metodologías, los principios de la moda sostenible, siendo estos: procesos de abastecimiento, producción, transparencia y trazabilidad (Claudia E. Henninger, Panayiota J. Alevizou and Caroline J. Oates, 2016). Otros autores como la fundación Oxfam Intermón ve a la moda sostenible como un modelo productivo que se caracteriza porque, además de obtener beneficios también se preocupa por el impacto medioambiental y cumple con algunas o todas de las siguientes características: hecha con materia prima ecológica, durabilidad, la producción es local, produce sueldos dignos, tiene una gestión responsable de los desechos y generalmente esto conlleva a precios más elevados para cubrir la gestión responsable de la cadena de valor. (Fundación Oxfam Intermón, 2019)

2.5.2 *Tendencias de la moda sostenible en el mundo*

El informe de la Global Fashion Agenda elaborado junto a la consultora McKinsey indica que la industria de la moda ya supone un 10 % de las emisiones globales de CO₂ pero que la curva sigue en ascenso esperando que para el 2030 las emisiones del sector aumenten un tercio llegando a emitir 2700 millones de toneladas al año (McKinsey & Company ; Global Fashion Agenda, 2020).

A pesar de lo anterior existen marcas a nivel mundial que ya están realizando acciones para mitigar estos efectos, en un artículo reciente de la revista Vogue España (Chan, 2021) enlistó algunas de las principales tendencias sostenibles para el 2021 en esta industria que ya se están trabajando:

- **Positividad climática:** considera que la moda puede tener un efecto positivo en el entorno y no solo limitarse a moderar su impacto negativo. La positividad climática consiste en que gracias a un buen uso de la materia prima se genera un efecto contrario.
- **Economía circular:** esta tendencia consiste en utilizar y reutilizar material dentro de la misma industria, empresas como H&M, lo hacen apoyados en la tecnología quienes a través de su máquina verde separan y reciclan las mezclas de poliéster y algodón a gran escala.
- **La re-venta:** esta es un derivado de la economía circular, existen algunas iniciativas que se apoyan en la digitalización para llevarlas a cabo, también existen marcas que quieren encargarse de la reventa de sus propias prendas y otras ofertando prendas de segunda mano.
- **Materiales orgánicos:** a través de las tecnologías se pueden presentar sustitutos de tejidos perjudiciales para el medioambiente. Una de las marcas que hace esto es Pangaia, quienes elaboran pijamas y ropa para la casa y a su vez están colaborando con el “Instituto de las Ciencias de los Materiales Kintra” desarrollando una alternativa orgánica al poliéster que sea 100 % biodegradable. Una empresa que ha sabido emplear esta tendencia de forma integral a todos sus procesos ya que su materia prima principal es el plástico que está en el fondo de los océanos y donde sus procesos están configurados para generar eficiencias es la empresa española llamada Ecoalf.
- **Impacto social:** a medida que los consumidores son más conscientes estos se preocupan más por el aspecto de las condiciones de vida de quienes elaboran sus

prendas de vestir, por lo que los consumidores presionan para que las empresas sean transparentes sobre sus proveedores para que estas garanticen condiciones laborales éticas y salarios dignos para sus trabajadores.

Adicionalmente, los recientes modelos de negocio innovadores y sostenibles de la industria de la moda que siguen tendencias como la economía circular, el comercio justo y la economía colaborativa buscan prosperar a través de la innovación, respeto a la sociedad y evitando los daños al medio ambiente, esto se debe a que esta industria es intensiva en el uso de recursos y abre oportunidades para reducir los impactos ambientales e innovar en modelos comerciales (Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes, & Ghezzi, 2017), la siguiente tabla muestra las macro tendencias del sector y las innovaciones relacionadas a la sostenibilidad y cómo estos impactan en cada uno de los componentes del CANVAS Business Model (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Figura 2.3 Modelos de negocio en la industria de la moda

| Macro-trend | Driver of sustainable innovation | Where does it drive innovation in the business model? | Examples of innovative and sustainable business models in fashion |
|---|----------------------------------|---|---|
| Circular economy | Recycling | Cost structure, key activities, key partners | Incumbent: Adidas Startup: Orange Fiber |
| | Vegan | Key partners, key resources, channels, value proposition | Startup: Preza |
| | Upcycling | Key resources, key activities, value proposition | Startups: Colibrii, Revoada, Preza |
| Corporate social responsibility | Sweatshop free | Customer relationship, key resources, key activities | Incumbent: American Apparel |
| | Fair trade | Customer relationship, key partners | Incumbents: People Tree, Eileen Fisher Startups: Colibrii, Revoada |
| | Locally sourced | Customer relationship, value proposition, key partners | Startups: Contextura, Lanieri, Orange Fiber, Revoada, Colibrii |
| Sharing economy and collaborative consumption | Fashion library | Customer relationship, value proposition, revenue streams | Startups: LENA, Rent the Runway |
| | Second hand | Value proposition, channels, customer relationship, key activities, revenue streams | Startup: Armadio Verde |
| | Collaboration | Key partners, key activities, key resources, delivery channels, customer relationship | Startups: Armadio Verde, Preza, Revoada |
| Technological innovation | Sustainable raw materials | Key resources, customer relationship, cost structure | Startups: Orange Fiber, Contextura |
| | Zero waste | Key resources, key activities, cost structure | Startups: ELSE Corp, Orange Fiber, Zero Waste Daniel, Contextura |
| | Wearables | Key resources, key activities, key partners, value proposition, cost structure | Startup: Ringly |
| Consumer awareness | Capsule wardrobe | Customer relationship, value proposition, revenue streams | Drivers generated mainly by consumer behavior |
| | Lowsumerism | Customer relationship, value proposition, revenue streams | Startups: Armadio Verde, Contextura, Preza, Lanieri |
| | Slow fashion | Value proposition, customer relationship | |

Fuente y elaboración: *Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges*

2.5.3 Moda sostenible en el Perú

La moda sostenible en el Perú es un mercado reciente que ha ido cobrando relevancia a finales de la primera década de los años 2000. La Alianza Francesa en

colaboración con la embajada de Francia realizó, uno de los eventos más relevantes en la temática de la moda ética llamado “*Flashmode*” cuya primera edición se dio en el 2009. En el 2020 se realizó la última edición que planteaba retos como la minimización del impacto ambiental de los textiles a lo largo de su cadena productiva, fomentando el uso de textiles orgánicos como el algodón y el lino ecológico; disminución del uso de pesticidas en cultivos de algodón y de fibras similares; también limitar el uso de tintes con químicos; reciclaje de materiales resultado de mermas en la producción y ropas usada, así como la durabilidad de las prendas. (Gómez, 2009). Adicionalmente se planteó la participación de diseñadores más representativos involucrándolos en cada eslabón de la cadena productiva.

En el año 2015, se creó la Asociación de Moda Sostenible del Perú (AMSP, 2019)² que tiene por propósito acelerar la transformación de la industria de la moda peruana hacia prácticas sostenibles, esta asociación es una comunidad de marcas, diseñadores, artesanos, emprendedores, bloggers, instituciones educativas, entidades no gubernamentales y gubernamentales que promueven la producción y el consumo responsable en la industria de la moda.

Para la AMSP las iniciativas consideradas sobre moda sostenible son las que atienden a uno o más de los lineamientos siguientes:

- **Moda ecológica:** busca armonía entre el sistema económico y ecológico asegurando salud y disponibilidad de los recursos naturales tales como “*upcycling*”, moda de segunda mano, reciclaje o innovación.
- **Moda ética:** respeta los derechos humanos y laborales empoderando a las personas a desarrollarse de manera personal y profesional. Contribuye al comercio justo.
- **Moda étnica:** moda que promueve las técnicas y diseños que proviene de conocimientos ancestrales.
- **Moda tecnológica:** aquella que a través de la tecnología busca hacerles un bien a las personas, por ejemplo, los “*wearable technology*”.

Entre las iniciativas predominantes de las organizaciones del directorio 2016 AMSP se encuentran las siguientes:

- **Producción Local:** iniciativas que utilizan materiales y mano de obra nacional.

² AMSP. (2019). Asociación de Moda Sostenible del Perú. <https://www.amsperu.org/conocenos>

- **Trabajo Artesanal:** iniciativas con baja intensidad de automatización, buscando la singularidad de cada producto.
- **Materiales Naturales:** iniciativas que utilizan materia prima de origen natural, es decir fibras del algodón, de alpaca, vicuña, bamboo entre otras.
- **Inclusión Social:** iniciativas que generan oportunidades de trabajo a comunidades en situación de exclusión social o pobreza.

Cabe mencionar que existen más características sostenibles que poseen estas organizaciones, pero que tienen menor frecuencia, como iniciativas de mejora continua de aspectos sociales y ambientales, moda vegana, trabajo con material reciclado y materiales de desecho. Asimismo, el referido directorio 2016 de la AMSP indica que solo el 19% de las empresas en Perú cuenta con una certificación relacionada con la sostenibilidad.

En el 2016, ingresó al mercado peruano el “Sistema B” esta es una certificadora internacional que promueve formas de organización económica que miden el bienestar de las personas, la sociedad y la tierra simultáneamente a corto, mediano y largo plazo dentro de las empresas. En el Perú algunas de las empresas que comercializan y/o exportan en el sector de moda y textil son: Höseg, RET Eco Textile, las Polleras de Agus, Textil del Valle, Pimalpaka, HAF y Nómades.³

En el Perú, a través de la ley Nro. 31072⁴ publicada en noviembre del 2020, se creó la “Ley de sociedad de beneficio e interés colectivo” (Sociedad BIC) que establece un nuevo modelo jurídico de organización empresarial, que prioriza objetivos sociales y ambientales que son una adición a la actividad económica tradicional de generación de las utilidades; asimismo una sociedad BIC está sujeta a un régimen de prácticas de transparencia de la información y reportes de gestión que contengan la metodología para medir el impacto en los objetivos sociales y ambientales que se alinean con los intereses de todos los stakeholders de la empresa, estos últimos consideran a los accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, comunidades y ambiente (Decreto Supremo N° 004-2021-Produce, 2021).

³ Sistema B. (10 de noviembre, 2019). Empresas B Perú. Recuperado de https://sistemab.org/empresas-b-america-latina/?fwp_presencia=peru

⁴ Ley N° 31072, Ley de sociedad de beneficio e interés colectivo (Sociedad BIC). Diario oficial El Peruano, Lima, Perú, 02 de noviembre de 2020.

2.6 Canales de compra y venta durante la pandemia

En el Perú, así como ha cambiado el comportamiento de compra en algunos usuarios, de igual manera han cambiado los canales por donde realizan sus compras. Los consumidores están ahora obsesionados por la seguridad y esperan que las marcas y empresas implementen mejores medidas de seguridad e innovación que se enfoquen en estas preocupaciones (Gina Westbrook & Alison Angus, 2021).

Por lo tanto, no solo se trata de generar ahorros para el futuro dejando de gastar sino también realizar compras online o por teléfono para evitar el contacto físico con otras personas. Según datos de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), en la actualidad el 40% de los comercios peruanos utilizan plataformas de e-commerce como canales de venta netamente online o como complemento de sus tiendas físicas. Asimismo, la cantidad de internautas en el Perú gira en torno a los 24 millones de usuarios, lo que representa una penetración del Internet del 72.9% (Orbezo, 2021).

Una de las tendencias globales de consumo mencionadas en el estudio de Euromonitor es la “La realidad Phygital”, un híbrido entre los mundos físico y virtual en el que los consumidores pueden vivir, trabajar, comprar y jugar tanto en persona como en línea (Gina Westbrook & Alison Angus, 2021). Los compradores ahora hacen una combinación entre las actividades físicas y virtuales con la iniciativa “*click & collect*”, en el cual compran en línea, pero recogen en algún lugar, van a la tienda para devolver productos que compraron en línea, entre otras cosas. Según el estudio de Zebras Technology en Suramérica, los pedidos móviles, desde teléfonos inteligentes y tabletas, han experimentado un gran crecimiento, en especial el uso de aplicaciones (El Peruano, 2021).

2.7 Conclusiones del capítulo

La nueva normalidad ha cambiado por completo los patrones de compra de los consumidores, además de las exigencias de ellos hacia las marcas. Ahora el consumidor con capacidad económica buscará solo aquellas marcas con las que sus valores personales se identifican.

Por otro lado, las actividades cotidianas de las personas se vieron fuertemente impactadas, transformando de esta manera los productos que las personas buscarán consumir.

Ante estas dos realidades han surgido muchos emprendedores que se han visto afectados fuertemente con la crisis económica que el COVID 19 dejó mientras pasaba o bien han surgido nuevos emprendedores que buscan satisfacer a toda costa la necesidad de los consumidores con productos que se adecuen a su nueva normalidad.

Lo anterior hace que exista un cuestionamiento por encontrar un diferenciador ante este surgimiento acelerado de emprendimientos de ropa, los cuales debido a la situación se han convertido en tiendas online que poco se diferencian de otras tiendas.

Esta situación que es difícil de obviar marca el contexto donde este plan de negocio busca poseer las mejores prácticas de acciones sostenibles en la industria de la moda e incluirlas como opciones para sumarla a su modelo de negocio como una ventaja competitiva.

El incluir dentro del modelo de negocio estrategias tan amplias como el de moda sostenible y “*Slow Fashion*” hace que sea poco factible dada su complejidad de implementación a lo largo de toda la cadena de suministros, por ello el incluir de una manera sutil, pero con gran impacto una acción de sostenibilidad en el producto causará un efecto que a largo plazo será más visible. Es por lo que, durante este capítulo, se analizaron y plantearon buenas prácticas y tendencias globales y locales.

Por otro lado, luego de revisar la literatura, el consumidor meta en la actualidad se encuentra en una encrucijada, en donde se hace visible la brecha entre el deseo de aportar a la sostenibilidad y medio ambiente y de obtener productos accesibles a su bolsillo. Es por tal motivo que, para desarrollar un negocio atractivo, se identificaron las principales tendencias 2021 para este rubro y los principales cambios en los comportamientos del consumidor encontrando que el *Athleisure* es una tendencia mediante la cual la marca puede promover valores sostenibles.

A través de esta marca se busca promover valores de inclusión, sostenibilidad, amor por el medio ambiente, desarrollo económico y social y bienestar físico y emocional del consumidor. El mundo y los comportamientos de los consumidores cambiaron, estos dejaron de poner las esperanzas de cambio en las estructuras tradicionales como los gobiernos, ahora estos exigen a las marcas que sean responsables y que les ayuden a ser responsables, por lo tanto, a través de este emprendimiento se desea cumplir dicho propósito.

III. CAPÍTULO TRES: METODOLOGÍA DEL PLAN DE NEGOCIO

Para el desarrollo de este plan se ha combinado la metodología del plan de negocio con algunas herramientas de metodologías ágiles. A continuación, se presenta gráfico que explica las herramientas a utilizar para la realización de este plan etapa por etapa.

Tabla 3.1 Metodologías del plan de negocio

| Metodologías del plan de negocio | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|--|--|--|---|
| | 1 Definición de la idea de negocio | 2 Análisis del entorno | 3 Análisis de la industria | 4 Sondeo del mercado | 5 Plan estratégico | 6 implementación |
| Plan de negocio | 1) Model Business Canvas para la formulación de la idea 2) Grupos focales para análisis exploratorio | • Análisis del entorno SEPTÉ • Entrevistas a expertos • Lecturas bibliográficas | • 5 fuerzas de Porter • Benchmarking • Análisis de proveedores | • Encuestas de validación para proyectar la demanda. | • Análisis FODA • Matriz EFTI y EFE • Desarrollo de Misión, visión, objetivos estratégicos | • Plan de marketing • Plan de operaciones • Plan de recursos humanos • Plan financiero |
| Metodologías ágiles | Lean start up | | Creación de un Producto mínimo viable de la marca | Encuestas rápidas de validación en redes sociales | | |

Empatizar y definir *Idear* *Validar* *Solución*

Fuente y elaboración: Autores de la Tesis

3.1 Etapa 1: definición de la idea de negocio

- **Model Business Canvas:** se definirá la idea de negocio, el cual es una herramienta que permitirá visualizar y probar el modelo de negocio claramente identificando todos los puntos clave.
- **Lean start-up:** permitirá ver el modelo de negocio de esta empresa nueva, identificando los problemas para verificar si el mercado está en búsqueda de las soluciones propuestas.
- **Revisión de la literatura:** esta consiste en detectar, consultar y obtener bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación (Sampieri, 2014).

3.2 Etapa 2: investigación de la oferta y demanda

Una vez definida la idea de negocio, este plan se basará en un enfoque de investigación mixta, es decir, cualitativa y cuantitativa con fuentes primarias y secundarias. A continuación, se detalla a profundidad las técnicas que se realizarán.

3.2.1 Estudio cualitativo para evaluar la oferta y sus componentes, conocer más del sector textil e identificar elementos para los análisis del entorno. Además, se utilizará este método de investigación cualitativa para realizar una exploración en la demanda. El estudio cualitativo contará con las siguientes técnicas de recolección de datos:

FUENTES PRIMARIAS:

- **Entrevistas a profundidad:** conocer a profundidad cómo se encuentra el mercado actualmente, cuáles son las posibilidades de desarrollo en el rubro y qué expectativas se espera en el sector. La selección de los expertos es a partir de un muestro por conveniencia ya que se elegirán a las personas relacionadas a este ámbito y que puedan aportar información relevante para el negocio
- **Grupos focales de carácter exploratorio:** se recibirá información sobre la percepción de los consumidores sobre el producto ofrecido, precio, canales de venta y distribución que este utiliza y qué valores son importantes para ellos en los procesos de servicio al cliente y dentro del producto.
- **Benchmarking:** a nivel local e internacional buscará revisar y comparar precios, estrategias, canales de distribución, modelos de negocio y políticas corporativas de la competencia.

FUENTES SECUNDARIAS:

- **Análisis de la literatura bibliográfica:** permitirá definir el problema y los objetivos del Plan de Negocio, investigación del rubro, sector, información económica, política, social, ecológica tecnológica a través de diversas fuentes secundarias, sitios web, redes sociales sobre empresas de investigación de mercados, entidades especializadas, INEI, Promperú, y posibles competidores.

3.2.2 Estudio cuantitativo que será realizado posterior a la fase de exploración, con el objetivo de determinar la demanda insatisfecha, definir la estrategia de mercadeo para penetrar en él y permitirá establecer las proyecciones de ventas. Para dicho estudio se tomarán en cuenta las siguientes técnicas de recolección de datos:

a) FUENTES PRIMARIAS:

- **Encuestas:** a través de este instrumento se identificará la intención de compra, la frecuencia y cantidad promedio de compras anuales, precios que está dispuesto a pagar el consumidor, así como el tamaño del mercado y factores determinantes de compra, canales y comunicación que la demanda utiliza; con el fin de obtener más información para el plan de marketing. Estas serán de carácter cuantitativas.

b) FUENTES SECUNDARIAS:

- **Estudios y fuentes de Información:** se obtendrá la información del INEI, APEIM, Diario Gestión, El Comercio, de las cuales para el presente trabajo se consideran fuentes secundarias confiables. Adicionalmente se tomará en cuenta análisis, reportes sectoriales y encuestas al consumidor realizadas por Euromonitor y Statista como referencia para determinar el público objetivo.

ETAPA 3: PLAN ESTRATÉGICO

A partir de la información recolectada anteriormente, se empezará a formular el plan estratégico que nos lleve a determinar la estrategia genérica que se utilizará y definir así el rumbo de la empresa. Posterior a eso en esta etapa se definirá el propósito de la empresa

ETAPA 4: PLANES FUNCIONALES

- **Plan de Marketing:** cubre principalmente aspectos del marketing mix para el desarrollo y posicionamiento de la marca de ropa.
- **Plan de Operaciones:** aplicará el método de costos fijos y variables de acuerdo con grupo de prendas definido en la investigación de mercado, el cual comprende gestionar toda la cadena logística.
- **Plan de Recursos Humanos:** se establecerá la organización y gestión de recursos humanos que mejor se adapte al modelo de negocio y que considere cada eslabón de la cadena de valor.
- **Evaluación Económica:** contempla la evaluación de la rentabilidad del negocio, usa CAPM para la rentabilidad esperada por el inversionista, costo de oportunidad de capital, también se determinará el VAN, TIR y se analizará la sensibilidad del proyecto.

IV. CAPÍTULO CUATRO: ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1 Análisis del macroentorno- SEPTTE

4.1.1 Factores Socioculturales

La población peruana se encuentra distribuida por tres generaciones: 4.6 millones son Z (Centennials), 8 millones son Y (Millennials) y 8.7 millones son X, cada generación muestra un perfil y relación particular con la educación, trabajo, las redes sociales entre otros. (IPSOS, 2018)

La generación Z, los nacidos entre 1996 y 2010, los denominados Centennials aún se encuentran en edad de estudio en su mayoría, su fuente de ingreso depende de sus padres en la mayoría, tienen una tendencia al ahorro y disfrutan actividades al aire libre y fuera de casa, adicionalmente están dispuestos a probar nuevos productos.

Sucede algo similar con la generación Y, que son los Millennials, nacidos entre 1980 y 1995 quienes para el 2025 formaran la mayor porción de la fuerza laboral nacional, ya se encuentran en edad laboral y tienen un sentido del ahorro elevado, realizan actividades al aire libre y fuera de casa especialmente ejercicios e ir al cine y su conducta de compras es buscar ofertas y aprovecharlas. Suelen comprar por internet para evitar colas.

Finalmente, la generación X, que nacieron entre 1966 y 1979, aún en edad laboral poseen la mayor tasa de empleo, solo la mitad se encuentra bancarizada y tienen posicionadas fuertemente sus marcas favoritas ya que la buscan hasta encontrarlas. (IPSOS, 2020)

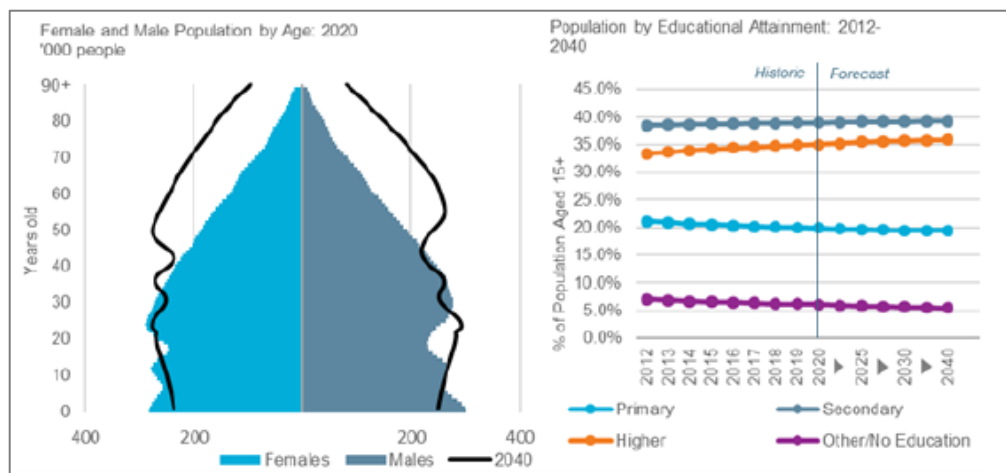
Las generaciones más recientes, Centennials y Millennials, tienen una marcada inclinación hacia la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente. Además, tienen mayor conciencia sobre los recursos naturales, buscan conocer el origen de los productos y la trazabilidad de estos hasta que son consumibles.

Les interesa el prestigio social, prefiere el consumo antes que la posesión, están dispuestos a colaborar con los demás y prefiere reciclar. Evidencia de esto es la apertura de opciones de Co-Living en la industria inmobiliaria en la ciudad de Lima. Las nuevas generaciones en especial los de la generación Z muestran un mayor activismo social, suelen presentarse a programas de voluntariado, dedican tiempo a ayudar a su vecindario, alguna comunidad u organizaciones.

Esta tendencia y visión del mundo que este grupo de personas tienen, está acompañada por su orientación al ahorro, el 86% de los jóvenes ahorra con la aspiración de iniciar un negocio propio. Sus ingresos provienen de propinas, trabajos eventuales o permanentes. El 65% de los jóvenes está en edad de estudio y puede obtener S/ 200 al mes y los de 18 a 20 años pueden obtener S/ 720 por mes.

No obstante, los otros motivos de ahorro son primordialmente adquirir ropa y pagar sus estudios, 32% y 30% de los ahorros respectivamente. Por otro lado, mantienen como principales motivos de gastos la compra de ropa y alimentación, para ello destinan 39% y 27% de sus ingresos respectivamente. De toda la generación el 77% ahorra y gasta, mientras que el 14% gasta todo y el 9% ahorra todo. Se resalta que, para captar la atención de este grupo demográfico, aparte de la publicidad, se requiere productos compatibles con valores de responsabilidad social y ecológica. Se destaca también que la frecuencia de conexión diaria a internet de esta generación es de 58%.

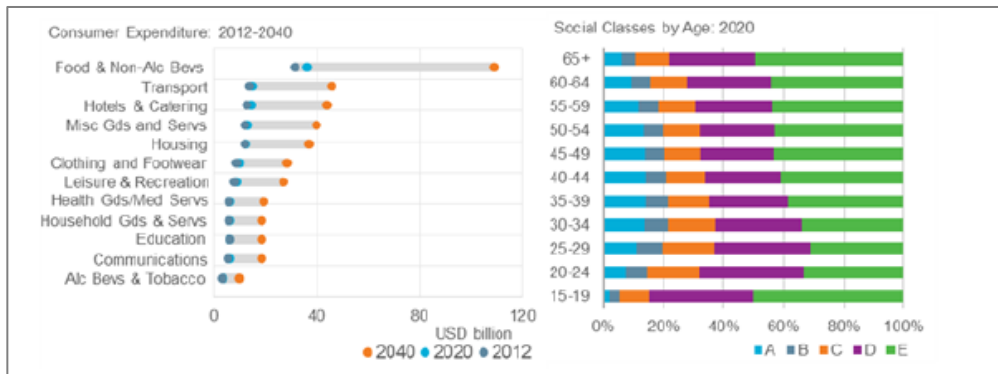
Figura 4.1. Población por edad y nivel de educación alcanzado



Fuente y Elaboración: Euromonitor International

La pirámide poblacional de Perú se encuentra en los inicios del periodo del bono demográfico y se estima que se extienda hasta el 2040, esto implica un mayor crecimiento económico capaz de generar mayor ahorro e inversión en el país. También, es un periodo de mayor recaudación fiscal que permite al gobierno mayor inversión de obras públicas y mejorar los servicios sociales, por lo que un estado de bienestar se instala generando impacto directo en los estilos de vida y el consumo. Por otro lado, esta situación genera presiones sobre las administradoras de fondos de pensión y la seguridad social.

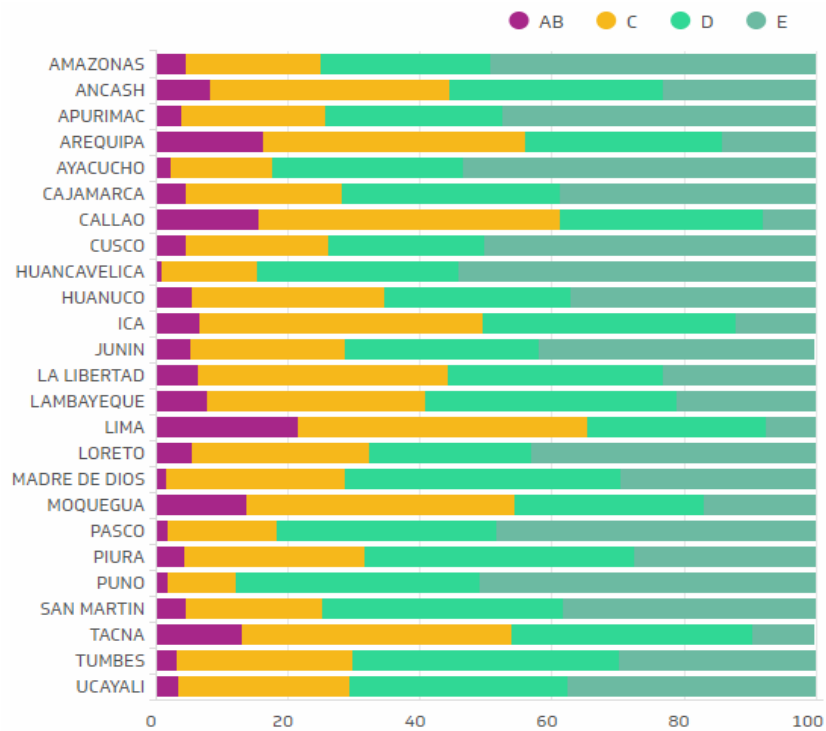
Figura 4.2. Gastos de consumidores y nivel socio económico



Fuente y Elaboración: Euromonitor International

En Perú las ciudades con mayor porcentaje de nivel socioeconómico A y B son Lima con 21.1%, Callao con 15.5% y Arequipa 15.1%, sucede algo similar con el NSE C, con 43.4%, 45.9% y 37.7% respectivamente (APEIM, 2021).

Figura 4.2.1. Distribución NSE por Departamentos



Fuente y Elaboración: APEIM 2021

4.1.2 Factores Económicos

En 2020, la economía peruana sufrió una contracción de 12.5% en el PBI real, siendo uno de los países más afectados de América Latina como consecuencia del COVID-19. No obstante, se espera que la economía se recupere y tenga un crecimiento medio anual de 4.8% del PBI real entre 2021 y 2025. (Euromonitor Internacional, 2021)

Las disposiciones del Gobierno para frenar el avance del Covid-19 generaron un deterioro de confianza empresarial durante el 2020, esto debido a que se limitaron las actividades y se declararon cuarentenas consideradas como las más extensas y estrictas a nivel mundial.

A pesar de la agitación económica, la depreciación de la moneda, en 2020 la inflación se situó en 1.8% dentro de los rangos meta del Banco Central de Reserva del Perú.

Las previsiones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) espera que el Perú tenga una subida de 9.5% en el PBI para el 2021 y 4.4% para el 2022 con lo que liderara el crecimiento de América del Sur. Por otro lado, CEPAL sugiere que es necesaria la reestructuración del sistema de salud y educación, y también es relevante asegurar la canasta básica digital y fortalecer el apoyo a las micro, pequeña y mediana empresa. (Diario Oficial "El Peruano", 2021)

En un escenario de contención de la pandemia, la economía se expandirá en el mediano plazo, favorecido por la demanda interna y la expansión de exportaciones. A esto se suma el crecimiento de empleo, presiones inflacionarias dentro de límites aceptables y aumento de salarios. Este atractivo despegue de la economía abre oportunidades para implementar opciones novedosas que impulsen el consumo consciente y acompañar la recuperación de los sectores más golpeados durante la pandemia.

Aunque se considera que la economía latinoamericana tiene un proceso de recuperación lenta, el Ministerio de Economía y Finanzas prevé que la recuperación del país sea mucho más rápida, aunque ante una incertidumbre sanitaria y política esta proyección puede no ser precisa. (Gestión, 2020)

- **Inflación:** De acuerdo con el Índice de Precios al Consumidor publicado por el Banco Central de Reserva del Perú la inflación del año 2020 cerró en 2% en términos interanuales, manteniendo este indicador dentro del rango meta del Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022. Esto es un buen indicador de la estabilidad

económica del país y genera un ambiente atractivo para el desarrollo empresarial, es así como la inflación esperada se sitúa en 1.97% según el reporte de "Evolución Anual de la Tasa de Inflación en Perú desde 2015 hasta 2026", publicado por Statista Research Department (Statista, 2021). Sin embargo, Euromonitor Internacional prevé que para el periodo 2023 a 2026 la tasa de inflación esperada será 2.5%, resaltando que existe una presión inflacionaria temporal, dado el incremento de 1.8% a 4% entre el año 2020 y 2021, que continuará durante el 2022 y disminuirá en el mediano plazo, estabilizándose desde el 2023 en adelante (Passport, 2022).

- **Panorama Mundial:** El Banco Mundial (BM) en el informe de perspectivas económicas mundiales prevé que el crecimiento de América Latina será de 3.7% en 2021 (Gestion, 2021), bajo un escenario esperado de que la distribución de vacunas se masifique incremente. En el 2020 fue la Región que sufrió un mayor impacto sanitario y económico a raíz del brote del Covid19, por lo que las autoridades establecieron restricciones que les permitiera contrarrestar su avance, limitando actividades y declarando cuarentenas, lo que contrajo la economía regional en 6.9% de lo que se resalta que el sector turismo quedó totalmente paralizado y una caída de 8% en las exportaciones y se sumó a ello el crecimiento de la tasa de desempleo.

Para este año las prioridades de acuerdo con el BM deben de ser: “controlar la propagación del virus y facilitar nuevas inversiones para que el crecimiento dependa menos de la deuda externa”. David Mallpass, presidente del Grupo Banco Mundial, hace hincapié en que “es necesario dar un gran impulso a la mejora del entorno empresarial, aumentar la flexibilidad del mercado laboral, de los productos y reforzar la transparencia de la gobernanza”.

El panorama aún es incierto y no se ha cuantificado los riesgos, daños económicos, problemas de financiamiento, endeudamiento y tensiones sociales ocasionados por la pandemia, lo que puede ocasionar desconfianza en el inversionista.

La economía peruana ha mantenido indicadores saludables gracias a la política monetaria y fiscal que le ha permitido sortear las dificultades de la crisis sanitaria. El Estado como prioridad requiere de fomentar la creación de empresas que impulsen la economía local, no obstante, el panorama político y falta de confianza en él puede menguar el interés de nuevos inversionistas.

Figura 4.3. Indicadores Económicos



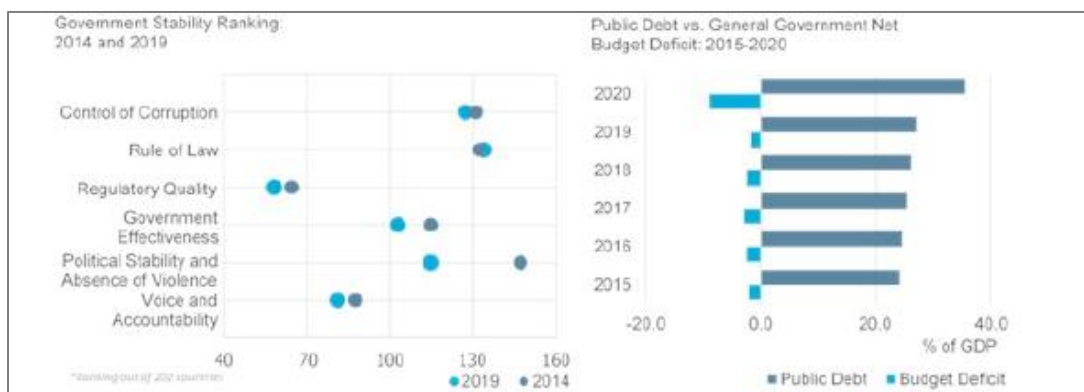
Fuente y Elaboración: Euromonitor Internacional

- **Inversión:** Perú depende en gran parte de la inversión extranjera directa la que significó el 3.9% del PBI en 2019 y que durante el 2020 se paralizó por causa del COVID-19, a lo que se sumó la caída de precios de materias primas y del petróleo. Debido a que estas inversiones se realizan principalmente en el sector minero el país se encuentra expuesto a las fluctuaciones de los precios en mercados internacionales.

Por otro lado, se espera que la inversión se mantenga en un nivel moderado en el corto y mediano plazo, en la medida de que se pongan en marcha proyectos mineros trabados y acompañados de la recuperación de precios internacionales, adicionalmente los países desarrollados están optando por centrarse en la recuperación y el desarrollo industrial sostenible.
- **Desempleo e Informalidad Laboral:** La tasa de desempleo en Perú se situó cercana al 11% en 2020, que ya venía de una base alta debido a que la creación de empleo se ha visto disminuida por la inadecuada combinación entre habilidades y los puestos laborales disponibles, dado que es un indicativo del desempleo estructural del país se espera que se mantenga alrededor del 10% entre el 2025 al 2040.

Se agregan problemas latentes exacerbados por la pandemia ya que el 60% de la población empleada se encuentra en la informalidad laboral por lo que no cuentan con garantías de salud y seguridad laboral.

Figura 4.4. Indicadores Políticos



Fuente y Elaboración: Euromonitor International

En Perú, Lima es una de las ciudades más pobladas con 10.7 millones de habitantes, equivalente al 30% aproximadamente de la población nacional, en 2020 su PBI per cápita ciudad fue de 11,945 USD en 2020, este es uno de los más importantes del país y se encuentra ligeramente sobre el promedio de la región latinoamericana, adicional a ello se espera un crecimiento de 12.71% de la población entre 2021 y 2030 (Statista, 2021).

Lima como ciudad esta listada en el puesto 149 del del Global Business Cities Index, dentro de los aspectos económicos se resalta que toma 26 días iniciar un negocio comparado con el 42.6 días de la región, por otro lado, el costo de vida de la ciudad es más bajo de la región. (Statista , 2022)

4.1.3 Factores Políticos y Legales

En los últimos años el Perú ha venido atravesando por una crisis política e institucional que ha pasado por destituir a dos presidentes y un congreso, esto genera incertidumbre sobre la atracción de nuevas inversiones.

La inestabilidad política e institucional coloca al Perú en el grupo de “moderadamente libre” según el *Index of Economic Freedom 2021*, explicado por un orden jurídico ineficaz y la inestabilidad política generada por juicios políticos y

renuncias en el poder ejecutivo por lo que se ha deteriorado la posición del 2020 al 2021. Asimismo, la corrupción es un problema latente, que tuvo una mejora entre 2018 y 2020 ubicándose en 94° puesto del *Corruption Perceptions Index*, debido a la entrada en vigor de leyes anticorrupción. No obstante, “La corrupción es una fuerza disruptiva para las operaciones comerciales, ya que ralentiza el progreso y aumenta los costos” (Euromonitor Internacional, 2021).

A raíz de las elecciones presidenciales y parlamentarias que se llevaron a cabo en el 2021, se suma una preocupación creciente por el empleo y desempleo y si las medidas adoptadas por la clase política lograrán cubrir las dosis de vacunas necesarias en un tiempo adecuado.

Figura 4.5. Ingresos del gobierno



Fuente y Elaboración: Euromonitor Internacional

4.1.4 Factores Tecnológicos

En el mundo la tecnología está en auge y ha llegado a formar parte de la vida cotidiana, ha trascendido las redes sociales, el internet y se han convertido en medios de comunicación efectivos. De acuerdo con *ComScore* el Perú tiene el mayor alcance de redes sociales (Gestión 2019).

No obstante, la pandemia ha acentuado la brecha digital que existe en el país y ha dejado al descubierto que niños y jóvenes de escasos recursos no tienen acceso a este servicio que hoy se considera tan importante.

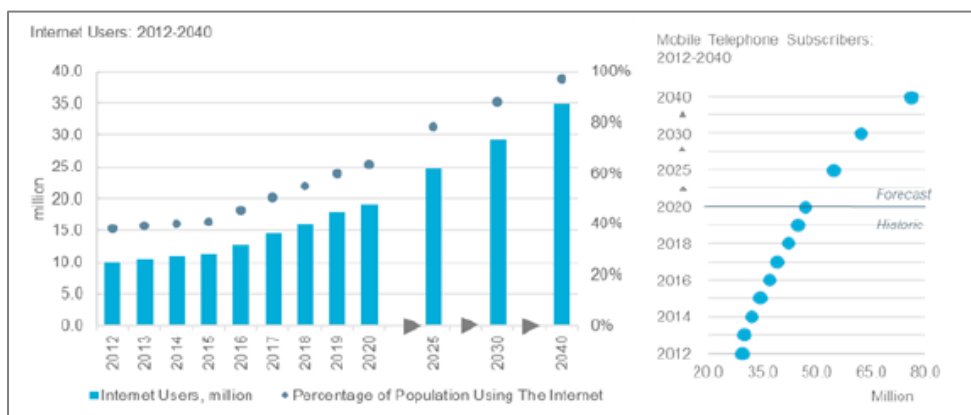
De acuerdo con Ipsos Game Changers (Propuesta Estudio Consumo de Medios 2020, 2020) las personas habrán cambiado cuando la crisis sanitaria pase, la importancia de los Medios Digitales serán mucho más relevantes, las compras online crecieron de 17% a 38% entre 2018 y 2019, para 2020 y los años posteriores los medios más relevantes serán las multiplataformas y buscadores de contenido. Las personas reconfigurarán su relación con la televisión, radio y los diarios.

Esta tendencia es confirmada por Nielsen (Estudio Global: Comercio Conectado, 2017), que para el consumer electronics y moda, la fuente de información más citada en una decisión de compra son los puntos de contacto digital. La lista está encabezada por las páginas web de las tiendas (49%) que lo usan para comprar productos de moda. Adicionalmente para mercados en desarrollo las redes sociales son las que más influyen en la decisión de compra.

Dadas las preferencias actuales del mercado de productos relacionados con la moda los consumidores exigen calidad, tiempos de entrega breves, variedad, precios e innovación. (Bardales 2018), para satisfacer esta demanda es necesaria la inversión en tecnología como el uso de software para desarrollar productos y corte automatizado.

También es necesario mencionar a la industria 4.0 que pretende mejorar y flexibilizar la producción, con tiempos cortos y gestionando la cadena de suministro y logística que integre el internet de las cosas, Big Data, computación en la nube y la automatización de procesos a través de robots (RPA, Robot Process Automation). La transformación digital se ha acelerado durante la pandemia, por lo tanto, el uso de la tecnología ha marcado una ventaja competitiva empresarial.

Figura 4.6. Porcentaje de población que usa Internet



Fuente y elaboración: Euromonitor International

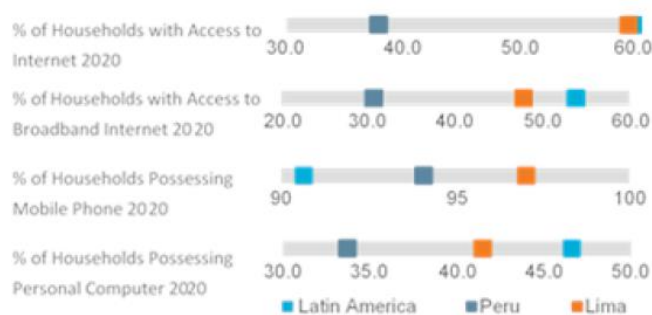
Figura 4.7. Gastos en Investigación y Desarrollo



Fuente y Elaboración: Euromonitor Internatioal

Lima es una de las ciudades con mayor potencial para el desarrollo de negocios digitales, de acuerdo con los datos estadísticos más relevantes del consumidor digital en 2020 el 59.6% de hogares tiene acceso a internet respecto del 39% del promedio del País, por otro lado el 97% de hogares posee acceso telefonía móvil superior al 91% del promedio nacional.

Figura 4.7.1. Principales estadísticas del consumidor digital Lima, Perú y Latam



Fuente: Euromonitor International from national statistics/International Telecommunications Union (ITU)

4.1.5 Factores Ecológicos

- **Legislación medio ambiental en el Perú.**

En diciembre de 2015 el Perú adoptó, junto con otros 194 países, el Acuerdo de París que entró en vigor finalmente en enero del 2020. Este acuerdo plantea directrices para la mitigación y adaptación al cambio climático, compromiso que implica la descarbonización que es un factor importante que asegura la calidad de vida de los seres humanos en el planeta.

Para cumplir con ello el Perú ha alineado sus políticas medioambientales al 2030, en un plan que busca la sostenibilidad y la reducción de la huella de carbono nacional. Busca alcanzar el 100% de efectividad en el manejo de residuos sólidos domésticos y un incremento en la práctica de segregación de residuos sólidos en la fuente que permita desarrollar el mercado de reciclaje.

Este plan reconoce que el sector privado cumple un rol importante en el desarrollo de la eco-innovación, el uso de las energías renovables y los sectores de reciclaje, utilización y tratamiento de desechos.

- **Materias primas orgánicas: El Algodón en el Perú.**

En junio de 1994 se aprueba el Texto Único Ordenado del Reglamento del Cultivo del Algodonero para los Valles de la Costa Peruana en el cual se establecieron los lineamientos para el cultivo de algodón estableciendo fechas de siembra por provincias y tipos de algodón, así como también la obligatoriedad de emplear semillas y tratamientos específicos certificados. (Ministerio de Agricultura , 1994)

Posteriormente en el 2008, se crea una Ley N° 29224 en la que se declara patrimonio genético étnico-cultural de la nación al algodouero nativo llamado Algodón “País” (El Peruano, 2008) , este se incorpora a la lista que plantea la ley N° 28477, de los cultivos, crianzas nativas y especies silvestres que son usufructuadas Patrimonio Natural de la Nación

La producción de algodón orgánico en el Perú se inició durante la década de los noventa y para el 2016, en américa latina, los dos principales países productores de algodón orgánico son Perú y Brasil, según el Textile Exchange, entre el año 200 y 2007, diversas organizaciones no gubernamentales entraron al Perú para ayudar a los agricultores a asociarse para abastecer al mercado potencial europeo que venía comprando prendas con responsabilidad y sostenibilidad. Hasta el 2020 Perú fue el mayor productor de algodón orgánico en Latinoamérica principalmente cultivado por

pequeños productores. (Organización de las Naciones Unidas Para la Alimentación y Agricultura (FAO), 2020)

En marzo del 2022, el gobierno peruano instaló una mesa ejecutiva para fomentar la recuperación de los cultivos de algodón orgánico en el país, esto vuelve a la agenda luego de más de 30 años de no fomentar la producción algodónera. A pesar de que existe una tendencia al alza en el precio del algodón, el ministerio de agricultura planea el financiamiento a proyectos que ampliarían las áreas de cultivo de esta materia prima. (Torres, 2022)

4.2 Análisis del microentorno - Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Para conocer el potencial de la rentabilidad que este negocio puede tener dentro del mercado es necesario conocer su microentorno, es decir el campo directo de acción en que tanto la oferta como la demanda se mueven directamente dentro de sus operaciones diarias. Para efectos de este plan de negocio se evaluarán las fuerzas competitivas de Porter tanto en el negocio de la confección textil como en el de la comercialización minorista de ropa.

A continuación, se define los factores que afectan una a una las cinco fuerzas competitivas del mercado en el sector de confección textil y retail.

4.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

En Perú el sector de confecciones fue uno de los más afectados durante las medidas de confinamiento por la pandemia de COVID 19 que se dio durante todo el 2020. Dicho sector reportó una caída del 36% (swissinfo.ch, 2021) sin embargo, durante este año se ha empezado a comportar de forma diferente el sector recuperándose con respecto al año pasado, aunque no se ha podido llegar a los mismos niveles antes de la crisis (Rodríguez, 2021) . Ante esta situación y con el objetivo de reactivar tanto el sector de confecciones como el sector textil nacieron diferentes proyectos para lograr dinamizar dichos sectores brindando capacitaciones, reuniones de negocios virtuales o bien el estado empezó a comprar uniformes o suplementos de prendas de vestir para el sector hospitalario y de higiene (Rodríguez, 2021) . Esto claramente se convierte en incentivos y motivadores para los medianos, pequeños y microempresarios, así como también para muchos emprendedores surgiendo así nuevos negocios relacionados a este sector durante este 2021.

Por otro lado, la existencia de estos incentivos se da porque políticas y tratados como el TLC principalmente con países como China, hace que las barreras arancelarias para el ingreso de sus productos no existen. El problema es que, al no poner estas barreras de entrada, los productos cuestan lo mismo que la materia prima en el Perú haciendo que exista poca competitividad de las Mypes del sector textil. (Custodio, 2020) El empresario José Luis Muñoz, director de la Unión de Empresarios Textiles de Gamarra (Unete) señala que se encuentran en una gran desventaja ya que las prendas de china ingresan al mercado peruano con un precio arriba de un dólar siendo estos productos terminados, mientras que la industria local genera costos aproximadamente de \$4 solo para comprar hilos y los servicios de tejido, teñido y confección (Chávez, 2021).

En la entrevista realizada anteriormente con el empresario de Gamarra Manuel Yto, mencionaba la entrada de estos competidores debido a estos tratados haciendo así mucho más difícil que los micro, pequeños y medianos empresarios y emprendedores se encuentren con una barrera grande para entrar al mercado.

Si bien la empresa en formación se ve enfrentada de forma negativa a la existencia de barreras de entrada bajas que incrementa el número de competidores internacionales e incentivos fiscales que incrementan el número de competidores nacionales, se asumirá el riesgo de entrar al mercado apalancándose de dos ventajas competitivas: el negocio e-commerce y la sostenibilidad, que según John Rodríguez, Jefe de Promoción Comercial de la Cámara de Comercio de Lima la omnicanalidad y la sostenibilidad jugará un rol clave en el sector moda. (Rodríguez, 2021)

4.2.2 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos para una empresa de moda son otras empresas de moda, pero, en este caso, empresas de moda que apunten a las innovaciones y madurez digital. Luego de la crisis económica por la pandemia por COVID 19 el E-commerce creció de forma acelerada, antes solo el 1.5% de las empresas de retail venía online, mientras que en la actualidad este porcentaje representa el 5%. (Redacción EC, 2021).

Como indica la siguiente figura, en la actualidad el sector de la indumentaria y de la moda es el segundo sector con mayor madurez digital, esto debido a su apalancamiento con las grandes compañías de retail multinacionales.

Figura 4.8. Sectores con mayor madurez digital



Fuente y elaboración: El Comercio

Tal como se mencionó anteriormente las importaciones de productos provenientes de china se han incrementado debido a los tratados que se tienen con dicho país, Según la Sunat, las importaciones en prendas de vestir de este país representan el 70,3% del total de importaciones que ingresan a Perú. (Izaguirre, 2020). Sin embargo, lo anterior solo se refiere a las importaciones masivas, existe otra forma de comprar al detalle en la que el consumidor es quien importa, esto es a través de aplicaciones y el correo o Courier.

Aplicativos como Aliexpress, una tienda que es parte del Grupo Alibaba le da al consumidor la posibilidad de encontrar diversos productos de diferentes categorías, los cuales tienen precios muy accesibles. Por otro lado, existe otra tienda especializada en productos de moda y belleza llamada Shein quienes además le dan al usuario una experiencia de compra bastante accesible y ágil al comprar por un aplicativo móvil. Algunas de las características principales con la que destacan estos productos sustitutos son: seguridad y confiabilidad, uso intuitivo del aplicativo móvil haciendo la compra al instante, excelente atención al cliente a pesar de ser una tienda online ofrece métodos de envío confiables y variables los cuales hasta incluyen números de seguimiento, política de devoluciones sencilla y eficiente. Las principales desventajas de estas

tiendas son los tiempos de envío a países alejados de China. (Luisana- La Compra Ideal, 2020)

4.2.3 Poder del comprador

Dentro del rubro del retail los clientes no siempre tienen el poder de negociación, dada la naturaleza de la industria los clientes no se asocian de forma masiva para hacer las compras por lo tanto no existe tanto poder en la determinación de los precios dentro de los compradores. Lo anterior hace referencia a la industria del retail como se hacía antes de pandemia. (La Cámara, 2020)

Sin embargo, ahora los cambios generacionales de los consumidores y su fácil acceso a las redes sociales, así como también las transformaciones digitales aceleradas de la tecnología que dejó consigo la pandemia hace que el consumidor actual conozca sobre el producto y que exija a las compañías respuestas inmediatas. Si bien ahora las nuevas generaciones de consumidores no influyen directamente sobre los precios o productos las marcas están en la necesidad y casi obligación de invertir para mejorar con digitalización y tecnología las experiencias del cliente. (La Cámara, 2020)

Finalmente, el consumidor de ahora, influenciado por las nuevas tendencias entre ellas el activismo, exige a las empresas una buena reputación tanto en temas sociales como en temas medio ambientales por lo tanto invertir en la sostenibilidad es una exigencia que está creciendo en Perú. (Gina Westbrook & Alison Angus, 2021)

4.2.4 Poder de los proveedores

Dado que las materias primas con las que se busca trabajar tienen un impacto positivo al medio ambiente, estas se vuelven escasas y más costosas. En la actualidad más del 70% del algodón que utilizan las textilerías en América Latina es importado dejando como resultado altos costos que empresas con grandes economías de escala y con clientes de gran tamaño pueden afrontar más fácil que empresas que tercerizan la producción. Esto no solo genera costos más altos, sino que causa un impacto en la huella de carbono. (Litman, 2021)

Ante la compra de materia prima de algodón orgánico local son los proveedores quienes tienen el poder de negociación. Sin embargo, el TLC firmado con China y las nuevas tecnologías han acercado directorio de proveedores de China, haciendo que sea mucho más sencillo acercarse al proveedor y encontrar una diversidad de precios y

calidad de materia prima para elegir el que mejor se adapte a las necesidades de la empresa.

En el medio local donde se plantea conseguir el taller de producción y proveedor del algodón orgánico tiene como característica que posee en una misma área (de tamaño relativamente pequeño como son los valles de Chincha e Ica) diversos talleres y proveedores de algodón orgánico donde se pueden lograr relaciones comerciales con ellos. La ventaja del conocimiento y cercanía al área mencionada puede reducir de alguna forma el poder de negociación de estos proveedores en cuanto hay muchos fundos donde se siembra el algodón orgánico y sobre las cuales se puede negociar de alguna forma un poco menos desfavorable versus los proveedores. De igual forma se asume el riesgo que el poder de negociación de los proveedores sea relativamente alta.

4.2.5 Amenaza de los competidores

La fuerza de los competidores dentro de la industria de la moda es muy influyente en el Perú. A continuación, se explicará los tipos de competidores y su nivel de influencia al modelo de negocio propuesto en este plan:

Competidores emprendedores:

Pese a que las barreras de ingreso son bajas en el sector moda y que la crisis económica del 2020 dejó daños en el rubro de las confecciones han surgido una gran cantidad de microemprendimientos de moda. El uso de las redes sociales, los nuevos comportamientos del consumidor y la situación del país ha hecho que surjan nuevas y pequeñas marcas peruanas de moda que ofrecen sus productos con menores costos de mercadeo (La Cámara, 2020). Estas marcas venden sus productos en redes sociales.

Las tiendas de moda que se convierten en competidores son aquellas que utilizan funciones como el “Instagram Shopping”. Esta es una herramienta que diseñó Instagram para que cualquier tipo de negocio, sin importar su tamaño, exhiba sus productos con fotografías y permite que el cliente tenga más cercanía con el producto a bajos costos de comercialización. (Cámara de Valencia, 2017)

A pesar del surgimiento masivo de los emprendimientos de moda, estas tiendas se enfrentan a diferentes desafíos, entre ellos la diferenciación de sus marcas y/o

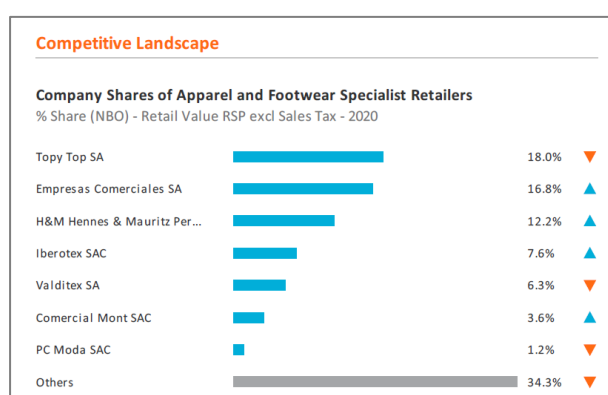
productos, es por ello que su principal misión posicionar su marca de alguna manera. (Fabiola Alcas- Universidad de Piura, 2021).

Marcas establecidas de moda sostenible:

A diciembre del 2019, se estimaba que operaban 80 marcas de moda en el rubro del retail de las cuales un 80% eran marcas extranjeras (Retail Nacionales, 2019).

En el mercado peruano Topitop es la empresa peruana con la mayor participación del mercado y atrás de ella se encuentran dos grandes marcas extranjeras (Fattorini, 2019).

Figura 4.9. Participación mercado retailers de moda y calzado



Fuente y Elaboración: Passport- Euromonitor “Apparel and footwear specialist retailers in Perú – analysis”- Marzo 2021

En un estudio realizado por la empresa Arellano Marketing mencionan la existencia de otras marcas internacionales que han incursionado en el mundo deportivo por años y que se encuentran en el top of mind de los consumidores peruanos desde el 2016, Nike y Adidas. (Mares, 2016). Estas marcas apuestan ahora por meter el concepto sostenible en sus colecciones entregando productos sustitutos con precios más bajos y con mayor posicionamiento en el mercado.

Finalmente existe otro tipo de competencia y son las marcas peruanas de ropa cuyas marcas vieron desde hace tiempo la ventaja competitiva que podía llegar a ser la sostenibilidad; y que hoy llevan la delantera captando mercado. En el siguiente inciso se ha realizado un benchmark de ellas, con más especificaciones, sin embargo, para mencionar la competencia directa se definen las siguientes dos tiendas:

En el siguiente inciso se ha desarrollado un cuadro de benchmarking que indica cuales son los principales competidores de esta empresa de moda. Para mencionar algunas marcas peruanas cuyo concepto es moda sostenible son:

- **Proyecto Pieta:** Venta de artículos como polos, poleras, gorras, entre otros que generan empleo y mayor crecimiento económico y personal para chicos que viven en las cárceles de Lima. (Expock Comunicación de Sostenibilidad, 2015)
- **Hoseg:** Marca peruana nacida en el 2013 cuya promesa de venta es que al comprar una casaca la empresa se compromete a entregar una casaca a niños que viven en Cusco. (Villegas, 2020)







4.3 Benchmarking

Al analizar el mercado peruano se encuentran diferentes marcas que ofrecen productos similares a los que este plan de negocio busca posicionar, sin embargo, las marcas estudiadas en este comparativo tienen modelos de negocio con aspectos diferenciadores que los hace posicionarse dentro de la mente de los consumidores.

El estudio de benchmarking se hizo tomando en cuenta los siguientes aspectos de cada marca:

- Propósito
- Ventaja competitiva
- Segmento al que se dirigen
- Tipos de productos que venden
- Características de estos productos
- Precios referenciales
- Canales de venta
- Forma de promocionar
- Forma en que se comunican con sus clientes.

Tabla 4.1. Análisis de Benchmarking

| Marcas |  |  |  |  |  |  Vivalma |
|---|---|---|---|---|--|---|
| Propuesta de valor | <ul style="list-style-type: none"> Ropa Deportiva Premium, diseñada para que alcancen máximo potencial a través del deporte como en el día a día Innovación y prendas de Alta Tecnología" | <ul style="list-style-type: none"> Marca de ropa confeccionada por presos peruanos Usado por celebridades. Crean en segundas oportunidades. brinda esperanza a los presos durante el encierro ayudándolos a insertarse en la sociedad. Lejos de los diktats del marketing, Propone una visión alternativa de la moda. | <ul style="list-style-type: none"> Marca peruana de ropa, certificada como empresa B. Busca fomentar el consumo consecuente y responsable. El propósito es ayudar a mejorar la calidad de vida de niños de zonas altoandinas vulnerables y remotas. Modelo "COMPRA UNO DONA UNO" | <ul style="list-style-type: none"> Marca que ofrece ropa elegante inspirada en el deporte para hombres, mujeres y niños. Estilo versátil Looks relajados para hombres, mujeres y niños. Combina el look con conjuntos de ropa de talla grande y básicos ajustados Detalles gráficos, modernos y tradicionales. | <ul style="list-style-type: none"> Marca canadiense de ropa deportiva pionera en el uso del término Athleisure Va más allá del desarrollo de productos innovadores. Marca experiencial: Crea experiencias atractivas para la gente que desea vivir completamente la 'sweatlife'", añadió. | <ul style="list-style-type: none"> Marca de moda 'online', sostenible, versátil y unisex, perfecta para los amantes de la música y de los viajes, Vivalma apuesta por prendas cómodas, de calidad, con una durabilidad indefinida y de estilo «casual” Comprometida con la mejora del medioambiente Brinda oportunidades a jóvenes que se dediquen al mundo de la moda (diseñadores, modelos o fotógrafos emergentes). |
| Segmento | <ul style="list-style-type: none"> A, B, C | <ul style="list-style-type: none"> A, B, C | <ul style="list-style-type: none"> A, B | <ul style="list-style-type: none"> A, B, C | <ul style="list-style-type: none"> 415 tiendas en todos los continentes | <ul style="list-style-type: none"> Marca española |
| Productos | <ul style="list-style-type: none"> Ropa Deportiva Premium | <ul style="list-style-type: none"> Polos, Poleras, buzos | <ul style="list-style-type: none"> Polos, Poleras, Casacas | <ul style="list-style-type: none"> Polos, Poleras, Casacas, Buzos | <ul style="list-style-type: none"> Ropa Deportiva, casual, polos, poleras, casacas, buzos | <ul style="list-style-type: none"> Polos, Poleras |
| Características de los Productos | <ul style="list-style-type: none"> Tecnología Hydrotech, Body Lift, Alagae Tech, DryTech, Therma Control, Full motion y otros. | <ul style="list-style-type: none"> Prendas elaboradas en los talleres de confección, de tejidos, de zapatería y marroquinería en las cárceles viajan a todas partes del Mundo. Cada prenda es única con serie limitada Firmado por el artesano quien lo realizó. | <ul style="list-style-type: none"> Productos de alta calidad Generan un triple impacto positivo en las ganancias, en la sociedad y en el medio ambiente. | <ul style="list-style-type: none"> Materiales superiores y con mucho estilo, Talla de ropa inclusiva y va desde la más pequeña hasta la más grande. Los materiales superiores permiten cientos de lavados. | <ul style="list-style-type: none"> Prendas diseñadas para el movimiento. Telas de felpa francesa elástica, naturalmente transpirable Cortes relajados, tejidos suaves. | <ul style="list-style-type: none"> Prendas muy cómodas, versátiles y de mucha calidad. |
| Precios referenciales | <ul style="list-style-type: none"> Polos: S/ 100 Poleras: S/ 170 | <ul style="list-style-type: none"> Polos: S/40 - S/70 Poleras: S/80 a S/ 150 | <ul style="list-style-type: none"> Polos: S/ 50 a S/80 | <ul style="list-style-type: none"> Polos: S/ 100 Buzos: S/ 200 | <ul style="list-style-type: none"> Polos: \$50 a \$80 Buzo: \$10 a \$130 | <ul style="list-style-type: none"> Polos: 20 euros Poleras: 35 euros |

| | | | | | | |
|--|---|--|---|--|---|--|
| | • Buzos: S/ 170 | • Buzos: S/ 70 a S/100 | | • Poleras: S/ 250 | • Poleras: \$100- \$130 | |
| Canales de venta | • Página Web • Redes sociales: Instagram y Facebook | • Facebook Marketplace • Instagram Shop Online • página web • Envíos a todo el mundo | • Tiendas en Malls • Página web • Instagram | • Tiendas en Malls, • E-commerce | • Tienda online | • Tienda online |
| Promoción, publicidad y acercamiento al cliente | • Redes Sociales, Página Web. • Invitación a unirse al Team Mitre | • Revistas y páginas de moda en el mundo • PR y entrevistas en medios de comunicación digitales. | • Centrada en el valor de la marca, • redes sociales, medios, carteleras • Fomenta una comunidad de social heaters. | • Redes Sociales • Página Web • Influencers | • Redes Sociales • Página Web • Llegan a Atletas • Influencers • Manejan comunidades de usuarios | • Redes Sociales, • Página Web |
| Impacto Social | Impulsa al mundo a hacer deporte y a vivir más. 3 pilares, libertad, fortaleza mental y confianza. Transforman la mayor cantidad de vidas posibles. | Los detenidos, por lo general abandonados a su suerte, puedan generar ingresos e incrementar sus competencias, que les permita luego una reinserción más rápida en la sociedad. Además, cada día de trabajo vale una reducción de condena. | Dar abrigo a miles de niños de la sierra peruana de entre dos y 14 años, entregando las “casacas solidarias” de forma personal. | Día tras día, se esfuerza por ser una empresa más sostenible y adopta continuamente medidas que ayuden a cumplir este objetivo. Trabajan en varios proyectos de recolección y uso de desechos. | Here to Be, es el programa de impacto social de lululemon. Cree que todos tienen derecho a estar bien. Junto con sus socios, rompen la inequidad en el bienestar a través del movimiento, la atención plena y la promoción. | Comprar ropa nueva que se fabrique de una manera ambiental y social / éticamente consciente es algo a lo que todos debemos aspirar tanto como sea posible, y como podemos constatar, no es necesario pagar un precio más alto. |
| Call to Action | “Impulsa al Mundo a Vivir su mejor moda” | “No solo hacemos ropa, hacemos justicia” | ¡Conviértete en un social heater! Únete a nuestra comunidad. | "Comodidad lista para el sofá o donde quiera que vaya" | “Eleva el mundo de la mediocridad a la grandeza. Asociándose con grandes personas.” | “Respetar el medio ambiente y evitar el consumismo y la producción masiva de productos.” |

Fuente: Páginas Web de cada una de las empresas y elaboración: Autores de la tesis

4.4 Conclusiones del capítulo

4.4.1 *Benchmarking*

Con respecto al análisis del benchmarking donde se consideraron marcas de competencia directa e indirecta, se puede concluir que las marcas de ropa deportiva, casual o *athleisure* en el Perú está cada vez más presente. Marcas peruanas como Mitre, Pieta y Hoseg han incorporado muchas prendas de esta tendencia que les permite combinar ropa deportiva con un estilo casual y fresco. En el caso de Mitre que es una marca netamente deportiva se resalta mucho el tema de uso de tecnología en la confección de la ropa, lo que motiva a la propuesta de negocio que se está presentando, incorporar algunas tecnologías para que las prendas no se deformen y mantengan su calidad original a pesar del tiempo y uso. Las marcas Pieta y Hoseg presentan, ideas inspiradoras e innovadoras con gran impacto social, Pieta al brindar esperanza a los presos durante su encierro y Hoseg al proponer la casaca solidaria para niños de los andes, ellos han logrado posicionarse y hacerse conocida incluso en el mercado extranjero, por lo que se puede concluir que el tema social es muy importante en una nueva marca sostenible.

En el caso de las empresas extranjeras como Adidas, se identificó que presenta una línea netamente *athleisure* muy completa para el mercado internacional, si bien en el Perú aún no ha lanzado esa denominación, las prendas que tienen a la venta como ropa casual sport se ajustan a esta tendencia. En el caso de Lululemon, se eligió para el análisis por ser la primera empresa que puso el término *athleisure* en el mercado de la moda. Sus prendas inicialmente fueron hechas para personas que hacían yoga y luego se fomentó su uso para cualquier tipo de actividad. Su propuesta y calidad de productos servirán para determinar la estrategia de producto y de crecimiento de la marca que estamos proponiendo. La empresa Vivalma es una empresa española que destaca por el diseño de sus prendas, que muestra estilos minimalistas, modelos oversize y combinables incluso entre mujer y hombre. Pero el aspecto más resaltante es la creatividad al brindar oportunidades a diseñadores y modelos jóvenes que tengan potencial y los hace parte de su cadena de valor. En lo que se refiere a sostenibilidad propone el cálculo las emisiones de CO2 generado y lo compensan en proyectos de

ayuda para proteger el medio ambiente además de usar packing reciclado y no incluir plásticos en su proceso de producción.

4.4.2 Macroentorno

La inestabilidad política ha desestabilizado al Perú, esta situación supedita una rápida recuperación económica del país, la que se soporta en el incremento de exportaciones del sector extractivo y la recuperación de la demanda interna que cuenta con un mercado de consumo atractivo.

Es importante tener en cuenta la dependencia del país hacia el sector minero por lo que su economía se encuentra expuesta a las variaciones en los precios internacionales. Perú ha sufrido un deterioro en su calificación crediticia de los bonos soberanos, por lo que es percibido de mayor riesgo a nivel internacional. (GESTION, 2021)

El mayor uso de internet y suscriptores móviles permitirá fortalecer el comercio electrónico lo que es una oportunidad para la innovación que es un factor del cual adolece.

4.4.3 Microentorno

Dentro de la industria, estos últimos dos años, el nivel de competencia en el sector de moda y confecciones se ha intensificado a pesar de la crisis económica a partir de la pandemia por COVID 19. Han surgido más y nuevas marcas de emprendedores que ofrecen productos similares en el mercado, sin embargo, estos no han logrado diferenciarse entre sí y por consiguiente tampoco posicionarse en la mente de los consumidores. Esto se vuelve una ventaja porque se observa como otros han marcado el camino y muestran sus aciertos y las cosas que se deben trabajar para lograr esta diferenciación.

En este sector, si bien los consumidores no tienen poder de negociación de precios si tienen el poder de exigirle a las marcas a ser mejores, a tener mejores tecnologías y a realizar innovaciones en sus productos y propuestas de valor. El fidelizar al cliente se vuelve más difícil en esta época y ese es el poder que ellos tienen, de construir reputación de marca o destruirla si ven que la marca no lo hace bien.

A raíz del crecimiento tecnológico las barreras de entrada no son complicadas, por lo tanto, así surge más competencia, pero la facilidad de iniciar negocios sin invertir grandes cantidades. Finalmente, si se quiere trabajar con producto 100% peruano son

los proveedores quienes tienen el poder de negociación, pero existen otras alternativas como el recurrir a las importaciones de China, quienes ofrecen más facilidades para obtener materia prima y a precios menos costosos que locales. Sin embargo, para efectos de este trabajo el aumento de los precios de materia local afecta negativamente ya que parte de la propuesta de valor es trabajar lo más que se pueda con materia prima local.

A continuación, se muestra un cuadro donde se exponen puntualmente las oportunidades y amenazas del sector a nivel macro y micro, esto ayudará a determinar las estrategias competitivas que se realizarán en el siguiente capítulo.

Tabla 4.2. Oportunidades y amenazas del sector a nivel macro y micro

| Oportunidades | Amenazas |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solida política monetaria que durante pandemia le permitió adoptar una posición expansiva para suplir necesidades de liquidez y aliviar la contracción económica. Tasa de interés de referencia cambio de 2.25% a 0.25%. ▪ Los jóvenes de mediana edad, entre 35 y 49 años, se encuentran en la banda de ingresos más alta, lo que respalda el mercado de consumo. ▪ Los jóvenes de 30 a 44 años tienen mejores oportunidades de empleo en sectores de alta productividad. ▪ Se estima que el porcentaje de uso de internet por la población crecerá considerablemente de 63% a 97% en 2040, oportunidad para aumento de empresas tecnológicas y una consolidación del comercio electrónico del retail. ▪ Poca diferenciación de las marcas emprendedoras en redes sociales. ▪ La tecnología brinda herramientas para generar más conexiones con los clientes y a bajo costo. Permite más ahorros al momento de iniciar. ▪ Movilización del sector de confección en pequeñas y microempresas, además de obtener incentivos gubernamentales. Que estos sean proveedores aliados puede ser una gran oportunidad. ▪ Materia prima más barata si es importada de China. ▪ Pocas barreras de entrada, como competidor nuevo esto se convierte en una ventaja desde la posición en la que se encuentra la empresa actualmente. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad política supedita la recuperación económica post-covid. ▪ Aumento del déficit presupuestal estatal ocasionado por el paquete de estímulos de apoyo a sectores clave de la economía y a los ciudadanos. ▪ Sectores clave de la economía nacional está expuesta a precios internacionales de commodities. ▪ Brechas de comunicación para residentes rurales debido a la falta de infraestructura, la disparidad urbana-rural es visible también por la brecha de pobreza entre los NSE A y E, se proyecta que al 2040 se ampliara. ▪ Débil capacidad de innovación, la adopción de la tecnología de información y comunicaciones es incipiente en los servicios gubernamentales y empresas. En 2020 el gasto en investigación y desarrollo es de 0.1% del PBI uno de los más bajos de América Latina. ▪ Informalidad laboral y alta tasa de desempleo. ▪ Los grandes competidores tienen más posibilidades económicas de invertir en tecnología y diferenciarse de otras marcas. ▪ Los grandes competidores tienen mayor poder de negociación con proveedores. |

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

V. CAPÍTULO CINCO: ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Como se mencionó en el capítulo anterior, el análisis de la demanda y el conocimiento de gustos, preferencias, hábitos de compra, así como también el enriquecer de conocimiento aspectos relacionados con el producto que este plan de negocio ofrece, se desarrollaron dos tipos de investigaciones, una cualitativa de carácter exploratorio utilizando fuentes primarias como grupos focales y una cuantitativa cuyo objetivo sería el de validar el modelo de negocio. A continuación, se desarrolla a profundidad la metodología del análisis de la demanda.

5.1 Investigación cualitativa de carácter exploratorio

Para poder obtener información de primera mano y con la finalidad de conocer cuáles son las necesidades del consumidor, así como también conocer sus percepciones que tienen ante este tipo de ropa, cómo la utilizan y cuáles son las prendas que más consumen se desarrollaron técnicas cualitativas de exploración para recoger datos. A continuación, se mencionan las técnicas utilizadas y sus resultados:

5.1.1 Entrevistas a expertos

Como primer paso para realizar la exploración y poder elaborar una hipótesis, así como también desarrollar con información técnica el modelo de negocio, se recurrió a obtener información de fuentes primarias a través de las entrevistas a profundidad a expertos en el rubro y las diversas áreas del negocio. Para realizar las entrevistas a expertos se desarrolló la siguiente metodología:

- Se contactó a (04) cuatro expertos del medio nacional e internacional para entrevistarles con el fin de que brinden información de cada uno de los campos en los que se especializan.
- Se preparó una guía de posibles preguntas a los expertos, de acuerdo con el perfil de cada uno de ellos: sostenibilidad, desarrollo textil, emprendedor de Gamarra y E-Commerce, (ver anexo 3), sin embargo, se dejó la flexibilidad para que el entrevistado aportara aún más.
- Realizadas a través de Zoom, con una duración de una hora aproximadamente.
- Todas las sesiones fueron grabadas y transcritas (ver anexo 2)

A continuación, se presenta el nombre y un perfil de los entrevistados por orden de fecha en que se realizó la entrevista.

Tabla 5.1. Perfil de expertos entrevistados

| Nombre | Perfiles | Fecha de la Entrevista |
|-----------------------|---|------------------------|
| Dra. Lillian Carrillo | Abogada, Doctora en Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible y Magíster en Derecho Ambiental. Amplia experiencia y conocimiento en las áreas de Ambiental, Minero, Hidrocarburos, de Aguas, Derecho Internacional, Cooperación Técnica Internacional, Derecho Administrativo, Gestión Pública, Contrataciones Públicas. | 02/05/2021 |
| Sr. Sergio Tapia | Experto en Desarrollo Textil, jefe del Área de Desarrollo Textil en la empresa Textil del Valle. | 24/08/2021 |
| Sr. Manuel Yto | Empresario del rubro textil de Gamarra, dirigente de la Asociación de Confeccionistas de Gamarra, 40 años de experiencia en el rubro. | 06/09/2021 |
| Srta. Kelly Martínez | Especialista en Comercio Electrónico y Marketing Digital con más de 15 años de experiencia. Máster en Comercio Electrónico con especialización en Marketing. | 11/09/2021 |

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

5.1.2 Resultados de la entrevista a expertos

El aporte de cada uno de los expertos ayudó a perfeccionar la idea de negocio. La experiencia que cada uno posee en el campo de su especialización permitió obtener información que será la guía al momento de desarrollar los planes de marketing, producción, recursos humanos y financiero. A continuación, se destacan los aportes más significativos:

Entrevista a Lilian Carrillo, experta en temas de sostenibilidad y medio ambiente en el sector público:

La Doctora Lilian Carrillo, abogada especialista en Medio ambiente y desarrollo sostenible brindó una amplia visión sobre los distintos enfoques hacia donde canalizar el apoyo con un proyecto sostenible, que incluye, cuáles son las facilidades y las formas más adecuadas de contactar con comunidades y otra información necesaria para que el producto que elaboraremos cumpla con algunos de los requisitos de sostenibilidad.

- **Economía Circular:** trabajar en la recuperación de residuos que sirvan de insumo para producir nuevos productos.
- **Cleaner production:** por ejemplo, utilizar diluyentes para tintes textiles, pero sin solventes tomando ejemplo de Suecia.
- **Moda peruana es Gamarra:** donde se realiza la producción de diversas calidades de prendas, algunos con insumos sostenibles como algodón de pima orgánico, pero

no se toma en cuenta los otros componentes como el estampado o el proceso de teñido. Hay una oportunidad de crear valor a través de un proceso de estampado limpio con un sello de sostenibilidad o un sello verde eco amigable.

- **Trabajar con la conservación de la flora y fauna nacional** por ejemplo apoyar el área natural protegida donde habita el oso de anteojos en el santuario histórico de Machu Picchu en Cusco.
- **Coyuntura del COVID-19** el Estado en este momento dispone de muchas acciones para ayudar o favorecer a la población vulnerada, es por lo que se propone la idea de apoyar a una comunidad específica para mitigar los daños causados por el COVID-19.

Como recomendaciones la Dra. Carrillo destaca la importancia que tiene el público objetivo para encontrar un componente filantrópico y de empatía con el medio ambiente. Por otro lado, mencionó que el *Fair Trade* es una tendencia en los mercados a fin de establecer precios justos. El trabajo que han realizado algunos proyectos con comunidades no ha sido satisfactorio ya que se han aprovechado de su conocimiento ancestral y ahora es un proceso muy complicado que implica un trabajo antropológico antes de trabajar con comunidades.

Otra de las recomendaciones fue que existe una tendencia hacia la reutilización y está reemplazando el consumismo, finalmente que, en una época de post pandemia, como la que vivimos, los proyectos deberían tener un componente de bienestar como valor agregado enfocado en la salud y en la reactivación de los sectores económicos golpeados a partir de esta crisis.

Entrevista al Ing. Sergio Tapia, experto en Desarrollo Textil:

El Ingeniero Sergio Tapia es Especialista en Desarrollo Textil en la empresa Textil del Valle ubicada en Chíncha, esta industria se dedica a la confección y exportación de prendas de vestir. Durante la entrevista relató cómo se lleva a cabo el proceso de producción textil en sus diferentes etapas, señalando la importancia de la materia prima y el diseño de cada prenda para que cumpla su objetivo. A continuación, se destacan los puntos más relevantes de dicha entrevista:

- Las muestras físicas son de suma importancia para entender el producto a producir sobre todo si es una tela no muy conocida.

- Uno de los puntos a tomar en cuenta en el plan de recursos humanos es el de contar con el apoyo de un diseñador textil dentro de la empresa para la creación de prototipos virtuales.
- Para que la prenda tenga mayor durabilidad es importante trabajar con la mezcla perfecta de sus materias primas: algodón y poliéster reciclado. La mezcla ideal sería de 40% poliéster y 60 % de algodón para verano e invierno.
- Al momento de iniciar un emprendimiento relacionado a la confección textil, es necesario conocer que, si bien encontrar materia prima sostenible, orgánico y reciclado es posible, esto se vuelve complicado y es algo que deberá ser tomado en cuenta al momento de establecer relaciones con socios estratégicos.
- La diferencia entre el algodón orgánico y el regular es la finura. El orgánico posee una fibra más gruesa y por ende puede lograr hilos menos finos.
- Para un emprendimiento de 1200 prendas al mes es importante maquilar o tercerizar. Empresa Textil Espail o Textiles San Ramón son empresas reconocidas que maquilan.

Entrevista al Señor Manuel Yto, experto en Confecciones de Gamarra:

El Sr. Manuel Yto es un empresario textil de Gamarra, cuenta con 40 años de experiencia en el sector, ha participado de misiones comerciales en diversos países y actualmente es parte de la directiva de la Asociación de Confeccionistas de Gamarra. Su experiencia permitió profundizar sobre la situación del mercado de prendas textiles en el Perú desde una perspectiva macro y proporcionó alcances sobre procesos relevantes y las decisiones en un emprendimiento textil. Los puntos por destacar de la entrevista son:

- El mercado exterior tiene materiales textiles fuertemente posicionados y mantienen ventajas sobre materiales locales como el algodón cuyo mercado ha sido poco desarrollado y sus características no llegan a ser percibidas al mismo nivel de otros similares.
- La industria textil necesita apoyo del gobierno local que permita igualdad de condiciones comparable con el de otros países y su competitividad se incremente.
- El mercado textil está en constante cambio, por lo que los emprendimientos deben ser versátiles y reinventarse en el tiempo, ajustándose lo que el mercado necesita, esto es una particularidad del empresario peruano.

- Actualmente está desarrollando un nuevo emprendimiento que se enfocará en el NSE A y B nacional, el cual considera es un segmento con oportunidades y atractivo para emprendedores, por otro lado, los NSE C, D y E esta colmada de emprendimientos textiles lo que fomenta competencia agresiva a bajos precios accesibles a estos segmentos.
- El Perú produce prendas de algodón Pima que posee una alta calidad, no obstante, este es suplantado por el algodón “peinado” que se comercializa como si fuera algodón Pima, por lo que se necesita especialización y conocimientos que acrediten su originalidad.
- Cada producto requiere de una ficha técnica, que representa los fundamentos de la prenda, este facilita que los productos más valorados puedan ser replicados en mercados internacionales de ser necesario. Una particularidad no favorable del emporio comercial de Gamarra es que la mayoría de los confeccionistas no considera este documento.
- La oferta de proveedores en Gamarra es variada y de todo tipo de materiales, los confeccionistas que ofrecen mayor calidad en sus prendas tienen una alta demanda, por lo que pueden establecer condiciones que se deben tener en cuenta, como volumen, particularidades o complejidades del diseño y continuidad de los pedidos.
- Las características que se deben considerar de una prenda confeccionada son la calidad, estabilidad de colores, acabados, etiqueta, simetría y validar que la forma y tamaño se mantienen al superar pruebas de lavado. En adición a ello, la comunicación entre el proveedor y el cliente sobre aspectos de diseño o detalles similares debe ser fluida y oportuna. Un producto de calidad demandará materiales y proveedores de alta calidad.
- La pandemia ha impulsado la exposición digital de los negocios lo que se ha convertido en una ventaja debido a que permite ampliar el mercado a nivel nacional e incluso internacional.
- Establecer un emprendimiento requiere de un plan de varias etapas, sugerentemente estas deben ser evaluadas cada 6 meses o un año, esto con el objetivo de conocer el posicionamiento de la marca y eventualmente agregar nuevos productos u optar por la internacionalización.
- El branding es relevante para las ventas, debido a que capta la atención del cliente y es importante el empaque y la forma como el cliente recibe el producto.

- El negocio textil es rentable y no deja de ser atractivo, mercados locales e internacionales son una muestra de lo exitoso del sector.

Entrevista a Kelly Martínez, experta en E-Commerce a nivel latinoamericano:

Kelly Martínez, es una ingeniera en sistemas salvadoreña con MBA especializada en canales digitales, Comercio Electrónico y Marketing Digital con más de 15 años de experiencia en el sector. Los aportes de estas entrevistas fueron significativos para la definición de la estrategia de ventas, canales, así como del plan de operaciones. El objetivo de entrevistar a un experto en el sector del retail electrónico era conocer cuáles son esos elementos diferenciadores en la estrategia, pero además conocer de primera mano de una manera técnica los costos, beneficios y modo de operar de un negocio electrónico.

Su aporte principal fue aclarar el proceso de implementación de la plataforma web, herramientas disponibles, servicios ofrecidos, y otros requerimientos que se deben considerar al momento de desarrollar una tienda en línea. Asimismo, detalló las técnicas de mercadeo necesarias para el lanzamiento del producto al mercado. Dentro de los puntos a destacar de la entrevista están:

- Los pasos para abrir una tienda online son: registrar el nombre del sitio, definir el hosting adecuado, para ello es necesario pensar a largo plazo y si será local o en la nube. Es necesario evaluar dependiendo de las estimaciones e interacciones que tendrá la página, para ella es mejor comenzar con un paquete básico e ir adaptándolo.
- Elegir la plataforma adecuada depende de evaluar las ventajas y desventajas y la cantidad de recursos humanos que se pueda tener. Shopify, es intuitivo y no necesita personal con experiencia; WordPress tiende a ser más complicado y es necesaria la contratación de un perfil especialista que desarrolle estas funciones y Magento es gratuita, para iniciar una tienda en línea esta es la más recomendada.
- Hoy en día un servicio delivery innovador marca una ventaja competitiva sobre otras marcas por lo que es muy importante hacer alianzas con varios proveedores de este servicio. También es necesario tener una política de devoluciones porque se vuelve un valor agregado, así como investigar buenas prácticas de delivery para tiendas de ropa.

- Es una buena idea tener un CRM y existen para todo tamaño de negocio, recomienda el uso de HubSpot para iniciar ya que es gratuita.
- Finalmente sugiere el aprovechamiento de herramientas gratuitas, al inicio es mejor para ganar, a medida haya crecimiento se invierte.

5.1.3 Focus Group

De acuerdo con Malhotra, el principal propósito de los grupos focales es obtener conocimientos al escuchar a un grupo de personas del mercado objetivo adecuado hablar acerca de temas de interés para el investigador (Malhotra,2008). Por este motivo y para conocer el mercado se realizaron dos grupos focales ya que “junto con la investigación observacional, la entrevista mediante grupos focales se ha convertido en una de las principales técnicas de investigación de mercados para conocer de primera mano los pensamientos y sentimientos de los consumidores” (Kotler P. & Armstrong G., 2012).

Objetivos de los Focus Group

- Conocer los gustos y preferencias los consumidores en lo que respecta a moda sostenible en el mercado interno y externo.
- Confirmar cuáles de las opciones y/o suposiciones sobre las características del producto podrían ser ciertas.
- Identificar tendencias, comportamiento de consumo y la posible demanda de los diferentes tipos de productos de moda sostenibles.
- Identificar el consumo de moda sostenible a través de canales digitales como el e-commerce.

Perfil de los Participantes

Debido al segmento de mercado al que este plan de negocio busca apuntar la característica principal de los participantes era la edad la cual era los Millennials de 26 a 45 años, además era necesario que estos contaran con educación universitaria y bien que tuvieran alguna fuente de ingresos, por lo tanto, los participantes seleccionados cumplían con estas características.

Para la segunda sesión del focus, se requería conocer el consumo en el mercado externo, por tal motivo se consideró personas con características y estilos de vida

homogéneos y que viven en un país que tiene una cultura de moda mucho más desarrollada que en Latinoamérica, así se podría identificar tendencias y conocer las posibles interacciones que han tenido o tienen con este tipo de productos de moda ecológica lo que servirá para los planes de exportación que se desarrollarán en el futuro, según lo detallado en el Capítulo VIII.

A continuación, se detalla la información sobre la realización de cada uno de los grupos focales desarrollados para el análisis de la demanda para de este plan de negocio:

- **Tipo de Entrevista:** Conversación de carácter semiestructurada, porque a pesar de contar con una agenda, durante la conversación surgieron temas o dudas que se abordaron con otras preguntas a fin de cerrar la idea y conseguir más información.
- **Lugar o Plataforma:** Debido a las restricciones sanitarias por la pandemia del COVID-19 este grupo focal se realizó en formato virtual a través Zoom.
- **Otras Herramientas utilizadas:** Para recoger más información y motivar a la participación se utilizaron otras herramientas para captar la atención de los participantes: Canva para dar a conocer la tendencia “Athleisure” y “Mentimeter” para obtener datos a través de sondeos rápidos sobre gustos y preferencias.

Agenda

- **Inicio:** El moderador les dio la bienvenida, les agradeció su participación y se les invitó a abrir sus cámaras a fin de que los demás integrantes del grupo puedan analizar sus expresiones y reacciones ante determinadas preguntas.
- **Parte final:** Al final de la sesión se les agradeció y se les otorgó un vale de consumo de Friday’s por su gentil colaboración.

Focus group 1:

- **Fecha** sábado 27 de agosto
- **Hora:** 10:00 a.m. (duración de 45 minutos)

Tabla 5.2. Perfil de los participantes en Focus 1

| | Nombre | Género | ¿A qué se dedica? |
|---|-----------------|--------|--|
| 1 | Claudia Paredes | F | Administradora, trabaja en una Agencia de Contenidos |
| 2 | Viviana | F | Psicología Clínica, trabaja en estudio jurídico. |
| 3 | Alenka Boada | F | Administradora, trabaja en la UESAN como asistente administrativo. |
| 4 | Erick Gutiérrez | M | Ingeniero electrónico, trabaja en una consultora de TI. |
| 5 | Sonia Sánchez | F | Gestión y Alta Dirección, trabaja en una empresa de Gas Natural. |
| 6 | Eduardo Córdor | M | Estudiante MBA |

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Focus Group 2:

- **Fecha:** 6 de Setiembre
- **Hora:** 6:00 a.m. y tuvo una duración de 45 minutos.

Tabla 5.3. Perfil de los participantes en Focus 2

| | Nombre | Género | ¿A qué se dedica? |
|---|------------------|--------|---|
| 1 | Carlos García | M | Administrador, estudiante, trabajo tiempo parcial |
| 2 | Andrés Sarmiento | M | Administrador, estudiante, trabajo tiempo parcial |
| 3 | Betsy Fabián | F | Economista, estudiante |

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Luego de realizar los dos grupos focales llevados a cabo a fin de conocer las opiniones del segmento objetivo, hemos podido comprobar que todos los participantes están involucrados con el producto, lo conocen, lo usan y se ha percibido que sería bien recibido, lo que ha permitido definir o afinar algunos criterios para el plan negocio de moda sostenible.

5.2 Resultados del estudio cualitativo

El siguiente cuadro recopila las ideas puntuales a las preguntas realizadas en los grupos focales realizados, posteriormente se incluyen las conclusiones realizadas a partir de la combinación tanto de las entrevistas como de estos grupos focales. Las conclusiones se dividen por temática y serán tomadas en cuenta para definir mejor el modelo de negocio y realizar la validación a través del estudio cuantitativo no probabilístico.

Tabla 5.4. Resultados del estudio cualitativo

| Objetivos | Conclusiones y Decisiones |
|---|---|
| Gustos y Preferencias | Ropa Athleisure para estar en casa, home office, clases virtuales, salidas a realizar compras, juntarse con amigos: <ul style="list-style-type: none"> • Polos / Polos oversize • Joggers • Poleras • Buzos • Shorts |
| Colores predominantes que utilizan y consumen | <ul style="list-style-type: none"> • Negro • Azul • Rojo • Combinaciones por contraste o armonía |
| Necesidad de compra | Ropa cómoda que se combine, buen tallaje, buenos precios y con una ética. |
| Frecuencia de compra | Cada 3 o 4 meses, pero varias prendas. |
| Marcas de ropa Athleisure que conoce | <ul style="list-style-type: none"> • Marcas extranjeras: Adidas, Lululemon, Nike, Zara, H&M • Marcas peruanas: Pietá, Capitanna. LadyPosh. |
| Atributos en la prenda que más valoran | <ul style="list-style-type: none"> • Materia prima de calidad • Comodidad • Comercio justo • Hecho con material eco amigable • Diseños versátiles. • Calidad de prenda • Colores firmes • Cero deformaciones • Durabilidad • Acabados de primer nivel |
| Atributos en una marca que más valoran | <ul style="list-style-type: none"> • Precios razonables • Promueve el comercio Justo • Eco amigable • Promueve el bienestar personal |
| Atributos en la experiencia de compra | <ul style="list-style-type: none"> • Amabilidad • Tiempo de entrega • Políticas de Devolución • Atención personalizada |
| Intención de compra digital | <ul style="list-style-type: none"> • Prefieren comprar marcas conocidas y de comprobada logística, desconfían de marcas nuevas. • Tienen dudas si producto será de su talla o de su gusto si compran digitalmente |
| Canal | Canal virtual da visibilidad y aprovecha la coyuntura y el incremento en su uso. |

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

A continuación, se presentan las conclusiones principales que serán la base para identificar los factores de diferenciación de este negocio para el mercado:

- **Conclusiones sobre el producto, el uso y las necesidades del cliente:**

Las personas no conocen el concepto “Athleisure” como tal, sin embargo, si utilizan estas prendas y en la actualidad son parte de su jornada de trabajo ya que les da la sensación de libertad, tranquilidad y bienestar personal al momento de realizar trabajos dentro y fuera del hogar. Es por lo que el tema del bienestar personal será un punto para destacar dentro de la propuesta del valor de la marca.

Las principales características que el usuario valora en una prenda son: la materia prima de calidad y la ropa cómoda. En países europeos los consumidores están más familiarizados con el concepto de comercio justo y sostenibilidad dentro de la cadena de valor sin embargo al momento de consumir compran a marcas ya conocidas y que promueven estos valores. En Perú la acción de sostenibilidad que más valoran es el de la materia prima eco amigable y así como los precios razonables.

Los polos son el producto principal que los consumidores compran y mencionan el tema del tallaje *oversize*, así como también joggers, poleras, buzos completos y para verano shorts. La frecuencia de compra es de tres meses, bajo la normalidad post pandemia. Las personas buscan comprar marcas conocidas y muy poco se arriesgan a comprar en internet marcas nuevas o desconocidas para ellos. El concepto del *oversize* tiene potencial, ya que les da mayor seguridad, flexibilidad y comodidad. Además, esta ropa puede utilizarse con otras prendas. Algunas de las actividades donde utilizan las prendas es para hacer deporte, trabajo y salir por lo tanto crear canales o eventos podría ser una buena idea para posicionar la marca.

Finalmente, los usuarios están conscientes de que al momento de regresar a sus estudios o a sus lugares de trabajo este tipo de prendas no podría usarse a menos que se encontrará alguna forma en que las empresas cambien sus políticas o bien se diseñen productos bajo esta tendencia aptos para el trabajo también.

- **Conclusiones sobre la marca**

Este tipo de ropa es tendencia para la nueva normalidad, ropa deportiva, cómoda, casual es parte de sus actividades, sin embargo, no lo tienen identificado como “tendencia Athleisure”. En la actualidad existen pocas marcas peruanas que vendan este tipo de ropa, o bien existen, pero no se diferencia, además se observa el apareamiento

de varios pequeños negocios. Las únicas marcas que sobresalen y son conocidas por los consumidores son extranjeras tales como Nike, Adidas y H&M con fuerte presencia local e internacional.

Las tiendas de emprendedores de Instagram llegan al público a través de la publicidad pagada pero ninguna marca se ha logrado posicionar. Esto es en definitiva una ventaja porque las marcas no hacen esfuerzos por diferenciarse, orientarlo hacia una estrategia de diferenciación podría ser una buena estrategia.

- **Conclusiones sobre el negocio e-commerce y estrategias de ventas**

En definitiva, montar una tienda online es más ágil y menos costoso para iniciar con una marca de ropa, esto porque muchas de las herramientas tienen opciones de prueba y son gratuitas, pero también porque los costos, en su mayoría, se hacen una vez al momento de contratar y estos se diluyen durante el año. Es decir, si se compra el dominio por \$100 este gasto se realiza una vez y no genera costos variables mensuales. Al comprar el e-commerce con una tienda presencial que implica costos fijos, variables, gastos de personal, optar por una tienda en línea con una inversión considerable es una buena idea.

Por otro lado, en temas de personal, muchas herramientas son intuitivas y se puede prescindir de la contratación de especialistas en la materia, sin embargo, hay que ver a largo plazo y de acuerdo con el objetivo que se tiene de ventas antes de decidir si contratar o no a un especialista, aunque lo más recomendable es que si se quiere crecimiento se contrate a personas que den seguimiento a este canal de ventas.

Es necesario pensar a largo plazo tanto en el nombre de la tienda como en la estrategia de crecimiento incluso para el momento de tomar decisiones como el host de la página e-commerce. Para iniciar es mejor optar por ubicar la marca en un Marketplace online, sin embargo, en nuestra estrategia. Es por ello por lo que dado que se verá a largo plazo y está marca busca crear comunidades tanto físicas como digitales tanto a nivel local como global, el host de la página se habilitará bajo el dominio “.com” y se realizará como un negocio e-commerce.

- **Conclusiones sobre operaciones**

Para encontrar el algodón orgánico se buscarán inicialmente a productores peruanos que acepten el confeccionar las prendas de acuerdo con la planeación de

producción que se determine a partir del estudio cuantitativo no probabilístico. Sin embargo, la empresa estará abierta a importar la materia prima si no se encontrara en el territorio local.

A partir del estudio se determinó que la confección será tercerizada debido a la cantidad de prendas que se planea fabricar en cada lote.

Con el tema de la logística de distribución se buscará generar una alianza con microempresa deliverys dejando de lado a grandes competidores como Rappi y Pedidos ya. El objetivo de buscar a estas microempresas es la apertura y flexibilidad a las exigencias que como empresa se tengan al momento del reparto de productos.

Por otro lado, se contratará aplicativos que ayudan al tallaje de la persona para evitar la mayor cantidad de devoluciones con temas de tallaje, así como también cada repartidor tendrá producto adicional en tallas diferentes para hacer los cambios en el mismo momento que se entrega el producto disminuyendo así el porcentaje de devoluciones. Es importante contar con una buena política de devoluciones, dando prioridad al cliente.

- **Conclusiones sobre la sostenibilidad**

En el extranjero, específicamente en Europa, el insertar un componente sostenible que impacte en la cadena de valor de la empresa se vuelve muy atractivo para una marca, sin embargo, no sucede lo mismo con los consumidores peruanos. Agregar un componente de sostenibilidad para diferenciar a las marcas es algo que debe hacerse poco a poco y apuntándole al segmento correcto.

La entrevista con el empresario de Gamarra Manuel Yto fue determinante para validar que el segmento al que se estaba apuntando era el correcto, para el apuntar al segmento A, B o C es una oportunidad, porque la gente asume mucho de los costos en el precio y el producto con mejor calidad es más valorado. Elegir el elemento de sostenibilidad adecuado se puede volver muy difícil porque no siempre será valorado por el mercado y además genera mayores costos dejando bajos márgenes de ganancias. Por otro lado, Lilian Carrillo experta en RSE indico que después de la pandemia y las crisis tanto económicas como sanitarias habían cambiado por completo las prioridades de la responsabilidad social empresarial y ahora las marcas o empresas se enfocarán en mejorar la nueva normalidad en temas de bienestar y salud iban a diferenciarse y por consiguiente encontrar mejor posicionamiento en el mercado.

A partir de todos estos inputs, se buscará que, como componente sostenibilidad se inicie con la materia prima con la que el producto se haga y esta será de algodón orgánico o de algodón 100% peruano además de promover el bienestar emocional y físico con el marketing y branding de la empresa.

- **Información sobre el uso de las prendas durante pandemia y post pandemia**

El segmento de mercado objetivo está utilizando este tipo de ropa, además, no sólo lo usan para estar en casa, sino para salir a la tienda, reunirse con amigos, hacer compras o salir a sitios cercanos.

La pandemia, así como la salud de las personas tanto física como mental se volvió importante a partir de la crisis sanitaria por COVID 19, por lo tanto, el pensar en acciones que ataquen estos problemas y promuevan el bienestar individual y colectivo son buenas estrategias para posicionar a una marca. Antes de la pandemia y el teletrabajo sus closets estaban compuestos con un 20% de esta ropa y un 80% de la ropa para salir; ahora abarca el 70% de sus closets mientras que el 30% es ropa de trabajo. Sin embargo, existen dudas de que si al regresar a sus lugares de trabajo o estudio este tipo de ropa no se utilizaría de igual manera por lo que hay que crear soluciones para mantenerse en el mercado a pasar del regreso a las oficinas.

5.3 Estudio Cuantitativo no probabilístico- Encuesta de validación de datos

Durante esta investigación cuantitativa se recurrió a: fuentes primarias a través de una encuesta y en fuentes secundarias a estudios de casas encuestadoras sobre la población, hábitos y comportamientos de compra del mercado objetivo. A continuación, se describe con mayor profundidad la metodología de la investigación cuantitativa.

Para el diseño de las encuestas era importante contar con un prototipo que permitiera validar el producto, para ello se crearon dos videos en el cual se explicaban además del valor agregado del producto, sus factores diferenciales y el problema que esta marca estaba solucionando. En el anexo V se observa el guion del video, y los enlaces para verlos, así como también unas capturas de pantalla. Este se insertó en la encuesta para que los consumidores pudieran determinar si el producto sería preferido.

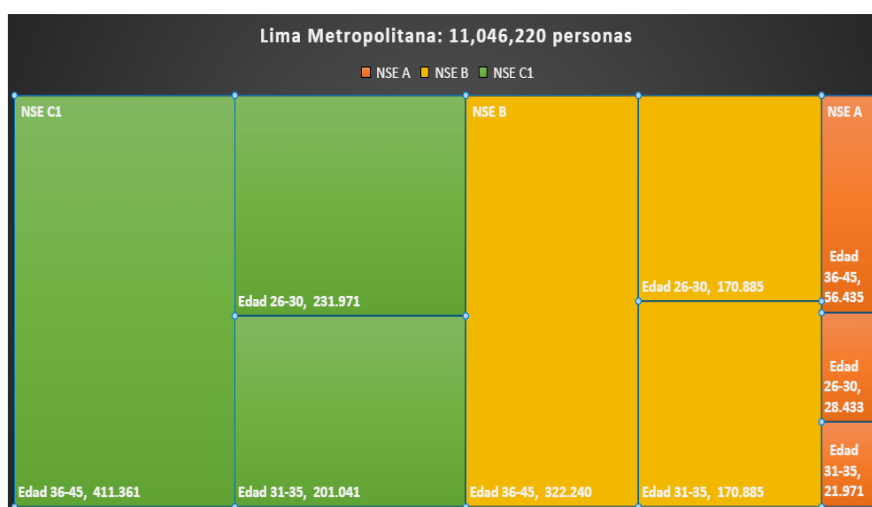
A través de las encuestas se identificará la disposición de precios, el tamaño del mercado, identificación del promedio de compras anuales, así como también algunos de los factores determinantes de compra, canales de comunicación que la demanda

utiliza con el fin de obtener más información para el plan de marketing. Para observar la encuesta ir al anexo IV.

5.3.1 Espacio muestral

Lima metropolitana tiene 11,046,220 habitantes, de los cuales 5,964,959 pertenecen a los NSE A, B y C1 y 1,615,222 se encuentran entre los 26 y 45 años. A continuación, un gráfico retrata la distribución de cada NSE por edad, lo que conforman la población objetivo.

Figura 5.1. Determinación de la Población objetivo



Fuente: APEIM 2020

Elaboración: Autores de la Tesis

5.3.2 Determinación de la muestra

El segmento del mercado al que este plan de negocio se dirige se constituye por Millennials de 26 a 45 años del NSE A, B, C1 de Lima Metropolitana, el total asciende a 1,615,222 habitantes según los datos de APEIM 2020. (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados APEIM, 2020).

Si bien es cierto que la generación de millennials empieza para los nacidos desde el año 1981, y la generación anterior “la X” entre 1965 y 1981, existe una generación bisagra entre ambas generaciones llamadas los “Xennial” quienes son los nacidos entre los años 1977 y 1983, es decir, que tienen en el año del presente plan de negocio entre 45 a 39 años de edad, dicha generación puede sentirse un poco viejo para ser llamado millennials pero también no se siente tampoco tan integrado a la generación de los X, por lo tanto tienen cosas en común con ambas generaciones, es “una microgeneración

que funciona como puente entre el descontento de la Generación X y el alegre optimismo de los *millennials*”, pero “sin estar tan enfadados como la Generación X ni tan seguros como los *millennials*” (Jaime Rubio Hancock, 2017)

Por lo tanto, el tamaño de la muestra se determinará mediante la fórmula de muestreo probabilística para poblaciones conocidas cuya fórmula es:

$$n = \frac{z^2 * p * (1-p)}{e^2}$$

Donde:

Z_{α}^1 : Valor Z del nivel confianza.

p: Factor de probabilidad éxito fracaso

e: Margen de error

Lo anterior da como resultado:

| | |
|----------------|------------|
| Z = | 1.96 |
| p = | 50% |
| e= | 5.48% |
| MUESTRA | 320 |

5.3.3 Estructura de la muestra

La estructura de la muestra está validada por 282 encuestas válidas, restando aquellas que en la pregunta filtro no cumplían con el requisito de rango de edad, es decir a los menores de 26 años y mayores de 45, además de restar a los que no pertenecían al NSE A, B y C1, es decir aquellos que ganaran menos de S/ 4,000.

Debido a la limitación de tiempo, presupuesto y sobre todo la falta de movilidad, la encuesta se realizó a través de un formulario en forms (anexo IV) y distribuido por diversos canales digitales tales como Facebook, Instagram, Youtube y LinkedIn. Se utilizó un muestro por conveniencia.

En total se encuestaron a 458 personas y se validaron 282, por lo tanto, las conclusiones del estudio cuantitativo son condicionales y serán validadas más adelante con estudio de mayor alcance. A continuación, se detallan la descripción de la muestra

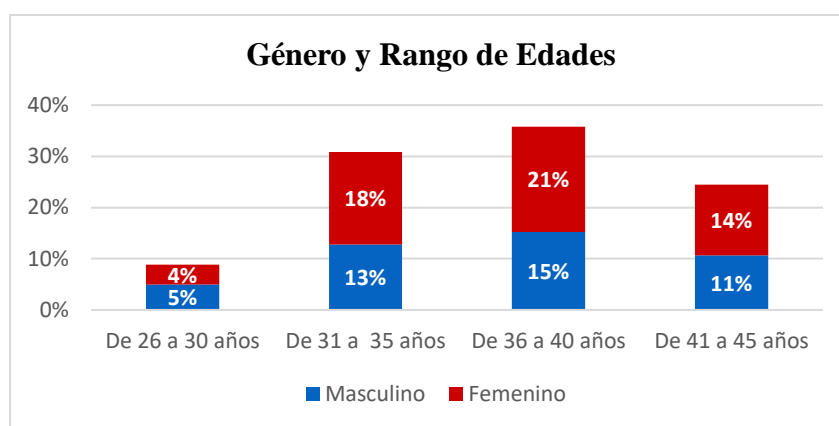
y los principales hallazgos que serán el insumo para determinar la estrategia del negocio y objetivos y estrategias funcionales para cada plan.

5.3.4 Resultados del estudio cuantitativo

a) Perfil del público objetivo

- **Género y rango de edades:** En la Figura 5.2 sobre el Género y Rango de Edades muestra que la mayoría de las encuestas válidas es público femenino con 57% y el público masculino 44% y las edades que concentran la mayoría entre el rango de 36 y 40 años.

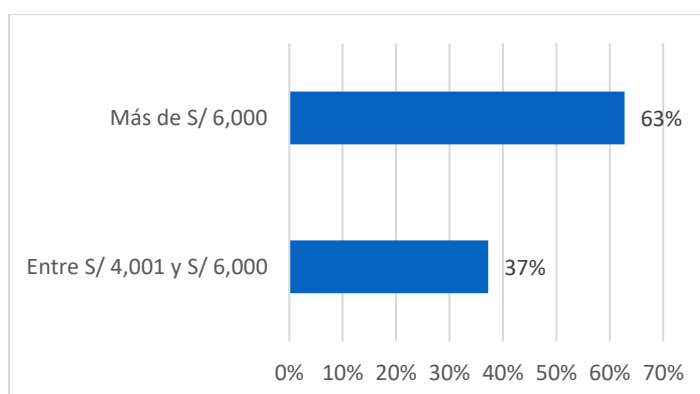
Figura 5.2. Género y Rango de Edades



Fuente y elaboración: Autores de la tesis. Base 282 encuestas.

Sobre los ingresos que se registraron en las encuestas válidas, en la Figura 5.3 se puede evidenciar que el 63% de los encuestados reciben un ingreso mayor a S/6,000.

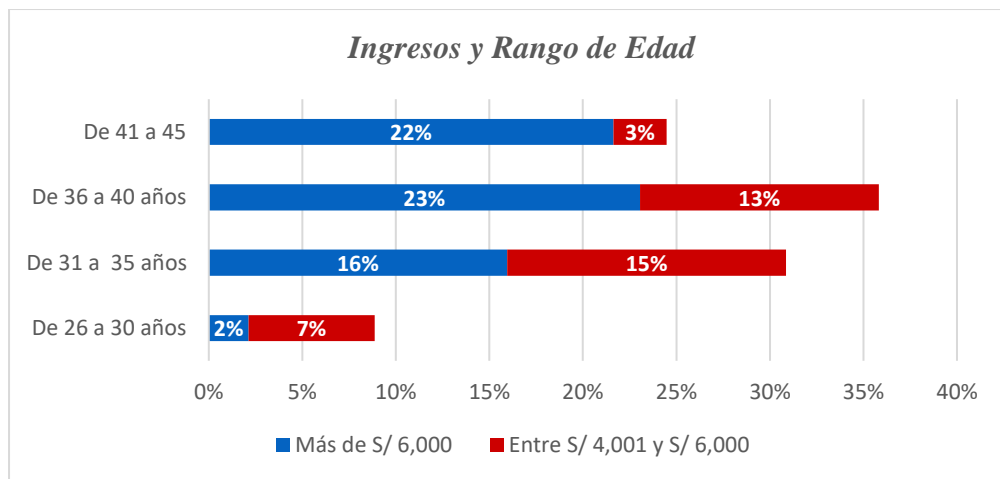
Figura 5.3. Ingresos



Fuente y elaboración: Autores de la tesis. Base 282 encuestas.

En la Figura 5.4 se confirma que efectivamente como se mencionó en el análisis del macroentorno social y demográfico los millennials jóvenes de mediana edad es decir entre los 35 y 49 años se encuentran en la banda de ingresos más alta, por lo que respaldan el mercado de consumo.

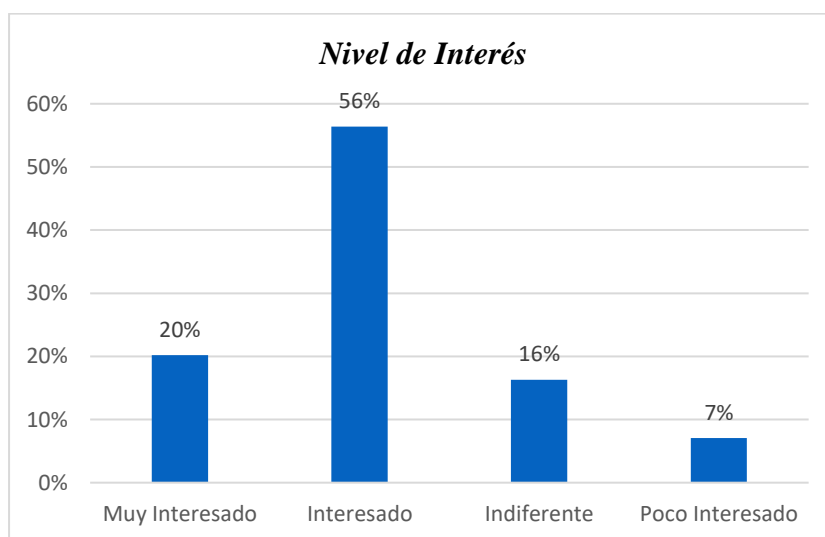
Figura 5.4. Ingresos y Rango de Edad



Fuente y elaboración: Autores de la tesis. Base 282 encuestas.

En la Figura 5.5 sobre el nivel de interés, se puede evidenciar que hay un fuerte interés en consumir ropa casual sport ecológica y sostenible, el nivel de interés “Muy interesado” e “interesado” hacen un total de 76% del total de las encuestas válidas.

Figura 5.5. Nivel de Interés

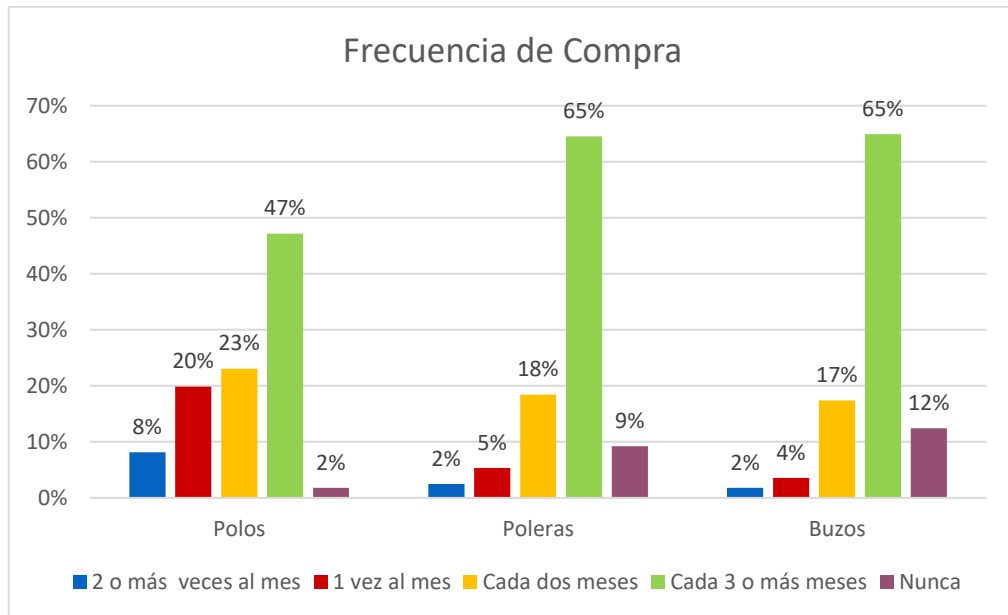


Fuente y elaboración: Autores de la tesis. Base 282 encuestas.

b) Hábitos de compra

- **Frecuencia de compra:** La Figura 5.6, muestra que la frecuencia de necesidad de compra de los polos se encuentra entre mensual (20%) y bimestral (23%) en proporciones similares, y predomina la frecuencia de tres a más meses (47%). Por otro lado, más de la mitad de los encuestados compra poleras (65%) y buzos (65%) de tres a más meses.

Figura 5.6. Frecuencia de Compra

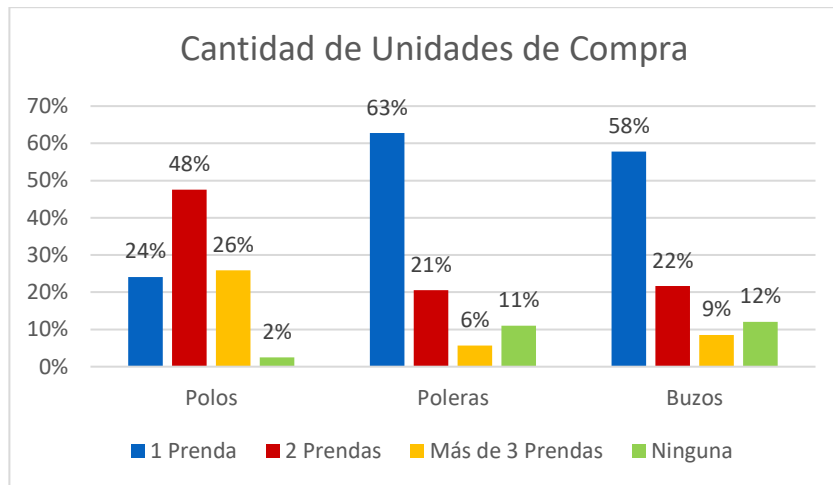


Fuente y elaboración: Autores de la tesis. Base 282 encuestas.

- **Cantidad de unidades de compra**

La cantidad de unidades que adquiere en cada compra según muestra la figura 5.7, indica que el 48% de los encuestados compra 2 prendas por cada vez que decide adquirir esta prenda, mientras que 63% compra una polera por cada vez. Adicionalmente el 58% de encuestados manifestó que compra una prenda en cada decisión de compra.

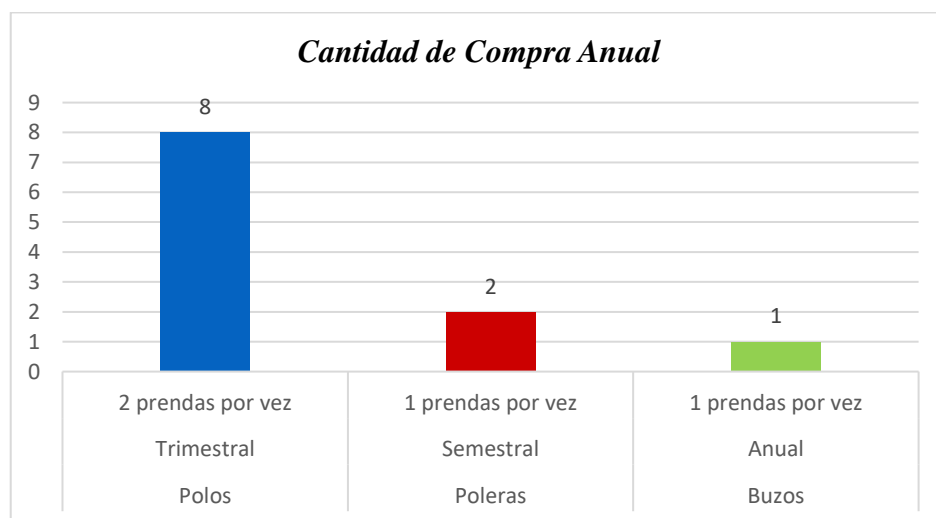
Figura 5.7. Cantidad de Unidades de Compra



Fuente y elaboración: Autores de la tesis. Base 282 encuestas.

De acuerdo con la cantidad y frecuencia de compra expuesto anteriormente, se ha estimado la cantidad anual para cada una de las tres prendas propuestas en la encuesta, la Figura 5.8 indica que la cantidad de polos es 8 prendas anuales resultado de la frecuencia trimestral y de las dos prendas que adquieren en cada compra. Las poleras tienen una frecuencia semestral y se adquiere una prenda por vez lo que determina una cantidad de 2 prendas anuales. Finalmente, la cantidad anual de buzos es de 1 prenda al año.

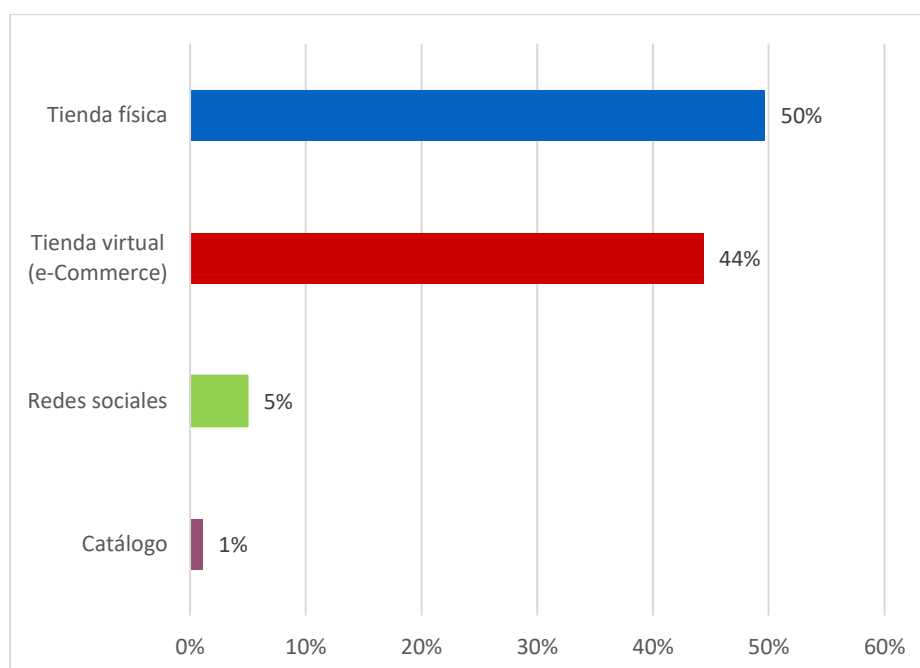
Figura 5.8. Cantidad de Compra Anual



Fuente y elaboración: Autores de la tesis. Base 282 encuestas.

- **Canal de Compra:** Respecto del lugar de compra manifestado por los encuestados para adquirir las prendas propuestas tienen una mayor preferencia por tiendas físicas, según se muestra en la Figura 5.9, no obstante, el e-commerce tiene una representatividad de 44% que se convierte como el segundo canal preferido. Cabe mencionar que la iniciativa que desarrolla este plan de negocios utilizara únicamente el canal virtual para ofrecer sus productos.

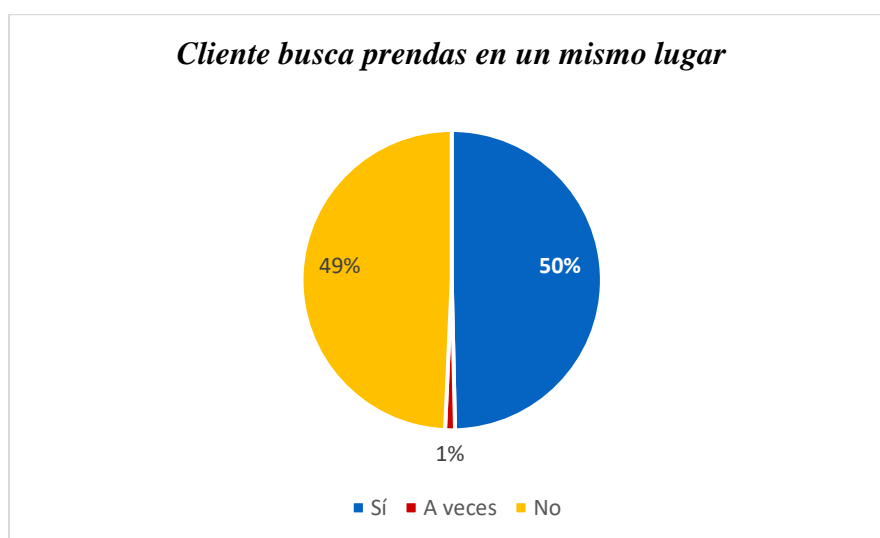
Figura 5.9. Canal de Compra Preferido



Fuente y elaboración: Autores de la tesis. Base 282 encuestas.

- **Compra de prendas en un mismo lugar:** De acuerdo con la Figura 5.10, evidencia que las proporciones de adquisición de compra en un solo lugar representa el 50% y un 49% no lo hace. Este aspecto del consumo indicado por los encuestados es importante para el plan de marketing de la iniciativa.

Figura 5.10. Cliente busca prendas en un mismo lugar



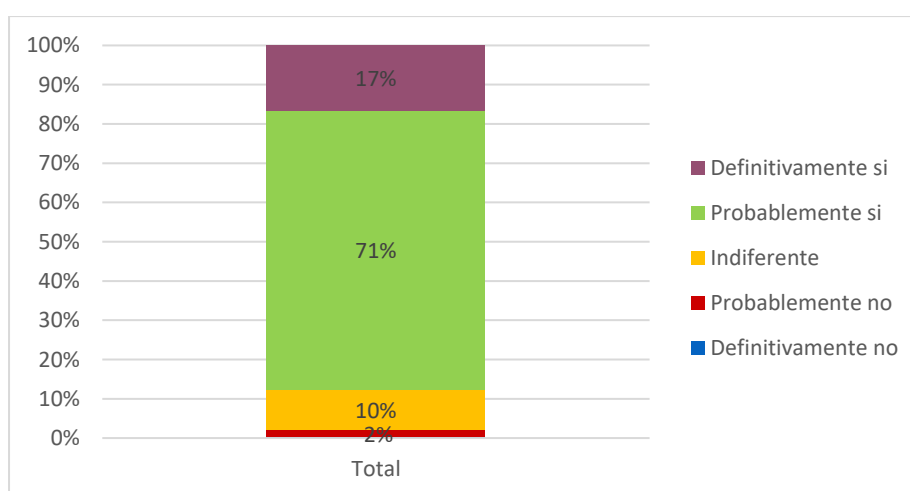
Fuente y elaboración: Autores de la tesis. Base 282 encuestas.

c) Validación de concepto e intención de compra

Junto con la intención de compra se validó el concepto y atributos de la marca, para ello se mostró dentro de la encuesta un vídeo que presentaba la idea del negocio y su solución ante la problemática ambiental y social, así como también prototipos de los productos.

Al finalizar el vídeo se preguntaba si los consumidores estarían dispuestos a comprar ropa de esta marca y su respuesta se distribuyó de la siguiente manera.

Figura 5.11. Intención de Compra



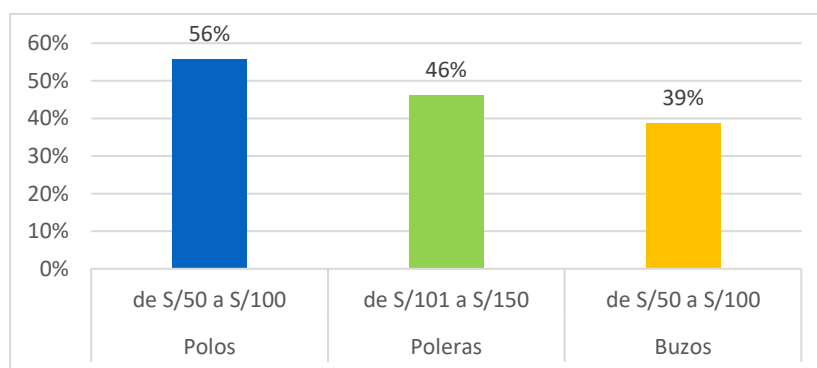
Fuente y elaboración: Autores de la tesis. Base 282 encuestas.

En la Figura 5.11 muestra que el 88% de los encuestados están dispuestos a probar y comprar productos de esta marca. La validación de la marca impacta directamente sobre la intención de compra del consumidor la cual ayudará a determinar la demanda potencial, así como la proyección de ventas de estos productos.

d) Validación de precios

Para determinar el grado de aceptación y la disposición de precios que el consumidor está dispuesto a pagar se realizó la pregunta: *¿Cuánto estás dispuesto a pagar por las siguientes prendas considerando los valores de marca expuestos en el vídeo: eco amigables y confeccionados por pequeños emprendedores?* Esto dio como resultado la siguiente distribución sobre la aceptación de precios.

Figura 5.12. Rango de precio con mayor disposición de pago por producto



Fuente y elaboración: Autores de la tesis. Base 282 encuestas.

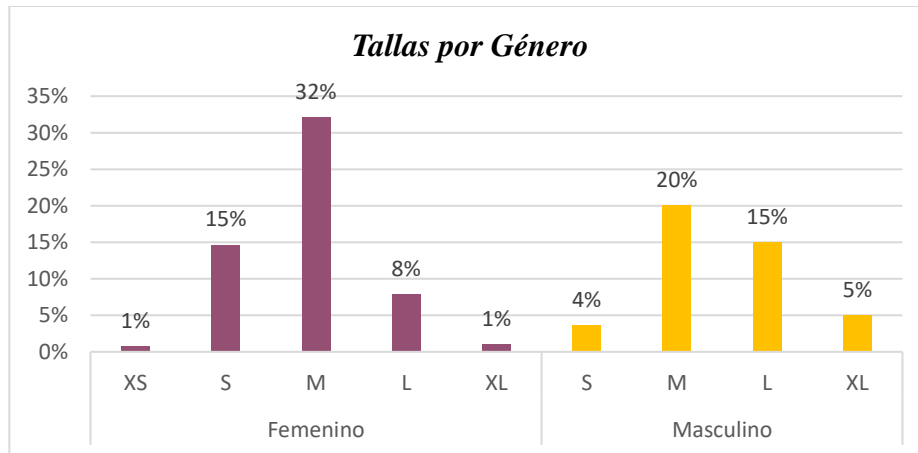
La anterior distribución da como resultado la aceptación de los siguientes precios:

- El 56% de los 282 encuestados aceptarían que los polos se vendan en un rango de precio entre los 50 y 100 soles.
- El 39% de los 282 encuestados aceptarían que los buzos tipo joggers se vendan en el mismo rango de precio entre los 50 y 100 soles.
- Finalmente, las poleras se aceptarían entre un rango de 101 a 150 soles, determinado por el 39% de los 282 encuestados.

e) Identificación de tallas

Con la finalidad de determinar un aproximado de la cantidad de prendas a producir se realizó la pregunta: *En general ¿Qué talla de ropa usas para polos y/o poleras?* Los resultados se muestran en la Figura 5.13 y determinaron lo siguiente:

Figura 5.13. Tallas por Género



Fuente y elaboración: Autores de la tesis. Base 282 encuestas.

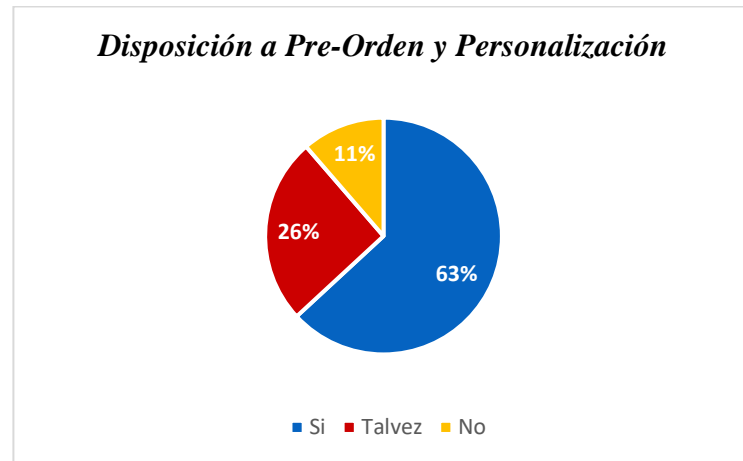
- Dado que únicamente una persona optó por utilizar una talla *oversize*, se eliminará por completo la producción de estas prendas. Con esto se asume que este concepto está más impregnado en un público centennials más que en los millennials.
- Tanto para hombres como para mujeres la talla que más se repite es la M, ya que un 32% de las mujeres encuestadas optan por esta talla seguida de la talla S con el 15%. Mientras que en los hombres se desarrollarán más marcas M y L que cuentan con el 20% y 15% respectivamente.

f) Validación de un nuevo atributo que adaptar al modelo de negocio: La pre-orden

Parte de las estrategias de sostenibilidad en la producción de prendas es el **Zero Waste** o como se llama en español el *desperdicio cero*, el cual consiste en conservar los recursos a través de la producción y consumo responsable. Para este negocio validar que el consumidor aceptaría este atributo dentro del modelo de negocio es importante para establecer estrategias relacionadas a este valor de marca. Para validar este atributo se realizó la pregunta: *si la prenda fuera personalizada y hecha a tu medida ¿pagarías*

por anticipado y harías una pre-orden? Para evitar ambigüedades en la respuesta, dado que aún esta opción no es parte del modelo de negocio, se optó por que la pregunta fuese cerrada, dejando la opción del sí o no. Como resultado se demostró que el consumidor está dispuesto a esperar por obtener un producto hecho a su medida, el 6 de cada diez personas, esperarían por su prenda a su medida.

Figura 5.14. Disposición a Pre-Orden y Personalización



Fuente y elaboración: Autores de la tesis. Base 282 encuestas.

5.3.5 Conclusiones a partir del cruce de variables

Con el fin de identificar mejor los segmentos de compra según producto y frecuencia de consumo se ha cruzado las variables: edades, productos y frecuencia de compra obteniendo que:

- Las personas de entre 31 y 40 años son las que suelen comprar de forma trimestral
- Las poleras son los productos con mayor frecuencia, es decir los que más prefieren los millenials de 31 y 45 años.

Para que la comunicación con el cliente sea más efectiva se analizará si el género femenino o masculino influye en los productos y hábitos de consumo, por lo que se cruzaran las variables de género, frecuencia de compra y productos, dejando como resultados las siguientes conclusiones:

- Si bien sigue siendo predominante la compra cada tres meses, las mujeres compran con mayor frecuencia que los hombres ya que en segundo lugar se encuentra su preferencia por comprar una vez al mes.

- Las mujeres tienen un rango de frecuencia de compras más corto que va desde un mes hasta cada tres meses. Esto hace el 50% de compra.
- En una sola visita las mujeres compran más polos, ya sea uno o dos.
- Por otro lado, los hombres en cada visita compran entre 2 y tres prendas.
- Los hombres no van a tiendas muy seguido por lo tanto al momento de realizar sus compras lo hacen comprando de 3 a más prendas en una sola visita.
- Las mujeres aprovechan su frecuencia compra y en su mayoría en una sola visita adquieren una sola prenda. Podemos asumir que las mujeres disfrutan más la experiencia de compra ya sea online o virtual.

5.4 Estimación de la demanda

Con la finalidad de estimar la demanda a continuación se muestra los cálculos y evaluaciones que permiten identificar: i) el **mercado potencial**, que representa a los que podrían necesitar los productos ofrecidos, ii) el **mercado disponible**, formado por consumidores con la necesidad específica de adquirir los nuevos productos, iii) el **mercado efectivo**, formado por consumidores que tienen la necesidad específica y la intención de compra de los productos y iv) el **mercado objetivo**, que corresponde al mercado efectivo que se pretende alcanzar con los nuevos productos.

5.4.1 *Ámbito de la Proyección y Método de Proyección*

La siguiente proyección se ha realizado con datos que pertenecen, únicamente de Lima Metropolitana, localidad en el cual se ha identificado un tipo de cliente, que es el consumidor o cliente final. La técnica de muestreo no probabilístico permite obtener buenas estimaciones de las características de la población; sin embargo, no es posible hacer una extrapolación estadística sobre la población con base en los resultados y estimaciones obtenidos de la muestra (Malhotra, 2016). Dado los fines académicos del presente trabajo la restricción expuesta anteriormente no será considerada; adicionalmente, conseguir información sobre el mercado de consumo de ropa sostenible en Lima Metropolitana ha representado una limitación, ya que hasta la fecha no se ha podido tener acceso a investigaciones que estudien el consumo sostenible de moda en el Perú. Las estimaciones obtenidas del muestreo por conveniencia realizado para el presente trabajo son condicionales y serán validadas más adelante con estudio de mayor alcance.

5.4.1.1 Determinación del mercado total

El mercado total del plan de negocios ha tomado como fuente el informe de Niveles Socioeconómicos de 2020 publicado por APEIM, tomando como base la encuesta nacional de hogares, ENAHO, realizado por el INEI. Este informe indica que la cantidad de habitantes de Lima Metropolitana es de 11,046,220 de personas las cuales se encuentran distribuidas porcentualmente en la Tabla 5.5.

Tabla 5.5. Distribución de Personas Lima Metropolitana por Rango de Edad

| Edad | Porcentaje |
|-------|------------|
| 0-12 | 18.4% |
| 13-17 | 7.9% |
| 18-25 | 13.4% |
| 26-30 | 7.3% |
| 31-35 | 6.8% |
| 36-45 | 13.1% |
| 46-55 | 12.0% |
| 56+ | 21.0% |
| Total | 100% |

Fuente: APEIM – Niveles Socioeconómicos 2020

Elaboración: Autores de la tesis

El mercado total se calculó aplicando los porcentajes de la tabla 5.1 al total de habitantes de Lima metropolitana, finalmente se sumó la población de los grupos quinquenal de edad entre 26 y 45 años que representan el 27.2%. El resultado se muestra en la Tabla 5.6.

Tabla 5.6. Lima Metropolitana por Grupos de edad de 26 a 45 años

| 26-30 | 31-35 | 36-45 | Total |
|---------|---------|-----------|-----------|
| 806,374 | 751,143 | 1,447,055 | 3,004,572 |

Fuente: APEIM – Niveles socioeconómicos 2020. Elaboración: Autores de la Tesis

El mercado total de este proyecto es de 3,004,572 personas, que son hombres y mujeres entre 26 y 45 años que viven en Lima Metropolitana.

5.4.1.2 Determinación del mercado potencial

Es el resultado de la segmentación de mercado realizada, que se definió como la población de Lima Metropolitana entre 25 y 45 años, de los niveles socioeconómicos A, B, C1 según el APEIM.

En la Tabla 5.7 se presenta la distribución por nivel socioeconómico de los grupos etarios elegidos respecto del total de la población de Lima Metropolitana.

Tabla 5.7. Distribución por Porcentaje de Niveles Socioeconómicos

| Porcentaje por NSE | A | B | C1 |
|--------------------|-------|--------|--------|
| 26-30 | 3.53% | 21.19% | 28.77% |
| 31-35 | 2.93% | 22.75% | 26.76% |
| 36-45 | 3.90% | 22.27% | 28.43% |

Fuente: APEIM – Niveles socioeconómicos 2020

Elaboración: Autores de la tesis

En función al porcentaje por nivel socioeconómico se obtiene la población por cada NSE, como se puede ver en la tabla 5.8.

Tabla 5.8. Población por Nivel Socioeconómico

| Edad | Población Total | Población por NSE | | | Población por NSE |
|-------|-----------------|-------------------|---------|---------|-------------------|
| | | A | B | C1 | |
| 26-30 | 806,374 | 28,433 | 170,885 | 231,971 | 431,289 |
| 31-35 | 751,143 | 21,971 | 170,885 | 201,041 | 393,897 |
| 36-45 | 1,447,055 | 56,435 | 322,240 | 411,361 | 790,037 |
| TOTAL | | | | | 1,615,222 |

Fuente: APEIM – Niveles socioeconómicos 2020

Elaboración: Autores de la tesis

5.4.1.3 Determinación del mercado disponible

Para el cálculo del mercado disponible del proyecto se utiliza la pregunta 04, 05 y 06 de la encuesta realizada (anexo III), las que buscaban conocer el interés en la ropa ecológica y sostenible, así como sus hábitos de compra. Esta información fue tomada previo a la prueba de concepto, que se realizó luego de la pregunta 09 del instrumento

indicando anteriormente. La tabla 5.9, muestra que el 20.2% se encuentra “muy interesado” en la ropa de estilo casual-sport ecológicas y sostenible.

Tabla 5.9. Pregunta: ¿Qué tan interesado estás en la ropa casual-sport, ecológicas y sostenibles?

| Preguntas | Respuestas | % Respuesta |
|-----------------|------------|-------------|
| Muy Interesado | 57 | 20.2% |
| Interesado | 159 | 56.4% |
| Indiferente | 46 | 16.3% |
| Poco Interesado | 20 | 7.1% |
| Nada Interesado | 0 | 0.0% |
| TOTAL | 282 | 100% |

Fuente: Autores de la tesis

En consecuencia, el mercado disponible de para el proyecto es la población de Lima Metropolitana entre 25 y 45 años, de los niveles socioeconómicos A, B, C1 de APEIM que tienen un alto interés en la ropa casual-sport, ecológicas y sostenibles es de $1,615,222 * 20.2\% = 326,481$ personas.

5.4.1.4 Mercado efectivo

El mercado efectivo del proyecto corresponde a la población de Lima Metropolitana entre 25 y 45 años, de los niveles socioeconómicos A, B, C1, que tienen interés y disposición de comprar ropa casual-sport, ecológicas y sostenibles.

La tabla 5.10, muestra los resultados de la intención de compra declarada, en la que 88% de encuestados respondieron que *definitivamente Si* y *probablemente Si* comprase las prendas propuestas. De acuerdo con Mc Daniel y Gates (2016) en su libro investigación de mercados, sugieren que en el mercado de bienes de consumo el puntaje superior de dos casillas o “top two box” requiere de un 80% o más en la etapa de prueba de concepto, lo que coloca el resultado de intención de compra como aceptable, sin embargo, es importante realizar ponderaciones con datos históricos.

Tabla 5.10. ¿Compraría ropa de esta nueva marca? y Ajuste de Factores establecidos por McDaniel

| Preguntas | Respuestas | % Respuesta | Top Two Box (Interés) | Factor Mc Daniels Ajustado | Intención de Compra Ponderado |
|--------------------|------------|-------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Definitivamente si | 47 | 16.7% | 88% | 59.5% | 9.9% |
| Probablemente si | 200 | 70.9% | | 29.8% | 21.1% |
| Indiferente | 29 | 10.3% | 12% | 29.8% | 3.1% |
| Probablemente no | 5 | 1.8% | | 8.5% | 0.2% |
| Definitivamente no | 1 | 0.4% | | 0.0% | 0.0% |
| Total | 282 | 100% | 100% | | 34.2% |

Fuente: Autores de la Tesis

Tabla 5.10.1. Ajuste a Factor McDaniel

| Factor Mc Daniels | Ajuste | Factor Ajustado Autores |
|-------------------|--------|-------------------------|
| 70.0% | 85% | 59.5% |
| 35.0% | | 29.8% |
| 35.0% | | 29.8% |
| 10.0% | | 8.5% |
| 0.0% | | 0.0% |

Fuente: Autores de la Tesis

Para realizar una estimación razonable y conservadora de la intención de compra se ha utilizado los factores de Mc Daniels y Gates como base para ponderar los resultados (Carl McDaniel, 2016), adicionalmente se ha propuesto un ajuste de 85% sobre el factor de Mc Daniels debido a que el estudio se realiza en Latinoamérica, con la información de las tablas precedentes la intención de compra se determinó en 34.2%.

Lo que establece el mercado efectivo del proyecto en $326,481 * 34.2\% = 111,742$ hombres y mujeres entre 26 y 45 años que viven en Lima Metropolitana, de los niveles socioeconómicos A, B, C1, que comprarían prendas de vestir casual-sport, ecológicas y sostenibles de la nueva marca propuesta.

5.4.1.5 Mercado objetivo

Con la finalidad de determinar el mercado objetivo de prendas de vestir para el proyecto se ha considerado los hábitos de compra tomando los resultados de las preguntas de frecuencia de compra y cantidad de compra de la encuesta, información con la que se determinó el consumo anual per-cápita, como se puede ver en la Tabla 5.11.

Tabla 5.11. Consumo Anual Per-Cápita de prendas de vestir

| Prenda | Frecuencia de Compra | Cantidad de Compras por vez | Cantidad Anual de Compra |
|--------------|----------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Polos | Trimestral | 2 prendas por vez | 8 |
| Poleras | Semestral | 1 prendas por vez | 2 |
| Buzos | Anual | 1 prendas por vez | 1 |
| Total | | | 11 |

Fuente: Autores de la tesis

Con la información del mercado objetivo y los hábitos de compra se ha calculado la demanda potencial de prenda de vestir. Según se muestra la Tabla 5.12.

Tabla 5.12. Mercado Disponible de prendas de vestir

| Mercado Potencial (personas) | Intención de Compra (Ajustada) | Cantidad Potencial de Prendas Anual | Mercado Disponible de Prendas Sostenibles |
|------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|---|
| 326,481 | 34.2% | 11 | 1,229,158 |

Fuente: Autores de la tesis

Tomando un criterio conservador, considerando las proporciones analizadas en la encuesta, la producción y gran tamaño de la industria de vestido, se decidió una participación de mercado de 0.65% para el inicio del proyecto que crecerá hasta 1.4% para el final del horizonte del proyecto.

Por consiguiente, el mercado objetivo de la propuesta tiene previsto alcanzar un nivel de ventas de $1,229,158 * 0.65\% = 7,990$ prendas de vestir.

Tabla 5.13. Resumen de Determinación del Mercado

| Mercado | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| Mercado Total | 3,004,572 personas |
| Mercado Potencial | 1,615,222 personas |
| Mercado Disponible | 326,481 personas |
| Mercado Efectivo | 111,742 personas |
| Demanda Potencial de Prendas | 11 unidades anuales por cliente |
| Mercado Efectivo | 1,229,158 prendas |
| Participación de Mercado | 0.65% |
| Mercado Objetivo | 7,990 prendas |

Fuente: Autores de la tesis

5.4.1.6 Proyección de la Demanda

Con el propósito de efectuar la proyección del mercado objetivo se ha realizado diversas estimaciones y cálculos respecto al crecimiento de la población de hombres y mujeres de 26 a 45 años de Lima Metropolitana, tomando como base las estimaciones y proyecciones de la población por departamentos, Perú 1995-2030, publicado en el boletín de análisis demográfico N° 39 del Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI, 2019), el cálculo de crecimiento obtenido se muestra en la Tabla 5.14.

Tabla 5.14. Proyección de la Población de 26 a 45 años de Lima Metropolitana, Año 2022-2026

| Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Índice de Crecimiento | 1.0028 | 1.0067 | 1.0045 | 1.0039 | 1.0025 |
| Proyección Población de 26 a 45 años | 3,452,991 | 3,475,988 | 3,491,477 | 3,505,121 | 3,513,881 |

Fuente: INEI 2019 - Boletín de análisis demográfico N° 39, Cuadro N° 3.86 - Lima: población total estimada al 30 de junio por año calendario, según sexo y edades quinquenales, 2022 - 2030

Elaboración: Autores de la tesis

La elección del índice de crecimiento población para proyectar la demanda se debe a que este plan de negocios se enfoca en la tendencia a la sostenibilidad, el consumo responsable y la visión del mundo que vienen mostrando generaciones como los Millenials y Centenials e inclusive las generaciones más recientes, es así que se prevé

que el crecimiento poblacional ira de la mano con la expansión del mercado de consumo sostenible que trasciende los rangos etarios generacionales, lo que también expande la posibilidad de nuevos perfiles clientes para esta nueva iniciativa.

Adicionalmente, para determinar la proyección del mercado se ha supuesto que la distribución de los NSE A, B y C1 se mantienen constante por los siguientes 5 años, esta posición es conservadora dado que el crecimiento del PBI también debería repercutir en la distribución de los NSE. Por otro lado, se asume lo mismo para el grado de interés, los hábitos y la intención de compra que se obtuvieron en el estudio cuantitativo y que se explicaron en los puntos anteriores. Estos supuestos hacen sostenible la proyección de crecimiento del mercado objetivo de prendas de vestir para el horizonte del proyecto que se muestra en la Tabla 5.15.

Tabla 5.15. Proyección de la demanda de prendas de vestir casual-sport Años 2022-2026

| Mercado | Año Base | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Mercado Total | 3,004,572 | 3,012,923 | 3,032,989 | 3,046,504 | 3,058,410 | 3,066,053 |
| Mercado Potencial | 1,615,222 | 1,626,978 | 1,637,814 | 1,645,112 | 1,651,541 | 1,655,669 |
| Mercado Disponible | 326,481 | 328,857 | 331,048 | 332,523 | 333,822 | 334,656 |
| Mercado Efectivo | 111,742 | 112,555 | 113,305 | 113,809 | 114,254 | 114,540 |
| Demanda Potencial de Prendas (11 por cliente) | | 1,238,104 | 1,246,350 | 1,251,904 | 1,256,796 | 1,259,937 |
| Participación de Mercado | | 0.650% | 0.800% | 1.000% | 1.200% | 1.400% |
| Crecimiento en Ventas | | 0.0% | 23.9% | 25.6% | 20.5% | 17.0% |
| Mercado Objetivo | 7,990 | 8,048 | 9,971 | 12,519 | 15,082 | 17,639 |

Elaboración: Autores de la tesis

En función a la Tabla 5.15 propuesta previamente y sobre la base del estudio cuantitativo se ha realizado el cálculo anual por tipo de producto, el resultado se muestra en la Tabla 5.16.

**Tabla 5.16. Proyección de la demanda de prendas de vestir casual-sport
2022-2026**

| Año | Factor y Ajuste | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------|-----------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Participación de Mercado | 0.01 | 0.8% | 1.0% | 1.2% | 1.4% | 1.6% |
| Polos | 55.51% | 5,870 | 7,273 | 9,131 | 11,000 | 12,866 |
| Poleras | 13.51% | 1,429 | 1,770 | 2,223 | 2,678 | 3,132 |
| Buzos | 7.08% | 749 | 928 | 1,165 | 1,403 | 1,641 |
| Total | | 8,048 | 9,971 | 12,519 | 15,082 | 17,639 |

Elaboración: Autores de la tesis

VI. CAPÍTULO SEIS: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

A lo largo de este capítulo se realiza todo el planteamiento estratégico general de Eco-Activa. Cabe mencionar que para ello se ha recurrido a autores de las estrategias de negocios más conocidas, pero a su vez, se ha buscado nuevos autores con estrategias contemporáneas ideales para negocios que buscan comportarse a la altura de lo que la nueva normalidad exige. A continuación, se describe brevemente lo que se encuentra en cada inciso de este capítulo.

Se define la estrategia general de la empresa basada en la estrategia genérica de Porter, y a su vez se exploran la estrategia de crecimiento de Ansoff para determinar la más adecuada para el producto y mercado en el que se está ingresando.

La visión que se tiene para esta empresa hace necesario que se inicie con objetivos estratégicos claros que respondan a un propósito empresarial, por lo tanto, en este capítulo se plantean los objetivos estratégicos generales para el área financiera, servicio al cliente, procesos y personas a través de un cuadro de mando integral. Los objetivos específicos para estas áreas se detallarán mejor en los planes posteriores, pero claramente respondiendo a estos genéricos que se plantean en este capítulo.

Para el planteamiento de la idea de negocio se realizaron dos Canvas de negocio, el Lean Canvas y el Model business Canvas. Para efectos del capítulo se presentará únicamente dentro de este el BMC sin embargo en el anexo VI se encuentra el Lean Startup, el cual fue de gran ayuda para identificar el problema en el cual se quiere impactar con esta empresa.

Finalmente, con el fin de innovar e ir más allá de la construcción de una simple misión y visión, se realizó a través de la teoría de Simon Syneck autor del libro y metodología del Golden Circle, el resultado fue la construcción de un propósito empresarial que reemplaza la típica idea de una misión y visión.

6.1 Estrategia genérica.

La clave para que prospere EcoActiva es poseer una estrategia competitiva claramente definida con el objetivo de lograr una ventaja competitiva sostenible y rentable para el horizonte inicial de 5 años.

Como se visualizó en el capítulo anterior, el Estudio de Mercado dejó como resultado que el 76% (“Muy interesado” e “Interesado”) de los encuestados se encuentra atraído por marcas con conceptos sostenibles, lo que hace pensar que se trata de un

pequeño segmento de personas con intereses similares en conocer y consumir productos que brinden soluciones a las problemáticas ambiental y social.

En base a estos resultados se ha considerado que la estrategia genérica que mejor se adapta a esta marca es la “**Diferenciación enfocada a un segmento**”, es decir que Eco Activa se enfocará inicialmente (5 años) en un solo segmento y su ventaja competitiva será la exclusividad que percibirá el cliente. Para ilustrar mejor su posicionamiento en el mercado Athleisure con respecto a otras marcas que ofrecen productos similares se ha realizado el siguiente esquema, en se identifica además la competencia directa de la marca.

Figura 6.1. Análisis de la Competencia



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

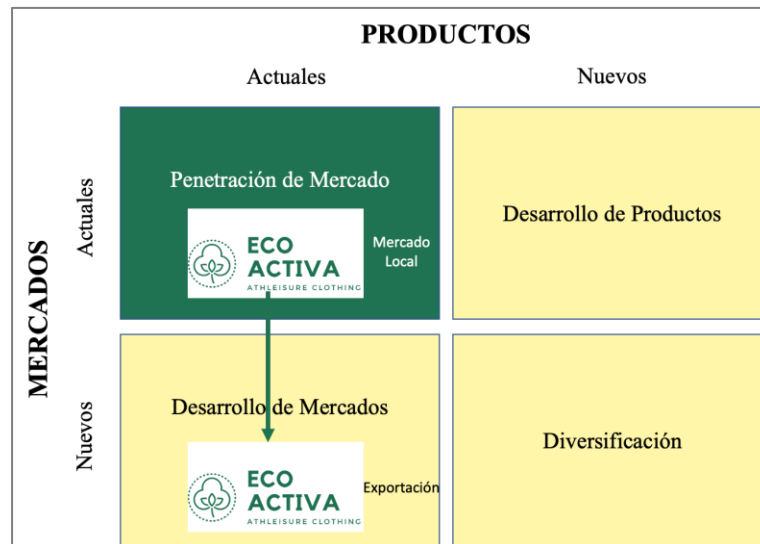
Este posicionamiento lleva a la marca a plantearse interrogantes tales como ¿Cuál es la ventaja competitiva de Eco Activa?; ¿En qué se quiere ser diferente a los ojos del cliente?; ¿Son sus costos son más bajos que los de la competencia?; ¿Eco Activa está enfocada en algún segmento del cliente?, contestarlas lleva al siguiente planteamiento:

EcoActiva ofrece una propuesta basada en insumos amigables con el medio ambiente, con diseños únicos y confortables, precios accesibles, responsabilidad social y moda ajustada al consumidor combinando tendencias globales y preferencias locales a millennials con interés por el concepto de sostenibilidad.

6.2 Estrategia de crecimiento

Como siguiente paso a la definición de la estrategia genérica es determinar la estrategia de crecimiento a seguir, para ello se plantea evaluar si el mercado al que se ingresa es actual o nuevo y si el producto que se pretende ofrecer es actual o nuevo.

Figura 6.2. Matriz de Crecimiento



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

EcoActiva se desarrolla en un mercado ya existente, aunque relativamente nuevo como es el de ropa atlética y con sentido de sostenibilidad, allí se plantea trabajar con publicidad y relaciones pública vía redes sociales. Una vez alcanzado cierto nivel de objetivos se pretende alcanzar nuevos mercados geográficos como Norteamérica y Europa vía e-commerce.

6.3 Estrategias Funcionales

La diferenciación de EcoActiva en el mercado se logrará a través de las siguientes estrategias funcionales que crearan valor a sus ventajas competitivas:

- **Calidad Superior:** Con el fin de lograr un producto que genere confianza en los consumidores EcoActiva utilizará como materia prima algodón orgánico y se asegurará que estas prendas tengan la certificación GOTS⁵,

⁵ Global Organic Textile Standard certification

con el fin de lograr una más participación en el mercado y de esta manera establecer precios por encima de los de la competencia como los que se establecen en el plan de marketing.

- **Enfoque en el Cliente:** Con esta estrategia funcional EcoActiva busca crear en el consumidor una lealtad hacia la marca, con el objetivo de buscar el poder de negociación de precios y al mismo tiempo. Para poder llevar a cabo esta estrategia se invertirá en recursos para generar esa cercanía con el consumidor e identificar sus necesidades primarias.

6.4 Objetivos estratégicos del negocio

Para Eco Activa es importante que cada uno de sus planes de gestión (Operaciones, Administración, Recursos Humanos, finanzas y marketing) se encuentren alineados a través de un hilo conductor que responda directamente a las estrategias planteadas, por tal motivo se ha creado un cuadro de mando integral (Balance Score Card) con el objetivo de definir los objetivos estratégicos generales de los cuales se derivarán los específicos en cada plan presentado.

Tabla 6.1. Cuadro de mando integral de los objetivos estratégicos

| | |
|--------------------------|---|
| Propósito | <i>Rompemos los paradigmas de la moda, cuidando al planeta, impactando en la sociedad y vistiendo al mundo pensando en su bienestar.</i> |
| Finanzas | <ul style="list-style-type: none"> • Generar ingresos con utilidades que permitan el crecimiento y sostenibilidad de la empresa a largo plazo. |
| Clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar productos y brindar un servicio que brinden la comodidad y bienestar físico y emocional a nuestros clientes, así como también ofrecer una experiencia de compra sencilla y que llegue justo a tiempo. |
| Procesos | <ul style="list-style-type: none"> • Innovar constantemente en la creación de productos y el mejoramiento constante de los servicios brindados al cliente. • Cuidar la calidad y característica ecológica de la fibra con la que se elaboran las prendas. • Velar por que se tenga una relación ética con los proveedores. |
| Desarrollo y aprendizaje | <ul style="list-style-type: none"> • Tener talento comprometido con la sostenibilidad y con mentalidad de innovación tecnológica. |

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

6.5 Model Business Canvas – Osterwander

Tabla 6.2. Model Business Canvas

| Socios Clave | Actividades claves | Propuesta de valor | Relacionamiento con el cliente | Segmento de clientes |
|---|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Talleres confeccionadores de prendas en Chincha. Proveedores de algodón orgánico. Desarrolladores y consultores de construcción de páginas web. Compañías encargadas del delivery. | <ul style="list-style-type: none"> Confección y estampado de prendas. Planeación de la producción Desarrollo y mantenimiento del sitio web e-commerce Logística de salida y entrega. Campañas de comunicación, relaciones públicas, Marketing, comercialización y ventas. Iniciativas de economía circular, recolección de prendas usadas, y dirige prendas a donación. | <ul style="list-style-type: none"> Marca de Ropa Athleisure o deportiva – casual Confeccionamos en pequeños talleres que se vieron afectados con la crisis económica. Nuestras materias primas son de algodón orgánico o algodón 100% peruano (Tangüis y pima). Cada prenda cuenta su historia. Centro de acopio para recibir prendas en buen estado que se restauran para donar a quienes lo necesitan. | <ul style="list-style-type: none"> Relación cercana a través de una comunidad creada y alimentada en la página web y eventos. Llevamos a casa los probadores de ropa para evitar devoluciones por tallarse a ciegas. Eventos exclusivos de venta de ropa, pero también se abre una puerta para el intercambio de ropa entre clientas. Todos los clientes son influencers. Cada cliente es un micro influencer y puede referir a otros por lo que se les tratará como tal a todos. | <ul style="list-style-type: none"> Personas que pertenecen a la generación Millenials, ya sea por edad (26 y 45 años) o bien con una visión del mundo sostenible. Personas económicamente activas. Con un alto compromiso con el medio ambiente y la sociedad. |
| | Recursos claves | | Canales | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Oficinas administrativas Bodega/Almacén <p>Intangibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> Página Web e E-commerce Cuentas en redes sociales Marca registrada. <p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo administrativo. Encargado de e-commerce Equipo de marketing Diseñador de producto | | <p>Awareness a la marca:</p> <ul style="list-style-type: none"> Redes sociales Microinfluencer- boca a boca. Eventos Canales publicitarios. <p>Ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plataforma E-Commerce Eventos Concept stores. Redes sociales Amazon y otros marketplace. | |
| Estructura de costos: | | | Fuentes de ingreso | |
| <ul style="list-style-type: none"> Costos de desarrollo y producción del producto Diseño de las prendas Materia prima Costos de la plataforma, página web y nube | | <ul style="list-style-type: none"> Marketing y publicidad Costos de distribución Sueldos | <ul style="list-style-type: none"> Ingresos por ventas del portafolio de productos. | |

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

6.5.1 Segmento de clientes

El plan de negocio está orientado hacia el segmento de mercado de personas pertenecientes a la generación Millenials ya sea por edad (26 a 45 años) o bien con una visión del mundo sostenible. Por otro lado estas personas serán pertenecientes al NSE A, B y C1 de Lima Metropolitana, o económicamente activas y con un fuerte interés en la ropa deportiva casual, temas de ecológica y sostenibilidad.

6.5.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor del negocio consiste en el diseño, confección y comercialización de ropa de tendencia *Atlheisure*, es decir ropa deportiva casual, con la diferenciación de ser promotora de la ecológica y sostenibilidad. Es importante destacar que esta pueda ser usada en cualquier ocasión, en el hogar mientras realiza home office o clases virtuales, o cuando deseen salir y pasar un rato agradable y divertido con familia o amistades.

La confección se realizará en talleres locales de pequeños a medianos emprendedores que se vieron afectados durante la pandemia. Inicialmente se trabajará con un taller de confección en la ciudad de Chincha Alta en ICA. Las materias primas promoverán la sostenibilidad usando como base algodón orgánico importado, algodón 100% peruano como el tanguis y pima.

Las prendas son únicas y cuentan una historia. Dentro de sus viñetas cada prenda tiene un código único con el que se nombra, además explican el tipo de materia prima que se ha utilizado para cada una, el taller en donde se confeccionó, el nombre de la persona que la elaboró y diseñó y una pequeña historia de ella.

Adicionalmente, este modelo promoverá *Economía Circular* siendo un centro de acopio en los que podrá dejar prendas en buen estado que ya no use y estas serán restauradas para ser donadas; a cambio el cliente obtendrá acumulación de puntos para compras posteriores.

6.5.3 Canales

El canal de comercialización principal será a través de la plataforma de E-Commerce la que contará con chatbot para ofrecer soporte a los clientes y con una aplicación que permita confirmar la talla de la prenda elegida. Adicionalmente se usará

las redes sociales para promocionar y dar a conocer la propuesta de valor de los productos ofrecidos. Para una segunda etapa se planea exportar las prendas a través de un Marketplace como Amazon.

En cuanto a los canales para el awareness se buscará a embajadores de marca o influenciadores que cumplan con el perfil necesario ya que serán identificados como el rostro de la marca.

6.5.4 Relación con los clientes

El relacionamiento con los clientes del negocio es clave para generar una relación de fidelización con la marca. La página web tendrá un diseño sencillo, accesible e intuitivo para cualquier usuario, además le brindará sugerencias de prendas de acuerdo con el perfil de cada usuario. Como se mencionó anteriormente el donar prendas en buen estado le retribuirá con puntos en su tarjeta que podrá usarlo en sus compras posteriores.

Se propone también una nueva experiencia de compra a través de una “tienda móvil” que consiste en facilitar al cliente la opción de probarse la prenda en casa; para esto se enviará con el delivery prendas adicionales de distintas tallas; así el cliente se probará y tomará la decisión final de la prenda que comprará y se sentirá satisfecho con la prenda elegida y con la experiencia de compra.

Adicionalmente, se planea registrar a los usuarios a fin de crear una comunidad de “microinfluencers” que consiste en otorgar un código personal al cliente para que pueda referenciar el negocio a otros posibles compradores. Utilizando ese código personal para una compra le hará ganar al usuario dueño del código la opción a acumular puntos y obtener descuentos e inclusive tener acceso a alguna prenda gratis.

6.5.5 Flujo de ingresos

Los ingresos del negocio se generarán por las ventas del portafolio de productos ofrecidos que en esta primera etapa serían polos, poleras y buzos jogger. Cada uno con un precio distinto el cual fue establecido de acuerdo con el estudio cuantitativo no probabilístico primario donde los encuestados manifestaron el rango de precio que estaban dispuestos a pagar por una determinada prenda. La modalidad de pago de los productos podrá realizarse utilizando todo tipo de tarjetas de crédito o débito.

6.5.6 Recursos claves

Los recursos claves necesarios para la creación de la propuesta de valor, atención a los clientes y entrega del producto final han sido divididos en cuatro categorías:

- Recursos físicos: se refiere a la oficina administrativa, el almacén y los equipos de cómputo y comunicación
- Recursos intangibles: la página web y/o e-commerce, el registro y nombre de la marca, las cuentas de redes sociales, YouTube, Instagram, Facebook, etc.
- Recursos humanos. Equipo administrativo, operaciones, e-commerce y equipo de marketing y comercialización.

6.5.7 Actividades clave

Las actividades clave se refiere a todas las acciones que se llevarán a cabo para el correcto funcionamiento del negocio, las cuales son: la confección y desarrollo del producto, la planeación de la producción, el desarrollo y mantenimiento del sitio web e e-commerce, la logística de salida, entrega y manejo de las devoluciones, finalmente las campañas de marketing y ventas dentro de las que se incluyen los eventos y relaciones públicas así como las acciones digitales de venta y posicionamiento.

Debido a que se planea la entrega de prendas a personas necesitadas es necesario que se dé una correcta rendición de cuentas hacia los clientes.

6.5.8 Socios clave

Los socios claves son los aliados necesarios para el funcionamiento de las actividades del negocio, dentro de estos se encuentran: Los emprendedores y talleres partners, quienes ofrecen el servicio de confección; empresas encargadas del delivery y última milla, desarrolladores de la plataforma de e-commerce y las agencias de publicidad y consultoría de marketing y redes sociales

6.6 El Propósito

Tal como se comentó al inicio del capítulo, esta empresa busca la disrupción desde sus procesos, es por lo que más allá de generar una misión y visión se ha generado un propósito el cual cumple la función de la misión.

Para crear el propósito se recurrió a la teoría del Círculo dorado de Simon Sinek, el cual cumple con el objetivo de que las empresas identifiquen y conozcan lo que hacen,

su propósito y su razón de ser. Una empresa como esta, que claramente quiere impactar en el medio ambiente y las personas debe conocer su propósito y para ello se recurrió a contestar las siguientes preguntas y a partir de ello determinar el propósito, la razón de existir o bien la misión de Eco Activa en la sociedad.

Figura 6.3. Circulo dorado del propósito



Fuente y Elaboración: Libro “Encuentra tu Porqué”, Autor Simon Sinek

Rompemos los paradigmas de la moda cuidando al planeta, impactando en la sociedad y vistiendo al mundo pensando en su bienestar.

- ¿POR QUÉ en esta empresa hacemos lo que hacemos? porque muchas empresas solo buscan el lucro individual y no aportan nada al medio ambiente o sociedad o bien lo dañen. Se busca que asuman responsabilidad.
- ¿POR QUÉ existe esta empresa o esta organización? para derribar paradigmas y decirles a los consumidores que se quiere cambiar el mundo y que la responsabilidad ambiental y social va de la mano con la moda.

6.7 Valores empresariales

- **Colaboramos para crecer:** se cree que se llega más lejos trabajando en equipo construyendo un ecosistema que involucra proveedores, colaboradores, clientes y competidores.

- **Fomentamos amor por el planeta:** el presente y el futuro se construye sobre la sostenibilidad de nuestros recursos, personas y medio ambiente, para ello todas nuestras acciones promueven la sensibilidad y respeto hacia ello.
- **Promovemos la innovación:** innovar o simplemente cambiar es clave del éxito, los clientes, los productos, los materiales, la tecnología y la sociedad está en constante evolución, nosotros convivimos y lideramos ello.

6.8 Conclusiones:

- La estrategia genérica de Porter definida es la de la diferenciación enfocada a un segmento, puesto que se introducirán productos existentes en un mercado relativamente pequeño o que empieza a tomar más fuerza en Lima metropolitana.
- Es importante para los socios que, si bien se ha definido una estrategia bajo un marco convencional como lo es el de Porter y el de Ansoff, la compañía está diseñada para comportarse como una startup, es decir una compañía resiliente a los cambios que presente este entorno VUCA en el que se vive.
- Como parte de la cultura empresarial Empresa emergente en la que nace Eco Activa, se decidió prescindir de una visión y misión empresarial, esto porque encierra a la empresa dentro de un marco estático y poco flexible. Contar un propósito hace que las posibilidades de entrar a nuevas unidades de negocio en un futuro o de cambiar la estrategia frente a este ambiente de incertidumbre sea mucho más sencillo.

VII. CAPÍTULO SIETE: PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se desarrollará el plan de marketing para comercializar las prendas de vestir de la nueva tienda de ropa *Athleisure sostenible* dirigida a millennials. Este plan permitirá cumplir con la estrategia de diferenciación, de penetración y desarrollo de nuevos mercados planteados en el capítulo seis. Además, contiene las estrategias de marketing para introducir, posicionar, vender y hacer crecer Eco Activa en el segmento de mercado elegido, así como expandirse a nuevos mercados. Finalmente, como último paso de este plan se establece la estrategia de marketing mix, plan de medios el respectivo presupuesto que permitirá el lanzamiento y posicionamiento de la marca.

7.1 Objetivos del plan de marketing

7.1.1 *Objetivos cualitativos*

- Posicionar a Eco Activa como la marca de moda sostenible que busca el bienestar de los consumidores, cuidar al planeta y promover el desarrollo económico.
- Desarrollar la estrategia del marketing mix, a través de campañas de comunicación y publicidad, la cual permitirá el posicionamiento de la marca dentro del segmento objetivo.

7.1.2 *Objetivos cuantitativos*

- Alcanzar una cuota de mercado del 0.65% durante el primer año de operación, lo que representa un total de ventas de 665 prendas mensuales, manteniendo un crecimiento gradual hasta llegar a una participación de 1.46% del mercado al 5to año de operación.
- Lograr un crecimiento anual del 23.9% durante el primer año, calculado tomando en cuenta el crecimiento poblacional del grupo etario al que apunta EcoActiva.

7.2 Proyección de ventas

La proyección de ventas para el horizonte de cinco años se realizó a partir de la estimación de la demanda calculada en el capítulo cinco, en el cual se tomaron en cuenta datos de la investigación de mercado realizada (Mercado total, mercado potencial, mercado disponible, mercado efectivo) así como también un porcentaje de market share

arbitrariamente seleccionada por el equipo directivo asumiendo un posicionamiento conservador dado la cantidad de marcas en el mercado y la falta de reconocimiento de ellas identificada en el focus group. Cabe señalar que, si el porcentaje de market share aumentara de manera inesperada respondiendo a las acciones de marketing, la flexibilidad de este negocio brinda la posibilidad de sumar socios estratégicos, a los talleres de confección, aumentando la capacidad de producción dándole a EcoActiva un margen de maniobra para responder a la demanda.

**Tabla 7.1. Proyección de la demanda de prendas de vestir casual-sport
Años 2022-2026**

| Mercado | Detalle | Año Base | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Personas | | | | | | | |
| Mercado Total | Edad 26-45 | 3,004,572 | 3,012,923 | 3,012,923 | 3,012,923 | 3,012,923 | 3,012,923 |
| Mercado Potencial | NSE A, B, C1 | 1,615,222 | 1,626,978 | 1,626,978 | 1,626,978 | 1,626,978 | 1,626,978 |
| Mercado Disponible | Interés Moda Sostenible (*) | 326,481 | 328,857 | 331,048 | 332,523 | 333,822 | 334,656 |
| Mercado Efectivo | Intención de Compra (**) | 111,742 | 112,555 | 113,305 | 113,809 | 114,254 | 114,540 |
| Prendas | | | | | | | |
| Demanda Potencial de Prendas: 11 prendas por cliente (***) | | | | | | | |
| Mercado Disponible | | 3,591,293 | 3,617,431 | 3,641,523 | 3,657,750 | 3,672,044 | 3,681,221 |
| Mercado Efectivo | | 1,229,158 | 1,238,104 | 1,246,350 | 1,251,904 | 1,256,796 | 1,259,937 |
| Mercado Objetivo | | 7,990 | 8,048 | 9,971 | 12,519 | 15,082 | 17,639 |
| Participación de Mercado | | | 0.7% | 0.8% | 1.0% | 1.2% | 1.4% |
| Crecimiento en Ventas | | | 0.0% | 23.9% | 25.6% | 20.5% | 17.0% |

(*) Encuesta: 20.2% (**) Encuesta: 34.2% (***) Encuesta y análisis.

Fuente: Autores de la tesis

El crecimiento en las ventas del cuadro 7.1 es el resultado de la participación de mercado establecida por los promotores del plan de negocios; dicha participación fue determinada considerando entre otros factores la tasa crecimiento esperada de la

participación de ropa sostenible en el mercado de vestimenta peruano que se prevé crecerá de un 3.2% en 2021 a 4.6% en 2026 (Statista, 2021), este es un crecimiento promedio 7.5% interanual durante el periodo de evaluación, lo que sitúa la participación de mercado establecida como razonable y factible al estar muy por debajo del crecimiento del mercado, dado que es un nuevo mercado en desarrollo.

Tabla 7.1.1. Proyección del crecimiento de la participación de mercado de ropa sostenible en el mercado de peruano Años 2021-2026

| Año | 2,021 | 2,022 | 2,023 | 2,024 | 2,025 | 2,026 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Participación de Mercado Ropa Sostenible Perú | 3.2 | 3.4 | 3.7 | 4.0 | 4.3 | 4.6 |
| Tasa de Crecimiento Interanual | 6.7% | 6.3% | 8.8% | 8.1% | 7.5% | 7.0% |

Fuente: Statista, Annual reports of key players, Statista Global Consumer Survey. Aug 2021.

Elaboración: Autores de la tesis

Figura 7.1. Participación Ropa Sostenible Perú



Fuente: Statista, Annual reports of key players, Desk research, Statista Global Consumer Survey. Aug 2021

7.3 Mercado objetivo

Si bien a lo largo de este plan de negocio viene haciendo una acotación de cuál es el segmento al cual apunta la marca, en este inciso del capítulo del plan de marketing se hará una mejor definición del público, sobre todo yendo más allá de la segmentación demográfica. Para ello se tomó en cuenta las características del público millennials

expuestos en el informe del *Deloitte Global millennials and Gen Z Survey* del año 2020 y el informe de IPSOS 2019.

Tabla 7.2. Segmentación del mercado

| Tipo de perfil | Características |
|----------------------------|---|
| Perfil demográfico | Personas pertenecientes a la generación millenials ya sea por edad (26 a 45 años) o por su compromiso y visión de un planeta sostenible. Con estudios universitarios y económicamente activos con ingresos arriba de los S/4,000. Viven el Lima Metropolitana. |
| Perfil Psicográfico | <ul style="list-style-type: none"> • Priorizan y distribuyen sus recursos comprando de la siguiente manera: entretenimiento 60%; vestuario 55%; tecnología 48%. Fuente especificada no válida. • El 73% de ellos trabajan dependientemente y el restantes es independiente. Fuente especificada no válida. • El 63% de ellos suele premiarse comprándose algo para sí mismos y le dan importancia a la marca. Fuente especificada no válida. • Modifican rutinas diarias personales en pro de mejorar el planeta. Antes de la pandemia el 58% aumenta consumo de transporte público, el 50% ha reducido sus compras de moda rápida y el 64% redujeron el plástico de un solo uso. (Deloitte, 2020) • El 38% de los Millennials ha iniciado o profundizado relaciones con empresas cuyos productos y servicios tienen un impacto positivo en el medio ambiente. (Deloitte, 2020) • Ahora son más empáticos con las necesidades de los demás. “Los consumidores reconstruirán mejor y buscarán marcas que ayuden a que el mundo sea más limpio, saludable, resistente y equitativo.” (Deloitte, 2020). |

Fuentes citadas en cada uno de los ítems

Elaboración: Autores de la tesis

7.4 Posicionamiento

El **posicionamiento** consiste en diseñar la oferta e imagen de una empresa, con el objetivo de que estas adquieran un lugar que las distinga en la mente de los consumidores del mercado meta. (Philip Kotler & Kevine Lane Keller, 20212) EcoActiva a través de su propuesta de valor busca entrar a la mente del consumidor asociándose con conceptos como: Actividad física, bienestar, equilibrio, conexión con la naturaleza, responsabilidad ecológica y desarrollo social. Todo esto está representado en su propuesta de valor que dice así:

“EcoActiva es la marca de ropa deportiva casual que te ayuda conectarte y buscar el equilibrio entre tu bienestar y la naturaleza, a través de sus prendas únicas y de alta calidad logran impactar en el cuidado ambiental y el desarrollo del Perú”

7.5 Diferenciación

Uno de los principales desafíos para lograr el posicionamiento es que existen atributos muy similares al momento de posicionar una marca con un producto muy parecido a otras (Philip Kotler & Kevin Lane Keller, 2012) Es por ello que para EcoActiva identificar aquellos atributos que la aventajan sobre otros es muy importante, ya que solo a través de estos se logrará separarse de las demás marcas llegando a ese único lugar en la mente del consumidor, a continuación, se mencionan estas ventajas competitivas:

7.5.1 Producto

- A través de sus diseños, la prenda se vuelve un recordatorio de la importancia de buscar el equilibrio físico, mental, espiritual y la responsabilidad con el planeta.
- Prendas Athleisure es decir deportivas casuales, que le permiten al usuario incorporarlas en la mayoría de los aspectos de su vida. Estas prendas pueden usarse para trabajar, salir a tomar un café, hacer deporte, meditar, hacer yoga o cualquier actividad física o mental.
- Prendas hechas de algodón orgánico o algodón peruano, no comprado en Gamarra sino en las chacras de ICA donde se evita el caer en el negocio del Fast Fashion.
- Prendas hechas para todos los tipos de cuerpo, EcoActiva es fiel creyente de que el bienestar y amor por el planeta no distingue pesos o tallas.
- Productos etiquetados como prendas únicas, con un número de serie, identificación del taller donde se confeccionó y estampo, firma y nombre de la persona que realizó su prenda, así como también una breve historia de éxito de esta y un agradecimiento a su compra.

7.5.2 Servicio

- Servicio de entrega a todo el país.

- Un delivery que busca minimizar la cantidad de devoluciones, es por lo que, al momento de entregar una prenda, el repartidor lleva consigo prendas en una marca más arriba y una más abajo, para realizar el cambio en el momento de la entrega.
- Para EcoActiva todos son influencers es por lo que se premiará con puntos al cliente que regrese, refiera ropa a otros consumidores, que ingrese a las campañas de recolección de ropa, entre otros. EcoActiva busca crear una comunidad de amantes del planeta tierra.
- EcoActiva será parte de los eventos que busquen el bienestar de los clientes, creando alianzas con estudios de yoga, meditación, baile, crossfit, futbol, así como también promoviendo el bienestar en el trabajo.

7.6 Marca

El nombre de la marca fue elegido, a través de una tormenta de ideas, realizado por el equipo directivo de este plan de negocio. Para ello, cada uno presentó tres propuestas de nombres una vez seleccionado se realizó su identidad visual de marca. A continuación, se detalla más acerca de la marca:

7.6.1 Nombre de la marca

EcoActiva es la unión de los atributos tangibles y principales de la marca, Eco que viene del concepto ecológico y Activa porque es ropa para mantenerse en actividad. Otro de los componentes de la marca es el *baseline* o la promesa comunicacional como se define en español la cual acompaña al nombre de la marca, en este caso esa línea adicional dice “Athleisure Clothing”, el objetivo de esta es posicionar la palabra Athleisure en la mente de los consumidores ya que como tal esta tendencia no es conocida en el Perú y a pesar de que existan otras marcas que promueven el concepto no lo venden como tal y es por lo que EcoActiva tomará la delantera usándolo y posicionándolo como propio.

7.6.2 Logo

La marca está representada visualmente por elementos tipográficos y elementos gráficos (íconos) convirtiéndose en un logo de carácter imagotipo.

Los elementos tipográficos representan el nombre de la marca EcoActiva, seguido de su línea comunicacional “Athleisure Clothing”. La imagen cuenta con tres aplicaciones horizontal y vertical, así como también puede aplicarse en toda su gama de colores. Un ícono de un algodón acompaña al logo.

Figura 7.1 Logo EcoActiva



Elaboración: Autores de la tesis

Figura 7.2 Colores de marca y otras aplicaciones del logotipo



Elaboración: Autores de la tesis

7.7 Estrategia de producto

Debido a que esta es una marca nueva, los productos deben seguir la estrategia de penetrar en el mercado, por lo tanto, considerando que este es un mercado con sustitutos diversos los atributos de las prendas deben tener factores diferenciadores los cuales se explicarán más adelante.

Las prendas fueron seleccionadas a partir de la información del focus Group realizado y los diseños fueron realizados por una de las socias fundadoras de la marca. Las prendas son polos (camisetas para vender el mercado exterior), poleras, buzos (conjunto entre polera/polo y jogger) y joggers, a continuación, se presentan los diseños:

Figura 7.3 Productos de la marca



Elaboración: Autores de la tesis

- **Materia prima del producto:** Con el fin de aportar a la sostenibilidad y/o al desarrollo del país, la materia prima que se utilizará para el producto es Algodón orgánico 100% peruano así mismo el estampado será al agua con tintes naturales.
- **Estilo y diseño del producto:** Colores sólidos, minimalistas, frases y diseños de amor por el planeta o que generen compromiso, colores fuertes y llamativos, para llamar la atención es necesario que el color sobresalga.
- **Etiquetado:** El etiquetado forma parte fundamental del producto, ya que es a través de este que se contará la historia de la prenda. Es importante destacar que cada prenda tendrá un número de serie y dentro del etiquetado el cliente tendrá acceso a la siguiente información: Fecha de elaboración de la prenda, Nombre de la persona que lo elaboro y lo bordó, Lugar en que este fue elaborado, Historia de la persona que elaboro la prenda. Bienvenida a la comunidad *“Influencer EcoActiva”*
- **Producto aumentado: Influencer Eco-Activa** Uno de los objetivos de marketing es fidelizar a los clientes, es por ello que se ha creado el producto aumentado influencer Eco-Activa, donde cualquier persona puede ser influencer y referir. Con el código del producto en la etiqueta, la persona que compra el producto podrá afiliarse en la plataforma y tendrá acceso a diferentes beneficios, tips de bienestar y cuidado del planeta, clases de yoga en línea, entre otros.
- **Servicio personalizado:** mediante la economía de data, se tendrá información del cliente, el objetivo es tanto obtener retroalimentación de este al momento de comprar, así como también hacer que el servicio se vuelva personalizado, que el e-

mail que se envíe tenga el nombre del cliente, las preferencias del cliente, además que le haga un seguimiento a su compra.

7.8 Estrategia de precio

Para la elección de precio se han tomado en cuenta tres factores, en primer lugar, los costos y gastos administrativos de los productos, dentro de los gastos administrativos se encuentran el de las prendas y la determinación del margen de utilidades. Segundo la sensibilidad al precio por parte del consumidor, en la investigación de mercado se les consultó a los clientes su disposición de precios a pagar y finalmente se compararlo con los precios de la competencia. En el mercado de la moda los factores psicológicos están relacionados con el precio y hay que tenerlos en cuenta antes de establecer un precio definitivo en torno al producto.

. El consumidor es muy sensible a temas de la marca, es decir es importante el vínculo emocional que se genere y que reacción pueda tener ante el producto. De acuerdo con estos factores está dispuesto a pagar más o menos dinero por el producto. Entonces se debe contemplar todos estos aspectos, ya que el consumidor es una variable importante en la determinación del precio.

Al analizar estas variables los precios quedan de la siguiente manera:

Tabla 7.3. Establecimiento de precios de venta al cliente en soles

| Producto | Competencia | Estudio de mercado | Resultado Investigación de Precios | Costo de producto | Valor de Venta | Precio de venta con IGV |
|----------|-------------|--------------------|------------------------------------|-------------------|----------------|-------------------------|
| Polos | de 59 a 89 | de 50 a 100 | 85 | 20.32 | 76.3 | 90 |
| Poleras | de 99 a 199 | de 101 a 150 | 130 | 33.05 | 114.4 | 135 |
| Jogers | de 99 a 169 | de 50 a 100 | 120 | 35.17 | 105.09 | 125 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Se utilizará una estrategia de **precio psicológico redondo**, con ello se busca en primer lugar diferenciarse de la competencia ya que esta utiliza precios impares; por otro lado, EcoActiva busca demostrarle al consumidor que la compra de moda sostenible debe ser muy racional, por lo tanto, dando un precio fijo la marca busca demostrar al consumidor que está haciendo una compra justa. Finalmente, en tercer lugar, EcoActiva busca no ingresar a una guerra de precios.

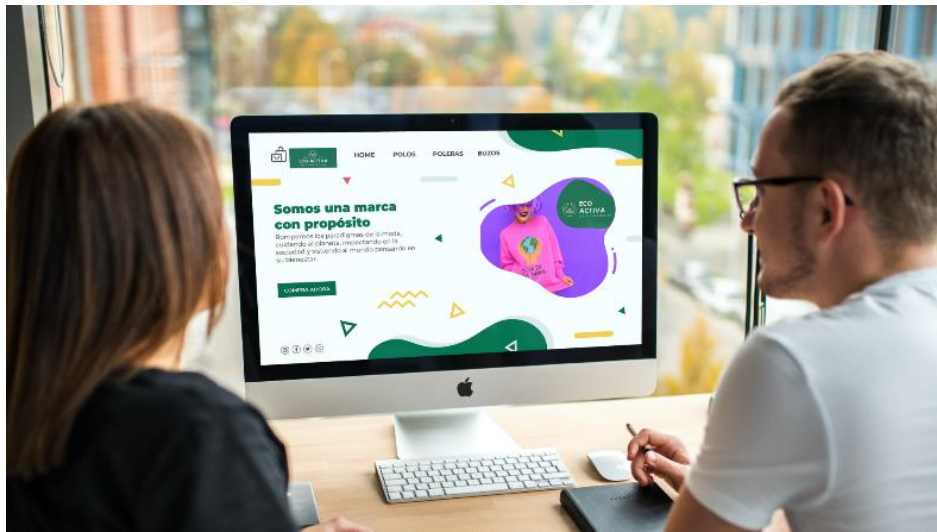
Debido a que en el mercado de moda peruano el principal componente que define la compra es el precio, se ha optado por mantener el precio y adicionar solamente el efecto inflacionario interanual. Al respecto, es necesario resaltar que, de acuerdo con lo desarrollado en el análisis del macroentorno, la inflación de 2020 para 2021 paso de 1.8% a 4%, y las presiones inflacionarias para 2022 continuarán, por ello se ha considerado la inflación, factores coyunturales nacionales y globales esperados para poder establecer la lista de precios inicial.

7.9 Estrategia de plaza o distribución

EcoActiva, es una empresa emergente que nace durante un periodo de crisis por la pandemia del COVID 19, en donde los negocios en línea surgieron con mayor fuerza y en el que la transformación digital brinda herramientas que facilitan el establecimiento de más marcas, por lo tanto, a partir de las conclusiones que se obtuvieron de la entrevista a la experta e-commerce, se determinó que durante el primer año de operaciones la tienda operará solo en línea. Una de las ventajas de este formato es la accesibilidad a herramientas digitales de costos moderados que además de que amortiguan la inversión permiten la flexibilidad de realizar cambios y de obtener de forma más sencilla retroalimentación del cliente. Los canales por utilizar durante el primer año de operación son:

- **Página Web y Plataforma propia de e-commerce:** Durante el capítulo de administración y operaciones se verá a mayor profundidad, las implicancias que conlleva la creación de un sitio e-commerce propio. Esta página web no solo permitirá que se realicen compras, sino que, utilizando un CRM (Customer Relationship Manager) se obtendrá data para crear una mejor interacción con el cliente y facilitar su experiencia de compra.

Figura 7.4 Muck Up del landing page del e-commerce.



Elaboración: Autores de la tesis

- **Instagram shop y Whatsapp for business:** Uno de los requisitos para vender a través de Instagram es que exista una página web para vender, lo que da mayor seguridad al usuario de que el producto existe es por tal motivo que se omitirá el uso de Facebook store, porque actualmente está funciona como un lugar para vender y/o intercambiar en su mayoría cosas de poco valor o usadas y esto afectaría a la marca. El Whatsapp for business es una excelente herramienta para utilizar incluso para comunicarse directamente con el cliente, se creará un catálogo a mostrar en el WhatsApp store. Se maneja a través de un bot, sin embargo, este se utiliza únicamente para derivar al cliente a una mejor atención, ya que parte de la propuesta de marca es que el trato con el cliente sea muy personal, muy contrario a lo que sentiría hablando con un robot.
- **Showrooms en eventos deportivos y gimnasios:** EcoActiva es una marca deportiva casual, que convive muy bien con todo el concepto ecológico y de bienestar, es un segmento muy limitado el cual difícilmente llegará a un lugar de venta de forma orgánica, por lo tanto, se crearan eventos en los cuales se venderá los productos y se posicionará la marca. Se creará un canal de youtube, un en vivo de Facebook y de Tiktok en donde una vez a la semana unos expertos en yoga, meditación, ciclismo, crossfit o cualquier deporte hará una clase gratis con la comunidad y usará los productos EcoActiva. Al finalizar la clase semanal se hará

una rifa con las personas conectadas en todas las plataformas, ganaran puntos o descuentos, así como productos gratis a cambio de ser parte de la comunidad.

- **Fashion truck:** Al tercer año se espera crecer aumentando un nuevo canal de ventas, el *fashion truck* el cual podrá movilizarse y ayudará también al posicionamiento de la marca. El *fashion truck* es un camión de cinco toneladas adaptado y diseñado para que se convierta en una tienda de ropa itinerante que llega a parques, conciertos, actividades o cualquier punto específico en Lima y provincias cercanas.

Figura 7.5. Ejemplo de Fashion Truck EcoActiva



Elaboración: Autores de la tesis

- **Modelo Pre-Orden:** Se busca implementar la estrategia del “Pre Order” aproximadamente en el cuarto año, con el objetivo de buscar el Desperdicio Cero (Zero Waste). Dado que es una estrategia a largo plazo, no se contempla en los alcances de este plan de negocio. Sin embargo, se considera como una gran opción que contribuye a generar ventas y reducir gastos de producción y cualquier gasto de stock que queda inventariado.

7.10 Estrategia de promoción y publicidad

Esta estrategia es fundamental en el plan de marketing porque es a través de esta que se plantean los incentivos a corto plazo para que el consumidor ejerza la compra, sin embargo, es necesario diferenciar ambos conceptos, la promoción son incentivos mientras que la publicidad ofrece al cliente una razón, un motivo para comprar, a continuación, se presentan las herramientas que EcoActiva utilizará para llevar a cabo ambas acciones dentro de esta estrategia:

7.10.1 Promociones de venta

- **Promoción por Introducción:** Debido a que es una tienda en línea, el precio de introducción no será sobre el producto sino sobre la compra. A cambio el usuario deberá insertar su correo electrónico y sus datos para insertarlo a la base del CRM.

¿Cómo funcionará? El usuario podrá elegir todos los productos que desee y los ingresa al carrito de compra, posteriormente al momento de pagar, el usuario deberá poner el código del cupón de descuento por primera vez: New10, con ello inmediatamente tendrá un descuento del 10% sobre la compra.

Figura 7.6. Cupones de descuento para compra en línea



Elaboración: Autores de la tesis

- **Boca a boca o referidos:** Se creará un programa de micro influencers, cada uno de los clientes de EcoActiva tiene la capacidad de llegar a muchas personas así no sea un influencer con más de 10,00 seguidores, es por ello que se creará el #TodosSomosInfluencers en el cual las personas podrán referir a otros creando sus

propios códigos de descuento. La persona que acumule mayor número de referidos podrá optar a productos con descuentos o bien obsequios de la marca.

- **Fidelización:** Los usuarios serán parte de una comunidad que además les dará acceso a promociones constantes. Con la entrega de la prenda se les proporcionará un código de acceso para que obtengan su tarjeta VIP. Dentro de esta tarjeta el usuario ira acumulando puntos que puede ir cambiando por premios, clases virtuales de yoga, etc. Para acumular puntos debe comprar productos, referir amigos, donar ropa usada y ser parte activa de la comunidad. A continuación, se presenta el diseño de la tarjeta.

Figura 7.7. Tarjeta VIP para la recolección de puntos



Fuente: Autores de la tesis

7.10.2 Publicidad

Dado que el segmento al que apunta EcoActiva tiene la característica de ser poco más exclusivo se optado por un plan de medios en su mayoría digitales y además creando experiencias al cliente. Al mismo tiempo se realizarán 4 campañas de comunicación al año, esto basado en la respuesta del estudio de la demanda en el cual la gente compra este tipo de prendas cada tres meses. Las campañas anuales serán presupuestadas.

La campaña de comunicación y publicidad se ha dividido en tres etapas, Expectación, posicionamiento y mantenimiento. Para cada una de esas etapas se utilizarán canales de comunicación diferentes, tales como publicidad en vía pública, publicidad por internet, publicidad en redes sociales, eventos y publicity en prensa y/o revistas especializadas.

Un aspecto por destacar al hablar de los canales de comunicación y publicidad es el entrenamiento y gestión de un vocero de la marca. El vocero es el único representante de la marca para actividades públicas. Se destaca este aspecto, ya que la marca busca no solo el lucro sino impactar en la sociedad, este vocero buscará formar parte de cámaras de comercio o será parte de los gremios del sector.

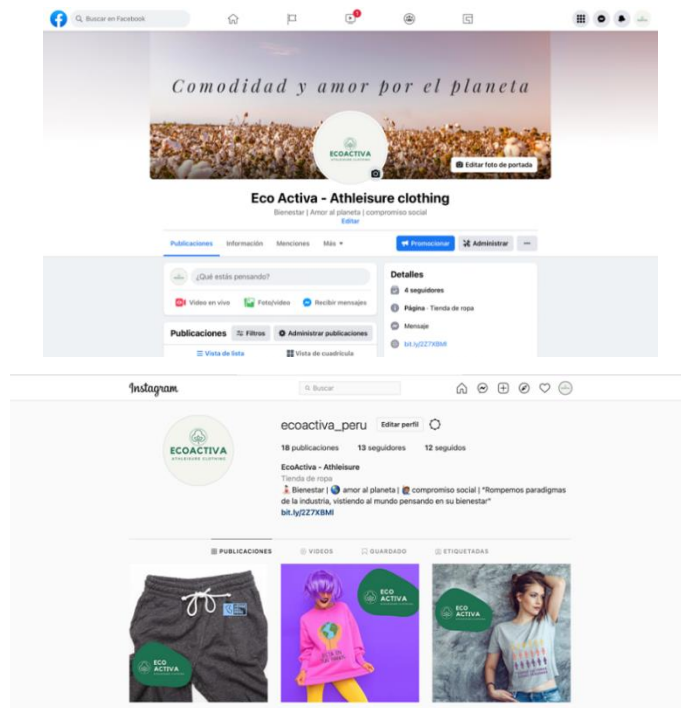
Dos últimas herramientas de comunicación que han surgido recientemente es el *content marketing* o el marketing de contenidos y el marketing de influencers.

- **Concepto de comunicación:** el concepto comunicacional será el mismo, los mensajes estarán hilados por un hilo conductor, el cual gira en torno a la situación ambiental y social.

Figura 7.8. Imágenes del concepto comunicacional



Figura 7.9. Perfil de Facebook



Elaboración: Autores de la tesis

7.11 Plan de medios y Presupuesto de marketing

Tabla 7.4. Plan de medios

| Etapa de campaña | Vía publica | Google Ads | Facebook/ Instagram | Content Marketing | Marketing de influencers | Eventos (experiencias) | Publicity en revistas especializadas |
|------------------------|--|---|---|---|--|--|--|
| Lanzamiento | Se comprará publicidad en la vía pública de las zonas de Lima Moderna (Carteleras, vallas publicitarias) - En un primer momento no se revelará que es una marca de ropa sino más bien se hablará del impacto de la moda en el planeta | Compra de publicidad en Google Ads, bajo el mismo concepto de no revelar a lo que la marca se dedica. | - Creación de un perfil de Instagram y Facebook, - Diseño de un vídeo de lanzamiento, el pitch de la marca. | Se desarrollarán artículos informativos en el blog y estos serán publicados en redes sociales como en LinkedIn. A través de eso se llega a un público económicamente activo. | El día de la tierra se enviará a todos los influencers una carta firmada por la madre tierra (La Pacha Mama) en la que los invita a modificar sus patrones de compra y a comunicar a sus seguidores la diferencia entre el fast fashion y el slow fashion. | Se hará un evento de lanzamiento el día de la tierra (24 de abril). Se invitará a influencers, clientes actuales, medios de comunicación y a otras marcas de la competencia a firmar un convenio para cuidar al planeta, ese día se lanza oficialmente la marca- | Cobertura tanto en prensa como en revistas especializadas. Se enviará un comunicado de prensa para medios de comunicación digitales y radios. |
| Posicionamiento | Se destapa la campaña de lanzamiento. El nuevo mensaje de la campaña es ingresar a la página web para conocer más de como salvar al planeta con el consumo responsable. Se muestra el propósito de la marca y su propuesta de valor | | | | | | |
| Mantenimiento | El único panel publicitario que se mantendrá será uno en Av. Aviación, el cual es un aporte de capital de uno de los socios. | Compra de publicidad en internet, únicamente para mover inventario en almacenamiento. | Compra de publicidad constante de forma semanal. En el presupuesto se podrá ver la inversión que se hará. Una de las ventajas de usar esta herramienta es la flexibilidad con la que se puede cambiar de segmento o mensajes y la retroalimentación es inmediata. | Cada 15 días se contarán historias de emprendedores peruanos que salen adelante con emprendimientos. Además, se entrevistará mensualmente a personas que estén transformando el planeta con sus acciones. | Todos serán influencers, por lo que se invertirá más que mandar obsequios a influencers reconocidas se utilizará esta etapa para fortalecer el programa de fidelización de clientes. | Cada primer Domingo al mes se hará un evento de yoga en uno de los parques de Lima Moderna, ahí los clientes podrán adquirir sus productos y afiliarse para ser parte de esta comunidad. | Se enviarán historias a la prensa y revistas especializadas sobre como el meter sostenibilidad en los modelos de negocio ayuda a toda la cadena de valor. Además, se posicionará a uno de los socios fundadores como representante en cámaras de comercio y gremios empresariales para promover la sostenibilidad en las Mypes. La sostenibilidad no es algo solo de las grandes empresas. |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Tabla 7.5. Presupuesto de marketing del primer año (en soles)

| Marketing & Publicidad | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|--|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Vía pública | | | | | | | | | | | | | |
| Valla en Av. Javier Prado (alquiler+ producción) | 0 | 0 | 0 | 3,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3,540 | 0 | 6,540 |
| 10 paletas ubicadas en zonas de lima Moderna | 0 | 0 | 0 | 0 | 12,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12,000 |
| Marketing digital | | | | | | | | | | | | | |
| Google Ads | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 2,000 | 2,000 | 14,000 |
| Facebook for business | 1,500 | 1,500 | 1,500 | 1,500 | 1,500 | 1,500 | 1,500 | 1,500 | 1,500 | 1,500 | 2,500 | 3,000 | 20,500 |
| Pago a influencers | 0 | 3,000 | 0 | 3,000 | 0 | 3,000 | 0 | 3,000 | 0 | 3,000 | 0 | 3,000 | 18,000 |
| Relaciones Públicas | | | | | | | | | | | | | |
| Eventos | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 24,000 |
| Publicidad en revistas especializadas | 2,000 | | | 2,000 | | | 2,000 | | | | 2,000 | | 8,000 |
| Publicidad | | | | | | | | | | | | | |
| Videos Virales y de rendición de cuentas | 4,000 | | 4,000 | 2,500 | | 2,500 | | 2,500 | | 2,500 | | 4,000 | 22,000 |
| Licencia de Mailchimp | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 720 |
| Promocionales para eventos stickers tomatodos | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 2,400 |
| Diseño de tarjetas VIP | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 12,000 |
| Otros Gastos de Marketing | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos de oficina | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 4,800 |
| Total Gastos Operacionales | 12,160 | 9,160 | 10,160 | 16,660 | 18,160 | 11,660 | 8,160 | 11,660 | 6,160 | 11,660 | 13,700 | 15,660 | 144,960 |

Fuentes: Cotizaciones solicitadas por los autores de la tesis

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 7.6. Inversión en soles - fashion truck para el año 2

| Inversión - Fashion truck en año 3 | Año 2 |
|--|------------------|
| Camión Duto 5 toneladas | 44,840.00 |
| Laptop para vendedora - HP Hiraoka | 1,886.82 |
| Mobiliario adaptado al camión diseñado | 826.00 |
| Espejos | 236.00 |
| Luces de bolas redondas (exteriores 2 juegos de luces) | 116.00 |
| Luminarias internas | 590.00 |
| Generador eléctrico (marca Bauker) | 1,699.00 |
| Colgadores de ropa exhibidores | 472.00 |
| Estante de madera | 413.00 |
| Colgadores | 141.60 |
| Diseñador de interiores (diseñador) x proyecto | 7,080.00 |
| Total inversión Fashion truck | 58,300.42 |

Fuentes: Cotizaciones solicitadas por los autores de la tesis

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 7.7. Proyección para cinco años del presupuesto de marketing (en soles)

| Marketing & Publicidad | Base | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|------------------|-----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
| Vía pública | | | | | | | |
| Valla en Av. Javier Prado (alquiler+ producción) | 6,540 | - | 6,736 | 6,102 | 7,899 | 9,811 | 11,830 |
| 10 paletas ubicadas en zonas de lima Moderna | 12,000 | - | 12,360 | 11,196 | 14,493 | 18,001 | 21,707 |
| Marketing digital | | | | | | | |
| Google Ads | 14,000 | 3,090 | 11,330 | 13,062 | 16,909 | 21,001 | 25,325 |
| Facebook for business | 20,500 | 4,635 | 16,480 | 19,127 | 24,759 | 30,752 | 37,082 |
| Pago a influencers | 18,000 | 3,090 | 15,450 | 16,794 | 21,740 | 27,002 | 32,560 |
| Relaciones Públicas | | | | | | | |
| Eventos | 24,000 | 6,180 | 18,540 | 22,392 | 28,987 | 36,003 | 43,413 |
| Notas de prensa | - | - | - | - | - | - | - |
| Publicidad en revistas especializadas | 8,000 | 2,060 | 6,180 | 7,464 | 9,662 | 12,001 | 14,471 |
| Publicidad | | | | | | | |
| Videos Virales y de rendición de cuentas | 22,000 | 8,240 | 14,420 | 20,526 | 26,571 | 33,002 | 39,796 |
| Licencia de Mailchimp | 720 | 185 | 556 | 672 | 870 | 1,080 | 1,302 |
| Promocionales para eventos stickers tomatodos | 2,400 | 618 | 1,854 | 2,239 | 2,899 | 3,600 | 4,341 |
| Diseño de tarjetas VIP | 12,000 | 3,090 | 9,270 | 11,196 | 14,493 | 18,001 | 21,707 |
| Otros Gastos de Marketing | | | | | | | |
| Gastos de oficina Marketing | 4,800 | 1,236 | 3,708 | 4,478 | 5,797 | 7,201 | 8,683 |
| Total Gastos de Marketing | 144,960 | 32,424 | 116,884 | 135,248 | 175,079 | 217,455 | 262,217 |
| Inversiones Marketing | | | | | | | |
| Impresor para imprimir tarjetas VIP | 4,000.00 | 4,120.00 | - | - | - | - | - |
| Cámara de video y/o fotografías | 5,000.00 | 5,150.00 | - | - | - | - | - |
| Fashion truck | 58,300.42 | - | - | 63,706.44 | - | - | - |
| Total Inversiones Marketing | 67,300.42 | 9,270.00 | - | 63,706.44 | - | - | - |

Fuente: Cotizaciones solicitadas por los autores de la tesis

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 7.8. Ratio de gastos comerciales (en soles)

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas netas | 690,508.96 | 881,182.77 | 1,139,578.31 | 1,414,023.01 | 1,703,430.82 |
| Marketing y Publicidad | 116,884.40 | 135,248.20 | 175,078.91 | 217,455.26 | 262,217.27 |
| Ratio | 16.9% | 15.3% | 15.4% | 15.4% | 15.4% |

Elaboración: Autores de la tesis

EcoActiva establece que optará por mantener estable el ratio de gastos comerciales en un 15% de la venta, exceptuando el primer año, en el cual el ratio aumenta un punto por los costos de inversión inicial.

7.12 Conclusiones

- Para este plan de marketing fue de suma importancia tomar en cuenta los cambios en los comportamientos y los nuevos hábitos de los consumidores, además conocer estas nuevas tendencias hizo que los conceptos comunicacionales se alinearan a ese consumidor más activo y rebelde contra el sistema de las empresas.
- Crear prototipos, pitch de videos, cuentas de Facebook e Instagram entre otras cosas, fue de suma importancia para validar el concepto de la empresa. Arriesgarse a interactuar con el consumidor a través de las redes sociales a pesar de aún no lanzar un producto o marca, ha sido un gran aprendizaje. El utilizar encuestas de Instagram, y conversar con los clientes le dio a EcoActiva insumos y la seguridad de que su producto está caminando por el buen camino.
- La nueva normalidad y las nuevas estrategias de marketing de contenidos, influencers marketing, posicionamiento del líder y publicity, disminuyen los costos de las campañas de marketing. Hay que conocer muy bien al mercado objetivo como el mensaje que se quiere posicionar para desarrollar un buen plan de medios que posicione la marca.

VIII. CAPÍTULO OCHO: PLAN DE OPERACIONES

8.1 Objetivos del plan de operaciones

8.1.1 *Objetivo general*

Definir el proceso de diseño del prototipo del modelo de prenda a tercerizar así como conocer todos los procesos involucrados en la secuencia productiva desde la etapa de desarrollo del producto, tejeduría, corte, costura, post costura y embalaje, además la distribución y servicios post venta de los productos de el plan de negocio de moda sostenible a fin de optimizar los procesos y recursos así como establecer el método más idóneo de comunicación entre las áreas involucradas y la atención al cliente.

8.1.2 *Objetivos específicos*

- Tomar decisiones referentes a: elección de la tercerización o la fabricación integral de las prendas, materias primas a emplear, empresa maquiladora de las prendas, almacén de productos terminados.
- Tomar decisiones referentes a las operaciones comerciales a través del negocio e-commerce.
- Identificar el flujo del proceso productivo desde el abastecimiento de las materias primas e insumos hasta la distribución al almacenamiento de productos terminados.

8.2 Estrategia de operaciones

La estrategia será guiada de acuerdo con la propuesta de valor y exigencias dadas por el segmento que se pretende llegar (NSE A, B y C1 de Lima Metropolitana), está la hemos definido por el empleo de materia prima con característica relacionada a la sostenibilidad, específicamente el empleo de algodón orgánico, así como diseñar las prendas con enfoques minimalistas e innovadoras constantemente. De acuerdo con ello se definen las siguientes actividades claves:

- Lograr un porcentaje mínimo de uso de algodón orgánico dentro de la prenda para lograr el certificado de Prenda Orgánica reconocida a nivel internacional, para ello el proveedor debe tener la experiencia y capacidad comprobada para el empleo de este tipo de materia prima.

El algodón orgánico certificado por entidades independientes garantiza la trazabilidad del proceso de producción. La certificación GOTS (Global Organic Textile Standard) es una de las más estrictas para el algodón orgánico, esta norma asegura que un producto textil con etiqueta GOTS “grado orgánico” contiene como mínimo un 95% de fibras orgánicas certificadas mientras que aquel con la etiqueta “hecho con material orgánico” debe contener no menos de 70% de fibras orgánicas certificadas. La idea de EcoActiva es que cumpla con por lo menos el 95% de fibra orgánica.

- La calidad debe ser especificada claramente en base a estándares exigibles por el público objetivo y con auditorías suficientes dentro del proceso productivo que aseguren el mínimo de defectos.
- La coordinación y comunicación entre nuestra área de diseño de prototipo y el área de desarrollo de producto de la empresa que realizará la fabricación debe ser prolija, concreta y con definición clara de la información clave y necesaria para optimizar la transmisión de las necesidades.
- El abastecimiento de prendas hacia el almacén de productos terminados debe ser proyectado considerando un lead time que incluya un margen de seguridad suficiente para tener stock para por lo menos 30 días.
- Estrategia de innovación en el producto: esto será guiado por un proceso de estar constantemente diseñando, rediseñando y elaborando prendas con las últimas tendencias y tecnologías existentes a fin de ofrecer modelos vanguardistas y a la vez estar siempre a la altura de los gustos del cliente. Para ello el área de desarrollo de producto será esencial y fundamental. Se contará en base a esto a un experto en desarrollo de prendas/textil, así como un diseñador experto en el uso de tecnologías.

Esto estará guiado básicamente en rediseñar los productos, por ello “la innovación consiste en introducir pequeñas modificaciones en lo que se les ofrece a los clientes, sin cambiar el producto en sí.” (Conexión Esan, 2016)

8.3 Gestión de Operaciones

8.3.1 Productos por ofrecer

De acuerdo con las técnicas de investigación aplicadas en el estudio los productos que se ofrecerán en esta primera etapa serán: Polos estándar, Buzos y Poleras.

Las tallas se determinan según el sexo: para Hombre S, M, L y XL y para mujer S, M, L y XL, en ambos casos esto se ha determinado en base al estudio de mercado. Las tallas serán elaboradas para dimensiones acordes al biotipo del ciudadano ubicado en el mercado meta.

Las tallas, asimismo, deberán haber pasado por pruebas de lavandería a fin de asegurar que las dimensiones de la prenda no se alteren fuera del rango de tolerancia exigido.

8.3.2 Subcontratación

Los productos serán confeccionados por empresas proveedoras que cumplan con los requisitos de sostenibilidad, materiales de algodón orgánico o 100% peruano y trato justo con sus empleados. Los diseños serán diseñados y enviados por EcoActiva.

La decisión fue tomada en base a la cantidad proyectada de ventas anuales y al costo de inversión necesario aproximado los cuales son de 1,200 prendas y de más de \$ 70,000 (sólo incluyendo una máquina tejedora, teñidora, termo fijadora y cortadora, entre otros).

La cantidad proyectada de ventas durante al menos los primeros 3 años no logra justificar aún la inversión en una Planta y fabricación propia. Asimismo, las máquinas involucran contratar y asumir costos laborales, así como reclutar personal experto en dichas máquinas las cuales son en la actualidad escasas en el mercado textil. De esta manera la decisión tomada fue claramente justificada, finalmente la estructura de subcontratación quedará de la siguiente manera (en orden desde que se diseña la prenda hasta que es entregada al cliente final):

- Diseño de prenda: mixto, es decir propio junto con la subcontrata.
- Compra de telas/hilos y otros materiales: subcontrata, este punto resulta clave, dado que es sobre el abastecimiento de un insumo relativamente escaso, sin embargo, al estar en la ciudad de Chíncha donde se está cerca a proveedores de este insumo

puede darnos cierta confianza de asegurarlo. Asimismo, se establecerán criterios para controlar este proceso como son:

- Compartir vía información online y en tiempo real el plan y el cronograma de abastecimiento, esto siendo revisado de forma diaria.
- Deberán hacerse los pagos y compromisos de entrega del proveedor del insumo al taller dentro de fechas estrictamente cumplidas (tolerancia deberá ser conversada con los dueños de los negocios como el taller y el proveedor del insumo).
- Se pondrá penalidades por entrega fuera de tiempo del taller donde se fabrica a EcoActiva, esto ayudará a que el taller cumpla en un alto nivel de servicio las fechas programadas.
- Se especificará una política de revisión de precios de venta de las prendas en base al movimiento de precios de los insumos.
- Corte de piezas: subcontrata.
- Costura de prenda: subcontrata.
- Acabados: subcontrata.
- Delivery a almacén de productos terminados: propia.
- Delivery a clientes finales: subcontrata.

Respecto a la compra de la tela e hilos la búsqueda correrá por cuenta propia sin embargo la compra de los materiales las realizará la subcontrata. La programación de abastecimiento de hilos, telas y materiales deberá ser en estricto cronograma para que la subcontrata cumpla con los plazos exigidos y finalmente la empresa por subcontratar deberá reunir ciertos requisitos obligatorios, así como opcionales:

- **Obligatorios:** RUC, Emisión de factura, Taller con capacidad para atender el requerimiento de EcoActiva, Microempresa, Inspección y auditoría de calidad en proceso y al final, Máquinas de corte, costura y planchado con estándares aceptables mínimos en el mercado.
- **Deseables:** Máquinas de acabados, laboratorio de calidad, certificaciones de microempresa.

Se ha planteado seleccionar a la mejor opción para subcontratar la producción de las prendas en base a factores que se considera esenciales para la viabilidad del negocio, así como su sostenibilidad como son precio, experiencia, capacidad de producción y ubicación.

Según el sondeo de pequeños talleres locales que confeccionan las prendas que se pretenden producir se logró llegar a seleccionar 3 de ellos los cuales luego pasaron por una evaluación de factores para definir la opción que obtenga el mayor puntaje.

Tabla 8.1. Matriz de selección de subcontrata para la elaboración de prendas

| Factor | Pond (%) | Taller "María" | | Taller "Héctor" | | Taller "Lizandro" | |
|-------------|----------|----------------|------|-----------------|------|-------------------|------|
| | | Nota | Punt | Nota | Punt | Nota | Punt |
| Precio | 30% | 4 | 1.2 | 5 | 1.5 | 3 | 0.9 |
| Experiencia | 35% | 3 | 1.05 | 4 | 1.4 | 4 | 1.4 |
| Capacidad | 15% | 2 | 0.3 | 2 | 0.3 | 3 | 0.45 |
| Ubicación | 20% | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 | 3 | 0.6 |
| Total | 100% | | 2.95 | | 3.6 | | 3.35 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

La opción elegida fue el taller “Héctor”, este taller destacó y finalmente le dieron el triunfo por sobre las otras dos opciones ya que ofrecía un mejor precio para las 3 prendas a producir (polos, poleras y joggers) siendo entre un 10% a 20% menor versus las otras opciones así como la experiencia sustentada, dado que el dueño del taller labora en una empresa textil por cerca de 10 años como supervisor y su conocimiento sobre telas, hilos, costuras y procesos relacionados es mayor al de las otras opciones (las otras 2 opciones sólo cuentan experiencia cercana a 2 años en otras empresas).

Aunque el taller elegido se ubica en Chincha, los precios ofrecidos por este permiten compensar la logística hacia el almacén de productos terminados ubicado en Lima. Por otro lado, también se ha considerado la calidad de la tela para la fabricación de las prendas.

En el caso de los polos se busca una tela flexible, duradera, liviana, fresca y de buena apariencia, asimismo, existen aspectos técnicos a ser considerados.

Tabla 8.2. Matriz de selección del título de algodón

| Factor | Ponderado (%) | Polycotton | | Algodón 20/1 | | Algodón 30/1 | |
|--------------|---------------|------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|
| | | Nota | Puntaje | Nota | Puntaje | Nota | Puntaje |
| Apariencia | 30% | 3 | 0.9 | 3 | 0.9 | 4 | 1.2 |
| Migración | 30% | 3 | 0.9 | 4 | 1.2 | 4 | 1.2 |
| Encogimiento | 20% | 2 | 0.4 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 |
| Pilling | 20% | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 |
| Total | 100% | | 2.8 | | 3.3 | | 3.6 |

Fuente: Cotizaciones solicitadas por los autores de la tesis

Elaboración Propia

El algodón 100% orgánico elegido es el algodón 30/1, esta tela es un jersey de hilo semifino, tela delgada y fresca, será trabajado en acabado reactivo. Presenta buena migración (calidad del teñido) así como un comportamiento ante el encogimiento (capacidad de mantener su tamaño original). Los polos serán estampados al agua con tinte ecológico.

Respecto a la polera se ha decidido que tendrá las siguientes características: Será hecho con 100% algodón orgánico (franela 24/1). El estampado será al agua con tinte ecológico y será prelavado para asegurar la resistencia al encogimiento.

Finalmente, el jogger tendrá las siguientes características: Pantalón lounge será hecho con 100% algodón orgánico (franela 24/1) y será prelavado para asegurar la resistencia al encogimiento.

8.3.3 Proveedores

Los proveedores serán seleccionados únicamente para el abastecimiento de hilos, telas, avíos y Hang Tag, así como las bolsas donde serán colocadas las prendas.

La negociación con la subcontrata es que ellos mismos se encarguen de la compra de los hilos, avíos y telas mientras que los Hang Tag y bolsas serán por cuenta de EcoActiva.

En el caso del abastecimiento de hilos, telas y avíos la elección del proveedor será por cuenta propia y en base a varios criterios. Estos criterios fueron evaluados de la siguiente manera.

Tabla 8.3. Matriz de selección de tipo de algodón a emplear

| Factor | Ponderado (%) | Algodón Tanguis | | Algodón Pima | | Algodón orgánico | |
|--------------|---------------|-----------------|-------------|--------------|------------|------------------|------------|
| | | Nota | Puntaje | Nota | Puntaje | Nota | Puntaje |
| Textura | 30% | 4 | 1.2 | 4 | 1.2 | 4 | 1.2 |
| Brillo | 15% | 3 | 0.45 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 |
| Durabilidad | 15% | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 |
| Resistencia | 20% | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 |
| Respiración | 20% | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 | 4 | 0.8 |
| Total | 100% | | 3.45 | | 3.6 | | 3.8 |

Fuente: Cotizaciones solicitadas por los autores de la tesis

Elaboración: Autores de la tesis

El elegido es el algodón orgánico, resaltando principalmente por su textura, brillo, durabilidad y capacidad de respiración para la piel.

El proveedor escogido en base a 4 factores esenciales que busca como valor de marca EcoActiva son lo social, ambiental, la experiencia en el sector y el precio.

Tabla 8.4. Matriz de selección del proveedor de telas e hilos

| Factor | Ponderado (%) | Ardyss Chincha | | Bergman Rivera - Lima | | Esica Chincha | |
|--------------|---------------|----------------|-------------|-----------------------|-------------|---------------|-------------|
| | | Nota | Puntaje | Nota | Puntaje | Nota | Puntaje |
| Precio | 25% | 4 | 1 | 3 | 0.75 | 4 | 1 |
| Experiencia | 15% | 3 | 0.45 | 4 | 0.6 | 3 | 0.45 |
| Social | 30% | 3 | 0.9 | 2 | 0.6 | 4 | 1.2 |
| Ambiental | 30% | 3 | 0.9 | 3 | 0.9 | 3 | 0.9 |
| Total | 100% | | 3.25 | | 2.85 | | 3.55 |

Fuente: Cotizaciones solicitadas por los autores de la tesis

Elaboración: Autores de la tesis

El proveedor “Esica” ubicado en Chincha destacó por su factor “social” al trabajar con productores de algodón locales en situaciones vulnerables económica y socialmente específicamente. Asimismo, el precio ofrecido ha sido muy bueno respecto a la propuesta ubicada en Lima.

EcoActiva valora mucho el aseguramiento del abastecimiento, por ello, trabajará esencialmente con ESICA, sin embargo, dada la situación de relativa escasez en el mercado nacional de algodón orgánico, se trabajará con un menor porcentaje el abastecimiento de los proveedores ARDYSS y BERGMAN RIVERA de tal manera que se diversifique la compra de este insumo. Para ello durante el transcurso de los primeros meses y/o primeros años de operación el porcentaje podría variar ya sea por la estrategia antes descrita o por cambios dentro de la forma de operación del proveedor, por ejemplo, si le dan más énfasis al tema social y ambiental.

En este último punto EcoActiva trabajará en base a una política de ética, valores, principios y políticas, donde se considerarán muy importantes aspectos como el social y ambiental anteriormente descritos.

Finalmente hay que destacar la selección de este proveedor que abastecerá de algodón orgánico al taller “Héctor” ubicado también en Chincha. Respecto a la adquisición de Hang Tag y Bolsas para el acabado final y publicitarias de la prenda EcoActiva hará una evaluación de proveedores para la adquisición de avíos.

Tabla 8.5 Matriz de selección del proveedor de avíos

| Factor | Ponderado (%) | Creaciones Miguel - Lima | | Sarita Creaciones - Chincha | | La Casa de Todo - Lima | |
|---------------|---------------|--------------------------|-------------|-----------------------------|------------|------------------------|----------|
| | | Nota | Puntaje | Nota | Puntaje | Nota | Puntaje |
| Precio | 25% | 3 | 0.75 | 4 | 1 | 3 | 0.75 |
| Experiencia | 15% | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 3 | 0.45 |
| Ubicación | 30% | 3 | 0.9 | 4 | 1.2 | 3 | 0.9 |
| Delivery Time | 30% | 3 | 0.9 | 3 | 0.9 | 3 | 0.9 |
| Total | 100% | | 3.15 | | 3.7 | | 3 |

Fuente: Cotizaciones solicitadas por los autores de la tesis

Elaboración: Autores de la tesis

Esto como se mencionó líneas arriba serán adquiridas por EcoActiva y llevadas al taller de confecciones para su colocación y embolsado.

Finalmente, respecto al transporte del producto desde el almacén de productos terminados hacia el cliente final será realizado por una subcontrata, en este caso se ha elegido a la empresa “Chazki” por su experiencia, garantía y precios, además siendo

una Start-up peruana creada por jóvenes peruanos va alineado con nuestro enfoque social y responsabilidad con el crecimiento del Perú.

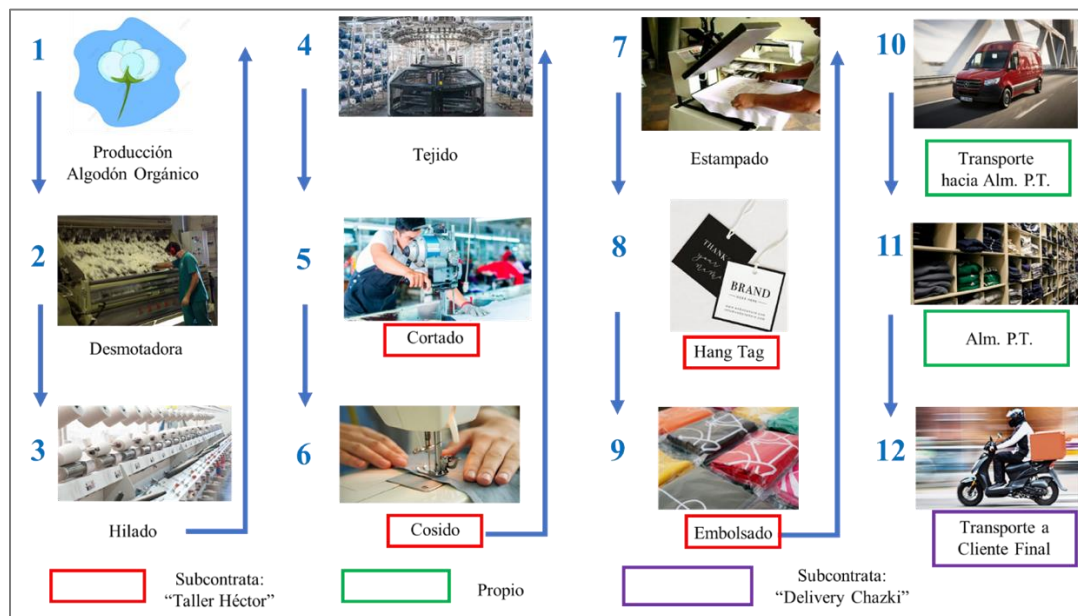
8.4 Gestión de la cadena de suministros

La cadena de suministros nos permite mapear a todos los actores por los que transitarán las prendas, desde que es un insumo (hilo o tela) hasta que el producto terminado llega al cliente final.

En el rubro textil hay particularidades que el tipo de producto y los requisitos que se exige desde el punto de vista de calidad, diseño y producción ameritan considerar aspectos de control y planeación y ejecución alineados a la vida útil de la prenda.

A continuación, se presenta la cadena de suministros total para producir nuestras prendas.

Figura 8.1. Cadena de la Cadena de Suministros de material principal (algodón) para una Prenda



Elaboración: *autores de la tesis*

- a) Producción Algodón Orgánico: chacras de algodón que siembran y garantizan algodón orgánico certificado garantizando su veracidad y que da empleo a gente de la comunidad aledaña a su ubicación en el valle de Chincha.

- b) Desmotadora: empresa local (Chincha) con experiencia en la actividad.
- c) Hilado: hilandería formal con años de experiencia y que da empleo a gente de la comunidad.
- d) Tejido: empresa tejedora formal ubicada en Chincha, con años de experiencia en tejido de jersey 30/1 y franela.
- e) Cortado: lo realizará la subcontrata “Taller Héctor” con una cortadora industrial manual.
- f) Cosido: realizado por el “Taller Héctor” a través de sus máquinas de costura (incluye revisión de calidad en el proceso y al final de este).
- g) Estampado: realizado por un tercero que “Taller Héctor” subcontrata a su vez, no teniendo responsabilidad EcoActiva.
- h) Hang Tag: el material (Hang Tag) es comprado por EcoActiva y puesta en el “Taller Héctor”, este a su vez lo coloca en la prenda.
- i) Embolsado: el material (bolsa) es comprado por EcoActiva y puesta en el “Taller Héctor”, este a su vez lo usa para colocar la prenda previo doblado del mismo.
- j) Transporte hacia Alm. P.T.: hecho por cuenta propia de EcoActiva a través de un vehículo desde Chincha hacia Lima.
- k) Almacenamiento P.T.: realizado en un almacén ubicado en San Borja – Lima, aportado por uno de los socios de EcoActiva.
- l) Transporte a Cliente Final: subcontratado con la empresa de Delivery “Chazki”, el costo de Delivery lo asume el cliente final.

Es importante señalar que las actividades a) producción de algodón orgánico, b) desmotado, c) hilado, d) tejido y e) estampado son realizados por terceros con los cuales EcoActiva no tiene ningún tipo de vinculación contractual, comercial o cualquier naturaleza, dichas actividades son realizadas por agentes externos (empresas privadas) que simplemente forman parte de la cadena de suministros y que permiten conocer la ruta de la materia prima esencial que es el algodón.

Sobre el estampado el “Taller Héctor” se encarga de coordinar la ejecución, dicha operación con sus costos asociados se encuentra incluidos dentro del precio que el “Taller Héctor” ofrece las prendas a EcoActiva.

8.5 Indicadores de monitoreo y control sobre Comercio Justo

Dado que una de nuestra estrategia funcionales es el Comercio Justo es importante poder asegurar como compañía que ello se cumpla desde el inicio hasta el final de la cadena, toda vez que hay elementos de ella que serán tercerizados.

Es así como definimos a continuación aspectos de control en los diferentes puntos de la cadena:

Proveedor de tela o hilo orgánico:

Se realizarán auditorías inopinadas al local del proveedor con frecuencia quincenal, así como a los productores que sean sus proveedores con frecuencia bimensual.

Puntos clave:

- Oportunidades para proveedores desfavorecidos.
- Transparencia y responsabilidad.
- Pago justo.
- Buenas condiciones de trabajo.
- Respeto al medio ambiente

Taller “Héctor” (maquila):

Se realizarán auditorías inopinadas al local del proveedor con frecuencia quincenal donde se debe estrechar relaciones entre las áreas de producción y calidad, el trabajo se enfoca en analizar y evaluar las políticas y prácticas de gestión humana y comercio con sus proveedores y otros clientes.

Puntos clave:

- Transparencia y responsabilidad.
- Pago justo.
- No al trabajo infantil, no al trabajo forzoso.
- No la discriminación, igualdad de género, libertad de asociación.
- Buenas condiciones de trabajo.

Delivery “Chazki”:

Se realizarán auditorías inopinadas con frecuencia mensual donde se enfocará en salvaguardar las condiciones laborales con sus motorizados.

Puntos clave:

- Transparencia y responsabilidad.
- Pago justo.
- No al trabajo infantil, no al trabajo forzoso.
- No la discriminación, igualdad de género, libertad de asociación.
- Buenas condiciones de trabajo.
- Respeto al medio ambiente.

En todas las auditorías se inspeccionará mediante un checklist de rutina con el apoyo de un tercero especializado y recurso propio (personal administrativo) el buen desarrollo de aspectos de comercio justo como son los “puntos clave” en las líneas superiores.

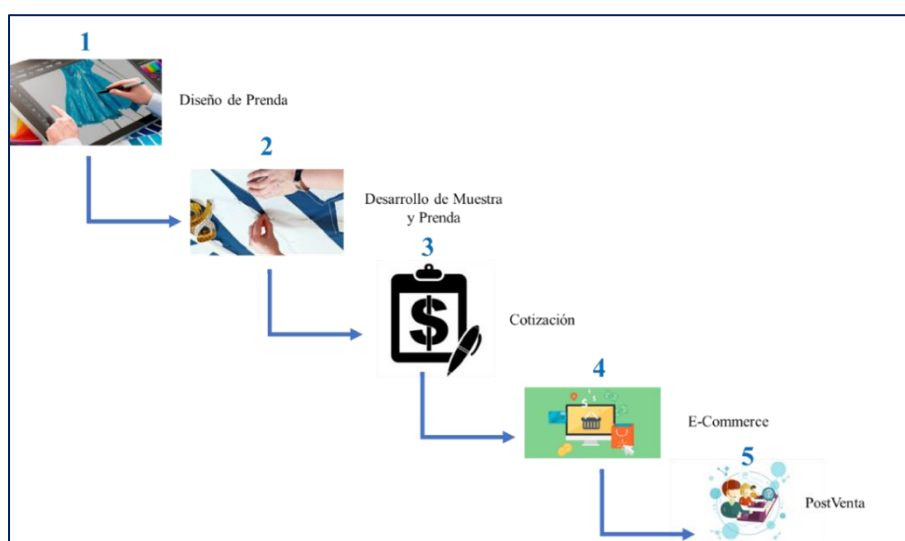
El funcionamiento de ello se basará de la siguiente forma:

- Indicador: % de cumplimiento (basado en los puntos del checklist empleado)
- Checklist: compuesto por una serie de preguntas cerradas, es decir, sólo habrá las respuestas "cumple" y "no cumple". El cumplimiento será en base al número de preguntas con la opción "cumple".
- Meta del indicador: 85%
- Acciones: Cada medio año se promediarán los resultados de la auditoría, en el caso esté por debajo de la meta se efectuará una penalización aplicada a la facturación. En el caso haya dos períodos con resultados debajo de la meta se procederán a reducir la cantidad de compra.

8.6 Innovación y desarrollo de prendas

Es importante mapear la cadena de desarrollo de la prenda, comercial y servicio postventa para conocer las actividades administrativas que alimentan la cadena productiva desde el punto de vista del diseño del producto, el contacto con el cliente y las ventas.

Figura 8.2 Gestión de la Cadena de Suministros (Diseño y comercialización)



Elaboración: autores de la tesis

- a) Diseño de Prenda: dibujo y modelamiento de la futura prenda, se evalúa el factor textil y viabilidad de esta. Coordinación entre el diseñador de EcoActiva y el “Taller Héctor”.
- b) Desarrollo de Muestra y Prenda: desarrollo de la prenda que incluye probar muestras, analizar el consumo de tela y el tiempo de su fabricación. Coordinación entre el diseñador de EcoActiva y el “Taller Héctor”.
- c) Cotización: cálculo del precio de venta en base al costo de venta basado en la prenda que da el “Taller Héctor”.
- d) E-Commerce: elaboración del diseño virtual para ponerlo en las redes sociales y página web de EcoActiva, se incluye el precio y forma de la interacción que el cliente experimentará con nuestro canal de ventas.
- e) PostVenta: a través de las redes sociales, página web o teléfono donde se contará con servicio de centro de atención telefónica que atenderá todas las solicitudes, sugerencias o reclamos.

Por otro lado, el proceso de innovación es clave y permanente durante la ejecución de los planeamientos y lanzamientos de todos los lotes, temporadas o diseños que se van desarrollando. Ello tiene puntos importantes de desarrollo, recursos humanos y planeamiento como son los que se describen a continuación:

8.7 Operaciones Comerciales

Durante el primer año la actividad comercial, es decir las ventas se llevarán a cabo por medio del e-commerce, debido a que la manufactura de las prendas es tercerizada, las ventas y comercialización a través de este canal se vuelve el *core* del negocio. A continuación, se presentan las decisiones tomadas y los pasos a seguir para el lanzamiento de la tienda online.

8.7.1 Desarrollo del negocio e-commerce

Inicialmente se registrará el nombre del sitio web dentro del hosting de GoDaddy, el costo, debido a que es una marca peruana se registrará como *ecoactivaclouding.com* el cual está habilitado en este momento. La plataforma que se elegirá para manejar la tienda en línea será Wordpress, si bien no es tan intuitiva como otras y se requiere del mantenimiento y desarrollo de un profesional, esta será la mejor opción ya que esta plataforma no incurre en gastos.

Las prendas serán mostradas en el sitio web y su precio con todo y los impuestos, así como las tallas disponibles, colores y diseños. El valor agregado del e-commerce son las entregas inmediatas o bien, el no salir de la casa, es por eso que el precio del delivery es uno de los factores más importante de decisión al momento de comprar a través de la página, en el próximo inciso se verán las decisiones sobre la logística de última milla que dentro de este modelo de negocio jugará el papel de un gran diferenciador.

Para EcoActiva tener un software que maneje el relacionamiento con los clientes es importante, por lo tanto, se pagará una licencia con HubSpot dentro de la cual se podrá administrar contactos, revisar la actividad del sitio web, seguimiento y notificaciones.

8.7.2 Delivery y la última milla

Tan importante como el diseño, el abastecimiento o la producción es el proceso de entrega desde el almacén de productos terminados hasta el cliente final.

EcoActiva considera este proceso como clave acerca de agregar valor a la cadena de suministros que ya recorrió un largo camino empezando desde el productor de algodón en los campos.

EcoActiva considera que este proceso debe ser subcontratado como se explicó líneas arriba donde el servicio debe caracterizarse principalmente por ser rápido, flexible y eficiente. Esto está relacionado a la creciente demanda de los clientes por productos vendidos de manera online.

La empresa “Chazki” que ha sido seleccionada fue elegida además de aspectos de experiencia y precio por su origen y esencia al ser una empresa creada por emprendedores peruanos con alto potencial además de ser una Start-up tecnológica que ha ido revolucionando el mercado de las empresas de Delivery.

Ellos vienen ofreciendo un servicio dirigido a pequeñas empresas llamado “Chazki Punche” el cual se caracteriza por su alcance económico y la adaptación operativa que tiene para esta clase de negocios.

Asimismo, consideramos que el Delivery final al cliente puede marcar un componente clave y diferenciador que permita atraer y retener más clientes al ofrecer servicios innovadores de este servicio ya que un cliente al momento de elegir una de las prendas ofrecidas y al decidir su compra se adiciona el costo de Delivery (lo asume el cliente) que tendrá 2 categorías:

- **Delivery regular:** costo de S/ 7.00 por el envío a cualquier parte de la ciudad de Lima sin importar las distancias.
- **Delivery especial:** costo de S/ 10.00 por el envío a cualquier parte de la ciudad de Lima sin importar las distancias pero que da la opción al comprador de agregar una segunda prenda con una talla distinta a la elegida ya que no se encuentra seguro de que la talla escogida al inicio le quede, al momento de probarse las prendas y elegir finalmente la correcta procede a devolver la prenda con la talla no escogida y el repartidor procede a traerla de regreso al almacén de EcoActiva.

De esta manera se sustenta la política de devoluciones la cual ECO ACTIVA se esmera en darle al cliente ya que una de las más notorias preocupaciones del público al comprar vía web es que no pueda probarse la prenda como se hace cuando uno visita presencialmente una tienda de ropa, ante ello es importante mencionar claramente al cliente que se cuenta con esta política dentro de la oferta comercial de EcoActiva.

Esta flexibilidad y precios se logra ofrecer producto de una alianza entre EcoActiva y CHAZKI donde ambos ganan y el valor al cliente final es altamente diferenciador.

El monto final de compra del cliente en la página de Eco Activa se compone del valor de la prenda y el valor del Delivery, luego Eco Activa se encarga de pagar a CHAZKI el monto referente al Delivery, de esta manera se facilita el pago al cliente y ambas empresas pueden llevar un control adecuado de las ventas y hacer más eficiente la gestión de cobros y pagos.

8.7.3 Exportación a través de otros Marketplace internacionales

La estrategia para la segunda etapa de crecimiento será utilizar un Marketplace como un nuevo canal de ventas. El Marketplace de Amazon es la plataforma elegida ya que se podrá tener exposición a peruanos en otras partes del mundo y/o al público en general y así dar a conocer la marca. El uso de esta plataforma permite que el negocio sea escalable ya que permite seguir incorporando productos nuevos al portafolio. Existen dos modelos de negocio para iniciar las ventas en Amazon.

- a) **FBA, Fullfillment by Amazon**, con este modelo la empresa envía el lote de mercadería a los almacenes de Amazon y ellos se hacen cargo de la venta, el envío y el servicio post venta. Algunos beneficios de este modelo:
 - La ventaja competitiva de Amazon es su sistema de Distribución y Logística, por lo que enviando los productos nos apalancamos de esa logística.
 - Tiempo, Amazon tiene servicio Prime para entrega el mismo día un servicio que a muchos clientes les interesa.
- b) **FBM, Fullfillment by Merchant**, con este modelo sólo se utiliza la plataforma como ventana al mundo y los pedidos serán despachados desde los almacenes de la empresa en Lima, Perú a través de una empresa de mensajería como Fedex, DHL entre otras. Identificamos que este modelo tiene muchas desventajas, por ejemplo:
 - Incluir el costo de envío en el precio del producto que pagaría el cliente.
 - Demora en el envío del producto al cliente de 5 o 6 días en promedio.

- Precio por envío de una unidad a USA es más costoso que enviar un lote. La empresa Fedex cobra por menos de medio kilo S/56,70 y DHL desde S/ 200.
- Más labores para la empresa
- Para el negocio se propone utilizar la primera opción de Fullfillment by Amazon para marca propia.

Pago por uso del Marketplace de Amazon: El marketplace cobra una comisión por estar en su vitrina, existen dos opciones para abrir una cuenta:

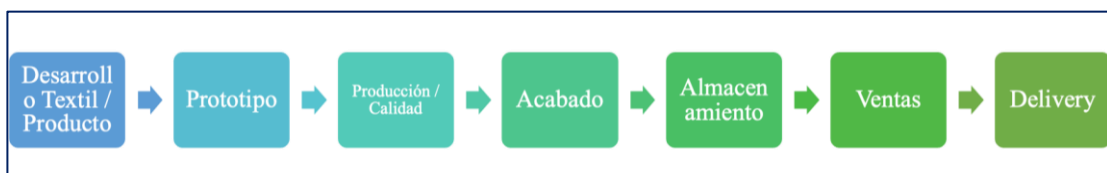
- Abrir una cuenta profesional, cuesta \$39 dólares mensuales.
- Abrir cuenta individual cuesta \$0.99 dólares por producto. Si se estima vender más de 40 productos al mes, conviene crear una cuenta profesional.
- Para el negocio propuesto la opción elegida es abrir una cuenta profesional.

8.8 Diagrama del flujo de las operaciones

Las operaciones textiles inician siempre con el proceso de desarrollar el textil y la prenda a fin de identificar, conocer, definir y viabilizar las características de la prenda que se exige. EL producto irá transcurriendo por una serie de procesos que transforman y aseguran la calidad y especificaciones de entrega que se ha ofrecido al cliente.

A continuación, se presenta el flujo de operaciones que tendrá ECO ACTIVA:

Figura 8.3 Flujo de Operaciones



Fuente y elaboración: Propia

Desarrollo Textil / Producto: Este proceso es el origen de la prenda que elabora ECO ACTIVA, para ello se divide en las siguientes etapas:

- **Textil:** análisis y evaluación del hilo, tela, colores y propiedades que se pretende tenga la prenda. Este aspecto es altamente técnico, el equipo está compuesto por un modelista, diseñador y experto textil. Su entregable es el tipo de tela a emplear más

la ficha técnica del mismo, este proceso es realizado por EcoActiva en coordinación con la subcontrata.

- **Producto:** análisis y evaluación de la prenda, cantidad de tela, lead time de producción, parámetros de producción, dimensiones y propiedades de apariencia y aspectos físicos. El entregable es la ficha técnica con aspectos relacionados a volumen, configuraciones de máquinas sugeridas para la producción y aspectos de control de producción, este proceso es realizado por EcoActiva en coordinación con la subcontrata.
- **Prototipo:** Primer modelo que se realiza como prueba para poder comprobar que el diseño está elaborado de acuerdo con las especificaciones. Este proceso es importante en cuanto se puede testear y verificar si la prenda se comporta de acuerdo con lo previsto. El entregable es la validación de la muestra y ficha técnica aprobada, este proceso es realizado por EcoActiva en coordinación con la subcontrata.
- **Producción/ Calidad:** La producción y control de calidad es realizada por la subcontrata, él se encarga de todo el proceso desde el cortado de piezas, costura de la prenda, estampado, lavandería y agregado de insumos de acabado (brinda propiedades de apariencia, resistencia, textura y brillo entre otros), la subcontrata adquiere la tela y el hilo en base a la selección de EcoActiva del proveedor que abastecerá de estos insumos. La calidad en el proceso y al final se exige a la subcontrata, esto no exime que EcoActiva pueda realizar visitas de auditoría al taller a fin de verificar el cumplimiento de lo acordado sobre los términos de producción y calidad.
- **Acabado:** En esta etapa se plancha la prenda, luego se agrega el Hang Tag para después ser doblado y finalmente se embolsa. El Hang Tag y bolsa es adquirida por EcoActiva y entregada por el proveedor directamente al taller de la subcontrata.
- **Almacenamiento:** El almacén es un aporte de capital hecho por uno de los socios de EcoActiva, dicho almacén se encuentra en San Borja, el transporte de las prendas desde Chíncha donde se ubica el taller será por cuenta propia de EcoActiva también. El almacenamiento cuenta con el espacio suficiente para el stock de prendas que se pretende tener que es de almacenar un stock de seguridad suficiente para atender ventas por un mes y medio en todo momento.

- **Ventas:** Las ventas serán generadas vía dos canales: e-commerce (página web) y redes sociales, ambos canales contarán con toda la oferta, detalles, informaciones de compra y tendencias, así como infografías educativas sobre nuestros proyectos sociales y ambientales. Las compras del cliente lo harán vía nuestro e-commerce con tarjeta de crédito o débito.
- **Delivery:** La entrega de las prendas al cliente será a través de la subcontrata “Chazki” empresa especializada en reparto de bienes.

8.9 Presupuesto de operaciones

Como se mencionó el “Taller Héctor” venderá las prendas terminadas donde incluye todos los costos que se asume en una operación de fabricación textil, por otro lado, los avíos serán asumidos por ECO ACTIVA, finalmente el transporte de Chincha a Lima será asumido por ECO ACTIVA y el Delivery al cliente será asumido por él mismo. Las condiciones de pago con la subcontrata que fabrica las prendas son el 50% a la entrega del lote solicitado y hasta 15 días pasados ello para pagar el 50% restante. Respecto al tiempo de producción su capacidad de producción es de 2,000 prendas al mes (entre polos, poleras y joggers).

Tabla 8.6. Costos de operación

| Tipo | Artículo | Precio en soles (sin IGV) | Unidad | Observación |
|-----------|----------------------------|---------------------------|------------|--------------------------|
| Prendas | Polo | 18.00 | 1 polo | Precio Venta Subcontrata |
| | Polera | 30.00 | 1 polera | Precio Venta Subcontrata |
| | Jogger (pantalón buzo) | 32.00 | 1 jogger | Precio Venta Subcontrata |
| Avíos | Hang Tag | 0.19 | 1 Hang Tag | Asumido por EcoActiva |
| | Bolsa individual | 0.21 | 1 bolsa | Asumido por EcoActiva |
| | Bolsa publicitaria | 0.25 | 1 bolsa | Asumido por EcoActiva |
| Logística | Transporte Chincha a Lima | 0.50 | 1 unidad | Asumido por EcoActiva |
| | Delivery al cliente (Lima) | 7.00 | 1 unidad | Asumido por el cliente |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

A continuación, se explican los costos de los activos necesarios para iniciar la operación como son los mobiliarios, equipos, diversos e infraestructura, este último será dado por parte de uno de los socios de EcoActiva a modo de uso mas no como activo para la empresa por lo que no generará gastos de alquiler ni de oficina ni de almacén, así como tampoco gastos de depreciación.

Tabla 8.7. Costo de activos fijos

| Tipo | Activo | Unidades | Costo Unit. | Costo total |
|--------------|---------------------------------|----------|-------------|---------------|
| Mobiliario | Anaqueles (almacén) | 5 | 750 | 3,750 |
| | Jabas (almacén) | 3 | 150 | 450 |
| | Colgadores | 30 | 10 | 300 |
| | Espejos | 2 | 400 | 800 |
| | Escritorio de trabajo (oficina) | 6 | 500 | 3,000 |
| | Sillas (oficina) | 6 | 200 | 1,200 |
| | Mesa de reuniones (oficina) | 1 | 2,000 | 2,000 |
| | Sillas de reuniones (oficina) | 8 | 200 | 1,600 |
| | Mesa de trabajo (oficina) | 1 | 1,500 | 1,500 |
| | Maniquís (oficina) | 3 | 500 | 1,500 |
| | Estantería (oficina) | 2 | 500 | 1,000 |
| | Luminarias (oficina) | 12 | 30 | 360 |
| Equipos | Computadoras | 8 | 2,500 | 20,000 |
| | Computadora Diseñador | 1 | 7,627 | 7,627 |
| | Impresora | 1 | 800 | 800 |
| | Proyector | 1 | 1,800 | 1,800 |
| Otros | Gastos de implementación | NA | NA | 15,000 |
| | ERP implementación | NA | NA | 10,000 |
| Total | | | | 72,687 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

8.9 Conclusiones del capítulo

- Se decidió optar por subcontratar toda la producción de todas las prendas a ofrecer (polos, poleras y joggers), esto debido a que el volumen de ventas hasta el año 5 de la evaluación del horizonte del proyecto no justifica la inversión en maquinarias de corte, teñido, costura y acabados, además parte esencial de lo que Eco Activa quiere representar es el sentido social de la marca dando trabajo y oportunidad de

dinamizar la economía de poblaciones vulnerables económica y socialmente (se subcontrata a talleres locales).

- El diseño y desarrollo textil y de prenda será hecho por Eco Activa en estrecha coordinación con la subcontrata que fabricará las prendas, este proceso además de importante permite asegurar la calidad y especificaciones técnica y viabilidad del producto para su posterior producción.
- La subcontrata elegida es “Taller Héctor”, un taller local de pequeña dimensión ubicada en Chíncha que fue elegida luego de reconocer la experiencia que tiene (su dueño trabaja como supervisor en una fábrica textil de gran envergadura) y los precios que ofrece.
- La materia prima elegida es algodón orgánico 100% peruano, esto dado que Eco Activa tiene entre sus pilares el compromiso con la sostenibilidad.
- Los proveedores de telas e hilos serán seleccionados por Eco Activa en base a evaluaciones de factores, donde “Esica” ubicada en Chíncha ha sido la seleccionada para abastecer dado su relación con productores locales (aspecto social fundamental) y el precio más asequible frente otras opciones evaluadas.
- La selección del proveedor de hilos y telas orgánicas será a cuenta de Eco Activa, mientras que la compra de dichos insumos será por cuenta del taller “Héctor”, ello exige a Eco Activa a establecer controles de programación y control de la producción a fin de minimizar riesgos de incumplimiento de entrega de productos. Esta decisión está hecha basada en poder simplificar algunos procesos mientras la producción sea pequeña como lo será los primeros meses de operación, al final del primer año se revisará esta decisión.
- Los proveedores de Hang Tag y bolsas serán seleccionados por Eco Activa, luego de la evaluación de diversos factores resultó ganador “Sarita Creaciones” ubicada en Chíncha en base a su ubicación cercana al taller donde se terceriza la producción, así como los precios que ofrecían.
- En este caso, Eco Activa hará la compra de estos materiales y el proveedor lo entregará en el mismo taller para su trabajo.
- El traslado del producto terminado hacia el almacén donde se dispondrán finalmente para su Delivery será a cuenta de Eco Activa, para ello la empresa cuenta con movilidad propia, el almacén de productos terminados, así como la oficina estará ubicada en San Borja en la ciudad de Lima, ambas en la misma

dirección, el inmueble que alberga ambas áreas es propiedad de unos de los socios de Eco Activa por lo que el costo de alquiler será cero.

- El Delivery hacia el cliente final será tercerizado a la empresa “Chazki”, Startup tecnológica peruana especializada en reparto de bienes, con ello Eco Activa reafirma su compromiso con estrechar relaciones con emprendedores locales con un alto sentido social y ambiental. El costo será asumido por el cliente.
- Al momento de efectuar la compra de la prenda en nuestra e-commerce aparecerá el precio de la prenda sumada al costo del Delivery, en este caso el Delivery tendrá 2 opciones: la “regular” que trata de contratar sólo el traslado de la prenda hacia la dirección del cliente y la “especial” la cual consiste en que el repartidor llevará una prenda más aparte de la escogida con una talla que potencialmente sería la opción “B” del cliente en caso que la talla de la prenda elegida no sea la correcta, luego de la selección de la talla adecuada el repartidor llevará la prenda no elegida hacia el almacén de productos terminados de Eco Activa.
- Respecto a las operaciones comerciales el proceso de elaboración del e-commerce será llevado por un community manager el cual elabora toda la estrategia y atiende las comunicaciones de los canales de comunicaciones con el cliente o potencial cliente.
- Cada proceso de la cadena de suministro resulta clave para Eco Activa, el valor que se genera en cada uno de ellos sumará para que la percepción que el cliente final tenga sea extraordinaria.

IX. CAPÍTULO NUEVE: PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

9.1 Objetivos del plan administrativo y de recursos humanos

9.1.1 *Objetivo General*

Maximizar el uso estratégico de los recursos humanos, crear valor y contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

9.1.2 *Objetivos Específicos*

- Definir la cultura organizacional
- Definir las prácticas de recursos humanos, para el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación.
- Gestionar la productividad del personal a través de la motivación, formación continua, mejora del ambiente laboral y buena comunicación.
- Analizar y diseñar los puestos de trabajo de acuerdo con las necesidades de la empresa.

9.2 Constitución de la empresa

Eco Activa se constituirá bajo el régimen de sociedad anónima cerrada (S.A.C), dentro de la cual se encuentran los aportes económicos de los cinco accionistas. Esta es la figura que más se adecua a los objetivos y propósito de la empresa debido a que tiene la característica de ser dinámica. Se eligió este tipo de constitución empresarial debido a ventajas que este ofrece como sociedad, entre ellas la flexibilidad, la capacidad de aportar bienes o derechos con un valor económico, permitiendo a los socios que estos aporten en especies también. Además, otorga seguridad a los bienes de los accionistas ya que los acreedores tienen derecho únicamente sobre los bienes que se encuentran dentro de la sociedad y no los propios y finalmente puede emitirse acciones según las necesidades que puedan surgir dentro de las operaciones en momentos determinados. A continuación, un detalle de los gastos estimados en la constitución de la empresa.

Tabla 9.1. Gastos de constitución (en soles)

| Gastos de Constitución | Importe |
|--|--------------|
| Constitución de la empresa | 700 |
| Inscripción de la licencia de funcionamiento | 270 |
| Inscripción municipal | 230 |
| Registro de marca | 1,500 |
| Certificado INDECI | 30 |
| Legalización de libros contables | 130 |
| Total | 2,860 |

Elaboración: Autores de la tesis

9.3 Componentes organizacionales

Estos son aquellos factores que varían de organización en organización y que influyen en la estrategia y la selección del perfil organizacional, algunos de estos componentes son: el ambiente, la tecnología y la cultura. Es por lo que en este inciso se aclara brevemente estos componentes que determinan decisiones como la estructura organizacional y el perfil de los colaboradores que serán parte de Eco Activa.

9.3.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional de Eco Activa, está basada en la filosofía de una start-up, en la cual toma como factores claves la cultura de innovación, joven y High Tech. (Marty, 2002) Cuando se habla de innovación, no se refiere a que siempre tiene que estar creando elementos innovadores, la innovación para Eco Activa consiste en buscar soluciones siempre, permitir que todas las personas sin importar su especialidad o rol que juegan dentro de la organización puedan dar ideas de soluciones. Esta cultura busca que el joven se sienta escuchado.

9.3.2 Ambiente laboral

El ambiente laboral lo hará cada persona, puesto que será trabajo remoto desde cada uno de los hogares del colaborador, sin embargo, Eco Activa se encargará de brindarle todas las herramientas que el colaborador necesita para facilitar su trabajo desde casa, esto incluye tanto el equipo tangible como las licencias de trabajo y cualquier necesidad que el colaborador tenga para facilitar sus resultados.

9.3.3 Alta Tecnología

Si bien cierta parte de las operaciones se tercerizará y sobre esta área hay poca participación de para de Eco Activa, se motivará a los socios estratégicos a actualizar su tecnología. Por otro lado, el trabajo remoto y la naturaleza de la Eco Activa de ser una pequeña empresa nativa digital, obliga a sus trabajadores a estar actualizados en estos aspectos. Para ello se brindarán capacitaciones las cuales se describen más adelante en el inciso referente al desarrollo del personal.

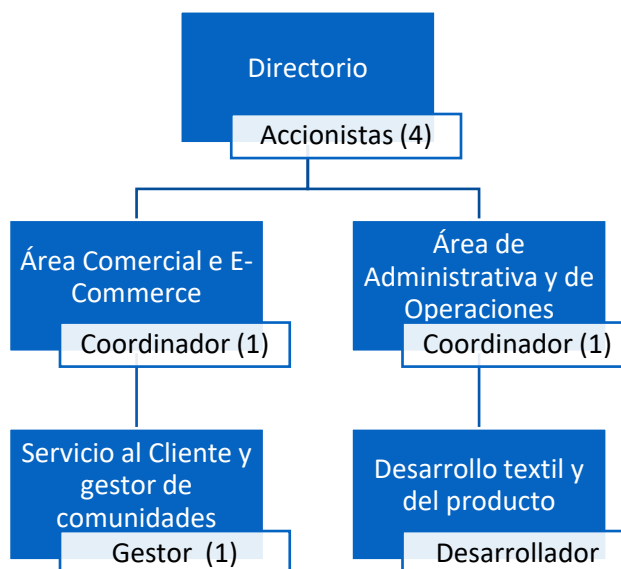
9.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional se presenta a través de un organigrama de asignación de personal que nos indican las áreas y la cantidad de personal que pertenece a cada una de ellas. Debido a que es una empresa cuyo modelo de negocio se basa en la sostenibilidad y la comercialización se da a nivel digital, esta se dividirá en dos grandes áreas funcionales que reportarán a un directorio conformado por los cuatro accionistas.

Estas áreas funcionales son el Área comercial quienes asumirán la función de gestionar marketing y ventas y por otro lado el Área de Operaciones quienes serán encargados del producto, desde su diseño hasta la entrega logística.

A continuación, se presenta como estará organizada la compañía:

Figura 9.1. Organigrama de la empresa



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

9.4.1 Directorio

Compuesto por los cuatro accionistas del proyecto, su misión es definir las estrategias de negocio que contribuirán a la generación de valor de la empresa, así como también tomar decisiones frente a temas relacionados a las inversiones del proyecto. El directorio no cobrará remuneración alguna dentro de la planilla.

9.4.2 Área Comercial / E- Commerce

Será la encargada ejecutar el presupuesto y plan de marketing, así como también las estrategias de marca y comercialización de los productos con el objetivo de maximizar las ganancias de la empresa y su participación en el mercado. Además, velará por fortalecer la relación con sus clientes y desarrollar nuevos negocios. Por otro lado, realizará investigaciones de mercados para que, junto al área operativa, determinen la demanda y soluciones con nuevos desarrollos, las necesidades del público objetivo.

Como especializada en el negocio E-Commerce, gestionará el negocio del comercio electrónico, además de controlar el proceso de venta en línea en todas sus fases. A partir del cuarto año se contratará a un asistente de e-commerce que será el encargado de administrar las ventas en línea. Asimismo, deberá planear las estrategias para la gestión de las redes sociales y comunidades a fin de crear contenidos de valor y fidelizar las audiencias.

El asistente de marketing ingresará en el año 3 para desarrollar la nueva unidad de negocio Fashion Truck.

9.4.3 Área de Operaciones

Encargada de diseñar, planear y ejecutar las acciones que la empresa llevará a cabo a fin de optimizar el proceso de producción desde que se genera el pedido hasta la entrega del producto final a los clientes. El área de operaciones es la única área que tiene el contacto físico con el cliente por ello es un área estratégica dentro de la estructura organizacional. Sus divisiones son Logística y Distribución, Producción y Desarrollo de Producto.

9.4.4 Servicios tercerizados

El servicio de finanzas y área legal será brindado por un estudio contable y será el encargado de planificar, dirigir y coordinar las actividades financieras de la empresa

como definir presupuesto e inversiones, preparar la información financiera y contable actual y prevista de la empresa, y presentar los informes requeridos por las agencias reguladoras.

9.4.5 Talento Humano

El área de apoyo de Talento Humano será la encargada de gestionar los procesos de contratación, reclutamiento, selección, evaluación y capacitación; asimismo definirá las políticas de personal y cumplimiento normativo de acuerdo con los procedimientos autorizados por la Gerencia General de la empresa.

9.5 Perfiles de puesto

Las especificaciones sobre los perfiles de cada puesto de acuerdo con el organigrama propuesto en el plan de negocio se encuentran descritos en el Anexo VII.

9.6 Modalidad de contratación, régimen laboral, política de compensación y capacitación.

9.6.1 Políticas de compensación

Eco Activa dentro de sus tipos de salario, trabaja con dos tipos de compensación: El salario material el cual está compuesto por una compensación fija y variable para algunas posiciones y un salario emocional, el cual está compuesto por el ambiente laboral en el que los colaboradores se desempeñen, el equilibrio vida/trabajo que la empresa propone y el entrenamiento y desarrollo explicado en los próximos incisos.

La política de compensación consiste en que los colaboradores recibirán su remuneración de acuerdo con sus años de experiencia y la posición que ocupan. Además, tendrán acceso a las siguientes compensaciones de salario emocional tales como: Creación de cuentas a Netflix y Spotify; Horarios laborales flexibles y sin tener que marcar hora de inicio y salida; trabajo remoto para los colaboradores a excepción de aquellos puestos que requieran presencialidad; además de los días de vacaciones, días libre por su cumpleaños o eventos de los hijos; reconocimientos por trabajo bien hecho y voluntariado al momento de la entrega de las donaciones de ropa. Para cumplir con estas políticas de compensación se destinará el 1% de los costos laborales.

9.6.2 Modalidad de contratación

La modalidad de contratación se realizará con contrato semestral para todo el personal, con derecho a renovación sujeto a evaluación de su desempeño y autorizado por su coordinador o jefe superior.

9.6.3 Régimen laboral

De acuerdo con el Régimen Laboral de la Micro y Pequeña empresa, para el plan de negocio de moda propuesto, se establece que la jornada será de ocho (08) horas diarias o cuarenta y ocho (48) semanales; y el descanso semanal obligatorio y descanso en días feriados serán de acuerdo con el régimen laboral común con la actividad privada. Por ser un negocio online se aplicarán horarios rotativos con el fin de tener atención 24 horas para las áreas que requieran. El personal tomará un descanso vacacional de quince (15) días calendario por cada año completo de servicios y recibirán gratificaciones correspondientes a la media remuneración en fiestas patrias y navidad.

9.6.4 Capacitación

Para Eco Activa contar con el personal capacitado es una de las prioridades, dado que es una cultura de innovación se capacitará a todo el personal en adquirir habilidades blandas, que correspondan a la cultura de trabajo. Si bien existen diferentes posiciones habrá una base de formación sobre la cual pasarán todos los colaboradores. A continuación, se detalla el plan de capacitación y desarrollo de Eco Activa, para cumplir con estos objetivos se destinará el 3% de los costos laborales, porcentaje basado en un promedio según el Diario Gestión (Gestion, 2018).

Tabla 9.2. Plan de capacitaciones por roles en la organización

| Etapa | Todo el personal | Roles especializados |
|---------------------|---|--|
| Inducción | <ul style="list-style-type: none"> - Impacto de la industria de la moda en el planeta - Aspectos de sostenibilidad - Objetivos de desarrollo sostenible - Modelo y estrategia de negocio - Ética | Inducción al rol específico y a todos los roles de la compañía. |
| Certificaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Design Thinking • Cultura ágil | <ul style="list-style-type: none"> • Business Analytics • CRM • SEO • Community Management • Wordpress • HTTP, Javascript, Python, SQL My SQL, • SSL Secure Sockets Layer |
| Habilidades blandas | <ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones efectivas • Dale, Carnegie- Habilidad para comunicarse. | |
| Otra formación | <ul style="list-style-type: none"> • Como parte de su compensación se le entregará una licencia para realizar cursos online en la plataforma de Crehana, esto ayudará a crear bienestar en el colaborador ya que puede optar por cursos de su preferencia. | |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

9.6.5 Remuneración

La remuneración del personal del plan de negocio se realizará de acuerdo con el puesto asignado y la evaluación al desempeño del trabajador. El personal se incluirá en planilla y tendrá los beneficios conforme a ley como vacaciones, seguro de salud, CTS y gratificaciones.

9.7 Presupuesto administrativo y de Recursos humanos

Tabla 9.3. Presupuesto Anual de Recursos Humanos (en soles)

| Descripción | Sueldo mensual | Sueldo anual | Gratificación | Essalud | CTS | Vacaciones | Planilla anual |
|---|----------------|----------------|---------------|---------------|--------------|--------------|----------------|
| Coordinador general y operaciones | 5,000 | 60,000 | 5,450 | 5,400 | 2,500 | 2,500 | 75,850 |
| Desarrollador textil y de producto | 2,500 | 30,000 | 2,725 | 2,700 | 1,250 | 1,250 | 37,925 |
| Coordinador comercial e e-commerce | 4,000 | 48,000 | 4,360 | 4,320 | 2,000 | 2,000 | 60,680 |
| Gestor de comunidades / servicio al cliente | 3,000 | 36,000 | 3,270 | 3,240 | 1,500 | 1,500 | 45,510 |
| | | | | | | | |
| TOTAL | 14,500 | 174,000 | 15,805 | 15,660 | 7,250 | 7,250 | 219,965 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Tabla. 9.4. Presupuesto anual servicios tercerizados (en soles)

| Servicios por tercerizar | Honorarios mensuales | Honorarios anuales |
|-----------------------------------|----------------------|--------------------|
| Servicios contables - financieros | 1,100 | 13,200 |
| Total | 1,100 | 13,200 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Tabla. 9.5. Presupuesto total anual (en soles)

| Detalle | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Remuneraciones | 25,915 | 176,351 | 226,564 | 233,361 | 240,362 | 247,573 |
| Remuneraciones Asist. Mkt (Año3) + Asistente de E-Commerce (Año4) | - | - | - | 30,340 | 76,760 | 79,063 |
| Salario Emocional (1%) | 550 | 2,200 | 2,266 | 2,637 | 3,171 | 3,266 |
| Capacitaciones (3%) | 1,650 | 6,599 | 6,797 | 7,911 | 9,514 | 9,799 |
| Total | 28,115 | 185,150 | 235,627 | 274,249 | 329,807 | 339,701 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

9.8 Conclusiones del capítulo

Los negocios digitales han generado en los últimos años nuevas necesidades operativas y estratégicas para lo que ha sido necesario crear nuevas posiciones y puestos de trabajo a fin de poder satisfacer esas necesidades. La pandemia aceleró el mercado de negocios en línea y los clientes demandan una mejor atención, el cumplimiento de los tiempos prometidos y por sobre todo que el producto cumpla con sus expectativas y con las especificaciones que a través del e-commerce le dieron a conocer al momento de elegir el producto y/o realizar la compra.

A raíz de estas nuevas exigencias de los clientes es que el plan de recursos humanos para la empresa de moda Eco-Activa presenta un organigrama acorde a estos tiempos, con equipos multidisciplinarios y flexibles que puedan llevar a cabo distintas tareas, pero trabajando codo a codo con el mismo objetivo de entregar al cliente un producto de alta calidad, en las fechas establecidas, que cumpla sus requerimientos y acompañándolos en todo su proceso de compra.

Las condiciones laborales, beneficios, sueldos y compensaciones son factores primordiales para crear un clima de trabajo positivo y además influye directamente sobre la productividad por lo que se espera poner énfasis en brindarle un ambiente adecuado con las mejores herramientas para el desempeño de sus funciones, ya sea si cumple labores en la oficina o a través del trabajo remoto.

X. CAPÍTULO DIEZ: EVALUACIÓN ECONÓMICA- FINANCIERO

10.1 Objetivos

- Analizar la evaluación económica y financiera del plan de negocio propuesto
- Analizar la inversión necesaria para la ejecución, financiamiento, proyección de las variables y el análisis de sensibilidad.
- Se evaluará la viabilidad económica financiera y la decisión de invertir en base al Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación (Payback).

10.2 Supuestos económicos

a) Supuestos Generales

- Eco Activa S.A.C. iniciará actividades en el año 2022.
- El horizonte de evaluación es de 5 años, siendo el primer período de pre-operación, este tomará un periodo de 4 meses.
- Los precios se asumen corrientes por lo que se aplicará una tasa de inflación esperada de 3%, tomando como base las encuestas de expectativas macroeconómicas de inflación publicada por el Banco Central de Reserva de Perú (BCRP, 2022) y la información desarrollada en el análisis de los factores económicos del capítulo cuatro. Cabe resaltar que si la inflación supera los parámetros estimados estos serán transferidos al consumidor en el precio.
- El impuesto a la renta será de 10% hasta las 15 UIT; y sobre las 15 UIT se aplicará 29.5% según el régimen Mype tributario vigente en la legislación peruana. Se asume crecimiento de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) de S/100.00 por año, desde la UIT 2021 que es 4400.
- La depreciación y amortización anual será 10% para muebles enseres y equipos diversos, 25% para equipos de cómputo, 20% para vehículos y 100% para intangibles, de acuerdo con la ley del impuesto a la renta peruano.
- Se asume que el activo fijo no tiene valor residual, estén o no depreciados totalmente, esto aplica a todos los escenarios.

- La planilla de remuneraciones de EcoActiva SAC has sido calculada bajo los criterios y condiciones establecidos en el régimen laboral de la microempresa y estaría reconocida ante el ministerio de trabajo como una pequeña empresa.
- Las oficinas de Eco Activa funcionarán en un local alquilado.

b) Supuestos de Financiamiento

- El proyecto es financiado íntegramente con capital propio.
- Se usará el CAPM para estimar el costo de capital del accionista (K_e).
- La tasa libre de riesgo, el rendimiento de mercado y la beta desapalancado se toma de la página web de Damodaran Online, y se considera la industria de la confección de prendas (apparel).
- El riesgo país considerado para CAPM se estima 139 puntos básico, reportado por el banco de inversión JP Morgan (Diario Gestion, 2021).
- La tasa de descuento para el VAN será calculada con el Costo de Capital esperado del Accionista (K_e).

c) Supuestos de Ingresos

- La demanda y su crecimiento se dará en función al crecimiento de la población de Lima Metropolitana, con edades entre 26 y 45 años de los NSE A, B, C1 atendiendo a los resultados obtenidos en el capítulo análisis de demanda.
- La participación de mercado crece 0.2% cada año, se calcula sobre la demanda objetivo del mercado de ropa sostenible determinada en el capítulo análisis de la demanda.

10.3 Horizonte de evaluación

El método es finito, el horizonte de evaluación es de cinco (05) años, para poder evaluar la rentabilidad del modelo de negocio y el inversionista.

10.4 Proyecciones y Presupuestos

10.4.1 Proyección de ingresos

Los productos serán vendidos durante todo el año, dada la atemporalidad de su uso, se crearán campañas, promociones y se desarrollara nuevos modelos y diseños que se

adapten a temporadas y fechas especiales, fomentando la cultura y conciencia de la sostenibilidad.

Tabla 10.1. Precios de los productos (en soles)

| Producto | Precio fijado sin IGV | Precio fijado con IGV |
|----------|-----------------------|-----------------------|
| Polo | 76.27 | 90.00 |
| Polera | 114.41 | 135.00 |
| Jogger | 105.93 | 125.00 |

Elaboración: Autores de la tesis

En la tabla siguiente los precios de lista fijados para cada producto vigentes en el primer año. El incremento propuesto es anual a razón de la inflación respecto del periodo base, de acuerdo con la estrategia de precios.

Tabla 10.2. Incremento de precios (en soles)

| Producto | Valor de Venta Variación Lista de Precios | | | | |
|-----------------|---|--------|--------|--------|--------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Polos | 76.27 | 78.56 | 80.92 | 83.34 | 85.84 |
| Poleras | 114.41 | 117.84 | 121.37 | 125.02 | 128.77 |
| Jogers | 105.93 | 109.11 | 112.38 | 115.75 | 119.23 |
| Precio Promedio | 98.87 | 101.84 | 104.89 | 108.04 | 111.28 |
| Variación | 0.00% | 3.00% | 3.00% | 3.00% | 3.00% |

Elaboración: Autores de la tesis

La proyección de venta de unidades ha sido estimada y explicada en el capítulo 5, estimación de la demanda, se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 10.3. Proyección de Unidades Vendidas

| Producto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Polos | 5,870 | 7,273 | 9,131 | 11,000 | 12,866 |
| Poleras | 1,429 | 1,770 | 2,223 | 2,678 | 3,132 |
| Buzos | 749 | 928 | 1,165 | 1,403 | 1,641 |
| Unidades Anual | 8,048 | 9,971 | 12,519 | 15,082 | 17,639 |

Elaboración: Autores de la tesis

La proyección de ingresos atiende al crecimiento de unidades vendidas esperadas, según la estrategia propuesta por el área de marketing que establece un crecimiento promedio superior al 20% interanual, que también captura el incremento en la demanda estimado en el estudio de mercado.

Tabla 10.4. Proyección de Ingresos (en soles)

| Producto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Polos | 447,710 | 571,338 | 738,875 | 916,819 | 1,104,464 |
| Poleras | 163,486 | 208,630 | 269,808 | 334,786 | 403,306 |
| Buzos | 79,314 | 101,215 | 130,895 | 162,418 | 195,660 |
| Total Ventas | 690,509 | 881,183 | 1,139,578 | 1,414,023 | 1,703,431 |

Elaboración: Autores de la tesis

10.4.2 Inversiones, Gastos Preoperativos y Depreciación

10.4.2.1 Flujo de Inversiones en Activo Fijo

La inversión inicial entre activo fijo y gastos preoperativos para el primer periodo asciende a 196,666 soles, como se puede ver en la tabla siguiente.

Tabla 10.5. Flujo de Inversiones (en soles)

| Resumen Inversiones | Inversión Año 0 | Inversión Año 2 | Inversión Año 4 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Oficina - Almacén | 7,000 | - | - |
| Garantía Alquiler Oficina - Almacén | 7,000 | | |
| Gastos de constitución empresa | 2,860 | - | - |
| Constitución de la empresa | 700 | | |
| Inscripción de la licencia de funcionamiento | 270 | | |
| Inscripción municipal | 230 | | |
| Registro de marca | 1,500 | | |
| Certificado INDECI | 30 | | |
| Legalización de libros contables | 130 | | |
| Gastos Preoperativos y lanzamiento | 74,539 | - | - |
| Gastos de Personal Enero - marzo 2022 | 28,115 | | |
| Gastos de Marketing | 32,424 | | |
| Alquiler Oficina - Almacén | 14,000 | | |
| Muebles Enseres Oficina y Almacén | 72,687 | - | 31,095 |
| Anaqueles (almacén) | 3,750 | | |
| Jabas (almacén) | 450 | | |
| Colgadores | 300 | | |
| Espejos | 800 | | |
| Escritorio de trabajo (oficina) | 3,000 | | |
| Sillas (oficina) | 1,200 | | |
| Mesa de reuniones (oficina) | 2,000 | | |
| Sillas de reuniones (oficina) | 1,600 | | |
| Mesa de trabajo (oficina) | 1,500 | | |
| Maniquís (oficina) | 1,500 | | |
| Estantería (oficina) | 1,000 | | |
| Luminarias (oficina) | 360 | | |
| Computadoras | 20,000 | | 22,510 |
| Computadora Diseñador | 7,627 | | 8,584 |
| Impresora | 800 | | |
| Proyector | 1,800 | | |
| Gastos de implementación | 15,000 | | |
| ERP implementación | 10,000 | | |
| Implementación e-commerce | 30,309 | - | - |
| Fotografía Productos | - | | |
| Hubspot CRM | 2,266 | | |
| Suscripción anual a la plataforma de e-commerce | 2,266 | | |
| Soporte e implementación de medios de pago | - | | |
| Diseñador gráfico para el desarrollo de la web (2 meses) | 8,079 | | |
| Coordinador comercial/e-commerce | 10,113 | | |
| Gestor de Comunidades | 7,585 | | |
| Equipos y Fashion Truck - Marketing y Publicidad | 9,270 | 63,706 | - |
| Impresor para imprimir tarjetas VIP | 4,120 | | |
| Cámara de video y/o fotografías | 5,150 | | |
| Fashion truck | - | 63,706 | |
| Total Inversión Activo Fijo | 196,666 | 63,706 | 31,095 |

Elaboración: Autores de la tesis

Adicionalmente al periodo de inversión se ha planificado invertir en el año 2 en el “Fashion Truck”, concepto desarrollado en el plan de marketing, que será cubierto por los flujos generados por el negocio, que concluye en la renovación de equipos computadoras y similares se ha previsto en el año 4.

La implementación de la plataforma e-commerce incluye entre otros, la remuneración de dos meses del coordinador comercial/e-commerce y del gestor de Comunidades quienes serán contratados en el periodo preoperativo, dos meses antes del lanzamiento. El flujo de inversiones considera los gastos preoperativos que están compuestos por los gastos de constitución, los gastos de marketing asociados al lanzamiento de la iniciativa, las remuneraciones y alquileres equivalente a 3 meses contemplados en el periodo preoperativo, estas remuneraciones corresponden a 02 empleados: coordinador general y del desarrollador textil. Esto es independiente a las remuneraciones de implementación de e-commerce.

10.4.2.2 Depreciación y amortización

Tabla 10.6. Resumen de Depreciación

| Activos | Vida Útil | Depreciación | | | | | Total Depreciación | Valor Residual |
|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|----------------|
| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | | |
| Gastos de constitución empresa | 01 años | 2,860 | - | - | - | - | 2,860 | - |
| Gastos Preoperativos y lanzamiento | 01 años | 74,539 | - | - | - | - | 74,539 | - |
| Muebles Enseres Oficina y Almacén | de 04 a 10años | 11,413 | 11,413 | 11,413 | 11,413 | 12,280 | 57,931 | 45,851 |
| Implementación e-commerce | 10 años | 3,031 | 3,031 | 3,031 | 3,031 | 3,031 | 15,155 | 15,155 |
| Equipos y Fashion Truck - Marketing y Publicidad | de 05 a 10años | 927 | 927 | 13,668 | 13,668 | 13,668 | 42,859 | 30,118 |
| Total Anual | | 92,770 | 15,371 | 28,112 | 28,112 | 28,979 | 193,344 | 91,123 |

Elaboración: Autores de la tesis

Se consideró la depreciación lineal respecto de la tabla de amortizaciones de la ley del impuesto a la renta, los gastos operativos se amortizan en el primer año y los intangibles, como la plataforma e-commerce, en 10 años.

10.4.3 Proyección de Costos

La tabla 10.7, muestra los costos unitarios de producto actuales y proyectados con inflación, de manera similar al igual que los costos se realizado un ajuste al precio indicado en el plan de operaciones por las presiones inflacionarias esperadas para 2022.

Tabla 10.7. Proyección costos unitarios con inflación (en soles)

| Producto | Valor de Compra | Valor de Compra con Inflación | | | | |
|----------------------------|-----------------|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Polo | 18.54 | 19.10 | 19.67 | 20.26 | 20.87 | 21.49 |
| Polera | 30.90 | 31.83 | 32.78 | 33.77 | 34.78 | 35.82 |
| Jogger (pantalón buzo) | 32.96 | 33.95 | 34.97 | 36.02 | 37.10 | 38.21 |
| Hang Tag | 0.20 | 0.20 | 0.21 | 0.21 | 0.22 | 0.23 |
| Bolsa individual | 0.22 | 0.22 | 0.23 | 0.24 | 0.24 | 0.25 |
| Bolsa publicitaria | 0.26 | 0.27 | 0.27 | 0.28 | 0.29 | 0.30 |
| Transporte Chincha a Lima | 0.52 | 0.53 | 0.55 | 0.56 | 0.58 | 0.60 |
| Delivery al cliente (Lima) | 7.21 | 7.43 | 7.65 | 7.88 | 8.11 | 8.36 |

Elaboración: Autores de la tesis

Las siguientes tablas muestra el costo unitario total del producto puesto en almacén, que incluye la maquila, embalajes y transporte de Chincha a Lima. Este sirve de base para el cálculo del costo de venta que se utilizara en el flujo de caja.

Tabla 10.8. Costo Unitario total por producto (en soles)

| Producto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Polo | 19.72 | 20.32 | 20.93 | 21.55 | 22.20 | 22.87 |
| Polera | 32.08 | 33.05 | 34.04 | 35.06 | 36.11 | 37.19 |
| Jogger (pantalón) | 34.14 | 35.17 | 36.22 | 37.31 | 38.43 | 39.58 |

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 10.9. Costo de Venta por producto (en soles)

| Producto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Polo | 119,256 | 152,186 | 196,813 | 244,212 | 294,194 |
| Polera | 47,224 | 60,264 | 77,936 | 96,705 | 116,497 |
| Jogger (pantalón buzo) | 26,332 | 33,603 | 43,456 | 53,922 | 64,958 |
| Costo de Venta | 192,811 | 246,053 | 318,205 | 394,838 | 475,650 |

Elaboración: Autores de la tesis

10.4.4 Proyección de Gastos Operativos

10.4.4.1 Gastos de Personal

De acuerdo con el plan de administración y recursos humanos se ha proyectado los gastos anuales del personal a utilizar en el flujo de caja. Como se mencionó en el plan de administración y recursos humanos las capacitaciones y compensaciones, “salario emocional”, se establecieron como el 3% y 1% del gasto anual de remuneraciones respectivamente. Se prevé iniciar con 4 trabajadores y ser realizara el contrato de un asistente de marketing en el año 3 para poder operar el FoodTruck y un asistente de e-commerce para el año 4.

Tabla 10.10. Gasto de Personal (en soles)

| Detalle | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Remuneraciones | 25,915 | 176,351 | 226,564 | 233,361 | 240,362 | 247,573 |
| Remuneraciones (asistente de Mkt (año3) Asistente de E-Commerce (Año4)) | - | - | - | 30,340 | 76,760 | 79,063 |
| Salario Emocional (1%) | 550 | 2,200 | 2,266 | 2,637 | 3,171 | 3,266 |
| Capacitaciones (3%) | 1,650 | 6,599 | 6,797 | 7,911 | 9,514 | 9,799 |
| Total | 28,115 | 185,150 | 235,627 | 274,249 | 329,807 | 339,701 |

Elaboración: Autores de la tesis

10.4.4.2 Gastos Generales

Tabla 10.11. Gastos Generales (en soles)

| Detalle | Costo total | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Asesoría Contables y Financiera | 13,200 | 1,020 | 1,040 | 1,060 | 1,081 | 1,102 |
| Asesoría Legal | 1,500 | 4,545 | 4,635 | 4,726 | 4,819 | 4,914 |
| Útiles de oficina | 1,000 | 1,508 | 1,538 | 1,568 | 1,599 | 1,631 |
| Gastos Bancarios | 4,457 | 204 | 208 | 212 | 216 | 220 |
| Movilidad | 1,138 | 1,160 | 1,183 | 1,206 | 1,230 | 1,254 |
| Extintores (oficina) | 200 | 5,506 | 5,615 | 5,725 | 5,838 | 5,953 |
| Office 365 E3 | 1,800 | 918 | 936 | 954 | 973 | 992 |
| Celulares | 5,400 | 4,895 | 4,991 | 5,089 | 5,190 | 5,292 |
| Planes de telefonía | 900 | 1,020 | 1,040 | 1,060 | 1,081 | 1,102 |
| Licencias varias | 2,021 | 2,061 | 2,101 | 2,143 | 2,185 | 2,228 |
| Imprevistos | 190 | 193 | 197 | 201 | 205 | 209 |
| Internet | 450 | 459 | 468 | 477 | 487 | 496 |
| Electricidad y Agua | 300 | 306 | 312 | 318 | 324 | 331 |
| Seguro mercaderías | 1,200 | 1,224 | 1,248 | 1,272 | 1,297 | 1,323 |
| Total | 34,097 | 34,421 | 35,099 | 35,790 | 36,495 | 37,214 |

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 10.12. Gastos de Alquiler Almacén (en soles)

| Detalle | Costo total | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Alquiler | 42,000 | | 32,760 | 44,558 | 45,895 | 47,271 | 48,690 |
| Alquiler preoperativo (ene-mar2022) | 14,000 | 14,000 | | | | | |
| Garantía 2 meses | 7,000 | 7,000 | | | | | |
| Total | 63,000 | 21,000 | 32,760 | 44,558 | 45,895 | 47,271 | 48,690 |

Elaboración: Autores de la tesis

De acuerdo con la información obtenida los gastos generales y el almacén fueron proyectados y se les agrego un crecimiento en función a la inflación, el espacio contratado para el almacén será suficiente para la necesidad del proyecto.

10.4.4.3 Gastos de Marketing e Ecommerce

Los gastos de marketing utilizados en el flujo de caja están previstos y proyectado en el plan de marketing, ver tabla 7.7., se ha previsto que por la alta competencia del mercado en que incursiona los gastos se incrementan en un 15% interanual.

Los gastos de ecommerce anuales están conformados principalmente por las licencias de uso y soporte que son necesarias para que el personal contratado mantener operativa la plataforma, por otro lado, el mayor presupuesto anual es destinado al pago de la comisión de medios de pago que genera la plataforma por transacción de venta realizada, esta se calculado aplicando el 3% sobre el valor de venta.

Tabla 10.13. Gastos Plataforma E-Commerce (en soles)

| Gastos Operacionales E-commerce | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Dominio ecoactivaclouding.com | 67 | 98 | 142 | 207 | 302 |
| Privacidad y protección completa del dominio | 35 | 49 | 69 | 96 | 134 |
| Fotografía Productos | 4,161 | 4,286 | 4,415 | 4,547 | 4,683 |
| Hubspot CRM (Customer Relationship Management) | - | 2,334 | 2,404 | 2,476 | 2,550 |
| Suscripción anual a la plataforma de e-commerce | - | 2,334 | 2,404 | 2,476 | 2,550 |
| Soporte y mantenimiento | 3,090 | 3,183 | 3,278 | 3,377 | 3,478 |
| Comisión por Uso de Medios de Pago (PayU - 3%) | 20,715 | 26,435 | 34,187 | 42,421 | 51,103 |
| Total Gastos E-commerce | 28,068 | 38,719 | 46,899 | 55,600 | 64,801 |

Elaboración: Autores de la tesis

Cabe mencionar que las primeras licencias de Hubspot CRM y suscripción de la plataforma, fueron considerados parte de la inversión en desarrollo de la plataforma de la empresa, por única vez dada la relevancia de estos para el inicio del proyecto.

10.5 Inversión requerida en capital de trabajo

El Capital de trabajo se ha estimado utilizando el método del déficit acumulado máximo, para ello se ha utilizado una proyección de ingresos y egresos para el primer y segundo año de operaciones, teniendo en cuenta el plan de recursos humanos, marketing y operaciones.

El flujo de caja de ingresos, dada la naturaleza del negocio, es al contado. Sin embargo, se ha considerado un desfase de 5 días por el tiempo de abono que tarda la empresa de medios de pago, PayU, con la que trabajaremos, que indica tarda 3 días hábiles en abonar en la cuenta corriente bancaria.

Para el flujo de caja de egresos, como se explicó en el plan operativo el plazo de producción aproximado es un mes y las condiciones de pago son de 50% a la entrega y 15 días después el saldo restante. Para hacer conservador este cálculo se ha asumido que el primer pago se ha a la solicitud del lote.

Como se puede ver en la tabla 10.14, el importe se ha determinado en S/91,346.

Tabla 10.14. Estimación de Capital de Trabajo – Método Déficit Acumulado

| Detalle | Periodo 0 | Periodo 1 | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| | | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| Cobranzas | | | | | 63,936 | 63,936 | 63,936 | 63,936 | 63,936 | 63,936 | 63,936 | 63,936 | 63,936 |
| Cobranza Medios de Pago 5 días | | | | | | 12,787 | 12,787 | 12,787 | 12,787 | 12,787 | 12,787 | 12,787 | 12,787 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| Pago Producto 50% | 0 | -3,431 | -3,431 | -3,431 | -3,685 | -10,166 | -10,166 | -10,166 | -10,166 | -10,166 | -10,166 | -10,166 | -10,166 |
| Pago Producto 50% 15 Días | 0 | 0 | 0 | -3,431 | -3,431 | -3,431 | -3,685 | -10,166 | -10,166 | -10,166 | -10,166 | -10,166 | -10,166 |
| Pago Embalajes y transporte | | -818 | -818 | -818 | -818 | -818 | -818 | -818 | -818 | -818 | -818 | -818 | -818 |
| Alquiler | -3,500 | -3,500 | -3,500 | -3,500 | -3,500 | -3,500 | -3,500 | -3,500 | -3,500 | -3,500 | -3,500 | -3,500 | -3,500 |
| Personal | | -9,372 | -9,372 | -9,372 | -20,572 | -20,572 | -20,572 | -20,572 | -20,572 | -20,572 | -20,572 | -20,572 | -20,572 |
| Gastos Generales | -2,822 | -2,822 | -2,822 | -2,822 | -2,822 | -2,822 | -2,822 | -2,822 | -2,822 | -2,822 | -2,822 | -2,822 | -2,822 |
| E-Commerce | | -1,534 | -1,534 | -1,534 | -1,201 | -1,201 | -1,201 | -1,201 | -1,201 | -1,201 | -1,201 | -1,201 | -1,201 |
| Comisión Medio de Pago | | | | | -1,918 | -1,918 | -1,918 | -1,918 | -1,918 | -1,918 | -1,918 | -1,918 | -1,918 |
| Gasto Marketing | | | | -17,160 | -18,705 | -12,010 | -8,405 | -12,010 | -6,345 | -12,010 | -14,111 | -16,130 | -11,271 |
| Flujo de Caja Operativo | -6,322 | -21,478 | -21,478 | -42,069 | 7,283 | 20,285 | 23,635 | 13,549 | 19,214 | 13,549 | 11,448 | 9,429 | 14,289 |
| DEFICIT ACUMULADO | -6,322 | -27,800 | -49,278 | -91,346 | -84,063 | -63,779 | -40,143 | -26,594 | -7,379 | 6,170 | 17,618 | 27,048 | 41,336 |

Elaboración: Autores de la tesis

10.6 Estado de Resultados proyectado

El estado de resultados de EcoActiva se ha basado en los planes operativos expuesto en capítulos y puntos previos, nótese que toma en cuenta el escudo fiscal generado por la pérdida del primer año, para calcular el impuesto del segundo año. Adicionalmente el periodo final no registra ingresos por ventas de activo fijo por el supuesto de que no cuentan con valor residual, hayan sido o no depreciados totalmente.

Tablas 10.15 Estado de Resultado proyectado – Eco Activa (en Soles)

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Ventas netas | 690,509 | 881,183 | 1,139,578 | 1,414,023 | 1,703,431 |
| Costo de ventas | 192,811 | 246,053 | 318,205 | 394,838 | 475,650 |
| Utilidad Bruta | 497,698 | 635,130 | 821,373 | 1,019,185 | 1,227,781 |
| Alquiler | 32,760 | 44,558 | 45,895 | 47,271 | 48,690 |
| Personal | 185,150 | 235,627 | 274,249 | 329,807 | 339,701 |
| Gastos Generales | 33,868 | 34,885 | 35,931 | 37,009 | 38,119 |
| E-Commerce y Medio de Pago | 28,068 | 38,719 | 46,899 | 55,600 | 64,801 |
| Marketing y Publicidad | 116,884 | 135,248 | 175,079 | 217,455 | 262,217 |
| Depreciación y amortización | 92,770 | 15,371 | 28,112 | 28,112 | 28,979 |
| Utilidad Operativa | 8,197 | 130,723 | 215,209 | 303,931 | 445,274 |
| Venta de AF | | | | | |
| Costo de enajenación de AF | | | | | 91,123 |
| Utilidad antes de impuestos | 8,197 | 130,723 | 215,209 | 303,931 | 354,151 |
| Pérdidas acumuladas | - | - | - | - | - |
| Utilidad impositiva | 8,197 | 130,723 | 215,209 | 303,931 | 354,151 |
| Impuesto a la renta | 820 | 25,108 | 49,739 | 75,620 | 90,142 |
| Utilidad neta | 7,377 | 105,615 | 165,470 | 228,311 | 264,009 |

Elaboración: Autores de la tesis

Tablas 10.15.1 Indicadores de Evaluación del Estado de Resultados

| Otros Indicadores de evaluación | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| - Margen Bruto | 72.1% | 72.1% | 72.1% | 72.1% | 72.1% |
| - Margen Operativo | 1.2% | 14.8% | 18.9% | 21.5% | 26.1% |
| - Margen Neto | 1.1% | 12.0% | 14.5% | 16.1% | 15.5% |
| - Margen EBITDA | 14.6% | 16.6% | 21.4% | 23.5% | 27.8% |
| Razón de Gastos sobre Ventas | | | | | |
| - Gasto de Marketing | 16.93% | 15.35% | 15.36% | 15.38% | 15.39% |
| - Gasto de E-commerce (PayU) | 4.1% | 4.4% | 4.1% | 3.9% | 3.8% |
| - Gasto de personal | 26.8% | 26.7% | 24.1% | 23.3% | 19.9% |

Elaboración: Autores de la tesis

10.7 Flujo de Caja Económico

El flujo de caja económico se hizo a partir de la Utilidad antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones, EBITDA por sus siglas en inglés, fue determinado agregando a la utilidad operativa el gasto de depreciación registrado en el periodo. Adicionalmente para conocer el Flujo de Caja operativo se restan los impuestos al valor EBITDA calculado.

Tabla 10.16. Flujo de caja económico (en soles)

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|
| EBITDA | | 100,967 | 146,094 | 243,321 | 332,043 | 474,253 |
| - Impuesto a la Renta | | -820 | -25,108 | -49,739 | - 75,620 | -90,142 |
| Flujo de Caja Operativo | | 100,147 | 120,986 | 193,582 | 256,423 | 384,111 |
| Inversiones: | | | | | | |
| Garantía Alquiler Oficina - Almacén | - 7,000 | | | | | 7,000 |
| Gastos de constitución empresa | - 2,860 | | | | | |
| Gastos Preoperativos y lanzamiento | - 74,539 | | | | | |
| Muebles Enseres Oficina y Almacén | - 72,687 | | | | - 31,095 | - |
| Implementación e-commerce | - 30,309 | | | | | |
| Equipos y Fashion Truck - Marketing | - 9,270 | | - 63,706 | | | |
| - Capital de Trabajo | - 91,346 | | | | | 91,346 |
| Flujo de Caja Inversiones | -288,012 | - | -63,706 | - | -31,095 | 98,346 |
| Efecto Neto del IGV | - 22,043 | 22,043 | - | - | - | - |
| Flujo de Caja Económico | -310,055 | 122,190 | 57,279 | 193,582 | 225,329 | 482,457 |

Elaboración: Autores de la tesis

Como se puede apreciar se agregado el rubro de Efecto Neto de IGV, este análisis se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 10. 17. Análisis del IGV para el flujo de caja económico (en soles)

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------|----------------|---------------|----------|----------|----------|----------|
| - IGV de Ventas | - | 124,292 | 158,613 | 205,124 | 254,524 | 306,618 |
| - IGV de Gastos | - | -66,894 | -81,883 | -103,700 | -126,882 | -151,342 |
| - IGV de Inversiones | -22,043 | - | -11,467 | - | -5,597 | - |
| IGV Neto | -22,043 | 57,398 | 65,263 | 101,424 | 122,045 | 155,276 |
| Crédito Fiscal | -22,043 | - | - | - | - | - |
| Pago de IGV a Sunat | - | 35,355 | 65,263 | 101,424 | 122,045 | 155,276 |
| Efecto Neto del IGV | -22,043 | 22,043 | - | - | - | - |

Elaboración: Autores de la tesis

10.8 Financiamiento

El plan de negocio requiere de una inversión de S/310,055 incluido el IGV del periodo de inversión. Dicho monto será proveído íntegramente por los aportes de cinco (05) socios.

10.8.1 Aporte de los socios

La inversión requerida asumida por los cinco (05) socios fundadores, determina un aporte individual de S/62,011. Por acuerdo de los socios es factible hacer aportes en bienes siempre que cumplan con las características de los previstos en el plan de inversión.

10.8.2 Tasa de descuento

La determinación de la tasa de descuento para la evaluación del flujo de caja económico se hizo utilizando el modelo de valuación de activos de capital (CAPM).

Figura 10.1 Modelo de Valuación de Activos de Capital

Capital Asset Pricing Model (CAPM)

$$\begin{array}{l} K_e = R_F + (R_M - R_F) \times \beta \\ \underbrace{}_{\text{Cost of Equity}} = \underbrace{}_{\text{Risk Free Rate}} + \left(\underbrace{}_{\text{Market Risk Premium}} \right) \times \underbrace{}_{\text{Beta}} \end{array}$$

Para obtener información de la tasa libre de riesgo y la prima de mercado de los Estados Unidos fueron tomado de la información publicada en la página web Damodaran Online. Asimismo, para las medidas de riesgo se ha considerado la beta desapalancado de la industria del vestido de los Estados Unidos, que es 0.85 a la fecha de la consulta (Damodaran, 2021).

Tabla 10.18 Cálculo de Costo de Capital Accionario (Ke)

| Datos para Calculo | |
|--|---------------|
| RF - Tasa libre de riesgo | 4.64% |
| Rm - Rendimiento de mercado | 14.34% |
| Beta | 0.85 |
| CAPM = Rf + β *(Rm-Rf) | 12.91% |
| Riesgo país | 1.74% |
| Prima Accionista | 2.91% |
| Ke USD = CAPM + Primas por Riesgo | 17.56% |
| Devaluación = (1+Inflación Perú)/(1+Inflación USA) | 0.74% |
| Ke PEN = ((1+Ke USD) *(1+Devaluación))-1 | 18.44% |

Elaboración: Autores de la tesis

Las primas de rentabilidad agregadas al modelo CAPM son el riesgo país por 1.74% (BCRP, 2021) y una prima de accionista por 2.91% establecida por los accionistas, que fue establecida en base al Equity Risk Premium para Perú publicada por Damodaran, que toma en cuenta la prima de riesgo actual para un mercado maduro y la volatilidad relativa de mercados emergente (Damodaran, 2021), Esta prima permite reflejar un mayor riesgo en la tasa de descuento por tratarse de un nuevo proyecto en un mercado en desarrollo.

Por otro lado, se ha realizado la conversión de Tasa de costo de capital de dólares norteamericanos a soles peruanos, tomando en cuenta la devaluación esperada, la misma que tomo en cuenta las inflaciones esperadas promedio de 3% y 2.2% para Perú y Estados Unidos (The FED, 2021), respectivamente.

La tabla 10.18 muestra el resultado del modelo, determinando el Costo de Capital de Accionista en 18.44%

10.9 Evaluación Económica

En esta parte se calcularán la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) para el flujo económico presentado en el punto 10.7, considerando la tasa de descuento calculada en el punto 10.8.3, también se ha calculado el periodo de recuperación de la inversión (Pay Back) de acuerdo con el horizonte del proyecto.

Tabla 10.19 Resultados de la Evaluación Económica (en soles)

| Indicadores de evaluación | |
|----------------------------------|---------|
| Ke - Costo de Capital Accionista | 18.44% |
| TIR - Tasa Interna de Retorno | 43.63% |
| VAN - Valor Actual Neto | 271,999 |

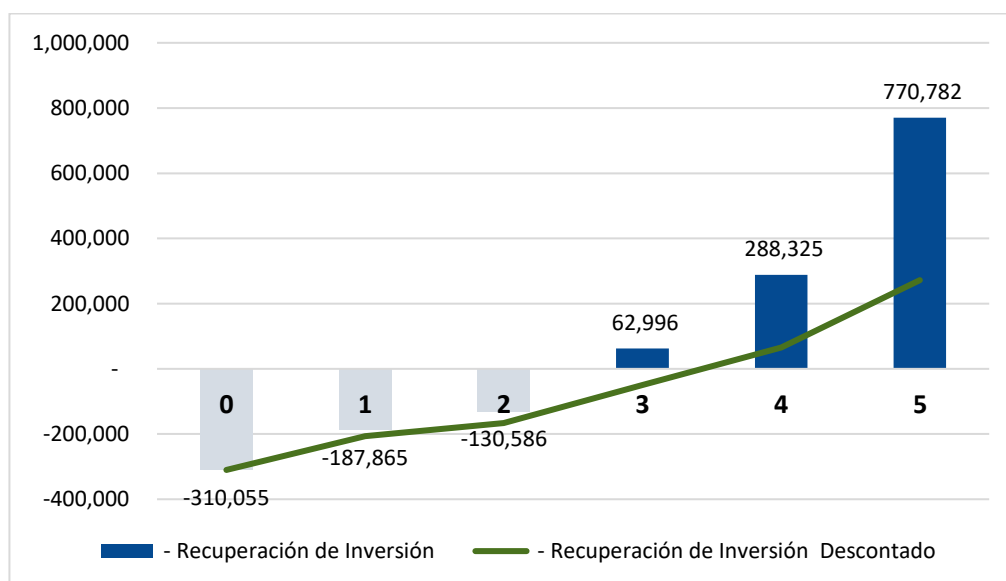
Elaboración: Autores de la tesis

Como se observa en la tabla 10.19, la tasa interna de retorno es mayor que el costo de oportunidad del accionista es capital, $TIR > Ke$, por lo que el proyecto es viable con una TIR de 43.63%.

Desde el punto de vista del VAN, también se puede declarar la viabilidad debido a que es mayor que cero, $VAN > 0$, es S/ 271,999.

En la figura 10.2 las barras muestran el periodo de recuperación del proyecto en 2.7 años, mientras que la línea muestra el cálculo del periodo de recuperación descontado en 3.4 años.

Figura 10.2 Periodo de Recuperación de la Inversión



Elaboración: Autores de la tesis

Los datos anteriormente expuestos indican que el proyecto es viable en esta etapa de evaluación.

10.10 Análisis de Riesgos

10.10.1 Análisis de Puntos Críticos

En la Tabla 10.21, se muestra los puntos críticos evaluados para el proyecto.

Tabla 10.20. Análisis de Puntos Críticos

| Factores | Punto Critico |
|--|---------------|
| Variación % Inversiones | 136% |
| Variación % Gasto de Personal | 48% |
| Variación % Participación de Mercado | -26% |
| Variación % Demanda | -19% |
| Variación % Precio Unitario | -13% |
| Variación % Costo Unitario | 44% |
| Variación % Costo Unitario sin Empaque | 47% |
| Variación % Gastos de Marketing y Publicidad | 83% |
| Variación % Gastos de Medios de Pago | 421% |
| Variación % Estimación Demanda | -20% |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El análisis de puntos críticos ha permitido conocer las principales variables que tendrían un mayor impacto en el logro de los objetivos del proyecto, así se puede conocer que deber ser monitoreado y/o como gestionado oportunamente. A continuación, los hallazgos:

- **Inversiones**, para que las inversiones tengan un impacto significativo en el proyecto esta debería de ser duplicada (108%), lo que es poco probable.
- **Gasto de Personal**, estas pueden incrementarse hasta en 41% lo que sugiere que la planilla de la empresa que actualmente se encuentra en el régimen Mype Laboral podría optar por el régimen general laboral, que implica un incremento específico de 14% en los gastos de personal presupuestados.
- **Participación de Mercado**, puede disminuir hasta en un 23%, lo que indica que el mínimo de la participación de mercado que la iniciativa debe mantener debe ser superior al 0.50%, el proyecto definió su participación en 0.65%, es importante

notar que este factor debe ser gestionado y apoyado por un mayor esfuerzo comercial considerando el cumplimiento de metas, la inversión en marketing y una adecuada gestión de los costos variables y fijos, ya que el mercado en que se ingresara es altamente competitivo.

- **Demanda**, esta variable se basa en las unidades demandas calculadas sobre los NSE del estudio de mercado que puede disminuir solo hasta en 16%, esto equivale a vender 6,772 prendas, lo que representa 1,276 prendas menos del objetivo planificado para el primer año.
- **Precio Unitario**, puede caer como máximo hasta en 11%, esto quiere decir que la lista de precios al cliente de los productos: polo, polera y jogger, no pueden ser fijados por menos de S/80, S/120 y S/110, respectivamente e incluido IGV.
- **Costo Unitario**, indica que los costos pueden incrementarse hasta en un 38%, es decir que los polos, poleras, y jogger elevarían sus costos hasta S/26, S/43 y S/46, respectivamente.
- **Gasto de Marketing y Comisión Medios de Pago**, estos gastos que pueden representar aproximadamente 20% de las ventas, sus variaciones no tienen un impacto relevante sobre el proyecto, su variabilidad muestra holgura, debido a que tienen relación los ingresos por venta.

Cabe mencionar que este análisis tiene limitaciones dado por que asume la variación de una sola variable mientras que las otras permanecen constantes, sin embargo, permite conocer las variables que más impacto tienen en el proyecto para poder gestionarlas oportunamente.

10.10.2 *Análisis de Sensibilidad*

Del análisis realizado en el punto anterior se ha identificado las variables de mayor relevancia para el proyecto, se han evaluado los siguientes puntos críticos:

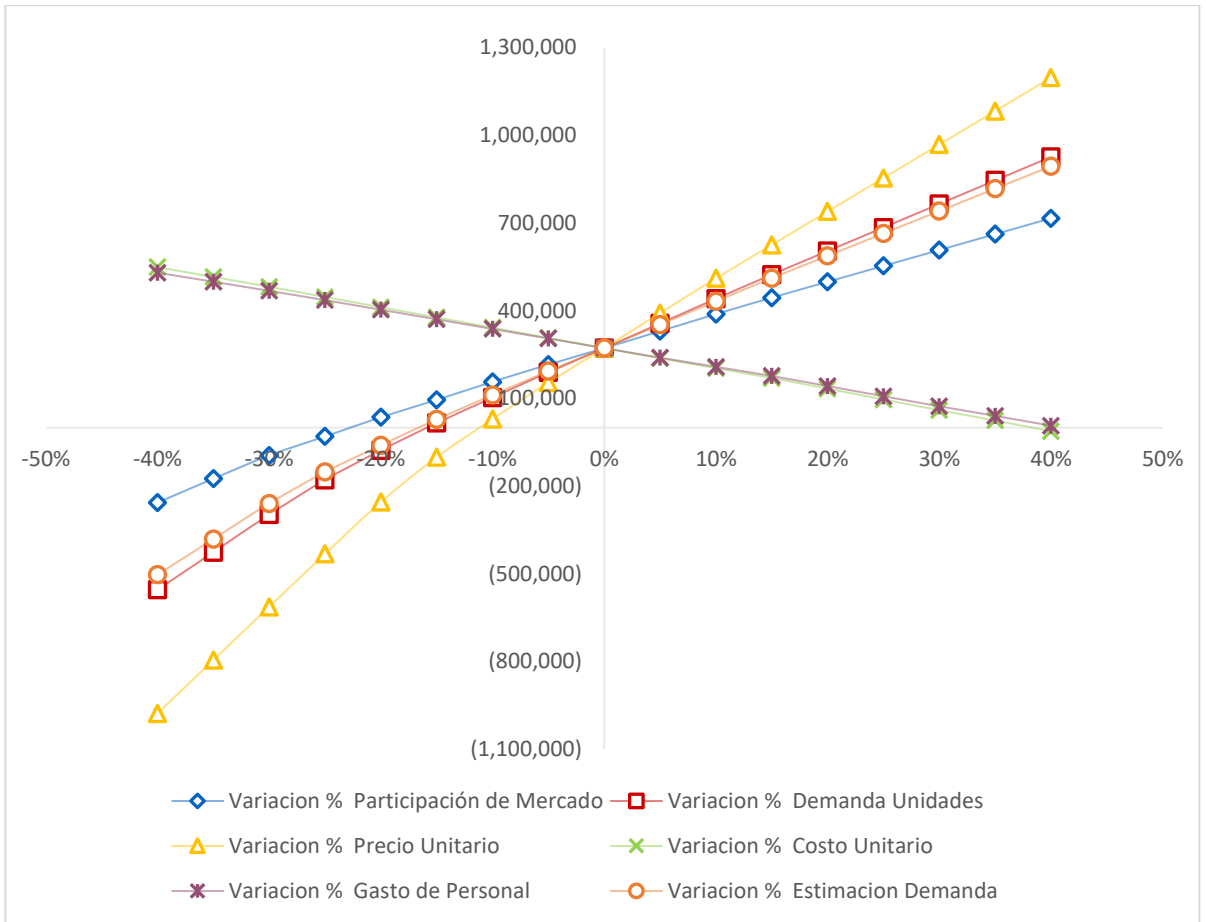
Tabla 10.21. Análisis de Sensibilidad de Puntos Críticos (en soles)

| Incrementos y/o Disminuciones | Variación % Participación de Mercado | Variación % Demanda Unidades | Variación % Precio Unitario | Variación % Costo Unitario | Variación % Gasto de Personal | Variación % Estimación Demanda |
|-------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| -40.00% | (256,371) | (554,450) | (977,863) | 548,984 | 530,114 | (502,990) |
| -35.00% | (174,650) | (425,971) | (794,987) | 515,581 | 499,070 | (380,943) |
| -30.00% | (95,025) | (297,491) | (613,127) | 481,938 | 468,026 | (259,415) |
| -25.00% | (30,155) | (178,700) | (431,952) | 446,948 | 436,116 | (151,819) |
| -20.00% | 35,560 | (77,779) | (254,495) | 411,958 | 403,292 | (60,248) |
| -15.00% | 95,133 | 15,768 | (100,667) | 376,968 | 370,469 | 28,497 |
| -10.00% | 156,858 | 102,735 | 29,473 | 341,978 | 337,645 | 111,639 |
| -5.00% | 215,753 | 189,485 | 154,360 | 306,988 | 304,822 | 193,561 |
| 0.00% | 271,999 | 271,999 | 271,999 | 271,999 | 271,999 | 271,999 |
| 5.00% | 330,191 | 356,459 | 391,943 | 237,190 | 239,504 | 352,233 |
| 10.00% | 388,383 | 440,920 | 510,625 | 203,414 | 208,041 | 432,468 |
| 15.00% | 444,652 | 523,457 | 625,056 | 169,637 | 176,578 | 511,364 |
| 20.00% | 498,949 | 604,022 | 739,487 | 133,379 | 142,192 | 587,898 |
| 25.00% | 553,245 | 684,586 | 853,918 | 96,552 | 107,568 | 664,432 |
| 30.00% | 607,542 | 765,151 | 968,349 | 59,725 | 72,944 | 740,966 |
| 35.00% | 661,838 | 845,716 | 1,082,780 | 24,459 | 40,471 | 817,500 |
| 40.00% | 716,135 | 926,281 | 1,197,211 | (12,289) | 6,629 | 894,034 |

Elaboración: Autores de la tesis

- **Variable Precio** de producto, se ha sensibilizado asignando valores que fluctúan entre +40% y -40%, como se puede ver en la tabla 10.21, una reducción de 15% hace inviable el proyecto, con un VAN -100,667, una TIR 8.58% y un periodo de recuperación de 4.5 que casi el total del tiempo del proyecto. Se debe considerar que el proyecto no posee dominio de mercado y no existe mucho margen para mover precios, por ello la estrategia genérica es por diferenciación, que en el largo plazo permitirá obtener mejores márgenes.
- **Variable Demanda**, el volumen de ventas se ha sensibilizado con un rango de valores de fluctuación entre +40% y -40%, como se puede ver en la tabla 10.21, un incremento de 15% equivale a un VAN de 523,457 que es favorable para el proyecto. Sin embargo, este efecto es más significativo en la variable precio que con un incremento similar obtiene un VAN de 625,056. Si el impacto fuera inverso con la variable precio el proyecto se hace inviable, pero con la variable demanda el proyecto aun es viable con un VAN de 15,768. Esto muestra mayor sensibilidad a la variable precio, como se ve en la figura 10.3 la pendiente del precio es mayor que de las demás variables.

Figura 10.3. Análisis de Sensibilidad Unidimensional de Puntos Críticos



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

- **Participación de Mercado;** se ha sensibilizado con un rango de valores de fluctuación entre +40% y -40%, una reducción de 20% no haría el proyecto inviable, y respecto de la variable demanda una reducción del 20% hace el proyecto inviable, por lo que es menos sensible que la demanda y precio, no obstante, es la tercera más importante para el proyecto.
- **Costo unitario y los gastos de personal,** el proyecto tiene baja sensibilidad a estas variables, se requiere que tengan una variación mayor al 40% respectivamente, para que el proyecto se haga inviable. Adicionalmente, en la figura 10.3 se puede apreciar que la pendiente no es tan pronunciada.
- **Estimación de Demanda,** se ha realizado la sensibilidad sobre el factor aplicado a la intención de compra en la estimación de mercado efectivo del estudio de mercado, como se pueda apreciar en la Tabla siguiente muestra la variación porcentual de la estimación de la demanda en la que el factor solo podría disminuir

en 15% lo que equivale a una intención de compra de 29.09% para que el proyecto se mantenga aceptable, aunque no del todo atractivo para inversionistas.

Tabla 10.21.1. Análisis de Sensibilidad Estimación de Demanda – Factor de Intención de Compra

| Incrementos y/o Disminuciones | VAN | TIR | Intención de Compra Ajustada | Mc Daniels “ajustado” (aprox.) |
|-------------------------------|----------|---------|------------------------------|--------------------------------|
| -40.00% | -502,990 | -33.04% | 20.54% | 45.00% |
| -35.00% | -380,943 | -20.60% | 22.25% | 50.00% |
| -30.00% | -259,415 | -8.35% | 23.96% | 55.00% |
| -25.00% | -151,819 | 3.37% | 25.67% | 60.00% |
| -20.00% | -60,248 | 12.51% | 27.38% | 65.00% |
| -15.00% | 28,497 | 21.21% | 29.09% | 70.00% |
| -10.00% | 111,639 | 29.13% | 30.80% | 75.00% |
| -5.00% | 193,561 | 36.67% | 32.51% | 80.00% |
| 0.00% | 271,999 | 43.63% | 34.23% | 85.00% |
| 5.00% | 352,233 | 50.57% | 35.94% | 90.00% |
| 10.00% | 432,468 | 57.35% | 37.65% | 95.00% |
| 15.00% | 511,364 | 63.82% | 39.36% | 100.00% |
| 20.00% | 587,898 | 69.80% | 41.07% | 105.00% |

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 10.22. Análisis de Puntos Críticos y Sensibilidad (en soles)

| Variable | Variaciones | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| | -40% | -35% | -30% | -25% | -20% | -15% | -10% | -5% | 0% | 5% | 10% | 15% | 20% | 25% | 30% | 35% | 40% |
| Variación % Participación de Mercado | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VAN | -256m | -175m | -95m | -30m | 36m | 95m | 157m | 216m | 272m | 330m | 388m | 445m | 499m | 553m | 608m | 662m | 716m |
| TIR | 0% | 5% | 10% | 16% | 22% | 27% | 33% | 38% | 44% | 49% | 55% | 60% | 65% | 70% | 75% | 80% | 85% |
| Market Share | 0.4% | 0.4% | 0.5% | 0.49% | 0.5% | 0.55% | 0.59% | 0.6% | 0.7% | 0.7% | 0.7% | 0.7% | 0.8% | 0.8% | 0.8% | 0.9% | 0.9% |
| Variación % Demanda Unidades | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VAN | -554m | -426m | -297m | -179m | -78m | 16m | 103m | 189m | 272m | 356m | 441m | 523m | 604m | 685m | 765m | 846m | 926m |
| TIR | -38% | -25% | -12% | 1% | 11% | 20% | 28% | 36% | 44% | 51% | 58% | 65% | 71% | 77% | 83% | 89% | 95% |
| Prendas Anual | 4,829 | 5,231 | 5,633 | 6,036 | 6,438 | 6,841 | 7,243 | 7,645 | 8,048 | 8,450 | 8,852 | 9,255 | 9,657 | 10,060 | 10,462 | 10,864 | 11,267 |
| Variación % Precio Unitario | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VAN | -978m | -795m | -613m | -432m | -254m | -101m | 29m | 154m | 272m | 392m | 511m | 625m | 739m | 854m | 968m | 1,083m | 1,197m |
| TIR | 0% | -65% | -45% | -26% | -8% | 9% | 21% | 33% | 44% | 54% | 64% | 73% | 82% | 91% | 100% | 108% | 117% |
| Tiempo Recuperación | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | 4.5a | 4.0a | 3.2a | 2.7a | 2.3a | 2.0a | 1.7a | 1.5a | 1.3a | 1.1a | 1.0a | 1.0a |
| Precio Polos | 45.8 | 49.6 | 53.4 | 57.2 | 61.0 | 64.8 | 68.6 | 72.5 | 76.3 | 80.1 | 83.9 | 87.7 | 91.5 | 95.3 | 99.2 | 103.0 | 106.8 |
| Precio Poleras | 68.6 | 74.4 | 80.1 | 85.8 | 91.5 | 97.2 | 103.0 | 108.7 | 114.4 | 120.1 | 125.8 | 131.6 | 137.3 | 143.0 | 148.7 | 154.4 | 160.2 |
| Precio Jogers | 63.6 | 68.9 | 74.2 | 79.4 | 84.7 | 90.0 | 95.3 | 100.6 | 105.9 | 111.2 | 116.5 | 121.8 | 127.1 | 132.4 | 137.7 | 143.0 | 148.3 |
| Variación % Costo Unitario | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VAN | 549m | 516m | 482m | 447m | 412m | 377m | 342m | 307m | 272m | 237m | 203m | 170m | 133m | 97m | 60m | 24m | -12m |
| TIR | 68% | 65% | 62% | 59% | 56% | 53% | 50% | 47% | 44% | 40% | 37% | 34% | 31% | 28% | 24% | 21% | 17% |
| Tiempo Recuperación | 1.9a | 2.0a | 2.1a | 2.2a | 2.2a | 2.3a | 2.4a | 2.5a | 2.7a | 2.8a | 3.0a | 3.1a | 3.3a | 3.5a | 3.8a | 4.0a | 4.2a |
| Costo Polos | 11.8 | 12.8 | 13.8 | 14.8 | 15.8 | 16.8 | 17.8 | 18.7 | 19.7 | 20.7 | 21.7 | 22.7 | 23.7 | 24.7 | 25.6 | 26.6 | 27.6 |
| Costo Poleras | 19.3 | 20.9 | 22.5 | 24.1 | 25.7 | 27.3 | 28.9 | 30.5 | 32.1 | 33.7 | 35.3 | 36.9 | 38.5 | 40.1 | 41.7 | 43.3 | 44.9 |
| Costo Jogers | 20.5 | 22.2 | 23.9 | 25.6 | 27.3 | 29.0 | 30.7 | 32.4 | 34.1 | 35.9 | 37.6 | 39.3 | 41.0 | 42.7 | 44.4 | 46.1 | 47.8 |

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

10.11 Evaluación de Escenarios

El análisis de sensibilidad unidireccional y bidimensional han permitido notar que las variables con mayor relevancia son precio, demanda, la participación de mercado y los costos del producto establecido por subcontrata.

Para este análisis se han definido los siguientes escenarios:

- **Escenario Optimista**, Basado en cambios positivos que aportan al desarrollo del proyecto, se asume un incremento una situación de bonanza del efecto rebote postpandemia y lo que eventualmente genera un incremento de 10%, adicionalmente la aceptación del producto, la mayor conciencia y orientación a la moda sostenible permite homologar los precios de los actuales competidores lo que desacelera la demanda de los productos ofertados por la iniciativa por lo que se asigna en 3%, debido al incremento de precios hasta en 10%. La mayor de manda productos hace que los costos de subcontrata se reduzcan en 10% por el mayor volumen, esto permite aspirar a un incremento de la participación de mercado hasta en un 5% que hace 0.87% de participación de mercado sobre lo esperado.
- **Escenario Esperado**, es el escenario base esperado y sobre el que se ha elaborado la propuesta de este plan de negocios.
- **Escenario Pesimista**, muestra impactos negativos en el proyecto asumiendo una situación no favorable para el país y una recuperación económica muy lenta respecto de la crisis sanitaria. Lo que deviene en una disminución de la demanda de artículos que no son primera necesidad, esto se ha fijado en una caída de 10% en la demanda, lo que llevaría a reducir precios hasta en un 5%, todo ello implica una inminente reducción de la participación de mercado que se busca mantener en al menos 0.68%, esto representa una disminución de 5%. Se suma que el factor de costos de subcontrata se elevan en un 15% por los problemas inflacionarios del país.

Tabla 10.23. Análisis de escenarios

| Resumen del escenario | Pesimista | Esperado | Optimista |
|-----------------------------------|-----------|----------|-----------|
| Variaciones: | | | |
| - Factor Participación de Mercado | -5.00% | 0.00% | 5.00% |
| - Factor Demanda Unidades | -10.00% | 0.00% | 3.00% |
| - Factor Precio Unitario | -5.00% | 0.00% | 10.00% |
| - Factor Costo Unitario | 15.00% | 0.00% | -10.00% |
| Resultado: | | | |
| VAN | -169,019 | 271,999 | 700,898 |
| TIR | 2.06% | 43.63% | 80.13% |
| PAYBACK | 4.9 | 2.7 | 1.5 |

Elaboración: Autores de la tesis

En un escenario optimista la recuperación de la inversión se da en un plazo de 1.5 años, y el VAN es S/700,898, lo que duplica la inversión realizada y la excede.

En un escenario pesimista el negocio cerraría en el segundo año (2 años), tendría problema de liquidez, requiere de una nueva inyección de capital para cubrir su déficit y la inversión no sería recuperada hasta el último periodo. No obstante, bajo el supuesto de que el valor residual de los activos fuera liquidado a por lo menos al valor en libros, se podría recuperar un mayor valor sobre la inversión, considerando que la mayor parte de la inversión es intangible y gastos preoperativos, no obstante, el proyecto no es viable ya que el VAN -169,019.

El escenario esperado por otro lado se ha propuesto sobre bases conservadoras que han sido detalladas a lo largo del presente plan de negocios.

10.12 Conclusiones del capítulo

- De acuerdo con el análisis de puntos críticos y sensibilidad, la variable con mayor sensibilidad para el proyecto es el precio que solo se puede permitir una variación negativa de 13%, esto equivale a decir que los precios de venta incluido IGV para los productos: polo, polera y jogger, no deberían fijarse por menos de S/80, S/120 y S/110, respectivamente. Dada las limitaciones del análisis de puntos críticos esta es parte de la información debe ser complementada con otras fuentes que el área de marketing considerara para establecer promociones y descuentos en las campañas que realice.
- La demanda otra de las variables más relevante para el proyecto, ya que la estimación de demanda es fijada en mercado altamente competitivo, es necesario que sea monitoreada constantemente, debido a que una reducción de venta equivalente a 1,276 prendas evitaría cumplir los objetivos del primer año, nótese que esto es el equivalente aproximado cercano a un mes y medio de ventas en unidades.
- Los resultados de la evaluación económica del proyecto son: VAN igual a S/271,999, una TIR igual a 43.63% y un periodo de recuperación de la inversión de 2.7 años.
- Con una VAN mayor a cero y una TIR superior al costo de capital del accionista, se puede declarar la viabilidad del plan de negocio. Estos indicadores confirman que el proyecto es factible en esta etapa de evaluación.

XI. CAPÍTULO ONCE: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

- Se logró dimensionar el público objetivo, este estará compuesto por millennials de 26 a 45 años de los sectores socio económicos A, B y C1 de Lima Metropolitana, de ellos se optó por atender sólo a el 0.65% del mercado disponible de prendas resultando en 8,048 prendas a vender el primer año de operación (se proyecta atender el 1.4% del mercado disponible en el año 5).
- Se logró establecer la estrategia genérica, esta será la de diferenciación enfocada en el segmento de millennials (ver punto anterior) a través de ofrecer prendas con materiales eco amigables, diseños recordatorios acerca del delgado equilibrio entre la humanidad y el planeta y el trabajo con personas en entornos vulnerables, por otro lado, la estrategia de crecimiento será la de penetración de mercado al inicio enfocándose en los atributos mencionados líneas arriba. Parte clave de la retención de los clientes será el canal de ventas y la política de devoluciones.
- Se logró demostrar la rentabilidad del proyecto ya que luego del análisis económico y financiero arrojó que la TIR del proyecto es de 43.63% superando la tasa de costo de capital del accionista que es de 18.44%, asimismo, el VAN resultó en S/ 271,999 confirmando la viabilidad mencionada.
- La tendencia de moda “Athlesiure” ha cobrado mayor fuerza desde que desatara la pandemia por la COVID-19, dado que las restricciones sanitarias fueran dadas obligó a la gente a mantenerse en sus hogares, las necesidades de usar prendas cómodas, flexibles y elegantes se volvió el motivo preponderante en el consumidor.
- La sostenibilidad se ha convertido para las empresas que la emplean como principio en una importante ventaja competitiva en cualquier rubro en que se desempeñen ya que el consumidor viene valorando cada vez más dicho atributo, ello motivó fuertemente el desarrollo del presente plan de negocio.
- El estudio de mercado reveló claramente que los millennials de 26 a 45 años son un mercado altamente atractivo para ofrecer moda Athlesiure, ellos tienen una sensibilidad hacia lo sostenible más alto que otros sectores etarios, asimismo, su

poder adquisitivo les permite acceder a prendas con esas características que usualmente cuestan más que una prenda convencional.

- El marketing deberá basarse para lograr el éxito deseado en fortalecer constantemente la comunicación mediante los canales digitales contando las historias de innovación e impacto del negocio de Eco Activa, así como desarrollar programas de fidelización que siempre estén en constante adaptación a los cambios de tal forma que la recomendación entre clientes sea una fuerza de publicidad poderosa.
- La política de devolución será un importante factor para lograr ventajas competitivas, esto dado que como el canal de ventas será a través del e-commerce la debilidad de este método es que el usuario no puede probarse la prenda para verificar aspectos como talla y apariencia por lo que resulta clave facilitar la decisión al potencial comprador mediante esta necesidad.
- La elección de la materia prima resulta también fundamental para el valor de marca que pretende Eco Activa, el algodón orgánico representa muy bien este atributo, asimismo, la elección de proveedores locales que trabajan con personas en entornos socio económicamente vulnerables son los agentes idóneos para impactar positivamente en la sociedad.
- Contar con profesionales de textiles, prendas y e-commerce entre otros resultará valioso para asegurar la calidad, diseño y adaptación de la prenda al entorno cambiante y altamente exigente, así como contar con canales de ventas y comunicación que interactúen genuinamente con los clientes haciendo de su comprar una experiencia agradable y rica en información sobre moda y sostenibilidad,
- La selección de los proveedores de avíos y delivery debe mirar muy de cerca la experiencia, calidad y potencialidad de crecimiento a fin de ofrecer experiencias de compra e innovación lo suficientemente altas que vayan alineadas al propósito de Eco Activa.
- La industria de la moda al ser la segunda más contaminante del planeta representa una gran oportunidad para transformar el mundo mediante negocios saludables social, ambiental y económicamente.

11.2 Recomendaciones:

- El talento en desarrollo de textiles, diseño de modas y estrategias de e-commerce no sólo debe ser buscado en el mercado sino también deber ser desarrollado en jóvenes con pasión por el arte, la excelencia y la moda.
- La selección de materia primas debe ser constante, actualmente vienen surgiendo nuevas alternativas eco amigables con es el poliéster producido a base de plástico reciclados de los mares y botaderos de basura.
- El canal digital viene tomando mayor peso en los modos de búsqueda de los consumidores, por ello contar un community manager que administre las comunicaciones e interacciones con los clientes debe ser una obligación.
- Se debe poner mucha atención en el sector demográfico de los centennials, ellos vienen ingresando cada vez más en la PEA y sus hábitos de compra son distintos al de los millennials sin embargo, su sensibilidad por la sostenibilidad viene acompañada también por productos no muy caros y con moda acorde a sus gustos.
- El delivery debe poseer como factores claves la entrega a tiempo y la posibilidad de devolución sin costos excesivos adicionales, esto consideramos determinará una ventaja competitiva crucial al momento de competir.
- Dentro del proceso de producción la costura puede ser la parte de la cadena productiva que puede asumirse como propia y no tercerizar ya que no demanda de una gran inversión en maquinarias.
- En el mercado peruano el precio sigue siendo el principal componente en la decisión de compra de ropa, es por ello que es fácil evidenciar que el fast-fashion lidera la industria del vestido lo que es evidenciable fácilmente. Sin embargo, existen iniciativas enfocadas en ofrecer productos de igual o mejor calidad que proponen como valor agregado la durabilidad, el compromiso con el medio ambiente, y el beneficio colectivo de los diversos actores en la cadena de suministro en la elaboración de prendas, no llegan a tener visibilidad suficiente por lo que es necesario y relevante el desarrollo de un plan de comunicación y marketing que destaque la moda sostenible y enfoque críticamente los problemas que la moda.

ANEXOS

ANEXO I.

TRANSCRIPCIONES DE LOS FOCUS GROUP REALIZADOS

TRANSCRIPCION FOCUS GROUP 1.

Participante 1: Eduardo Córdor es un estudiante del MBA a tiempo completo.

Participante 2: Claudia Paredes, estudió Administración y Marketing, trabaja en una Agencia de Contenido, manejando cuentas.

Participante 3: Viviana Perca, 25 años estudió Psicología Clínica en la Universidad Católica y trabaja en un estudio jurídico como asistente,

Participante 4: Alenka Boada, estudio Administración y Marketing y trabaja en la Universidad Esan como asistente administrativo.

Participante 5. Sonia Sanchez, estudió Gestión y Alta Dirección en la Universidad Católica, trabaja en una empresa de gas natural.

Participante 6: Erick Gutiérrez, estudió Ingeniería Electrónica en la PUCP, trabaja en una consultora de TI.

Moderadora: Presenta la Tendencia Athleisure a los participantes

Pregunta 1. ¿Conocen marcas peruanas que se identifiquen con este concepto? ¿Cuáles?

- Claudia, Cappitanna vende ropas de baño por pandemia saca colección.
- Eduardo, joggers, marcas en Perú hay varias, recién ha comprado la marca Pieta.
- Viviana, en H&M hay varios modelos de joggers, poleras
- Sonia Sanchez, la marca Lady Posh, mucho de estilo joggers poleras que combinan con todo tipo de ropa para usar día a día
- Alenka, ha visto bastante ropa, pero no recuerda marca, la ha visto en Instagram y también compra ahí.

Pregunta 2. ¿Qué les parece este tipo de concepto? ¿Como lo ven les gusta?

- Viviana, lo siente super cómodo, ahora en pandemia que casi no sale mucho están todo el tiempo en casa, ropa suelta y el jogger es para estar en casa y salir a hacer compras. Una amiga empezó emprendimiento por el invierno Marca Monadas.
- Eduardo, usa hace mucho tiempo este tipo de ropa, los joggers porque le da flexibilidad y no le gusta estar apretado; son cómodos y frescos y le dan flexibilidad de poder moverse. En Instagram ha visto polerones supergrandes que son bien pesados y para clima de Lima son grandes lo usan hasta la rodilla y es para uso en casa.
- Sonia, antes teníamos esa ropa y era un 10% porque 90% era ropa de trabajo, desde que empieza pandemia y ya era la tendencia de estar en casa, ahora se ha invertido los papeles, ahora ha comprado mucho más de esas y se siente más cómoda y salir cerca de casa, ha aumentado ese tipo de ropa.
- Claudia, en Instagram si ves una marca de este tipo de ropa, Instagram te empieza a mandar lo mismo de varias empresas chiquitas porque todo lo venden en Gamarra, y es lo mismo en varias de esas páginas y la diferencia solo es más menos unos soles. Y sobre lo que decía Eduardo, la capa es marca Ezquimo, el tamaño de la capa es creo 3XL y 4XL es un saco gigante y te abriga muy bien. El concepto de oversize en ropa cómoda está en varias tiendas, se compra poleras más grandes para usarlas como oversize.
- Eduardo, en Estados Unidos se vende bastante y se han copiado desde USA y hay varios de este concepto. También compra poleras oversize y es más ancha de la

normal y la costura no se marca en el hombro es más abajo te da más flexible y es cómodo.

Pregunta 3. Ya hablamos de que esta ropa se usa en casa y para el Home Office y para ir a lugares cerca, pero ¿En qué otros tipos de ocasiones o actividades utilizaría este tipo de ropa?

- Claudia: Sobre esos conjuntos se pone una casaca de jean y sale al centro comercial aparte de estar abrigada está supercómoda, o visitar a los abuelos a la tienda supermercado.
- Alenka: igual que Claudia, combinar con jean con zapatillas sales lo usas en todo momento a hacer compras a visitar a familia.
- Sonia, he utilizado ese tipo de ropa para manejar bicicleta es cómodo, es friolenta y no tiene frío con eso y arriba se pone una polera y para hacer ejercicio. Para salir y para ejercitarte.
- Viviana, tipo la ropa oversize para salir para salir a comprar al supermercado, para estar en casa, ya no se cambia, aparte está de moda todos lo usan; no es de hacer ejercicio y si lo hace igual lo usa, y también para salir a comer con amigos no para evento especial.

Pregunta 4: ¿Cuántos hacen Home Office? O en Clases o trabajan en casa.

Home Office 4 personas: Claudia, Sonia, Viviana, Eduardo

Sí usan esa ropa para el home office. Si volviera la normalidad ¿Utilizarían ese tipo de ropa para ir al trabajo?

- Sonia no cree, no porque no quiera sino por el dress code de la oficina, regresaría a lo formal.
- Claudia, no sé si usaría esa ropa para regresar al trabajo, pero en su trabajo seguirán en remoto porque no tienen oficina.
- Eduardo, por ser ingeniero industrial trabaja en planta y ahí tienes que ir con otro tipo de ropa, porque salen chispas y se puede prender sería un peligro, eso es para los que trabajan en oficina-planta.
- Viviana, para estudiar sí normal, pero para trabajar no por la empresa que no le permite.
- Erick, en home office sí, en oficina dependerá de la cultura de la empresa, algunas empresas te dicen que puedes ir con ropa ligera y cómoda, si tuviera la oportunidad y la cultura se apega a eso sí lo usaría.

Pregunta 5: ¿Qué tipo de prendas han comprado o compraría?

- Eduardo, le gusta los polos, pero por el trabajo también tiene camisas. jogger, camisas drilles, para trabajar y para comodidad tiene muchos joggers y poleras y polos y lo usa para ir a cualquier lado que no sea tan formal como visitar a los amigos.
- Viviana, invierno, pantalones por dentro piel de carnero porque abrigan un montón y no son tan anchos, polerones oversize, /jean, blusas, no le gusta los top las que son tipo polos suelto delgado, tipo blusita, pantalones jeans y las capas delgadas para salir.
- Alenka, poleras, pantalones, joggers sueltos, shorts sueltos no muy pegaditos, polos de algodón delgaditos cuello en UV no le gusta el cuello redondo y tampoco le gusta el drop top.

- Claudia, joggers gruesos delgados, invierno o verano, politos cuello desbocado no el cerrado típico, tampoco los cortitos levantar la mano que no se levante el polo, también le gusta pijamas comfy algodón supersuave, y en invierno tipo plush que no es gruesa como el polar, pero si abriga.
- Sonia, joggers para invierno y verano algodoncito no te da calor y es súper cómodo, polos básicos, compra muchos polos básicos los usa para el trabajo y para cualquier ocasión, lo combina con todo manga corta larga cuello V, que tengan diseño, que tenga manga si o la otra no. Polos básicos super combinables.
- Erick, poleras y joggers, te sientes más cómodo no tienes que estar rígido y por no athleisure, compraría bastantes camisas.

Se pide que ingresen al Menti para responder puntos específicos

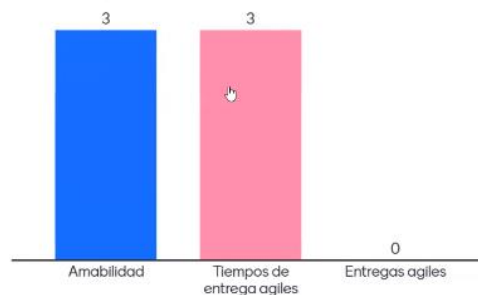
Pregunta 6. Podrían calificar estas características en una tienda de ropa

características en una prenda de ropa - importancia



Pregunta 7. De estos atributos de la experiencia para el cliente, ¿cuál prefieren?

atributos de la experiencia al cliente



Pregunta 8. De estos atributos relacionados con la marca, ¿qué es más importante para ustedes?

Atributos relacionados a la marca- importantes



Pregunta 9. ¿Conocen las tecnologías en las prendas?

- Eduardo, nanotecnología, para eliminar los malos olores y el polo sigue intacto. Esta tecnología es usada en el servicio militar, pero a un precio muy elevado, Es un valor agregado no hacerlo masivo.

Pregunta 10. ¿Con que frecuencia compran ropa en el año?, mensual, ¿cada dos meses?

- Alenka, en Pandemia ha comprado 3 o 4 veces ropa de este estilo Athleisure. En otras épocas una vez al mes siempre compraba algo.
- Viviana, prepandemia más seguido compraba ropa de todo tipo, cada mes o dos meses, a veces iba para cualquier cosa y compraba algo, ahora en pandemia cada 3 meses y generalmente compra ese tipo de ropa, buzos y ropa athleisure.
- Claudia, durante este año no ha comprado tanta porque fue de viaje si compró, antes de pandemia si compraba todos los fines de semana algo siempre salía y compraba. No está comprando tanto, trata de usar lo que tiene. Y en el viaje si compró ropa comfy ya que en el extranjero es más barata que acá.
- Eduardo, antes de pandemia la media cada mes y medio compraba varias prendas, ahora en pandemia 3 o 4 meses, pero no compra solo una, sino 5 o 6 prendas a la vez y generalmente es la misma marca de ropa porque ya conoce las tallas y qué le queda bien.
- Sonia, antes de pandemia iba una vez al mes aproximadamente, no compraba 8 en cantidades, siempre compraba algo, solamente uno y cada cambio de estación si hacia compra grande para renovar, ahora en pandemia cada 3 meses aproximadamente compra ropa.
- Erick antes de pandemia cada 3 o 4 meses, después de un año ha comprado ropa.

Pregunta 11. ¿A través de qué canal adquieren su ropa, accesorios o artículos de moda?

- Alenka, ha comprado ropa por Instagram, ha ido presencialmente a tiendas por departamento, accesorio en la tienda Isadora y presencialmente en centros comerciales.

- Eduardo, últimamente he comprado por las páginas web de las empresas y ha visto cosas en Facebook e Instagram, pero no se anima a comprar por la seguridad si es que llega el producto y prefiere tiendas que ya estén consolidadas y que tienen tiempos programados para la entrega del producto.
- Viviana, he comprado en la página web de Falabella y hay descuentos si los compras en la aplicación o en la web y de diversas marcas; cuando hay un descuento aprovecho en comprar en esa época. Por la aplicación, también he comprado en la tienda.
- Claudia, prefiere comprar en tiendas ya reconocidas como Falabella, Ripley por tema de confianza y sabes que el producto te va a llegar, ya conoces la marca.
- Sonia, he comprado básicamente en tiendas físicas necesito saber si me queda no me arriesgo a comprar en línea si no conoce la marca; por Facebook ha comprado también jogger y una marca que ya conocía ya había comprado ropa anteriormente sabía su talla solo lo pidió por delivery. Una vez compro en saga y también le gustó y todo bien.
- Erick, suele ir mucho a la tienda no ha tenido la oportunidad de comprar online, le gusta cerciorarse de la calidad de la ropa.

Pregunta 12. Última pregunta, ¿Utilizan Amazon para comprar ropa?

- Claudia, he comprado ropa sobre todo para regalo, pero no para que llegue a Perú pidiéndolo para estados unidos directamente.
- Eduardo, no ha comprado ropa en Amazon, pero sí un reloj Invicta en Amazon para que llegue acá a Per y todo bien. Después no se ha puesto a buscar ropa porque quieres para ahorita y por Amazon tienes que pagar un poco más para que llegue pronto. Compra bastante por Aliexpress hace BC el lapso de entrega es 40 días.
- Claudia, compra bastante en Aliexpress, ropa no. Me pedí una capa le costó 1.50 dólar y le llegó a tiempo, todo bien las costuras.
- Sonia, compra en Aliexpress, pero no ropa y no le salía a cuenta con el precio aquí en Perú.

TRANSCRIPCION FOCUS GROUP 2.

Participante 1: Carlos García, Administrador, estudiante MBA

Participante 2: Betsy Fabián, Economista, estudiante MBA

Participante 3: Andrés Administrador.

Moderadora: Presenta la Tendencia Athleisure a los participantes y se les informa sobre el negocio de moda sostenible.

Betsy, para que sea sostenible el material q esta hecho algodón orgánico, ayuda a que tenga una buena temperatura en el cuerpo, de agricultores que estén bien pagado, y también como me lo vendes, en un empaque sostenible.

Pregunta 1. ¿Qué marcas peruanas conocen que se identifiquen con el concepto Athleisure?

- Andres: no conoce marcas peruanas, Inditex con Zara debe tener una línea athleisure en el Perú.
- Carlos: marcas peruanas que produzcan no conoce, si me compro ese tipo de ropa me voy a gamarra, marcas blancas de muy buena calidad y el precio es supercomodo.
- Betsy: no conoce marca, pero si conoce le llamaría la atención comprarla.
- Andres: he visto en la línea de Nike, y me parece bonita.
- Carlos: adidas también pero no es peruano.

Pregunta 2. ¿Compraría en tiendas chinas, tipo Aliexpress?

- Betsy: no lo restringiría, podría ser.
- Carlos: solo usa esa plataforma para artículos digitales tecnología, no para ropa
- Andrés: a no ser que sea una marca que conozca que sepa que le queda bien lo haría, que esté bien el diseño, que me sienta cómodo.

Pregunta 3. ¿En qué otras actividades utilizarían esa ropa deportiva? Lo utilizarían para clases, home office

- Carlos: lo uso diario, todos los días, el usa esa ropa para el día para estar en la casa para hacer deporte para salir cerca. El tema de sostenibilidad no sé qué tanto conozcan en Perú, pero en Europa si, en Perú el consumidor se va más por el precio, ahí podrías segmentar el mercado.
- Andres: sí usa para homeoffice, si utilizase, para estar en casa todo el tiempo para salir un domingo ese sería. Ese tipo de ropa no lo usaría para hacer ejercicio, se pone una pantaloneta, camiseta, licra, que pueda sudar y tirarse al piso, pero ese tipo de ropa no lo usaría para correr ni entrenar ni esas cosas.
- Betsy: para el deporte si lo usase, para salidas tipo sport, para home office tengo mis dudas tendría que ser una empresa que no tenga códigos, un poco formal, dependería de la política de la empresa si es super abierta sí.

Pregunta 4. ¿Ustedes creen que, si tuviera una causa social en Perú, un extranjero lo podría comprar?

- Carlos: acá le dan mucha importancia, sí es verdad lo que haces y no es un green washing te da una ventaja, pero hacer esto cuesta más la prenda será más cara, el consumidor debe estar dispuesto a pagar ese extra, sobre el precio de compra tal vez eso, pero depende eso acorta tu segmento, pero tal vez no vendas mucho volumen, pero tienes margen unitario y sí sería viable
- Andres: creería que un extranjero puede llegar a encontrar valor de sostenibilidad a tu marca, siempre y cuando respondas realmente a un impacto en la sociedad, que esa estrategia social tenga que ver con lo que hace la empresa, y no como hace algunas empresas que por cada pregunta que compra donamos tantos pesos, no tiene sentido ni le genera valor a nadie, pero si ustedes no se van a apoyar con un programa social y tiene una historia de fondo y creo que esa historia vende.
- Carlos: como que le de trabajo a una sociedad en Perú, que el impacto sea real que no sea un green washing.

Pregunta 5. ¿Cuáles prendas compraría para invierno y verano? Podría ser atemporal ya que le da característica de temporalidad.

- Carlos: los conjuntos de buzo, la casaca con pantalones. Acá este buzo lo usa en invierno y verano, pero sin la casaca solo el buzo. El invierno es marcado en Europa, en Perú sí serviría para las dos temporadas porque el invierno no es tan fuerte como acá. En Europa si es diferente la gente invierte en ropa más gruesa
- Betsy: agregaría polos, shorts.
- Andrés, para Perú no se si cambian tanto de una temporada a otra, porque aquí es diferente si sales en invierno te venden guantes, gorritos, ese sería lo que compraría en invierno. hay una prenda que me gusta las casacas corta viento, me parece que son bien cool bien fashion, para salir con jean o sudadera, me parece que combina super para el tema del invierno.

Pedimos que ingresen al menti.

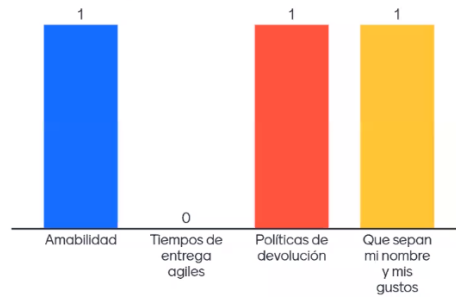
Pregunta 6. Características en una prenda de ropa que le dan importancia.

características en una prenda de ropa - importancia



Pregunta 7. Que atributos de la experiencia del cliente le gustaría resaltar.

atributos de la experiencia al cliente



Pregunta 8. Atributos relacionados a la marca – importantes

Atributos relacionados a la marca- importantes



- Andres, le gusta ecoamigable, pero en teoría le pondría 5. Pero me gusta comprar en Zara, que es buena, bonita y barata. Me gustan modelos se acerca a las marcas de lujo, pero son lo contrario a eco amigable, pero tienen prácticas cuestionables. En teoría me gana el precio.
- Betsy, yo vincularía ropa amigable con ropa fashion con ropa que quiera mostrar un estilo. Yo me iría como por diseño clásico que muestre que más que el diseño de la ropa es el concepto de la ropa, de cuidar el medio ambiente y trataría que mi closet tuviera un poco de ropa que sea ecoamigable para compensar, no creo que todo sea ecoamigable porque tal vez no me alcanzaría el presupuesto pero si trataría de tener una parte de le importa, también el tema de promover el comercio justo , pagarle bien al agricultor, no como algo de lujo, más por la calidad, porque pagan bien a los agricultores.
- Carlos, desde el punto de vista de empresario, de sostenibilidad es amplio, puedes ser sostenible tus procesos productivos y no contaminen que material de tus ventas que sean reciclado, y también las practicas labores. Si tú quieres tener desde el punto de vista empresario un buen costo básico sería como los materiales, porque lo otro ser sostenible es mucha inversión tiene que usar tecnología pasar una curva de aprendizaje es costoso. Lo otro también bueno tener buenas prácticas labores, pero

tampoco no puedes ser muy benevolente porque tienes que pensar como empresaria. Como Consumidor, yo corro tabla y uso marcas de surf Volton y Quicksilver, las dos marcas tienen línea específica que se llama ecolife y solo compra esa línea, ropa de baño wetsur licra materiales reciclado, con algunas botellas de pet hacen ropa de baño, yo compro porque me encanta el mar y las botellas son un gran contaminante, entonces ese enfoque sería. Y que ellos apliquen para cuidar el mar es super bien. Es enfoque por la estrategia que están viendo sería más viable para el empresario y el consumidor a mí eso si me genera un valor para mi intención de compra.

Pregunta 9. Su closet, ¿qué porcentaje de ropa sostenible y ecoamigable tiene y cuanto estaría dispuesto en qué tuviera?

- Betsy: actualmente no tiene ropa ecoamigable, he comenzado el tema de ecoamigable por los alimentos, le gustaría una propuesta, y quisiera tener un closet 20% ecoamigable,
- Carlos: yo tendré un 30% y me gustaría que todo soy bien pro en eso, a veces hay cosas en la calle y el impulso te gana y compra no pienso, y por eso no se puede llegar al 100% pero tengo un porcentaje para verano casi el 100%, pero el invierno la mayoría no es ecoamigable tendré un 40%.
- Andres, me gusta comprar el Zara, me gusta el estilo también H&M, ellos tienen estrategias de sostenibilidad algunas cuestionables y están haciendo esfuerzo, y por lo menos se preocupan y están haciendo algo. Se que tienen impacto horrible, pero tienen estrategias y metas Zara tiene la meta de llegar al 2030 y ser 100% textiles reciclados y sin pinturas que dañen el agua, siendo así 70% de la ropa tiene algo sostenible.

Pregunta 10. ¿Cómo lo comunican sus marcas que están haciendo acciones de sostenibilidad dentro de sus productos?

- Carlos, a mí me llega un newsletter cuando hay nuevas lasted disponibles, lo último, y ahí te califican las que tienen descuento y la normal, ya cuando entras ahí, solo tienen el símbolo de eco al lado de la prenda, no te dicen que es eco, eso depende de ti, tienes que leer, pero que te manden así esto es ecoamigable, no, solo te mandan publicidad y con el logo de Eco y ya depende de ti.
- Andres, se entera por artículos prensa, en internet, le interesa sostenibilidad ambiental, recibo publicaciones y se habla mucho de ZARA, y también este tipo de tiendas colocan en pantallas o en las etiquetas.

Pregunta 11. ¿A través de canales adquieren su ropa?

- Carlos, en lima siempre iba a las tiendas, me gusta estar en ese ambiente, gente que habla el mismo idioma; en Francia todo compro por internet, tengo Amazon, tengo código para usuario frecuente de compra, porque la logística en Europa es super avanzada te llega al toque puedes rastrear tu pedido, allá siempre se demora, tienes que llamar, no hay un soporte bueno en Perú no usa ese canal. Igual si va a las tiendas nunca va a dejar eso y probarse es chévere si fuera solo digital perdería un poco porque me gusta ir a probarme, si son otro tipo de prenda que no tiene que ver con

ese tema paso por una tienda y lo compro por impulso son cosas que no las busca. No creo que debe tener una cadena para tener presencia porque ahora tienes herramienta digital que llega al mundo, la tienda física lo veo como un complemento de la digital. El tema de soporte logístico si no tienes buen servicio se te cae el consumidor, no llega, tu ropa puede ser buena, pero si no tienes un buen servicio de entrega, yo no lo compraría si voy a tener inconvenientes mejor la busco en otro lado.

- Andrés, los tenis, zapatos siempre los compro por internet, porque puede comparar y encuentras mejores precios, el resto le gusta ver que hay en las colecciones en las páginas y luego me voy a la tienda y probándome ya ahí compro. Ya estando informado de cuáles son las tendencias voy a la tienda tocando y probando, ahí compro, porque hay cosas que veo en la página voy a la tienda que se ven super bonitas y cuando me las pongo ya no me gusta como se ve.

Pregunta 12. Sus marcas hacen comunidad con consumidores, ¿ustedes dan retroalimentación, alguna vez alguna marca o tienda les han pedido?

Carlos: Volcom sí tiene una comunidad hay un team de tabla, yo lo sigo bastante, en otras marcas no conozco son compra, si compro en H&M o Zara son compras por impulso, pero no es que sea cliente ahí muere conexión con ellos, en las marcas de surf si en Perú no había cosas que yo necesitaba y pedía al manager que comprara, la mayoría de las veces no cumplía, pero no le hacían seguimiento, pero le parece que le da mejor valor si le das el servicio personalizado.

Andrés: creo que esas marcas que hablaba no hacen comunidad, el público de ellos es muy amplio, no es tan fácil a diferencia de Volcom que, si diferencia muy bien skaters, surfers y hacer comunidad.

ANEXO II
TRANSCRIPCION DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS

ENTREVISTA A EXPERTO 1

Análisis de la entrevista a expertos realizadas la Doctora Lilian Carrillo

Entrevista con Expertos:

- **Entrevista con la Dra. Lillian Carrillo, Abogada Especialista en Derecho Ambiental y de Aguas**
- **Cargo Actual: Asesora en ANA - Autoridad Nacional del Agua**

Fue una entrevista muy enriquecedora que ayudó a ubicar e identificar los principales beneficiarios de distintos proyectos sostenibles que se han ido presentando en el Ministerio de Cultura, Ministerio de Producción y el Ministerio del Ambiente, instituciones en las cuales la Dra. Carrillo ha laborado en altos cargos de confianza. Además, ella ha participado en diferentes eventos a nivel mundial en China, España, Corea, etc, por lo que tiene una visión muy amplia de la realidad y de las tendencias en el mundo. Tiene muy buenas relaciones públicas con funcionarios de instituciones del estado y empresas privadas, y ha ofrecido contactarlos de acuerdo con las decisiones que tome el grupo de tesis.

Apoyo a Comunidades:

- La Dra. Carrillo contactó con la Sra. Margarita Huamán, **directora de Ciudadanía Intercultural del Ministerio de Cultura** la cual le propuso una idea sobre la temática de ayuda. Por estar el Perú en una crisis sanitaria por la coyuntura de Covid y el estado en este momento dispone muchas acciones para ayudar o favorecer a la población vulnerada es que propone la idea de apoyar a una comunidad específica o distrito en temas de salud para mitigar la crisis causada por el Covid, este fin de un proyecto tendría una mayor repercusión por estar agenda del Estado.

Resaltó que es parte de la agenda actual acciones, planes o proyectos con intención sanitaria, los que podrían trascender a la pandemia, las personas son más conscientes de que la salud es importante y aún hay comunidades en la selva que aparte de estar alejadas no han tenido accesos a la salud y tras la pandemia también será necesario tratar y prevenir estragos de esta crisis.

- Con respecto al **apoyo comunidades** sugiere tener en cuenta el impacto de sostenibilidad es decir que los tres ejes económico, social y ambiental deben tener un espacio de acción dentro del proyecto. Antes decían si es ambiental está enfrentado a lo económico por las minerías por ejemplo que el desarrollo económico no favorece a lo ambiental, pero genera mayores divisas, impuestos, pero no hay ayuda real. Por eso entran las ONG quienes tienen una filosofía más conservadora y deciden si un proyecto de minería va o no va. Por eso ahora existe la Minería sostenible, que te exige usar, pero cuidar, aprovechar, pero mitigar los impactos y sobre todo recuperar los espacios dañados.

Es importante determinar que hay comunidades que dependen de la cobertura forestal, para ellos un árbol es un medio de vida con el que sustenta una familia, pero para una empresa eso materia prima que convertirá en un mueble, es más que importante considerar los aspectos de todos los actores en la cadena productiva de un negocio.

- **Valores intangibles de una comunidad**, se puede apoyar a una comunidad específica en la defensa a un conocimiento ancestral, por ejemplo, en el uso de tintes

de un animal (que no es la chinchilla) o una planta y se quiera promover el cuidado o el desarrollo a través de la utilización de esa técnica de colorante para un telar con un valor para garantizar el conocimiento colectivo. Se puede dirigir la ayuda para que la comunidad subsista en ese proceso y no termine este conocimiento en mercados donde se puedan aprovechar.

- **Ir directamente a las propias comunidades**, por ejemplo, en el centro de Lima hay una comunidad Shipiba de Cantagallo, ella podría contactar con Paul Chata **director de Pueblos Indígenas** y que por su intermedio se logre hacer un acercamiento. En las comunidades a veces a cierto recelo porque muchas veces las personas que van se aprovechan y no hay un comercio justo. Para el manejo de relación con comunidades es necesario un traductor, antropólogo, ya que estas comunidades no piensan como nosotros, un gesto puede ser ofensa, hay comunidades que solo hablan con hombres no con mujeres y otras que sólo hablan en pareja. Por eso se requiere un profesional especializado que logre una comunicación efectiva.

Apoyo a mitigar daños al Medio Ambiente

- Para una difusión de un **proyecto de Carbón 0**, en un distrito o comunidad, sugiere que se contacte con el alcalde del distrito y con el **FONAM, Fondo Nacional del Ambiente**, ya que este organismo es el interlocutor ante el **IPCC, Intergovernmental Panel of Climate Change** quien es la institución que administra el banco del carbón a nivel mundial. Entonces se puede presentar un proyecto para vender un distrito con Carbón 0, y al presentarlo se habilita una condición para solicitar un apoyo en dinero para compensar el uso de tecnologías alternativas implementando paneles solares, molinos de viento, etc, Sólo se requiere llenar formatos para el registro en el mercado internacional y se puede acceder a vender los bonos de carbón por esas toneladas que no se generan, te lo puede comprar cualquier país y a cambio se instala equipamiento para evitar la emisión de dióxido de carbono.
- **Proyectos de Desarrollo Ambiental**, la Dra. Carrillo recomienda conversar con el señor Edson Espinoza, **director de Gestión Ambiental en el Ministerio de la Producción** ya que vienen realizando proyectos interesantes con la Cooperación Europea sobre Economía Circular, es decir la economía que se genera en función de residuos y se podría trabajar en recuperación de residuos que sirvan de insumo para producir nuevos productos. Por ejemplo, una empresa que trabaja en economía limpia es colchones Paraíso ya que comenzaron a sustituir el plástico por bolsas biodegradables y lo generaban debido a usar otros tipos de insumos que no perjudiquen el medio ambiente.
- Otro tema también es el **cleaner production**, por ejemplo, en Suecia la producción de polos estampados si utilizas un tinte que utilizara un elemento soluble que se diluyera con agua el valor de la prenda te puede costar 10 dólares, pero si utilizabas el mismo tinte con solvente o producto químico te cuesta 1 dólar. Eso llevado a una experiencia de una visita a China donde encuentra polos a 50 centavos de sol, y esa persona que vende aún percibe una ganancia, te muestra el daño real por la calidad del producto que te están vendiendo. En el costo del polo de 10 dólares estás pagando el costo de evitar la contaminación de los ríos. En Perú aún Sedapal no cuenta con plantas para manejar los residuos químicos que van como parte de las aguas tratadas, ya sea por la tubería o alcantarillas a contaminar el río. Entonces si con el costo de

producción de 10 dólares porque el tinte fue disuelto con agua y cuando regresa y sigue siendo agua el costo de contaminación es mucho menor que al que se generaría con el uso de un solvente o de un producto químico. Esa diferencia de 9 dólares es lo que asociamos al producto que el consumidor está aportando en materia de cuidado al ambiente, sin tener un beneficiario directo, sino apoyo a los productores de Lima a fin de evitar la contaminación del río Rímac porque con esa producción telar que utiliza productos solubles y material biodegradables enmarcados en el contexto de la producción limpia, el costo de producción que no es costo para ti sino que es costo intangible que tu comprador o público objetivo hará por la compra de la prenda ambos estarán contribuyendo en reducir la contaminación del Río Rímac que es la fuente de agua más importante de la ciudad de Lima.

- Otro tipo de **problema ambiental es el que genera la curtiembre**, por ejemplo, en la zona de Nueva Esperanza y el Porvenir en Trujillo es una zona con alta contaminación por esta actividad. Antes Trujillo contaba con 5 o 6 curtiembres grandes y se podía fiscalizar, ahora hay decenas de esas pequeñas fábricas, muchas familias han incursionado en la fabricación de calzado y no cuentan con tratamiento de aguas residuales y la cantidad de material químico que se va por las alcantarillas y que van al Río Moche y que también les provee agua y esto es muy preocupante. Por eso el Ministerio de la Producción estaría muy interesado en proyectos que ayuden a garantizar la conservación ambiental en esta zona, por ejemplo, podría financiar una Campaña Profundos de venta de polos para que se logre en X años una planta de tratamiento de aguas residuales o se pueda habilitar trampa de grasas o químicos en las alcantarillas de los domicilios a fin de que capturen el residual físico y no lleguen al destino final y se mitigaría la contaminación.
- Una alternativa en la moda peruana es Gamarra, donde se realiza la producción de diversas calidades de prendas, algunos con insumos sostenibles como algodón de pima orgánico, pero no se toma en cuenta los otros componentes como el estampado o el proceso de teñido. Donde hay una oportunidad de crear valor a través de un proceso de estampado limpio con un sello de sostenibilidad o un sello verde eco amigable, o por otro la reducción o no utilización de químicos que participan del proceso de teñido, como el uso de solventes. Añade que si esto fuera realizado el valor económico agregado se puede utilizar en apoyar a la industria textil de Lima, reducir contaminación a partir de la reducción en el uso de solventes y eso es el beneficiario final difuso ya que somos los ciudadanos de Lima que nos beneficiaríamos. Y así llegaría más limpio.

Una alternativa adicional para trabajar con impacto ambiental era participar de la conservación de la flora y fauna nacional, un ejemplo de era apoyar al área natural protegida donde habita el oso de anteojos, que parte del santuario histórico de Machupichu en Cusco, este proyecto propondría establecer un fondo de apoyo al SERNAMP para que implemente sus medidas en conservación del esa especie mencionada anteriormente, para esto es importante un convenio de colaboración.

Como opción de labor social, se puede realizar apoyo a comunidades a través de ministerio de cultura, quienes mantienen información relevante sobre zonas vulnerables con necesidades específicas, como en el caso se la pandemia el requerimiento de oxígeno en tanques o plantas productoras. Aquí en función a la

cantidad de prendas meta resulta en la adquisición de los bienes o realización de proyectos que contribuyan con esta población, aquí se trabaja con la comunidad de consumidores de estilos de moda sostenible y la comunidad vulnerable o necesitada. Así también es necesaria la asociación con el Ministerio de Cultura quien también podría ser un auspiciador, y hacemos los polos con tecnología limpia y se trabaja en pro de esta acción. Y con diseños y estampados que ayudan al medio ambiente. Sería dos beneficiarios, la comunidad campesina nativa y el indirecto sería el río porque se reduce la contaminación.

Recomendaciones finales otorgadas por la Dra. Carrillo:

- Resaltó la importancia de público objetivo, en el que se puede encontrar un componente filantrópico y de empatía con el medio ambiente, también destaco que su percepción sobre estas preferencias del consumidor están la necesidad y nivel adquisitivo según el Nivel Socioeconómico, y que el acceso a la información sobre si el producto es eco-amigable o si posee certificaciones vinculadas a la sostenibilidad no necesariamente determinan la decisión de compra, haciendo referencia principalmente a los NSE D y E. Lo que sugiere que los segmentos sociales superiores son una oportunidad de mejora o que el modelo de negocio busque llegar a más segmentos que permitan ampliar la cobertura.
- El Fair-Trade es una tendencia marcada que se puede estar tangibilizando en los mercados itinerantes, tranzas con los agricultores y establece un precio que pueda cubrir los costos incurridos.
- Las malas experiencias de empresas que aprovechan el conocimiento ancestral de las comunidades han generado recelo en estas, lo que no facilita el acceso y llegada a este tipo de familias. Requiere un cambio trabajo antropológico antes de poder trabajar con cada comunidad. Esto en alusión acaso de la uña de gato cuyo conocimiento fue compartido y finalmente fue patentado y explotado por un médico alemán.
- Se debe tener en cuenta temas legales sobre **derechos ancestrales, derechos colectivos, derechos intelectuales y un derecho industrial**, los cuales deben ser pagados. En un ejemplo de trabajo con comunidades: “Si queremos vender carteras con telares de una zona, ellos hacen bolsos que tal vez no son atractivos, pero sí pueden tejer el telar, con sus técnicas, lo pueden pintar, habría que darle los diseños los modelos, y ese producto tú lo puedes reproducir, y vender, pero ese conocimiento colectivo un derecho ancestral. Que es un tema intangible que no se pacta en un contrato y la pregunta es ¿qué derechos tengo y qué derecho no?”, es decir el precio del producto va las allá de lo que pagas.
- REUTILIZACION, esta tendencia está reemplazando al consumismo, y que la percepción de comprar nuevo si algo se malogró genera más residuos.
- La contribución para los proyectos sociales postpandemia deberían tener un componente de bienestar como valor agregado, con un enfoque en la salud, las familias han sido golpeadas económicamente por lo que para optar por productos eco amigables de moda el precio jugará rol importante.
- Como fuentes de recursos económicos hemos podido identificar, programas del ministerio de la producción, y el FONAM, siendo para este último poder cuantificar

la reducción de emisiones de dióxido de carbono en la cadena de producción y en un área determinada.

ENTREVISTA A EXPERTO 2

- **Entrevista con Especialista en Desarrollo Textil Sr. Sergio Tapia**
- **Cargo Actual: jefe del Área de Desarrollo Textil en Textil del Valle hace 2 años y también estuvo a Cargo de Tejeduría por 3 años.**

¿Cómo es el proceso textil?

- Depende del negocio, del cliente, depende de qué solicita el cliente. El cliente quiere desarrollar su tela independiente de lo que haga después, solo trabajar la tela.
- Reciben la información del cliente, analizan, sin muestra física solo rasgos característicos.
- Definen factibilidad técnica, analizar con que material trabajas donde se teje, tienes maquinaria para teñir para acabarlo con las características
- Si es factible indicar la ruta del proceso que lleva el producto.
- Diseñar la ruta, se teje se prepara se tiñe, todos los detalles paso a paso para convertir la tela
- Si no hay muestra física hay es difícil entender, buscar otras telas que se pueden manejar solo con teoría, hay telas básicas hay puntos de tejido, jersey, pique simple, si te solicitan ya conoces, solo dependerá de los acabados que requieren. Pero hay otras telas que si necesitas alguna muestra.

Teniendo el desarrollo de tela el cliente ya puede trabajar con eso.

Si ya tienes diseñados sus estilos te dicen necesito esta es la prenda y es lo que quiero trabajar así piden los clientes (te da la tela) ya está más digerido más aterrizado, tu vez la tela vez los estilos, y te encuentras que no solo es la tela principal del cuerpo es el cuello, tiene otros componentes detalles y así el análisis es más completo, lo ideal es si tienes una prenda con tela para el cuello, cuerpo puño para que tengas uniformidad de colores entre uno y otro lo ideal es que manejes una misma calidad de hilado para todo a veces no es lo mismo y es más complicado porque cuando piden ,pides tela de cuerpo con un lote A y juntas con el complemento el lote B te puede salir un problema preferible es uniformizar, ahí entra desarrollo instruye al cliente y le dice cuáles serían las consecuencias, tiene que proponer si junta los hilos cambia la calidad de tela si mantengo la que tú me dices es probable que la tela sea igual pero el color no va a ser igual. El cliente tiene que tomar la decisión. Otros clientes dicen ustedes son los expertos ustedes definan, tener en cuenta los detalles. La regla de oro del área es la transparencia, prever el problema que va a suceder y anticiparnos a eso y si no hay nada más que hacer esto pasaría, así avanzamos, le preguntamos, como especialista técnico

Lo ideal es que, si tienes varias telas para el cuerpo, puño, cuello, para la uniformidad de colores entre uno y otro lo ideal es que manejes una misma calidad de hilo, el mismo hilado para todo; y a veces no son lo mismo es complicado porque cuando tiñes diferentes telas no sale bien. Entra desarrollo instruye al cliente y le dice si hago como me pides pasa esto, si yo junto los hilos cambiará tu tipo de prenda si mantengo la que tú dices las características pueden ser igual pero el color no sale igual, entonces el cliente tiene que tomar la decisión. Algunos dicen como expertos que toman la decisión.

Los expertos definen lo mejor, vamos a hacer la tela, si, pero ten en cuenta varias cosas y esto, siempre siendo una de las reglas de oro es la transparencia, detectar problema y prever el problema que sucedería y anticipar a eso y si no hay nada que hacerlo saber el análisis la decisión no la vas a tomar tú, le dice al cliente, cuáles son las consecuencias se les advierte. Como responsable del área técnica la responsabilidad es informar la factibilidad técnica 100% del producto y si hay algo que no se puede hacer te lo digo y así tomes la decisión de llevar adelante o no el proceso. Para el desarrollo tenemos un parque de máquinas, el maestro la lista de máquinas donde está clasificado por tipos ahí se puede

ver y analizas donde lo vas a hacer. Bueno eso es lo primero que se debe hacer, definir la factibilidad técnica y se toma la decisión y se comienza con el desarrollo.

¿Tercerizan alguna parte del proceso? diseñadores?

Diseñadores tienen uno en TDV que hace poco se ha implementado para que elabore temas de moldaje y haga presentaciones virtuales de los modelos al cliente para no entregar y no hacer los prototipos físicamente con la tela que es un costo altísimo. Se hace prototipo de una prenda y esa prenda el señor que maneja el sistema hace presentación virtualmente y hace cambios de color, es interactivo, es un sistema nuevo que ha empezado a trabajar hace un año a raíz de la pandemia se ha implementado.

¿Ha escuchado hablar de las prendas genderless? ¿Tiene algún tipo de limitación o reto en el tema logístico?

Tienes que ver, eso se refiere a los materiales que vas a utilizar, esto es parte de la evaluación de la factibilidad, tú dices que es factible el producto dependiendo del material, qué proveedor, lo tienes que exportar, importar, proveedores locales, todo eso hay que prever; si dices que es factible ya tiene toda esa información hecha, el área de desarrollo se encarga de ver todos esos detalles.

Si no hay tela en stock, ¿se puede conseguir Lotes pequeños para las pruebas?

Se puede conseguir en lotes, para TDV es complicado porque no trabajan tercerizando, hay gente que, si terceriza todos sus servicios, tienen sus proveedores locales. En Textil del Valle todo lo fabrican, porque son un área de servicio, si no se puede ya tienen sus proveedores, para minimizar tiempos, para ahorrar y hacer desarrollo, se hace, pero no es una práctica común.

Para que la tela sea durable confiable cómoda. ¿Qué recomendaciones nos daría?

Sobre durabilidad, la mezcla perfecta del material, el proceso, el producto, de encontrar un producto que sea sostenible con material orgánico y material reciclado y que sea totalmente amigable sus procesos al medio ambiente, cómodo, durable, fácil de uso de mantenimiento que no te consuma energía y agua en el mantenimiento. Todo eso conlleva a los elementos sostenibles, pero, es complicado. Es algo que suena bien, pero es complicado. Recomienda para que un producto sea lo más posible sostenible, primero tienen que partir del material del producto, cómo lo quieres, quieres un producto que tenga base sintética, o natural orgánica trabaja con algodón orgánica, si quieres sintético se puede trabajar con poliéster reciclado. Ellos trabajan con poliéster reciclado, no tiene ninguna diferencia en temas de calidad con el poliéster regular o virgen no hay diferencia.

En el caso de algodón orgánico y el algodón virgen o regular tampoco hay diferencia lo único es que el algodón orgánico no se puedes hilar hilos tan finos que sí lo puedes hacer con algodón regular. Pero la misma calidad si ya vez de donde se puede hacer para adelante la calidad es la misma.

En los acabados también igual, hay productos que son full sintéticos, hay productos nocivos para la salud, antes mucho se hablaba de productos antimicrobial, es algo que neutraliza olores y mata los microbios del cuerpo pero tiene su parte mala porque un antimicrobial es un bactericida y hacer bactericida es un veneno tiene efectos, residuos muy particulares que si no aplican y usas el material adecuado y en las condiciones que debería puede tener consecuencias negativas puede ser hasta nocivo. Por eso ahora el bactericida el antimicrobial trabaja a base de minerales a base de plata y zinc entre los dos el más efectivo para neutralizar es el de plata; pero no es tan saludable, el más saludable es el zinc. Entonces se prefiere tener un poco menos de efectividad y que no sea nocivo a largo plazo al cuerpo.

Para durabilidad, el poliéster es una fibra súper fuerte, cómoda y costos buenos. Se puede mezclar con algodón, en TDV tienen productos mezclado, hay productos bastantes ligeros, se puede hacer un polo con tela simple mediana cómoda pero que tenga buen aspecto, tampoco te tiras al piso con una tela barata y a lenguas tu vez que es barato, en TDV tienen productos que, hay que prever es una tela

bonita, bonito, bueno, barato, recomendación poliéster con algodones finos y que sea una tela que no requiera estar planchando cada vez que la lavas,

¿Cuál sería la mezcla que se puede usar?

Puedes poner 40% de poliéster y 60 de algodón tanto para verano e invierno.

Antes el poliéster se relacionaba con prendas del ámbito deportivo para correr para deportes de las marcas Nike, Adidas, Under Armour, ahora ya la gran mayoría es prendas casuales incluso moda, tú con una prenda sales a hacer deporte sales a la calle y es cómoda y se ve bien.

El poliéster está metido por tema de costos y necesidad la gran ventaja es que el poliéster es la fibra que más se puede reciclar, entonces como es tan recuperable se ha vuelto de mayor uso y con la necesidad ahorita de sostenibilidad es la fibra que más se usa en el mundo

Entonces, ¿cuáles serían las propiedades de la tela?

Puedes ponerle propiedades antimicrobial, absorber la humedad del cuerpo hacia afuera para que el cuerpo se mantenga seco y se evapore el sudor o la humedad de tu cuerpo. Puedes aplicarle productos para los rayos UV,

Ahora hay la posibilidad de hacer acabados multifuncionales, eso sería la prenda de mayor uso, cuesta barato, se ve bien es cómoda, funcionalmente tiene varias propiedades es muy fácil de transportar, casi todo es poliéster reciclado. Aun en TDV hay productos con poliéster virgen pero como política de empresa apuntan a que todo lo que se haga sea reciclado. Eso se compra en el exterior ya que en Perú no hay ninguna fábrica de poliéster. Texfina es el único que hace reciclado compra la fibra reciclada en un proceso que se llama chip viene la fibra como granitos de país chancados y de ahí hacen hilo.

TDV no compra ahí, un tiempo compraban, pero no les fue bien por temas de calidad, ahora todo lo importan todo directo el material de poliéster que usan es de USA el proveedor se llama Unifi, tienen su marca que fabrica el poliéster reciclado su marca se llama Repeve.

El algodón es fabricado nacional, pero si es importado la fibra, no la hace TDV lo hace el proveedor, (sale del Perú en motitas y sale fuera y regresa acá) no, en Perú hemos dejado de cultivar algodón, en Perú muy poco lo que se cultiva no alcanza ni para la tercera parte de lo que se fabrica, todo lo que ves en hilo que dice pima peruano es mentira, ya no es pima, es un problema nacional, se compra en hilos y se importa toneladas y toneladas, ahora está viniendo de la India, Brasil, Australia, Argentina y es barato y la calidad no es tan buena como la nuestra pero es lo que hay. Telas también se importan, pero muy poco.

Nosotros somos expertos en vender nuestra materia prima, pero en textil en los buenos tiempos también había exportación de fibra, lo cual era gravísimo, era negativo porque teníamos aprovechar al máximo darle valor agregado a la materia.

¿Las poleras se hacen en poliester?

Esa que estás usando es poliéster, telas planas igual puede ser esas marcas North Face que trabaja con todo reciclado en la etiqueta te dice que todo es reciclado. Todas las prendas más cómodas, baratas y bonitas con mejor look tienen poliéster reciclado cada vez están usando reciclado ya no usan mucho virgen.

Repeve esta empresa trabaja reciclando y recuperando desechos del mar y eso lo vuelven hilos toneladas y toneladas de materias primas, bolsas, botellas que recuperan, es una empresa de Estados Unidos, eso es lo que vende ahorita. Las prendas más simples vas a un establecimiento en tiendas deportivas tú vez las etiquetas y resalta todo el tema de sostenibilidad incluso te dicen de donde provienes.

¿Los buzos también son poliéster?

Son poliéster y algodón pero depende de la mezcla que se haga, si tienes proyectos de trabajar de prendas, tienes que saber y especificar qué tipo de prendas es la que tú quieres, **-tipo deportivo aspecto casual la tendencia ropa deportiva deporte y usarlo en la calle**, ahora todo es casual, las

ropas más deportivas, mira lo que pasó con Lululemon, el dueño del negocio vio que su nicho de negocio era el Yoga, de ahí nació, al principio le costó, era difícil porque la gente no hacía tanto, sí habían ciudades que tenían ese negocio pero el dueño vio y comenzó a el mismo a promover el yoga, mandaba gente pagada por el mismo a pueblitos y llevaban ropa y les daban ropa les regalaban a las chicas, y les daban clases gratis de yoga, de esa forma comenzó a promover al comienzo le costó al principio pero esa chica que solía hacer yoga le gustó a las dos semanas ya compraba su ropa y esa le comunicó a la otra y a la otra y se ahora se ha hecho una cadena inmensa, antes todos esos leggings, sujetadores lo usaban netamente para el yoga, ahora ya no, tú ves en la calle chicas con sus sujetadores deportivos corriendo o simplemente caminando normal usando la ropa, ya no es exclusividad de alguna actividad en particular es cuestión que te sientas bien cómodo y punto.

Diferencias entre algodón y algodón orgánico

Si lo vez reflejado en la tela es la finura, el algodón orgánico tiene la fibra más gruesa se puede lograr hilos menos finos que la tela regular, la única diferencia es el hilo puedes hacer más grueso no tan fino, pero de ahí comparas el mismo hilo orgánico con el regular es el mismo título. Tienes que comparar papas con papas, una tela con hilo orgánico o regular, pero con la misma densidad.

¿Qué otros componentes aparte de algodón son relevantes en la tela?

El acabado, que se aplica las propiedades funcionales. Antes tenían tercerizado, anti-peeling el proceso enzimático es la aplicación de enzimas, son microorganismos vivos que tu metes al baño de la tela y en ciertas condiciones medio ácido o neutro las enzimas actúan sobreviven y comienzan a actuar y comienzan a comer la fibra, toda la fibrilla que sobresale de la superficie de la tela se la comen y esa es la limpieza de la tela y queda suave.

El proceso de pintura, el color; la apariencia superficial de la tela que se logra aplicando las encinas. Otro aspecto también es el acabado con propiedades funcionales.

Un polo sintético, ¿el acabado es lo que lo define?

Son calidades distintas, aspectos distintos, hay gente que quiere que el poliéster no se vea brillante, que sea mate, tienes la posibilidad de comprar un poliéster el hilado se presenta e 3 niveles, en brillante mate y semi mate, si el cliente te dice que no quiere que el polo brille trabajas con mate. En TDV la mayoría se trabaja con semi mate, pero hay clientes que les han pedido mate, pero como importan el material es complicado es abrir un nuevo material y genera un nuevo stock, inventario, generalmente tratan de uniformizar y trabajar con semi mate nomas.

¿Es mejor comprar materia prima en un lugar y que confeccionen en otro o todo el proceso en uno?

Es mejor que te haga todo. Si hay en Perú, pero en TDC importan hilos, pero en Perú ya están trabajando el proveedor que fabrica estos hilos es TREN y Amazonas ya están trabajando en estos hilos para bordados de costura, pero no es para la tela no es para tejidos

¿Como se pide cotización a los clientes cómo lo hacen por talla, por prenda material?

Los clientes te dicen cotízame esta prenda, el lote, tú dependiendo del cliente que quieras tendrías que decirle cómo es tu grading de tallas, la cotización más real más específica es según un grading de tallas que es de la más grande a la más pequeña, tomo como referencia la talla intermedia y me barro el costo de todo, como referencia. Otro cliente te puede decir, mira yo este material solo lo voy a trabajar en estas tallas y eso se cotiza.

¿Cómo es el tema de los costos?

Viene desde el inicio, poliéster más económico, ahorita hay aplicación para los acabados que son bastante económicos, tienes que ver una estructura que sea eficiente en el proceso de tejido, generalmente en la tintorería un producto que no te genere tanto retroceso, por ejemplo, lo de la apariencia del enzimático, el costo, luego el material la materia prima.

¿Cuánto representa el hilo en una prenda?

Te puedo decir el costo con materia prima, el poliéster reciclado esta entre 5 y 6 dólares, el kilo. El algodón si le pones un orgánico está entre \$7 y \$10, si trabajan estos hilos de dependiendo de la composición que tengas y la densidad de la tela que saques, es probable que de un kilo de tela puedas sacar 3 prendas o quizá un poquito más hasta 5 por kilo, ahí se prorratea su costo. Para sacar un kilo de tela Costo del hilo, costo de poliéster algodón colorantes, acabados mano de obra. Este es tu costo de tela luego se prorratea entre las 3 prendas y ahí sale costo de cada material.

Estamos hablando de un emprendimiento 1200 prendas al mes, ¿Maquilar o taller de textil,

Maquilar, tercerizar, sí claro. En TDV los clientes chicos piden 200 prendas exclusivas de Lululemon, el costo para TDV es de \$30 o 40\$ pero lo venden en \$500 dólares.

He escuchado a Marco Choque que dice que una pieza está 12 dólares aproximadamente el costo, si tú dices que está 6 dólares un kilo 2 o 3 prendas cada prenda me sale como \$2 material por prenda, solo material, falta de mano de obra.

Si haces 50/50 entonces la composición de la tela también tienes que prorratar eso.

Los costos están, básico, un T-shirt, es bastante barato en TDV cotizan \$8 o \$9 dólares un polo, un box (un polo con cuello) están entre \$10 y \$12, en función del volumen hay mínimo de 2500 prendas. Es un solo estilo dividido en varios colores, hasta 500 prendas por color, por ejemplo.

En TDV los precios por producto que hacen es decir Tshirt- polos prendas, Sweater es más caro \$18, chompas con cuellito, pero las prendas que normalmente hacen oscilan entre \$7 y \$12 dólares. En comercial de TDV pueden dar datos más actualizados, Pieris Chuquitoma o Sonia Fernández pueden ayudar.

¿Conoce maquilas de bajo escala?

Conozco servicios en la parte textil, que tejen, que tiñe, pero no que te haga todo el servicio, las empresas chicas solo hacen una cosa, incluso de costura les mandas las piezas cortadas y lo cosen. Hay otras empresas hay grandes, que hacen toda la parte textil le entregan el hilo y te hacen el servicio completo de tejido y teñido y te entrega la tela acabada, o sino también compras de frente ellos mismos compran su material por ejemplo la empresa Textiles San Ramón este da servicio completo de todo textil, otra empresa es Textil Espail también ofrece estos servicios.

Para poder un servicio ahí tienes que asegurarte que tenga las condiciones, empresa registrada, laboral, condiciones para trabajo de la gente saludable que lo mantenga saludable, hay de todo, hay empresas que tienen viviendo a los empleados en su planta en un cuarto al costado de las máquinas, y pasa hasta ahora. Sí hay empresas chicas que trabajan con productos ecoamigables,

¿Para una prenda deportiva cuál es el componente o actividad productiva más difícil en términos de costo?

Siempre la tintorería es la más complicada por costo por las variantes que tiene el proceso es la parte más difícil. Lo importante es la definición si la definición está bien hecha no hay problema. Tú puedes trabajar bien, puedes definir bien, pero por las variantes que existen lotes hay variantes y se puede hacer un lote bien y otro no.

¿Sobre huella de Carbono en textiles?

Carbono generalmente esta más asociado a la retenencia, antes se usaba mucho el tema de carbono poner a las telas y cubrir como una película para que la tela se vuelva hermética

y no le entre nada, pero toda esa película que se cubría estaba llena de materia nociva, entonces el fluorocarbono lo que hace es cubrir a las fibras, neutraliza totalmente la absorbencia que puede tener la fibra de la humedad, la aísla, es como una película, lo usan generalmente para volver hidrogeno a la fibra a los hilos a la tela misma, ahora es muy poco lo que se usa, porque cada vez están en la lista de productos no aptos porque tienen consecuencias nocivas a la humanidad

Para una empresa sostenible es prioritario el material. ¿Y sostenible básicamente que sea material reciclado algún dato más que agregue sostenibilidad a la prenda?

Una prenda deportiva es el mix de fibra, estructura y el acabado final que te des para las propiedades funcionales. En el aspecto sostenibilidad, la fibra debe ser material sostenible, el poliéster reciclado es el más común y más efectivo, el algodón, el orgánico y ahora último un poco de algodón reciclado, y el acabado de preferencia usar amigables aprovechar al máximo la hidrogenación que tiene la fibra de manera natural y a eso asegurar que esa hidrogenación se mantenga y sirva como una propiedad, que se repotencie esa propiedad de absorbencia que tiene el poliéster y eso ayuda a una prenda deportiva a tener mayor absorbencia y evaporación rápida, absorbe con efectividad la humedad del cuerpo que transpira y a la vez transporta hacia el exterior y se evapora lo más rápido posible. Eso también es parte de la sostenibilidad.

La sostenibilidad va al producto es una propiedad que lo llaman wicking, ahora último se ha desarrollado producto que están amigables al medio ambiente que son biowicking es un producto nuevo recién ha salido, antes tema de hidrogenación, se trabajaba con productos se provechaba la calidad de la fibra y para asegurar se le ponía productos sintéticos y eso no es sostenible, ahora ha cambiado al biowicking a base de algas marinas tienen cualquier cantidad de propiedades, curativas incluso. Esto ha sacado el acabado wicking y ahora la prenda tiene más hidrogenación para absorber y transportar.

Eso serían los componentes básicos para que puedas decir que tiene componentes sostenibles

Y para una prenda deportiva no puede trabajar sin su propiedad de antimicrobial, el cuerpo naturalmente tiene sus propias bacterias y eso es lo que genera mal olor y si al poliéster si no le pones un antimicrobial, al poliéster cuando esta nuevo lo lavas y se va, la segunda se va quedando, tercera se va quedando y llega un momento en el poliéster si no tiene esa propiedad del microbial el poliéster de por sí ya tiene un olor fuerte porque el olor del cuerpo se va quedando en el poliéster y el mismo poliéster tiene olor fuerte con el tiempo porque el poliéster es hecho del petróleo y con el tiempo van apareciendo esas propiedades naturales que tiene y tiene esa tendencia, entonces hay que neutralizarlo con antimicrobial, que no es sostenible pero hay que buscar el menos dañino; ahí es un poco contraproducente porque obviamente se está trabajando en eso para lograr productos amigables al medio ambiente que sea antimicrobiales pero es difícil; el antimicrobial naturalmente tiene que ser o un bactericida o algo que neutralice a las bacterias y los mate de hambre, pero tiene que tener esa propiedad y esa propiedad hasta ahora lo tienen los metales, no encuentran otra que no sea dañino La plata dependiendo del tamaño de los iones que tiene la plata incluso se ha dado esos estudios que cuando la gente transpira tanto los poros del cuerpo se abren y se ha dado casos que por los poros del cuerpo ha ingresado los iones de plata y genera un problema hasta puede generar un cáncer, hay que regular todo ese tema del antimicrobial, pero para que te sientas cómodo, confortable tiene que llevar. Hay que buscar cual es el producto menos impactante, hasta ahora es el producto a base de zinc, no es sostenible, pero no va en contra de la sostenibilidad es neutral.

ENTREVISTA A EXPERTO 3

- **Entrevista con el Sr. Manuel Yto, Empresario Textil de Gamarra con más de 40 años de experiencia.**
- **Cargo Actual: Empresario textil y otros rubros**

Cuéntenos su experiencia en el rubro textil.

Empecé en la industria a los 14 años, he sido ambulante y vendiendo ropa, empecé a producir a esa edad. Antes los que confeccionaba pantalones solo se dedicaba a eso y los que confeccionan chompas sólo se dedicaba a chompas. A los 23 me establecí en Gamarra y empecé a confeccionar polos.

Durante el tiempo uno va cambiando de giro, chompas, polos tejidos, incursioné en fabricación de telas de punto y a la fecha cualquier confeccionista, trata de confeccionar de todo porque la situación no está para decir que no, todos hacen de todo. He llegado pasando diferentes países del mundo, formé un gremio a los 30 años la Asociación Peruana de Confeccionistas”, en Gamarra siempre ha estado como dirigente y en el colegio también tuve esa faceta, incursioné hace 8 años en la construcción, ahora estoy en el sector inmobiliario, hizo el intento de visitar diferentes países para vender ropa de gamarra, fui en misiones comerciales con 15 confeccionistas de Gamarra por el mundo y nos fue mal. He adquirido una experiencia, cuando vas por el mundo y levantas una piedra, encuentras un chinito que vende ropa barata y sintético, llevas algodón pima al mundo y son pocos los que conocen, y quieren comprar tú producto como cualquier algodón ordinario. Síntesis de diferentes viajes, lo que mejor pueden vender los peruanos de manera organizada es la alpaca, la fibra natural, en el mundo competiría con la cachemira que está bien posicionado en el mundo, en cambio el Perú espera que los comerciantes vayan, el gobierno no hace nada para promocionar la industria, entran al mundo internacional muy tímidamente.

En 2014 estuve en Moscú había una feria de alimentos las empresas tenían stand de 150 metros como empresa, y el gobierno tenía un stand de 8 metros como país, y en un mostrador tenían productos diferentes tipos y normalmente eran amigos del Ministerio de la Producción los que tenían sus productos.

En Italia, en una feria entraban y salían invitados y te daban un café, entonces la gente preguntaba de dónde era, y era de Colombia, los funcionarios públicos en Perú no hacen nada por invitar al público internacional productos peruanos, y ferias hay en todos los meses y años, como Chile que está en todas y no solo esperan, sino que ellos organizan.

Y los funcionarios peruanos están al lado de los chilenos y no son capaces de mostrar su producción. Si estamos mal es por el gobierno, porque el empresario hace todo para salir al mundo, los empresarios llevamos nuestros productos, pero nos sentimos solos en el mundo, a pesar de que hay agregadurías.

Llego a un país, todos llevaban algodón pima, llevó algodón corrientes tela tocuyo, el agregado comercial se río de mi producción, al final ese producto fue el que más se comenzó a vender. Los agregados comerciales no están capacitados. En Rusia también hay agregado comercial que no sabe ni hablar ruso. Personalmente sí me fue bien en los negocios igual no me puedo quejar.

El gobierno no está apoyando, se convierten en restricciones para el desarrollo nacional.

¿Qué competidores encuentras en el mercado textil?

Estoy haciendo mis diseños unos polos de altísima calidad, cero encogimientos, colores firmes, cero deformaciones y que duren. Esos polos de algodón pima con un acabado textil

de primera, quiero ponerlos en una plataforma para venderlos más o menos a 80 soles cada uno, porque hay un sector alto que consume bien y hay que prepararle artículos para ellos. Porque para sector C, D todos preparan, por eso hay que seleccionar bien el mercado, y sobre todo el mercado alto vas a responder esas expectativas, y asesórate bien con un buen diseñador, con buenos confeccionistas para que tengas un producto a la altura que el precio que pones, y ese segmento va a comprar va a responder a sus expectativas y vas a vender un producto tal cual aparece en la foto de la página, porque hay personas que venden en páginas de polos muy mal, los polos no son asimétricos, la tela no es muy buena, y el que compra lo compra sin ver y creyendo que es de buena calidad y es más, en el Perú existe picardía.

Hay un algodón Tanguis y que el Perú está dejando de producir porque por ser bueno tiene otro precio y el algodón de la India viene con el 70% y por supuesto el mercado popular nuestro exige precios económicos, ese algodón se utiliza muy poco en el Perú, hay un algodón que se deriva de estos anteriores que es un algodón de fibras seleccionadas. Se parecen a la longitud del algodón pima producen hilos delgados porque la fibra larga permite hacer hilos delgados. En el Perú, te venden algodón peinado por algodón pima, si uno conoce se da cuenta de a pocos, imagínate quien no conoce. En ese mercado va bien, si vas al segmento más bajo donde se pueden vender volumen ahí están todos, la competencia es más fuerte. Los que producen polos para segmento B, C,D prefieren vender cantidad, no confecciona con fichas técnicas, los de segmento A son con ficha técnica desde la confección del hilo hasta el empaquetado y los polos que confeccionas va ser igualito desde el inicio.

¿Hay buenos confeccionistas que trabajen con algodón pima en Gamarra?

En Gamarra hay buenos confeccionistas, hay de buena calidad es cuestión de ubicarlos en qué galerías están, el precio será un poco más alto, pero si buscas en Gamarra encuentras calidad, precio, eso sí las tallas de uno no se saben si son igual en otra.

¿Cómo se puede averiguar, hay guía de proveedores?

Te puedo guiar hacia alguno confeccionistas que hacen productos de calidad, yo me estoy demorando porque también estoy buscando. En Gamarra lo que sucede es que en la pandemia el alcalde cerró Gamarra, el confeccionista que iba a hacer, si en el taller estaba incluso el dinero. Cuando dejaron entrar a Gamarra, lo primero que hicieron, es el confeccionista sacó su máquina y lo llevó a su casa, miles de confeccionistas se han ido a su casa. Ahora no se sabe dónde están, porque no tenían tienda, es un problema ubicarlo.

En la segunda cuarentena también la gente ya no iba a sacar máquina, otro problema, los empresarios comenzaron a sacar su mercadería. Entraron de incognito y se convirtieron en ambulantes. Los que han permanecido a la fecha es los que tienen tienda. Para hacer un producto tienes que ver el polo el hilo adecuado, el color adecuado.

La línea deportiva es muy buena, lo recomiendo. ¿cuántas prendas mensuales piensas vender?

100 prendas mensuales. Pensamos vender.

Suponiendo que vendes 500 polos mensuales, tienes que elegir, por lo menos unos 7 colores, 70 polos por color, tienes que vender por lo menos 3 tallas, entonces 23 polos por talla. Un confeccionista en Gamarra no te va a confeccionar 23 polos por talla, porque ya tiene un personal establecido una producción permanente, ahí viene el problema para que te confeccionen 23 polos por talla y también tu modelo para el confeccionista es una pérdida de tiempo.

Si mandas 100 polos por talla que por color serían 300 polos por 7 colores serían 2000 polos entonces sí te lo pueden confeccionar, te confecciona los 2000 polos y a la semana siguiente que hace con su personal, qué hace el confeccionista con el personal que estuvo

capacitado para ello. Va a tener que despedir personal, si es una empresa grande posiblemente te confeccione.

Si quieres producir diferentes modelos a la vez son diferentes confeccionistas, tela de punto, la especialidad es la textura, la tela plana es otro tipo de máquinas, la textura la maniobrabilidad es diferente, el confeccionista de tela planta no puede confeccionar tela de punto. Son trabajadores diferentes si a esos trabajadores no les pagas bien, se van, y luego ponen a otro trabajador y te malogró el producto.

Yo mandé 200 polos y el cuello redondo que debería tener 3 cm. Parecía una pita, lo hicieron muy pequeño me malogró el polo.

Hay que escoger bien el confeccionista, por 20 polos no va a ser rentable. Tienes que ir con ficha técnica y el trabajador tal vez no sabe ni leer la ficha.

La ficha técnica es una fotografía en un papel de un producto. Cuando tienes un cliente en el extranjero le envías esas hojas y ahí ve si el polo es bueno o lo puedes modificar. Ahí se especifica, el tipo de fibra, tamaño de tela, el tendido de la tela, la tallas, el hilo los accesorios, como lo doblan como se empaca, las puntadas donde debe ir determinada costura, la costura de los hombros diferente al del cuello por la cantidad de puntadas. Lo firma el diseñador que te prepara la ficha técnica. Tiene que estar el conocimiento del empresario textil el que prepara la tela y lo tiñe, las características de ese tipo de acabado, en la confección las características del acabado y después la limpieza y empaque del producto, si dices esto debe estar más allá, ese más allá debe estar en la ficha técnica.

Incluso en el tenido hay una ficha técnica, en la confección hay ficha técnica. una prenda vendida con esas condiciones tiene garantía y se puede vender.

No le fue bien vender en el exterior, nos cuenta su experiencia

En Brazil, llevé una prenda de \$18 un conjunto para niños, y el chino lo vende a \$3 o \$4. Lo importante de confeccionar es tener tu mercado, sino vas a estar flotando con tu mercadería en la mano, si no tienes mercado hacer mercado va a demorar, si uno tiene experiencia ya sabe dónde colocarlos y si es un producto que vale la pena lo llevas a grandes tiendas, para que ellos te paguen lo que piensan.

Si uno exporta en el mundo hay cadenas de mercado y te preguntan si eres confeccionista, cuántas máquinas tienes, cuántos trabajadores 500 aproximadamente. Y si tienes 700 máquinas ahí sí te compran producción. Mejoras condiciones de trabajadores, y les conviene que mantengas a los trabajadores para que no se vayan y la producción sea constante.

No sé qué empresas exportan, pero las marcas Nike Adidas, eso es un mercado cautivo, solo maquilan acá nada más.

¿Los confeccionistas ya tienen los insumos?

Solo prestan el servicio, el insumo lo venden en el mercado. Tienes que buscar quien te vende tela de punto buena, referenciando encuentras tela que se adecuó a tu producción. El ancho es importante porque depende de ello depende el tendido de tus polos. Porque te acostumbras de trabajar con un fabricante, por los tonos del color, el cliente se acostumbra. Te quedas pegado a un proveedor. La tela a veces tiene fallitas en todo el requerido un rollo de tela tiene 20 kilos y a veces hay huequitos que significa para ti merma, eso lo vas sacando y cortando. Tienes que buscar un proveedor con la tela parejita el acabado. A veces cuando compras una tela vez la tela como arañada no está conforme la tela, tienes que buscar un proveedor que tenga la menor merma posible y los colores firmes. Si vendes un mercado B para arriba, y la tela destiñe ya no compra jamás. Hay que hacer prueba de remojado, lavado un pedazo de tela lo remojan 2 o 3 horas en detergente y cuando ya está seca y lo tiendes a

tu mesa y ves ti tiene la misma medida que compraste, algunas se encojen otras se decoloran, no mantienen su hilo, la línea de las puntadas del hilo, comienzan a tener otra dirección, y luego el polo se tuerce, esa persona ya no te compra el polo, buscar una persona que conozca y te asesore.

Aquí hay 3 o 4 puntos donde puedes comprar la tela, haces prueba, compras, y si te parece que mantiene la característica que tu deseas, se encoge 4% o 5% o no decolora, y mantiene su forma. Un polo o cualquier prenda de vestir depende del cuello. El cuello redondo tiene que ser simétrico y cuando lo lavas debe mantener simetría, ese polo tiene garantía que va a durar. Cuando confeccionas un polo y haces del mismo material del cuerpo, eso se va a malograr.

A veces se ve polos estirados y ya no se recoge porque no regresa embebido se llama. A ese cuello hay que hacerle un acabado especial para que permanezca igualito. Si cuello permanece igual ese sí se ve.

En el cuello de una camisa., una camisa a cuadros, si la puntita del cuello no termina en el mismo cuadrado que la otra puntita el que conoce dice que no está bien. El cuadrado termina en la punta, el otro cuadrado debe terminar igual. Verifica siempre que el tramado sea simétrico. Cuando es un cuello de calidad, el cuello lo preparan uno por uno, lo seleccionan antes de cortar el cuello. En gamarra hay buenos confeccionistas, pero muchas veces el cuello no lo revisan, eso le da valor a tu prenda, es calidad.

Prepara etiquetas, vas a un confeccionista que prepare bien y entonces ya tienes una prenda de un buen confeccionista, pero ya con etiquetas, una prenda a tu gusto con tu etiqueta.

¿Esas prendas ellos lo producen y lo tienen en stock?

No son prendas de su línea. Por ejemplo, estas camisas lo confeccionan varios. Pero ya con tu etiqueta sacas cara, lo marketeas, si conoces al bueno confeccionista lo vas a vender bien.

Porque si vas a confeccionar hay merma, mejor compra, no importa que te ponga tu etiqueta y ya te presentas con un buen producto.

Si necesitas 50 docenas, en ese momento que tienes buena venta, dices voy a elegir la tela. Señor confeccione, pero con esa tela. Hasta que encuentras un confeccionista, prepárame la camisa, y le das todos los insumos y comienzas a atender al mercado. Mas importante que producir es vender.

¿Cómo ves el tema en gamarra de insumos ecológicos, uso de algodón orgánico telas recicladas?

En Gamarra lo que he visto es no más de 5 empresas que confeccionan motivos nativos, que tú me pidas necesito comprar un polo orgánico como buscar aguja en un pajar, averiguando y preguntando, es posible que sí haya, y tiene su propia producción.

No hay hilandería que te diga que estoy produciendo algodón ecológico, porque ya tiene otro proceso incluso el proceso es artesanal su teñido incluso es con tinte de animales vegetales que tienen poca producción, pero por ese valor manual tiene mayor precio porque hay gente que sabe que esas prendas ecológicas son mejores por eso pagan. En Gamarra puede haber confeccionistas

En contexto de pandemia ¿es buena idea un negocio textil?

Tenemos la ventaja en la exposición digital, es fácil ahora poner un negocio, solo tienes que elegir bien tu mercado yo aconsejo un mercado alto, por eso debes averiguar bien para ofrecer un buen producto. Si buscas le pago 1 o 2 soles más para poner la etiqueta y si le

dices que producción es continua eso le va a gustar al confeccionista. El mercado sí paga, si tu producto es bueno, te van a comprar.

Asegura tu producción, antes de ampliar mercado que no podamos abastecer. Hacer un cronograma 6 meses un año y en una segunda etapa vamos haciendo camino para una plataforma porque ya tenemos proveedores, ya la marca se va haciendo conocida, le vamos añadiendo los productos.

La industria de la confección es rentable. China vende al mundo. Es rentable para ellos. Sino nadie seguiría confeccionando.

El mundo de las confecciones se divide en dos grupos, Telas de punto, para polos y Telas planas, para camisas A cuál de ellos entras, si encuentras un productor lo contratas y le pones tu etiqueta si es así has ganado mucha experiencia.

Para poleras, se usa tela de punto. Si compras color azul hay 800 variedades, hay que elegir que tonalidad. Porque el blanco de un proveedor no es igual con el blanco de otro proveedor. Hay N cualidades para cada color.

¿Como nos sugieres seleccionar colores?

Los colores hay clásicos, colores bajos, pasteles, hay más encendidos. Lo que el mercado te pide es rojo, azul, negro son los colores que más se venden, esos colores combinan con casi la gente prefiere un azul que un celeste. En el mercado encuentras estos colores, pero con diferentes modalidades. Hay verde loro, que es bonito, pero tienes que ir **al mercado y ver todos los verdes y recolectar las muestras pueden ser 80 muestras, o recolecta 15 o 20 muestras** y ahí eliges el que te gusta y el que crees que al cliente te va a comprar. De esa manera vas a comprar porque hay colores que se ponen de moda, más intenso, menos intenso, pero ya está el color de moda en el mercado., porque a veces quieres un tono que no está en el mercado el proveedor no lo tiene porque los colores se van poniendo de moda, van dando vuelta a través del tiempo y vuelven como moda.

Hace unos años se puso de moda amarillo Brazil, amarillos intensos y hasta ahora quedo el amarillo Brazil así va quedando los tonos. Algunos prefieren tonos encendidos y otros más suaves. Si haces una **prenda bonita un estampado bonito si el diseño del estampado y el diseño del polo lo convence a la gente lo compra porque en el mercado lo que se vende es diseño**, si el diseño está bonito y el color más o menos de moda lo compra. Y los colores que más salen azul, rojo, negro, todos los demás colores salen, pero eso es lo que más piden y también son los más combinables. Entonces te puedes equivocar menos al hacer tus combinaciones. Puedes combinar por contraste o por armonía una cadena de azules o un azul con un color contrario. El blanco también es un color que sale.

Si se va a estampar en el blanco se estampa perfecto todos los colores, si estampas en el rojo poner una base blanca y de ahí recién se estampa los demás colores para que resalte porque si tu estampado amarillo va sobre el fondo negro no se nota el amarillo. Entonces le ponen base blanca y sale un estampado normal y tienes que ver las prendas con las que has estampado o la puedes bordar, o la maquina te saca el diseño que tú quieres hay telas planas que tienen diseños y el diseño de la tela es suficiente.

En los polos muchos de ellos están estampados, hay un sector muchos de ellos que no le gusta estampado solo color entero bien diseñadito, o solo con un logotipo chiquito en el pecho poco a poco vas a conocer su mercado. Poco a poco en tu página puedes conseguir sugerencias y vas ampliando ese concepto.

Confeccionas para la gente, vas a vender lo que te pidan, si te piden con 3 mangas, lo haces debes tener la disponibilidad de satisfacer al público; algunos les gustan un estampado

grande ahora que se han puesto de modo los símbolos nacionales, un escudo de diferentes maneras, el escudo es grande.

¿Cuánto tiempo demora en la producción los talleres?

Hay trabajadores que confeccionan en dos minutos eso dependerá de la experiencia de la habilidad como el trabajador maneja las telas porque la tela fluye por los dedos fluye por las manos, ya conoce la textura de la tela y de acuerdo con eso alimenta la máquina de confección, son personas que tienen una sensibilidad que lo han adquirido a través de la experiencia.

Debes tener una mano suave, puedes sentir su textura, dile a albañil y tiene mano de cayos no va a sentir la tela, la textura, el obrero sabe diferenciar esa textura en la tela plana y en la tela de punto.

¿Como manejan el personal en los talleres?

En los talleres hay trabajadores que no lo sueltan por ningún motivo y le pagan bien más del doble del sueldo mínimo, son trabajadores que tienen la huella de producción y si se va para que vuelva otro es una tragedia, ellos van a estar bien considerados en una empresa, si reciben un buen pedido utilizan a estos trabajadores y contratan a otro más para hacer doblado, limpieza acabado y algunos que tienen experiencia pasan a máquina, los que vienen contratados pasan al trabajo más fácil, caída de la prenda, hombreras, pegado de manga si persona con experiencia. De esa manera acomodan a los trabajadores. Pero los mejores están ahí plantados hacen la parte principal de este proceso.

Hay trabajadores que trabajan casi al 90% de la velocidad de la maquina cosa que no hacen los demás y con el tiempo tienen una práctica y todo lo que están confeccionando sale parejo sale bien, ellos como saben que producen bien te dicen yo trabajo a destajo, se hacen conocidos, los buscan trabajan a destajo, 9 o 10 días una semana y van rotando los llaman por todos lados no tienen un trabajo estable, no todos pagan bien y tampoco no tienen la producción. Esos señores trabajan por días y horas y ganan bien.

Ahora lo que se estila es no tener un trabajador, porque el Ministerio de Trabajo solo te hace problemas. Puedes tener un trabajador que se puede ir el día que le da la gana, pero si tú lo despides, te multan, sanciones, eres un explotador. Las empresas que ya tienen personal estable esas empresas confeccionan.

Lo que si debes tener es un diseñador que trabaja una vez a la semana, o te dice acá tenemos varios diseños, evaluemos. Pero es importante que tengas un diseñador porque él está pensando en lo que está de moda y de acuerdo con esa tendencia te va trayendo el diseño le vas comprando y con pagarle te has liberado de romperte la cabeza.

¿Las prendas que vendes es por temporalidad?

En el Perú hay invierno y verano los 365 días del año, y si estas vendiendo un polo de verano para invierno le estiras la manga y ya lo tienes. Para invierno tal vez piden una tela más gruesa y le pones tal vez franela, sintético, en invierno es lo que más sale. Porque el verano es más frío. Porque no se si has visto unos pijamas que por interior tienen una pelusa y te abriga bien y con esas características también puedes hacer los polos de invierno con la recomendación que cuando se lave se lave por su cara no por su revés porque si no se hace pelotitas y pierde esa textura de una lanita. Eso debe estar en la etiqueta para que la prenda se conserve bastante.

Si bien en Lima cae el invierno, encárgalo porque el que vende se prepara para el verano o el invierno, la tela está en el mercado no te preocupes.

Una prenda a veces tiene el éxito por los insumos, mercería las empresas que venden hilos botones, elásticos, a veces aparecen algunos productos de mercería y te levanta la pinta, es bueno estar husmeando proveedores de tela y de mercería a veces que encuentras algo que puedes utilizar y levantas tu polo. En una época apareció el hilo metálico y el dorado parecía oro, un confeccionista le puso en el cuello y tenía el cuello dorado y por esa costurita vendió muchos polos.

En la confección utiliza bastante tu creatividad el que produce de cualquier sector tienen que ser creativo y una de esas modificaciones lo pones en tu producto y pegas y hasta que te alcancen los demás te has vuelto millonario. Hay que estar viendo el mercado de abastecimiento y te ayuda a pensar.

Ahora con el internet se puede ver todas las colecciones del mundo y de ahí vas sacando ideas.

No tengan miedo de poner ese emprendimiento, pensando en calidad. Tienes que ser práctica y pagar más, si veo un confeccionista que hace bonito convencerlo y le pone su etiqueta, te transfiere toda su experiencia.

Los contratos de personal, ¿cómo son?

Depende de la capacidad de ventas, si ves que estás vendiendo bien entonces el productor lo que quiere es que le sigas comprándole, recomendando aprovecha la experiencia de esas empresas te cobrará un poquito más 1 o 2 soles más, pero te da calidad y te pone la etiqueta y con eso ya te has ganado 20 años de experiencia. De otra manera hasta que adquieres experiencia. Sufres demasiado si es que estás eligiendo un buen producto y te están cobrando un poco más y sabes que la empresa es buena por sus insumos y acabados ese producto te va a garantizar lo que vendes y si esa política lo utilizas en cada producto que vas a vender en tu página prácticamente estás empezando de la cumbre a una distancia pequeña de la cumbre del éxito, porque otros para que lleguen pasa 15 o 20 años, en cambio tú ya estás y con el conocimiento que tienen les va a ir muy bien. Recomendando segmento A.

Hay unas tiendas en España que primero en su red publicitaban las prendas que van a vender y hacían pre-order, ¿cree que es factible?

No lo haría aquí ni en el mundo. Si un cliente quiere un solo modelo con manga al revés no lo voy a hacer. La empresa publicitaba los productos hasta que mínimo obtuvieran 100 productos y cerraban.

Si tienes quien te produzca esa cantidad de producción con esos detalles no hay ningún problema, pero mejor preocúpate de tener buenos productos, tengo que hacer un pedido de 20, 30 que me han pedido especial porque un confeccionista de polos al comienzo te dije 7 colores llegas a 2000 polos. Ese confeccionista le dice prepárame 50, de todas las tallas y colores, piensa que vas a tener un stock de telas y de ahí vas a sacar tela para un polito, el corte no te va a salir tan bien como si fuera un paquete completo. Y para hacer un polo te vas a demorar más de cortar para una docena o cortar para un bloque para 500 polos. Me parece una política que satisface muy bien al cliente si tiene la capacidad de hacer esa cantidad de pedido.

Pero si tienes una buena mercadería no te preocupes la gente se lo va a llevar, y la gente cuando te compre la primera se van a dar cuenta y ya de memoria te van a hacer pedido las siguientes prendas, asegúrate que el estampado no se deteriore rápidamente. Si bien hay gente que solo quiere ponerse dos veces o tres veces le va a gustar que el polo siga estando igualito que siga como nuevo, le va a gustar que sea durable.

Esa política, no lo haría, de repente la cosa no sale como quiere el cliente, ponte en la condición del confeccionista, porque piensa ponte en la condición de confeccionista el

preparar 50 polos diferentes se demora 3 o 4 días y en serie se puede demorar 3000 polos en ese tiempo. Salvo que tengas un personal y que te entretengan haciendo eso. Hay empresas las grandes empresas tienen equipo de diseño y operaria y maneja todas las máquinas y te presenta el polo que usarás de modelo para que confecciones y tiene el taller solo para muestra, tal vez esa señora hace 30 polos al día y si tienes ese taller es que tienes ingresos para pagar a ese personal constante, un diseñador, una que hace confección y una que hace acabados y un local donde estén todas las máquinas y tienes que tener un taller completo y todo eso va a hacer parte de tu costo. Si tuviera así un taller grande, podría ser en vez de tener manos vacías que vayan confeccionando algo.

Anda a lo más sencillo, a lo más fácil, diseña bien, la bolsa, caja, etiqueta todo lo que llaman branding porque ese será el rostro que pones en el mercado.

Hay empresas que hacen todo el servicio tú te ahorras todo el problema de trabajador que vino o no, que se enfermó. Hay confeccionistas que ya hacen todo, manda a cortar a otro, otro bordado, otro que estampa. Ellos se encargan de todo. Al comienzo le compras su polo como está y a medida que vas ganando confianza ya le vas indicando hacer unas variantes.

Empiecen con bastante confianza, pero en calidad no regateen costo si un polo normal de algodón pima me cuesta entre 15 a 20 soles si te cobran 30 págaes, tú lo vas a vender en 80. Pero un polo que no tenga defecto, cero encogimientos, color constante, talla excelente, estampados excelentes, y variedades de colores y diseños si van a vender calidad no regateen precio gástenlo en cada prenda. Porque el mercado lo paga. Porque calidad cuesta si el que quiere calidad y no quiere pagar esa pata está equivocado. Calidad es pagar lo que se tiene que pagar sin regatear.

Yo les ofrezco mi tiempo, busquen confeccionistas para que no estén buscando hilos, acabados, pero ya depende de ustedes.

ENTREVISTA A EXPERTO 4

- **Entrevista con la Srta. Kelly Martínez, especialista en Comercio Electrónico y Marketing Digital con más de 15 años de experiencia. Máster en Comercio Electrónico con especialización en Marketing.**

¿Cómo funciona técnicamente el Negocio E-Commerce?

El comercio cuando decides técnicamente existe muchas formas de implementar y también implica el tipo de empresa que eres, si eres emprendedor es mediana, pequeña, grande y ahí defines que tipo de técnicas vas aplicando.

¿Son emprendedores y cuentan con cierto presupuesto para tener algo desarrollado?

Somos proyecto de tesis el presupuesto es de acuerdo con lo que invertimos, nosotros armamos el presupuesto desde cero. Esperamos facturar S/300,000 soles anuales para invertir algo de \$50000 dolares. Es un estimado inicial.

En ese caso 50000 es mucho para la primera tienda, tienes que contar en registrar el nombre del sitio, no más de \$30 dolares anuales, pero varía mucho en el.com .org son los más comunes y tienen un costo menor al que tiene. shop, market estos son premium estos pueden costar hasta \$100 anuales. Tampoco es mucho pero cuando no tenemos un presupuesto no podemos incurrir, así funciona el dominio pagos anuales y ahí se va definiendo.

. shop te da más visibilidad?

Funciona de la misma forma, Simplemente entra en juega como lo mercadeas y ahí tiene el impacto él. shop o. online. si pensamos que la tienda es únicamente online para de aquí a 40 años nos conviene. online, pero si a largo plazo piensas poner una tienda física es de pensar bien el nombre que se va a definir. A largo plazo se puede cambiar el nombre, pero implica una reingeniería de ideas mercadológicas, si ya llevaste al cliente a entender como es tu marca como encontrarte y todo es mensaje constante de mercadeo y si en 4 años deciden cambiar el nombre sería comenzar desde cero. Si se puede cambiar, pero no es recomendable

Después del nombre ya viene le hosting, la casita donde va a vivir la tienda en línea y donde se guarda todo lo que tendrá la tienda, el físico es una computadora física que ahí está y está la nube, que por excelencia sabemos que es Amazon y puedes comprar los dos la verdad es que no hay problema en lo que escojamos simplemente la diferencia esta en el costo es mucho más cómodo el físico que la nube, la nube también puede estar cómoda pero hay que estar pendiente y se necesita un administrador par que el costo no se dispare y ahí no hay como muchas personas que tengan este expertise y el que lo tiene es caro.

Ese es el hosting hay millones de diferencia, por ejemplo, yo actualmente tengo una tienda en línea por hobby y estoy pagando \$120 dólares anuales. Eso si pueden lo que pueden hacer es comenzar desde los pisos más bajos para después ir creciendo y no tener el de \$500 dólares sin saber la cantidad de gente que nos va a visitar o cuantas compras vamos a tener, hacer estimaciones pequeñas yo espero tener 3 compras diarias ya es bastante, y depende mucho del mercadeo que se tenga , eso empuja a que las ventas se den, si ustedes amarran todo el costo con el beneficio y la rentabilidad que van a tener vamos a poder estimar cuántas ventas pueden tener o esperamos en el primer mes para lograr los S/300000 que necesitamos en un año y en el calendario hay temporalidades que se disparan más las compras que en enero es muy bajo y ahí es que se necesita esos ganchos de 2x1 o entrega gratis que genera la venta

El hosting lo recomendable es que empiecen desde lo más bajo y si su venta crece ir ampliándolo y ampliándolo a medida de la demanda de la venta que ustedes van generando no compren el mas grande.

Tecnológicamente está la plataforma, hay un sinfín de plataformas y podemos optar por la que más fácil implica mucho el análisis que ustedes van a hacer de acuerdo con el recurso humano que se necesita.

Por ejemplo, el famoso Shopify, es super fácil de usar no necesita gente con experiencia ni gente calificada en alguna actividad, sino más bien alguien parte del equipo que comience a utilizar, la diferencia del shopify es que cobra un porcentaje por la venta generada dentro de la plataforma

Si vendes las camisas deportivas a \$10 por camisa, a eso le tiene que sacar el costo de la transacción de la tarjeta que va a pagar la transacción y a eso hay que sacarle el Shopify, no es que vamos a ver neto esos 10 dólares, mis recomendaciones como primer paso Shopify no es mes un modelo que se pueda recomendar.

Luego está Wordpress es otra herramienta que pueden usar para administrar su tienda, necesita una persona más técnica, hay perfiles administrativos y tiene disponible toda la plataforma y ahí es donde se requiere un poco más técnico, pero no incurre más gasto, se descarga, se instala y se comienza a utilizar y no hay costo por uso de plataforma ni costo asociado a las ventas entonces la plataforma es totalmente libre para poderlo usar. Eso sí generan muchas actualizaciones de pluggins, de plataforma si deben tener a alguien no tan calificado que les puede apoyar en esta parte. Yo tengo una persona que me ayuda y he logrado como negociar con esta persona por proyectos, esta actualización de pluggins la plataforma lo hace mensualmente a veces a veces dos veces por semana, pero he llegado a un acuerdo con esa persona que vamos a actualizar pluggins una vez cada dos meses, porque si eres emprendedora no puedes sostener eso, entonces una vez cada dos meses actualizamos los pluggins y cuando se hacen actualizaciones hay que revisar toda la plataforma y ver que no se estropeo algo y él me ayuda. Estos proyectos cuestan como \$60 o \$80, pero es una persona freelance que literalmente solo hace eso.

La otra plataforma es Magento, tiene su versión totalmente gratuita, que también la pueden utilizar, la diferencia es que si Magento falla la plataforma no hay soporte y si en Wordpress falla si aportan, las comunidades foros todos ayudan. Yo uso Magento para emprendedores o primeras opciones no es tan viable, ahí si necesitan algo 100% técnico que los esté apoyando es más robusta.

Hay otras como MiNube, totalmente plataforma en línea, que prácticamente suben los productos y se arma la tienda en línea, pudieran usar esas, pero son como muy amarradas a que no pueda extraer información no puedo bajarla ni hacer migraciones de un lado a otro si me quisiera cambiar puede ser para emprendedores con mucho menos productos.

¿Se puede hacer con la línea grafica que uno quiere?

Magento se puede adaptar totalmente la línea gráfica, tienen una tienda donde descargas plantillas y se adaptan a los colores y son más fáciles, pero también se pueden adaptar desde 0 con algún desarrollador

Shopify si hay tienda para descargar plantillas, y adaptar colores, pero no estoy seguro si con desarrollo propio tiene un costo asociado, ambas se pueden solo el costo de por medio.

Wordpress si se puede adaptarla quizá si hay costo promedio, pero con la persona que te lo haga no con la Wordpress directamente como pasaba con Shopify, a tus colores por medios

de plantillas o bien haciendo diseños custom. Esta es la parte técnica necesitan saber para montar la tienda en línea y tenerla funcionando.

Una vez teniendo la tienda en línea ya deberían tener armado el árbol de categoría y estas categorías que vamos a ofrecer, pueden tomar referencia de varias páginas, hay grandes y otras pequeñas, pero tomar referencia de ropa deportiva.

Ver página Nike, si marca tiene presencia en muchos países se hace landing page, se comunica donde los países donde está presente y elige

Luego están las categorías donde se agrupan todos los productos que se ofrecen, a eso se le llama el árbol de categorías, dentro de esas hay categorías madre o padre donde se asocian las categorías y las subcategorías. El árbol de categorías debería comenzar a armarlo con tiempo para que una vez que esté la plataforma esté lista se suba. Se puede cambiar, no hay problema que definan una y luego agregas otras, ese debe ser un punto para elegir la plataforma, la flexibilidad para hacer los cambios, porque la marca va cambiando y no podemos quedarnos colgado a algo que no se puede cambiar. Entonces para elegir la plataforma la flexibilidad que te pueda dar es una variable, el soporte es otra a veces es preferible en español para que a los técnicos se les sea más fácil y sepan interpretar los cambios y como se hacen los ajustes, y los costos las plataformas asocian muchos costos y cuál es la que genera menos costo desde un inicio, a medida que vayan creciendo con la marca y si generan los 300000 dólares en el año bienvenido sea y migran a otra plataforma porque la misma demanda les va a pedir una plataforma nueva, pero para iniciar entre menos costo asociado, la rentabilidad va a hacer mas fácil.

De las categorías lo importante es tener las categorías ya armadas, de primer nivel y segundo nivel y tercer nivel y eso hace que las personas los clientes encuentren los productos mucho más fáciles y rápidos, y no crear por crear y solo tener un producto adentro, si tengo un producto o dos mejor meterlo a otra categoría y hacerlo más amplio. Una categoría debe existir si hay más de 10 productos en adelante es lo recomendable, ustedes pueden tener una categoría y un producto, técnicamente no hay nada que lo impida sino más bien es la experiencia del usuario que se le brinda al momento de estar comprando. **también permite el filtrado.** Sí cuando tú estás viendo las categorías y metiendo los productos, la plataforma ya funciona con un buscador. Si pone en el buscador short, ustedes pueden generar el buscador de acuerdo con las mejores prácticas, puede ser que sea el producto más vendido y yo mejor voy donde las mujeres y veo todos los shorts disponibles de las mujeres. Ya te da los resultados de búsqueda que le damos a los clientes, y requiere un trabajo adicional donde hay personas que escriben mal los nombres, el buscador lo auto interpreta lo que está mal escrito, pero es un trabajo de la optimización de la plataforma y de lo que se necesita hacer se hacen revisiones constantemente y se identifican palabras que estaban mal escritas. Cuando estaba en ese retail una persona buscada kama con k y nada le salía nada porque nada está escrito así, entonces se hacía la relación cuando la gente venga y escriba cama con k los voy a mandar a la categoría camas porque eso es lo que está buscando.

Luego de tener el árbol de categorías sí hay donde comenzar a llevar un orden por el tipo de producto, no es lo mismo catalogar una ropa que zapato que una cocina o lavadora, entonces van armando esas plantillas de los productos para atender un orden y más adelante hacen un acuerdo con un nuevo proveedor y le paga camisas nuevas bueno ya saben todo lo que venga de camisas se van subiendo al sitio de esa manera y siempre van teniendo información completa de todos los productos.

Por ejemplo, la camiseta tiene 4 fotografías y una principal, el título, la descripción corta, todas las páginas de producto deben contener esta parte que son los reviews todas las plataformas lo tienen por default, pero algunos países es importante que tomen nota cuáles son las leyes de comercio electrónico que tiene su país. Por ejemplo, para Centroamérica el único que tiene más desarrollado es Costa Rica, y en Costa Rica el tener reviews en la plataforma es de ley entonces nosotros mercadológicamente y por parte del negocio, aunque no nos guste, no lo podemos quitar. Por eso tenemos que ver cuáles son las leyes y como actualmente funcionan, para que dentro de su comercio electrónico la puedan aplicar. El precio es el precio total sin delivery, pero ya incluye impuestos, depende de nosotros como muestran el precio en el país si es con impuesto o sin impuesto y al final se hace un consolidado del total de los productos más los impuestos o ya incluye los impuestos eso tienen que ver como se hace en el país. Las tallas que estarán disponibles del producto, esta camisa solo está disponible en rojo, si hubiera otros colores debería indicar los otros colores que están disponibles. La entrega debe ser el 17 de setiembre si hoy es 11, dentro de 6 días y nos cuesta 5.90.

Ahí comenzamos a evaluar que nos conviene más, comprar en línea o la tienda física, ahí tiene ustedes que darle el valor agregado del e-commerce, qué es lo que busca la gente entregas inmediatas o entregas de comodidad de comprar desde cualquier lugar y el precio del delivery, cuando los precios del delivery son excesivos las personas no compran. Y aunque tengamos nosotros el único producto que existe, orgánico, en el país, cuesta que la gente compre con precio de delivery. Ustedes deben hacer alianzas o un pequeño estudio en cuanto es el promedio que está costando ten toda la república en diferentes zonas, en la capital, todos los puntos de entrega cuál es el costo promedio partiendo de eso ponernos un costo nosotros y decir bueno estamos competitivamente bien, y partiendo de eso armar las alianzas con los diferentes proveedores. Dentro de las recomendaciones es no tener solo un proveedor sino a veces hasta 3, porque dentro de esta experiencia que les cuento de mi hobbie es que cubrir el país entero hay proveedores que cubren con menores costos pero el tiempo de entrega es más largo, es decir puede llegar al lugar más lejano de El Salvador el producto con \$4 dólares pero le va a llegar en 3 días, entonces el cliente cuando entiende que son lejanos lo comprenden, pero dentro del área metropolitana y la capital yo no le puedo decir le voy a cobrar \$3 dólares que es la tarifa estándar pero le va a llegar al día siguiente porque no lo comprende no entiende porque le va a llegar al día siguiente si se puede entregar el mismo día. Ahí es donde ustedes comienzan a evaluar y decir bueno voy a entregar en la capital con este, en este otro lugar con el otro y así es como se va a haciendo un ajuste de los costos.

¿Y las políticas de devolución tiene valor agregado y cómo funciona?

Totalmente son un valor agregado y es algo que deben salir desde un inicio, desde la pandemia la mayoría de las tiendas físicas cerraron, les voy a contar las tendencias en Europa y Asia. Ellos habilitaron espacios para retornar los productos que estaban malos o compraban de cierta talla y no eran, ustedes tienen que estar preparados para cualquier eventualidad y saber reaccionar en cada caso. Abrieron estas casas en donde se coordinaba la recolección del producto, era un costo que el cliente absorbía, en el mejor de los casos, ya en el peor de los casos nosotros como empresa absorbíamos que era recoger el producto, traerlo y luego llevárselo de nuevo. Hay costos que deben contemplar y dejar claro si absorbe el cliente o nosotros, hay clientes en que solo lo hacen por molestar, hay que poner reglas claras para que las personas se frenan, dejar reglas claras, que costos incurrimos como cliente y costos del negocio. Pero si crearon estos puntos de contacto de las devoluciones donde se recogía el

producto en el cliente y luego se hacía lo que se tenía que hacer y se retornaba, cuesta 3 dólares que lo llevemos a la casa o pasa a recogerlo.

Otra de las prácticas es si vendían ropa, era ropa solo para medírselas, habían preparado esos deliberas entonces el cliente compraba camisa M y los que repartían tenían la camisa S, M, L, entonces en ese momento bueno puede probarse para verse si le queda o no, y andaban con un poquito de stock les ahorra tiempo, costos y todo.

En Japón y corea crearon tiendas en todas las provincias para que las personas llegaran a medirse la ropa y después la compraban en línea, pero la tienda solo era para medir no venía nada solo llegaba las personas a medirse la ropa y luego generaba la compra. Para mitigar un poco las devoluciones más que todo en ropa las devoluciones si son grandes.

Dentro de la tienda en línea tienen que ser clara con las políticas como funciona, los envíos y devoluciones, si pueden tener unas tablas sería magnífico porque eso es lo que el cliente está buscando y a veces se evita también estas personas del servicio al cliente. Eso sí deben tener una persona para el servicio al cliente que esté respondiendo si van a dar servicio por chat, o correo electrónico o llamadas, debe haber una persona que esté detrás de esto respondiendo todas las preguntas y preparada para poderle dar ese valor agregado al cliente, el cliente pregunta cuánto cuesta, cuesta tanto o cuál es el proceso para seguir devoluciones, debe seguir ese proceso. No llegar al detalle que el cliente consulta llame a ese número, entonces esa experiencia del cliente la pierde.

También existe la parte de productos, ahí poner todo lo relacionado a tu producto, todas esas funcionalidades las plataformas las tienen por default esto ya viene así, solo necesita que lo configure y los usen. Eso es lo que toma tiempo y requiere mayor inversión de personal y para poder estar haciendo todo esto diariamente, producto nuevo entra automáticamente, si se puede hacer automatizado si tienen un sistema que ingresaron la mercadería a su inventario todo eso se puede automatizar, esa automatización es un desarrollo y porque hay que pegar los dos sistemas y ahí se inician las operaciones sin esta automatización.

La parte del further de una tienda en línea, ya los compradores con experiencia vienen a buscar el further, ahí se coloca toda la información que necesitan formas de pago, gastos de envío, ventajas, política de privacidad, hay que considerar por temas de ley y prácticamente eso hay que colocar siempre las conexiones a redes sociales esto es un deber dentro de las tiendas web luego te va guiando si se necesita otra información adicional con todos los contenidos.

De ahí te lleva a otras páginas que son páginas informativas no son páginas de productos. Luego hay preguntas, dentro de la página y se van respondiendo, todas las preguntas se pueden hacer podemos agarrar las preguntas de base de El Corte Inglés y las vamos respondiendo. Van viendo las reacciones para el servicio al cliente y así van agregando más preguntas a esta sección para que el cliente tenga facilidad a esta sección.

¿Los datos de los clientes? ¿Para ellos sería importante que el cliente CRM o un salesforce?

Hay un montón de cosas que pueden funcionar, que son etapa gratuita y después vas creciendo y vas bajando, el que utilizo es hotspot, tiene etapa de prueba y su etapa gratis, te doy CRM gratuito para almacenes contacto, para hacer seguimiento del cliente, pero si quieres hacer algo más complicado como dar seguimiento de los carritos abandonados, tienes que pagar, y pagas varios paquetes, el primer paquete creo \$40 dólares, Salesforce es demasiado caro, la implementación es cara porque tienes que asociarte con ellos para poder pagarlo y tiene costo por usuario dentro de la plataforma y este costo anda alrededor de \$1000 dólares cada licencia, entonces se sale de las manos pero si es un costo que quizá hotspot es uno de los

CRM que puede funcionar bien generalmente se puede encontrar como top en búsquedas en internet.

Zoho es la competencia de Hotspot, tiene versión gratuita, y ahí lo puedes comenzar a usar. Se conectan automáticamente ambas. En cambio, Salesforce ya no necesita otro. El que más he utilizado es hostpot, es fácil, solo creas la cuenta y ya comienzan a pegar con ellos, va recopilando los contactos los datos de igual forma zoho, tiene una etapa gratuita, lo que hay que ver es la facilidad de usar, las capacitaciones que puede dar y la etapa de gratis que es lo que me brinda.

¿Fotografías de los productos? ¿cómo se hace para que sean perfectas?

Esto lo define la línea gráfica de la marca, es como va a comunicar los productos, si usa fondos amarillos, verdes, así es como le da el enfoque y las buenas prácticas de comercio electrónico por excelencia se usa en fondo blanco. Se le puede tomar fotografías al producto, y una diseñadora hace la perfilación del producto y este se pone en fondo blanco, el tamaño que tiene que ser, todas las fotografías que suben a la página en línea tiene que estar optimizadas a formatos web, no se pueden subir porque sí, sino que tiene que ser optimizada de forma de web. La experiencia de la carga de la página debe ser óptima y eso nos ayuda a mantener eso. En una página web la métrica que se maneja es que debe cargar en menos de 3 segundos, si se pasa de eso ya estamos en una mala experiencia, debemos mejorar y ver que hacemos. Entonces se perfilan los productos se les pone el fondo blanco y se van subiendo en la plataforma los de primer nivel. La imagen 2, 3 4 pueden ser sin perfilarse porque esas no se ven en primera instancia y si quieren ver colores que se ofrecen debe estar la función para cambiar color. El color se cambia al mismo momento de la foto es una funcionalidad que la plataforma ofrece, a veces no ofrece el mismo cambio y la plataforma te permite. Dentro de los acuerdos con el proveedor puede requerir que me de fotografías del producto en fondo blanco.

¿Cuáles perfiles o roles deberíamos considerar o es mejor tercerizar?

Antes de tercerizar es importante que tengan en mente ser parte de algún marketplace, porque el marketplace automatiza todo ese proceso de tener un personal que los ayude, de tener una tienda en línea sino solo es el costo mensual de pertenecer. Entonces pueden evaluar el costo beneficio, vamos a ver 6 meses ver cómo nos va en un Marketplace y luego partimos. Eso se puede evaluar.

En cuanto a la estructura es muy importante porque tienda en línea demanda tiempo y administración, y requiere tener personas atrás que hagan ese seguimiento. No es poner un catálogo y que se venta, es una administración constante.

Una persona administra plataforma, de preferencia conocimientos técnicos y que ayude de manera fácil y rápida, es más fácil que alguien técnico conocimientos de IT o desarrollador se adapte a la administrar una tienda en línea que un administrador o un mercadólogo se adapte a eso. Porque a veces pueden ser cosas muy rutinarias que para los tecnológicos son fácil de adaptarse, subir productos, bajar, inventarios, colores,

Persona que apoye para los deliverys, porque cuando las mejores tarifas vienen de los deliverys son de empresas pequeñas y no tienen tanta robustez como un DHL te da todo pero el delivery cuesta \$20 dólares, persona que ayude y haga seguimiento de delivery, pedido que entra pedido despachado y ver si llegó bien.

Dos personas de marketing, una persona esté viendo vea negocios, o hacer alianzas, o ver mercado lógicamente mejorar siempre creando promociones, que las ventas se vean y si no hay ventas porque no hay y ver que hacen.

Una persona que sería el Community Manager, se comete error que es el mismo de hace el servicio al cliente y el mismo que hace las promociones, y no el Community Manager es un ejecutor de las estrategias que van para redes sociales o cualquier canal de impacto y el te ayuda a convertir a la venta cualquier duda que tengan en las diferentes comunidades y darle seguimiento estratégico para los canales digitales a la marca y se vuelve también creador de contenido, encuestas, videos en reels, etc, ya tiene un gran trabajo. Se comete error en ponerle metas de venta cuando en realidad no es así. Con esas 4 personas pudieran comenzar como bajo, pero para lograr lo que se han propuesto, se debe duplicar el personal.

Una persona de recursos humanos, un Administrador de la empresa que pague planilla.

Servicio financiero, que tiene que estar aconsejando, informes contables, si se puede tercerizar.

El mantenimiento de la página web es preferible que esté dentro no tercerizado, se saca mejores resultados teniéndolos dentro. Por ejemplo, podemos poner promoción de cupones, y el cupón no funciona, y si no está disponible la empresa perdemos la venta.

Puede ser que a largo plazo los costos sean menos en una tienda en línea y la gran ventaja es que podamos usar herramientas gratis por un tiempo, ahí podemos optimizar los costos mejor que una tienda física. Otra ventaja del comercio electrónico, costos anuales, se diluyen a lo largo del periodo y no importa si no hay venta en un mes, pero el próximo sí se diluye el próximo. En cambio, el físico si no hay venta hay perdida. Siempre hay costos asociados, siempre debe haber personal que dé seguimiento, por más que diga que es en línea y se atiende solo, pero es un porcentaje de los compradores en línea que está acostumbrado a comprar en línea y el resto, hay que culturizar, así es como se compra esos son los beneficios, si se entrega en domicilio, pero sí es una labor real.

La nueva forma como se vende la ropa actualmente, una nueva plantilla que se utiliza para mostrar la ropa y se va hacia abajo, es imperceptible para los clientes, pero para la marca es un valor agregado que le damos a los clientes.

¿Sobre las plataformas de pago?

En El Salvador no hay forma de extraer dinero de paypal porque no hay alianza con bancos. Hay que ver alianzas con bancos locales, buscar, PayPal, averiguar, investigar que métodos de pago están disponibles, hacer alianzas para cada uno de ellos, la mejor alianza es negociar la comisión lo más bajo que pueden, en El Salvador la más baja es del 2% que me quita el banco,

A nivel de estructura financiero le sumas el costo, ya va sumado en tu análisis financiero, pero no decirle te va a costar 10 y si pagas con esto 10.5.

Para evaluar el método de pago, primero evaluar el buyer personal si ya está adaptado a cierto método de pago lo recomendable es salir con el mismo método de pago porque será fácil la conversión a los clientes; si no hay un método de pago predilecto y cualquiera funcionaria busquen el que mejor tasa de comisión les da el que menos costo le incluye, esta la comisión de la tarjeta y una suscripción anual que a veces es 300 dólares. Y la plataforma que elige te de reportería porque a veces hay que hacerla manual y los financieros se molestan si no está al día los reportes.

Esto incluye un proceso legal que les apoya con todos estos procesos legales, si son alianzas con documentos legales, donde tienen que leerlo bien y entrar en debate con ellos, no aceptar clausula quisiera que esté de otra manera.

ANEXO III
EJEMPLO DE GUIA DE PREGUNTAS A EXPERTOS

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA EXPERTO EN DESARROLLO DE PRODUCTOS TEXTILES

- Fecha y lugar de la entrevista:
- Nombre del entrevistado:
- Puesto que ocupa:

Buenos días (*nombre del entrevistado*), De acuerdo con lo conversado, el objetivo de esta entrevista es conocer a profundidad, desde punto de vista operacional y todas sus variantes, el funcionamiento de una maquila de productos textiles.

Nos encontramos realizando un plan de negocio para comercializar una marca de moda “casual deportiva” pero agregando algunos elementos de sostenibilidad en su cadena de producción, por lo tanto, tenemos algunas preguntas que nos ayudaran a determinar para nuestro negocio cual es la mejor estrategia de operaciones si maquilar o tercerizar.

Esta guía de preguntas es tentativa y podemos conversar al respecto en el orden que consideres conveniente. Podemos incluir otros temas que consideres relevante o sacar algunos temas que no quisieras contar.

Quiero asegurarte también de que toda la información que nos brindes será utilizada únicamente con fines académicos. La entrevista será grabada para poder capturar toda la información proporcionada y no saldrá de esta investigación salvo una aprobación expresa por parte tuya.

- 1) Para poner en contexto, cuéntanos un poco de tu experiencia en el sector textil.
- 2) Cómo es el proceso textil en general desde que nace la idea hasta la puesta a la venta (compra materia, cortes, diseño etc.)
- 3) Para un emprendimiento que piensa comercializar 1200 prendas al mes ¿cuál de todos esos procesos se debería poner mayor énfasis? ¿Cuáles procesos son los más laboriosos?
- 4) Desde tu opinión y dado nuestro contexto de tercerizar la confección de prendas (buzos, casacas, polos y poleras) ¿Crees que es mejor maquilar nosotros mismos con activos o tercerizar la producción?
- 5) Los diseños de prendas genderless y/o unisex representan algún tipo de limitación o reto respecto de la cadena logística?
- 6) Para que los productos sean durables, confiables, cómodos y que al mismo tiempo sean eco amigables que recomendaciones puedes darnos sobre que material usar (que tipo de algodón):

- 7) Tienes una referencia sobre los costos unitarios o totales de insumos, mano de obra /maquila, y otros necesarios (De la pregunta anterior) para lograr un producto con la calidad y atributos esperados?
- 8) Cuál es la diferencia entre el algodón y algodón orgánico y como se ve esta diferencia reflejada en las telas. Mas grueso es el orgánico, no es perceptible. No hay mucha diferencia
- 9) ¿Que otros componentes aparte del algodón son relevantes y comunes en las telas utilizadas en prendas deportivas o sport-casual? Son realmente son 100% algodón o son necesarios insumos sintéticos? ¿es posible omitir estos últimos?
- 10) Es mejor comprar la materia prima en un lugar y que me confeccionen en otro o es mejor que un solo proveedor me haga todo el proceso. Mejor todo el proceso
- 11) ¿Conoces maquilas de baja escala que realicen este pedido de lotes? Textiles San Ramon / Textil Spain
- 12) Estas maquilas de baja escala cumplen con las condiciones adecuadas para los trabajadores y cuentan con materia prima eco amigable.
- 13) Se terceriza el estampado y/bordados con hilos eco amigables. SI (importado) TREN y Amazonas
- 14) Conoces algunas maquilas en las que podamos cotizar
- 15) Como cotizo los polos, existe alguna manera de pedir cotizaciones por talla, por prenda, material ¿Cuál es el mejor? ¿Hilos eco amigables? De acuerdo al grating de tallas (referencial)
- 16) ¿A lo largo del proceso de elaboración de una prenda deportiva, cuales con los componentes o actividades más relevantes y cuales los que mayor dificultad representan en términos de productividad y monetarios?
- 17) ¿Ves factible medir y cuantificar monetariamente la huella de carbono de todas las actividades del proceso de elaboración de una prenda – a través de la maquila o producción propia?, ¿qué esfuerzos o controles adicionales requiere?
- 18) ¿Qué costos adicionales implica trabajar con componentes de sostenibilidad en la cadena de valor?

ANEXO IV
MODELO DE ENCUESTA REALIZADA AL PUBLICO OBJETIVO



Estudio de mercado_Eco



Iniciar sesión

Preguntas

Respuestas

458

Configuración

Sección 1 de 5

Estudio de mercado- Eco Activa



Hola, somos alumnos del MBA TC57, estamos llevando a cabo una encuesta acerca de un negocio de moda sostenible cuyo concepto es casual-sport. Responder dicha encuesta te tomará alrededor de 4 minutos. ¡Agradecemos de antemano tu apoyo!

P1. Género *

- Femenino
- Masculino
- Otra...

P2. ¿En qué rango de edad te encuentras? *

1. Menos de 26 años
2. De 26 a 30 años
3. De 31 a 35 años
4. De 36 a 40 años
5. De 41 a 45
6. Más de 45

P3. ¿En qué rango se encuentran tus ingresos mensuales? *

1. Menos de S/ 2,000
2. Entre S/2,001 a S/4,000
3. Entre S/ 4,001 y S/ 6,000
4. Más de S/ 6,000

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección ▼

Sección 2 de 5

A. Hábitos de consumo



Descripción (opcional)

P4. ¿Qué tan interesado estás en la ropa casual-sport, ecológicas y sostenibles? *

- Muy Interesado
- Interesado
- Indiferente
- Poco Interesado
- Nada Interesado

P5. En general, indica la frecuencia con la que adquieres las siguientes prendas *

| | 2 o más veces ... | 1 vez al mes | Cada dos meses | Cada 3 o más ... | Nunca |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Polos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Poleras | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Buzos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

P6. Indica la cantidad de prendas que adquieres al realizar una sola compra: *

| | 1 | 2 | Más de 3 | Ninguna |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Polos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Buzos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Poleras | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

P7. Normalmente, ¿sueles comprar estas prendas (polos, buzos, poleras) en un mismo lugar? *


- Sí
- No
- Otra...

P8. ¿Dónde suele comprar normalmente? 

- Tienda física
- Tienda virtual (e-Commerce)
- Catálogo
- Redes sociales
- Otra...

P9. En general ¿Qué talla de ropa usas para polos y/o poleras? *

- | | | | | | | |
|--------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | XS | S | M | L | XL | Oversize (no ... |
| TALLAS | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Después de la sección 3 Ir a la siguiente sección 

B. Intención de compra



Descripción (opcional)

Dale play al siguiente vídeo y en base a lo que observes contesta las preguntas a continuación:



P10. ¿Comprarias ropa de esta nueva marca? *

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indiferente
- Probablemente no
- Definitivamente no

P11. Cuánto estás dispuesto a pagar por las siguientes prendas considerando los valores de marca expuestos en el vídeo: eco amigables y confeccionados por pequeños emprendedores : *

| | Menos de s/50 | de S/50 a S/100 | de S/101 a S/150 | Más de S/150 |
|---------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Polos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Buzos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Poleras | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

⋮

P12. Si la prenda fuera personalizada y hecha a tu medida ¿pagarías por anticipado y harías una pre-orden?

1. Si
2. No
3. Talvez

Después de la sección 4 Ir a la siguiente sección ▼

Sección 5 de 5

Muchas gracias por tu apoyo. Tu opinión ha sido muy valiosa para nosotros. ✕ ⋮

Descripción (opcional)

ANEXO V
GUIÓN Y ENLACE DE VIDEO REALIZADO PARA PRESENTAR EL MODELO
DEL NEGOCIO

Guión de Vídeo, Producto Mínimo Viable de Eco Activa

| Imagen | Locución |
|--|---|
| Vista Aérea del Perú en soledad | En el 2020, El mundo cambio en muchas maneras: |
| <ul style="list-style-type: none"> • Persona hablando en zoom • Persona estudiando en zoom • Oficinas completamente vacías • Persona trabajando en pijamas | <ul style="list-style-type: none"> • Cambió la forma en que nos comunicamos • La forma en como estudiamos • La forma en como trabajamos • Incluso la forma en como nos vestimos |
| Persona meditando | Pero también cambiaste tû |
| Animación del logo de eco activa | Es por eso que creamos Eco Activa. |
| | Una marca de ropa Athelisure que te brinda la comodidad que necesitas para tu día |
| | Y además una marca que revoluciona el concepto de hacer negocios a través de un compromiso genuino con el planeta |
| ¿Como lo hacemos? Sobre una tela de algodón | ¿Cómo lo hacemos? |
| Persona haciendo yoga | Diseñamos ropa flexible y adaptable para que te muevas en todos los escenarios de tu vida |
| Persona recogiendo algodón en un campo de algodón | Utilizamos insumos orgánicos importados y los combinamos con fibras de algodón 100% peruano |
| Persona recolectando ropa para donar | Además, te brindamos la oportunidad de donar las prendas que ya no utilices para que estás sean restauradas en nuestros talleres y posteriormente donadas a personas que lo necesiten |
| Persona trabajando en una maquina de cocer | Trabajamos con personas talentosas en entornos sociales y económicamente vulnerables, es por eso que cada prenda cuenta una historia única desde sus creadores. |
| Logo de eco activa | Eco Activa viste tu vida con un estilo fresco, ágil y para cualquier situación. |



<https://www.youtube.com/watch?v=nnqmxDGJcRU>

Teaser de los productos



<https://www.youtube.com/watch?v=NqXgc7ymL90>

ANEXO VI
LEAN CANVAS

| Problemas | Soluciones | Propuesta de valor única | Unfair Advantage | Customer Segments |
|--|---|---|--|--|
| <p>1) Contaminación ambiental</p> <p>2) Jóvenes que quieren actuar pero no saben cómo.</p> <p>3) Falta de conciencia del problema ecológico, social y económico en la población</p> <p>3) Falta de información</p> | <p>1) Producto coherente y responsable con el medio ambiente y comercio justo</p> <p>2) Productos con calidad y con altos márgenes para generar valor a accionistas y consumidores.</p> <p>3) Promover activismo ecológico y social a través de productos atractivos al mercado.</p> <p>4) Productos alineados fuertemente a los intereses del público objetivo</p> | <p>Promovemos la cultura y el estilo de vida sostenible a través de prendas de vestir ecológicas, responsables y conscientes que contribuyen al propósito de amar al planeta.</p> <p>Queremos</p> <p>Nuestras prendas son responsables y coherentes, buscamos trabajar con proveedores certificados en temas ambientales y que promuevan el comercio y trabajo justo. Así como también el involucramiento de las nuevas generaciones promovemos una experiencia</p> | <p>Actualmente se está convirtiendo en tendencia social</p> <p>Más competitividad , más emprendimientos siguiendo lo mismo</p> <p>Los productos sustitutos como el fast fashion venden a precio por debajo de los costos.</p> <p>Nicho pequeño de consumidores conscientes. En su mayoría, el consumidor aún no tiene visión de prendas sostenibles.</p> | <p>Consumidor 2 (producto Estrella) :</p> <p>Millenials de entre 25 y 35 años , con empleo y capacidad económica individual, conscientes del medio ambiente pero sin conocimiento de como aportar.</p> |
| Existen Alternatives | Key Metrics | High-Level Concept | Channels | Early Adopters |
| <p>Actualmente se están haciendo fibras textiles de PET y plástico reciclado.</p> | <ul style="list-style-type: none"> *Cantidad de materia prima utilizada por productos. *Cantidad de reciclaje obtenido al mes. *Cantidad de polos vendidos Ahorros ambientales comparando con la | <p>'-Componente del modelo de negocio similar a Botellas que empoderan:</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=IbemUFNXWYI</p> <p>- Instalaciones para recolección de fibras :</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=6kpT2U06aUA</p> <p>- desarrollo de telas con fibra reciclable :</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=jLuZK4YLTsI&t=3s</p> <p>- fibra de telares reciclados:</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=l7MFkiwGGmM</p> | <p>Canales B2C</p> <ul style="list-style-type: none"> *E-Commerce (website) *Markets places sustentables (online y presencial) *Market- Place de Instagram. <p>CANALES B2B:</p> | <p>Centenials entre 15 y 25 años.</p> |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | fabricación de prendas similares pero con otras materias primas. | - R30Uniformes sostenibles : https://www.veritas.es/nuestro-nuevo-uniforme-sostenible/ | * ventas directas de uniformes con pequeños comercios. | |
| Estructura de costos | | Revenue Streams | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Tercerización de polos - Diseño de polos y Mano de obra de bordado - constos de distribución Desarrollo del sitio e commerce- logistica de entrega- - Campaña de Comunicación y marketing - Relaciones públicas - Video del pitch | | Venta directa y margenes por polos vendidas | | |

ANEXO VII
PERFILES DEL PUESTO

PERFILES PARA EL PUESTO EMPRESA ECO-ACTIVA

| | | |
|---|---|--|
| Nombre del Puesto: | Coordinador General y de Operaciones | |
| Descripción del Puesto | Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las actividades de trabajo y los recursos necesarios para la fabricación de los productos de acuerdo con las especificaciones de costo, calidad y cantidad. | |
| Departamento o grupo: | Segundo Nivel | |
| Ubicación Física/Remoto | Oficina | |
| Tipo de posición: | Trabajo a Tiempo Completo | |
| Puesto al que reporta | Gerencia General | |
| Puesto al que supervisa | | |
| Descripción de las Funciones | Competencia: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos y el presupuesto anual para su gestión y garantizar su cumplimiento. • monitorear las tendencias del mercado y determinar oportunidades para nuevos productos • Dirige y coordina las actividades de producción, abastecimiento, procesos y distribución de los productos del negocio. • Revisa los cronogramas de procesos y las órdenes de producción para determinar los requisitos de personal, los procedimientos de trabajo y las asignaciones de tareas. • Revisa los planes y consulta con el personal de diseño e investigación para desarrollar nuevos productos y procesos o mejorar la calidad de los productos existentes. • Inicia y coordina programas de control de costos e inventarios. • Analiza la producción, el control de calidad, el mantenimiento y otros informes operativos para detectar problemas de producción. • Revisa las operaciones y consulta con el personal técnico o administrativo para resolver problemas de producción o procesamiento. • Negocia precios de materia prima con proveedores. Desarrolla presupuestos y aprueba gastos de suministros, materiales y recursos humanos del área. • Coordina y recomienda procedimientos para el mantenimiento o modificación de instalaciones y equipos. • Examina muestras de productos crudos o dirige pruebas durante el procesamiento para garantizar que los productos terminados cumplan con los estándares de calidad prescritos. • Responsable de coordinar la logística de envío del producto. | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, Gestión de Conflicto, Metódico, Sociable, Comunicativo • Conocimiento de insumos, productos, materias primas, desechos, control de calidad, costos y técnicas para maximizar la fabricación y distribución de bienes. | |

| | | |
|---|---|--|
| Nombre del Puesto: | Desarrollador Textil y de Producto | |
| Descripción del Puesto | Desarrollo de productos que vayan de acuerdo a las necesidades del mercado y a las tendencias, y hacer un análisis para crear un concepto, tipo de telas, plasmarlo y materializarlo. | |
| Departamento o grupo: | Tercer Nivel | |
| Ubicación Física/Remoto | Oficina | |
| Tipo de posición: | Trabajo a Tiempo Completo | |
| Puesto al que reporta | Coordinador de Operaciones | |
| Puesto al que supervisa | | |
| Descripción de las Funciones | | Competencia: |
| <ul style="list-style-type: none"> Elegir los tejidos adecuados dependiendo el diseño de la prenda y puede especializarse. Realiza los bocetos e ilustraciones de la colección. Construcción de las prendas, patronaje y técnicas de costura y confección Responsable de las muestras, antes del lanzamiento de la colección. Desarrollar las especificaciones técnicas de cada producto Control de calidad de la producción. | | <ul style="list-style-type: none"> Creatividad, habilidad para aterrizar ideas, Conocimiento de insumos, productos, materias primas, desechos, control de calidad, costos y técnicas para maximizar la fabricación y distribución de bienes. |

| | | |
|---|--|--|
| Nombre del Puesto: | Jefe Comercial e ecommerce | |
| Descripción del Puesto | Planificar, dirigir y coordinar actividades para determinar la demanda de productos de la empresa e identificar clientes potenciales a través de la inteligencia de negocios | |
| Departamento o grupo: | Segundo Nivel | |
| Ubicación Física/Remoto | Oficina | |
| Tipo de posición: | Trabajo a Tiempo Completo | |
| Puesto al que reporta | Gerente General | |
| Puesto al que supervisa | | |
| Descripción de las Funciones | | Competencias |
| <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una estrategia de marketing, basada en el conocimiento de la política de establecimiento, la naturaleza o el mercado, y los factores de costos y márgenes. Coordinar las actividades de marketing para promover la venta de productos Coordinar las actividades promocionales Preparar informes de actividades de marketing. Seleccionar productos para exhibir en diversas plataformas o redes sociales. Establece los precios de los productos. Planifica y ejecuta las políticas publicitarias de la organización. Dirige la investigación y el desarrollo de nuevos productos. | | <ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de estrategias y tácticas de marketing, demostración de productos y técnicas de venta, y sistemas de control de ventas Conocimiento de técnicas y métodos de comunicación y difusión en medios digitales |

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

| | | |
|--|---|--|
| Nombre del Puesto: | Diseñador Gráfico | |
| Descripción del Puesto | Crear y desarrollar todos los conceptos visuales para la empresa | |
| Departamento o grupo: | Tercer Nivel | |
| Ubicación Física/Remoto | Oficina | |
| Tipo de posición: | Trabajo a Tiempo Completo | |
| Puesto al que reporta | Jefe de Marketing | |
| Puesto al que supervisa | | |
| Descripción de las Funciones | Competencias | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Crear conceptos visuales para publicidad • Escoger tipografías, colores de marca, maquetas para publicaciones o anuncios (layouts) • Diseñar una imagen de marca que incluya logos, tipografías, formatos e incluso objetos tangibles, como packagings | Creatividad, manejo de herramientas visuales, Conocimiento de técnicas y métodos de comunicación y difusión en medios digitales. | |

| | | |
|---|---|--|
| Nombre del Puesto: | Asistente de e-Commerce | |
| Descripción del Puesto | <i>Desarrollo e implementación de la estrategia de eCommerce de la Compañía</i> | |
| Departamento o grupo: | Tercer Nivel | |
| Ubicación Física/Remoto | Oficina | |
| Tipo de posición: | Trabajo a Tiempo Completo | |
| Puesto al que reporta | Gerente General | |
| Puesto al que supervisa | | |
| Descripción de las Funciones | Competencias | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Creación, gestión y ejecución de la estrategia de eCommerce en los distintos soportes (propios y de terceros) y mercados en los que esté presente la Compañía. • Gestión del posicionamiento orgánico y desarrollo de la identidad digital: control de contenido, carga de novedades, actualización de productos... • Generación de tráfico y optimización de las diferentes técnicas de captación y atribución. • Planificación y ejecución de campañas (SEM, PPC, emailing) en buscadores, marketplaces, comparadores... • Diseño, planificación y desarrollo de acciones y eventos. • Gestión de la atención al cliente. • Gestión interna del backoffice y la analítica web. • Definición de KPI's y control de stocks, presupuesto y ventas. • Seguimiento, análisis y evaluación de las tendencias de mercado en ecommerce. • Negociación con proveedores. | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad Analítica, • orientación a los negocios, • dominio de herramientas tecnológicas, Innovador innovador, • conocimientos en logística, • capacidad organizativa y de gestión, • conocimientos del mercado y capacidad de negociación. • Liderazgo. Iniciativa, capacidad de análisis, comunicación y proactividad. | |

| | | |
|--|---|--|
| Nombre del Puesto: | Gestor de Comunidades | |
| Descripción del Puesto | Gestionar la voz de la empresa en internet y determinar la imagen pública de la marca, lo que denominamos su identidad | |
| Departamento o grupo: | Tercer Nivel | |
| Ubicación Física/Remoto | Oficina | |
| Tipo de posición: | Trabajo a Tiempo Completo | |
| Puesto al que reporta | Jefe de E-Commerce | |
| Puesto al que supervisa | | |
| Descripción de las Funciones | Competencias | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Producir contenido de valor que sea relevante y útil para los seguidores de la marca, pueden ser presentados en diferentes formatos como textos, infografías, fotografías y video. • Planear las estrategias para las redes sociales en las cuales debe definir los objetivos, la audiencia y las redes sociales en las que se intervendrán y compartirán los contenidos. • Seleccionar otros contenidos de calidad relacionados con nuestras temáticas, provenientes de otras marcas o empresas para enriquecer el conocimiento de la audiencia. • Establecer metas de crecimiento para el canal y aplicar estrategias que favorezcan la consecución de las mismas, llevar acciones tácticas como promociones, concursos, campañas de publicidad, encuestas, entre otras. • Gestionar la reputación de las redes sociales de la marca y estar atento a cualquier crisis reputacional que se presente, crear un protocolo de crisis reputacional, elaborar respuestas pertinentes para las crisis y monitorear la reputación. • Promover la conversación entre los usuarios que siguen la marca y proporcionar información de valor de tal forma que despierte el interés, se gané la confianza de la audiencia y establezca relaciones con influencers • General contacto emocional con los usuarios para que estos se sientan motivados a interactuar con los contenidos de tal forma que compartan sus opiniones, comentarios o enriquezcan la información. | <ul style="list-style-type: none"> • Carismático, comunicador, sensible, creativo, Táctico, Estratega, Liderazgo y pasión por la tecnología. | |

BIBLIOGRAFÍA

- Escuela de Moda y Empresa de Madrid. (15 de octubre de 2020). *Escuela de Moda y Empresa de Madrid*. Obtenido de La diferencia entre moda y tendencia: <https://www.esme.institute/la-diferencia-entre-moda-y-tendencia/>
- Karen Weinberger Villarán. (2009). *Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocios*. Lima: USAID Perú, Mype Competitiva.
- Muy Negocios y Economía. (29 de Marzo de 2021). *Muy Negocios y Economía*. Obtenido de El boom de la moda ‘Comfy’: Cómo las marcas de ropa se adaptan a la pandemia: <https://www.muynegociosyeconomia.es/curiosidades/articulo/el-boom-de-la-moda-comfy-como-las-marcas-de-ropa-se-adaptan-a-la-pandemia-451616755049>
- APEIM. (2021). *Asociacion Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados*. Obtenido de <https://app.klipfolio.com/dashboard>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados APEIM. (2020). *Niveles Socioeconomicos 2020*. APEIM.
- Cadena Dial. (2021). *Cadena Dial*. Obtenido de <https://www.cadenadial.com/2021/por-que-esta-arrasando-la-moda-comfy-llevala-con-estilo-221964.html>
- Cámara de Valencia. (2017). *Tecnología para los negocios*. Obtenido de Cómo funciona el Instagram Shopping: <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/como-funciona-instagram-shopping/>
- Carl McDaniel, R. G. (2016). *Investigación de Mercados* (10 ed.). Mexico: Cengage. Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=2757>
- Catharina Martinez-Pardo ; Dr. Javier Seara ; Amina Razvi ; Jason Kibbey. (2020). *Weaving a Better Future: Rebuilding a More Sustainable Fashion Industry After COVID-19*. Boston Consulting Group partners.
- Chan, E. (2 de febrero de 2021). *2021 o el año en el que a la moda se le acabaron las excusas frente a la crisis climática*. Obtenido de www.vogue.es: <https://www.vogue.es/moda/articulos/tendencias-sostenibilidad-2021-crisis-climatica>

- Chávez, M. (8 de marzo de 2021). *La Cámara- Revista Digital de la Cámara de Comercio*. Obtenido de El sector textil confecciones en emergencia:
<https://lacamara.pe/el-sector-textil-confecciones-en-emergencia/>
- Claudia E. Henninger, Panayiota J. Alevizou and Caroline J. Oates. (3 de octubre de 2016). What is sustainable fashion? *Journal of Fashion Marketing and Management*.
- Conexión Esan. (7 de noviembre de 2016). *Creecer a través de la innovación de productos y servicios*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/crecer-a-traves-de-la-innovacion-de-productos-y-servicios>
- Custodio, L. M. (17 de julio de 2020). *Dialogo Chino*. Obtenido de Los textileros peruanos doblemente golpeados por el coronavirus y la competencia china:
<https://dialogochino.net/es/comercio-y-inversiones-es/36240-los-textileros-peruanos-doblemente-golpeados-por-el-coronavirus-y-la-competencia-china/>
- Damodaran, A. (10 de Noviembre de 2021). *Damodaran Online*. Obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html
- Datum. (2020). *Emprendedores en contexto COVID19*. Lima: Datum.
- Decreto Supremo N° 004-2021-Produce. (2021). *Reglamento de la Ley de sociedad de beneficio e interés colectivo (Sociedad BIC) 20 de marzo de 2021*. Lima: Diario oficial El Peruano.
- Deloitte. (2020). *La Encuesta Global de Millennials de Deloitte 2020: Las generaciones resilientes como clave para crear una “nueva normalidad”*.
- Deloitte. (2021). *A Call for accountability and action- The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey*. Estados Unidos: Deloitte.
- Diario el País. (18 de 03 de 2016). Obtenido de https://elpais.com/elpais/2016/03/18/estilo/1458287110_792911.html
- Diario Gestion. (08 de Agosto de 2021). Riesgo país de Perú bajó dos puntos básicos y cerró en 1.39 puntos porcentuales. Lima, Peru. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-bajo-dos-puntos-basicos-y-cerro-en-139-puntos-porcentuales-noticia/>
- Diario Oficial "El Peruano". (09 de Julio de 2021). Cepal: Perú liderará alza de la economía en América del Sur. Lima: Diario Oficial "El Peruano". Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/124280-cepal-peru-liderara-alza-de-la-economia-en-america-del-sur>

- Diccionario Merriam - Webster.* (s.f.). Obtenido de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/athleisure>
- El Peruano. (2008). *Ley que declara patrimonio genético étnico-cultural de la nación al algodón nativo*. Lima: Ministerio de Agricultura.
- El Peruano. (28 de junio de 2021). *Las nuevas tendencias que definen al consumo minorista*. Obtenido de Central: <https://elperuano.pe/noticia/123529-las-nuevas-tendencias-que-definen-al-consumo-minorista>
- Escobar Guanoluisa, Taña; Amoroso Peralta, Silvana. (Diciembre de 2019). El giro humanista del sistema de la moda. (C. d. Comunicación., Ed.) *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación - Edición 76*, 119-132.
- Euromonitor Internacional. (09 de Marzo de 2021). *Economy, Finance and Trade: PERU*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com>
- Euromonitor Internacional. (21 de Junio de 2021). *PEST Analysis: Peru*. Obtenido de Passport: <https://www.euromonitor.com>
- Expock Comunicación de Sostenibilidad. (10 de Marzo de 2015). *Outfit con Proyecto Pietà. Moda ética desde las cárceles de Lima*. Obtenido de <https://www.expoknews.com/outfit-con-proyecto-pieta-moda-etica-desde-las-carceles-de-lima/>
- Fabiola Alcas- Universidad de Piura. (20 de mayo de 2021). *Marketing: su importancia en la marca de los emprendedores*. Obtenido de Universidad de Piura: <https://www.udep.edu.pe/hoy/2021/05/marketing-su-importancia-en-marca-de-emprendedores/>
- Fattorini, V. O. (6 de diciembre de 2019). *Radiografía del retail de la moda peruana: Calzado y prendas de vestir*. Obtenido de Gestión empresas.: <https://gestion.pe/economia/empresas/radiografia-del-retail-de-la-moda-peruana-calzado-y-prendas-de-vestir-marcas-hm-zara-topitop-noticia/>
- Fundación Oxfam Intermón. (abril de 2019). *Moda ecológica: slow fashion vs fast fashion*. Obtenido de Blog: Ingredientes que suma: <https://blog.oxfamintermon.org/moda-ecologica-slow-fashion-fast-fashion/>
- Gestion. (5 de Enero de 2021). Banco Mundial prevé crecimiento económico de 3.7% en Latinoamérica en el 2021. Obtenido de <https://gestion.pe/mundo/banco-mundial-preve-crecimiento-economico-de-37-en-latinoamerica-en-el-2021-noticia>

- GESTION. (01 de 09 de 2021). Moody's rebaja la calificación crediticia del Perú: la primera vez en 20 años. Lima. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/moodys-rebaja-la-calificacion-credicia-del-peru-la-primera-en-toda-su-historia-noticia/>
- Gestion, D. (15 de 02 de 2018). *Gestion.pe*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/deben-organizaciones-asumir-costos-capacitacion-colaboradores-227295-noticia/?ref=gesr>
- Gina Westbrook & Alison Angus. (2021). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para el 2021*. Inglaterra: Euromonitor Internacional.
- Global Data. (2020). Obtenido de <https://store.globaldata.com/report/vr0217sr--global-clothing-footwear-athleisure-2018-2023/>
- GlobalWebIndex. (17 de Febrero de 2020). *marketingdirecto*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/el-61-de-los-millennials-estaria-dispuesto-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles>
- Gómez, Ó. T. (2009). *Perspectivas de la moda sostenible en el Perú*. . Lima: Industrial Data.
- hoydiariodelmagdalena. (30 de 05 de 2021). *hoydiariodelmagdalena.com.co*. Obtenido de <https://www.hoydiariodelmagdalena.com.co/archivos/523153>
- INEI. (2019). *Perú: Estimaciones y proyecciones de la población por departamento, 1995-2030*. Insituto Nacional de Estadística e Informática, Lima. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1702/libro.pdf
- IPSOS. (2018). *Generaciones en el Perú*. IPSOS. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru>
- IPSOS. (2020). *Generaciones en el Perú*. Ipsos Perú, Lima. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru-2020>
- Izaguirre, M. R. (4 de abril de 2020). *La importación de ropa china crece hasta más de 3.000%*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/importacion-ropa-china-crece-3-000-213580-noticia/>
- Jaime Rubio Hancock. (28 de junio de 2017). *Lo mejor de Verne*. Obtenido de El País: https://verne.elpais.com/verne/2017/06/28/articulo/1498658933_664228.html

- KANTAR. (2021). *Most Valuable Global Brands - Kantar BrandZ™*. Obtenido de www.kantar.com/brandz
- Kantar. (s.f.). *Kantar*. Obtenido de <https://www.kantar.com/inspiration/consumer/move-over-millennials---centennials-are-the-new-economic-powerhouse>
- Kotler P. & Armstrong G. (2012). Focus Groups. En G. A. Philip Kotler, *Marketing* (pág. 111). México: Pearson.
- La Cámara. (30 de Noviembre de 2020). *El nuevo consumidor influye en la industria retail*. Obtenido de La Camara- Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima: <https://lacamara.pe/el-nuevo-consumidor-influye-en-la-industria-retail/>
- La Cámara. (29 de junio de 2020). *Los retos de la Industria Textil y Confecciones frente a la COVID-19*. Obtenido de La Cámara- Revista Digital de la Cámara de Comercio: <https://lacamara.pe/los-retos-de-la-industria-textil-y-confecciones-frente-a-la-covid-19/>
- Libre, M. (2020). *Mercado negro*. Obtenido de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/peru-pais-latinoamericano-preocupado-consumo-responsable/>
- Litman, T. G. (18 de Febrero de 2021). *Perú apuesta por la producción de algodón orgánico en Pisco y Lambayeque*. Obtenido de Fashion Network: <https://pe.fashionnetwork.com/news/Peru-apuesta-por-la-produccion-de-algodon-organico-en-pisco-y-lambayeque,1280787.html>
- Luisana- La Compra Ideal. (18 de diciembre de 2020). *Mejores páginas para comprar en China*. Obtenido de La Compra Ideal : <https://lacompraideal.pe/blog/mejores-paginas-comprar-china-peru/>
- Luna, D. M. (2020). *¿Qué es el estilo comfy y cómo lo puedes llevar?* Obtenido de DaniMateLuna Asesora de Imagen: <https://danimateluna.cl/asesoria-de-imagen/estilo-comfy/>
- Malhotra, N. K. (2016). *Investigación de mercados*. Mexico D.F.: Pearson Education.
- Mares, A. (18 de mayo de 2016). *Adidas y Nike en el Top of mind peruano*. Obtenido de Fashion Network- Perú: <https://pe.fashionnetwork.com/news/adidas-y-nike-en-el-top-of-mind-peruano,693694.html>

- Marty, O. (2002). TRABAJAR EN LAS START-UP - Invertir y divertirse en empresas innovadoras. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica*, 95.
- McKinsey & Company ; Global Fashion Agenda. (2020). *Fashion on climate: how the fashion industry can urgently act to reduce its greenhouse gas emissions*. Estados Unidos: McKinsey & Company ; Global Fashion Agenda.
- Mercado Negro. (4 de Septiembre de 2019). Perú es el país latinoamericano más preocupado por el consumo responsable. Obtenido de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/peru-pais-latinoamericano-preocupado-consumo-responsable/>
- Ministerio de Agricultura . (1994). *RESOLUCION MINISTERIAL N° 0251-94-AG*. Lima: Ministerio de Agricultura .
- Mirtha Trigos- Diario Gestión. (13 de septiembre de 2020). *Más de 600 marcas nuevas se incorporan a marketplace de tiendas por departamentos*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/mas-de-600-marcas-nuevas-se-incorporan-a-marketplace-de-tiendas-por-departamentos-noticia/>
- Networking Noticias*. (2021). Obtenido de <https://networkingnoticias.pe/ranking-brandz-2021-la-pandemia-dispara-el-valor-de-las-marcas-de-ropa-comoda/>
- NetworkingNoticias. (16 de 07 de 2021). Obtenido de <https://networkingnoticias.pe/ranking-brandz-2021-la-pandemia-dispara-el-valor-de-las-marcas-de-ropa-comoda/>
- Nielsen.com*. (Abril de 2015). Obtenido de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- ONU. (s.f.). *PNUD Perú: Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Orbezo, M. (12 de abril de 2021). *E-commerce en el Perú ¿Qué se avizora para el 2021?* Obtenido de Revista Execution: https://www.ey.com/es_pe/revista-execution/informes/nuevas-tendencias-ecommerce-peru-2021
- Organización de las Naciones Unidas Para la Alimentación y Agricultura (FAO). (2020). *Desafíos de la producción y comercialización de algodón orgánico en Perú*. Brasilia: Programa de Cooperación Internacional Brasil-FAO.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Oxfam Intermón. (s.f.). *blog.oxfamintermon.org/*. Obtenido de Moda ecológica: slow fashion vs fast fashion: https://blog.oxfamintermon.org/moda-ecologica-slow-fashion-fast-fashion/#Fast_fashion_una_prenda_7_usos
- Pablo Tosco | Oxfam Intermón. (10 de marzo de 2021). *Comercio Justo: ropa con valores sociales*. Obtenido de Oxfam Intermón: https://blog.oxfamintermon.org/comercio-justo-ropa-con-valores-sociales/#Comercio_Justo_ropa_con_alma
- Philip Kotler & Kevine Lane Keller. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Person Educación.
- PressReader. (18 de Setiembre de 2016). *PressReader.com*. Obtenido de PressReader.com - Periódicos de alrededor del mundo.
- Redacción EC. (28 de septiembre de 2021). *El 56% de las tiendas online en Perú tienen apenas un año de operación, según estudio*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/comercio-electronico-e-commerce-el-56-de-las-tiendas-online-en-peru-tienen- apenas-un-ano-de-operacion-segun-estudio-nndc-noticia/>
- Redacción Gestión. (1 de enero de 2021). *Consumidor peruano: cinco características que los marcarán en el 2021*. Obtenido de Economía : <https://gestion.pe/economia/consumidor-peruano-cinco-caracteristicas-que-los-marcaran-en-el-2021-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Retail Nacionales. (4 de enero de 2019). *Perú: El creciente negocio de la moda en el sector retail*. Obtenido de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/peru-creciente-negocio-moda-sector-retail/>
- Rodríguez, J. (25 de enero de 2021). *Lenta recuperación del sector textil y confecciones*. Obtenido de La Cámara- Revista Digital de la Camara de Comercio de Lima: <https://lacamara.pe/lenta-recuperacion-del-sector-textil-y-confecciones/>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Statista . (2022). *Statista Inc*. Obtenido de Lima - Statista Global Business Cities Report: <https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/study/66320/lima/>

- Statista. (13 de abril de 2021). *Evolución anual de la tasa de inflación en Perú desde 2015 hasta 2026*. Recuperado el 2021 de noviembre de 13, de <https://es.statista.com/estadisticas/1190212/tasa-de-inflacion-peru/>
- Statista. (Junio de 2021). Perú- Statista Country Report. (*did-48477-1*). Peru.
- Statista. (2021). *Statista Inc*. Obtenido de Apparel - Peru: <https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/outlook/cmo/apparel/peru>
- swissinfo.ch. (11 de marzo de 2021). *La industria textil peruana pide salvaguardas para superar el desplome del 2020*. Obtenido de https://www.swissinfo.ch/https://www.swissinfo.ch/spa/per%C3%BA-textil_la-industria-textil-peruana-pide-salvaguardas-para-superar-desplome-del-2020/46441298
- Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes, & Ghezzi. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60(6), 759-770. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681317301015>
- Torres, A. L. (26 de marzo de 2022). Luego de tres décadas, Perú sumará más áreas de cultivo de algodón aunque precios preocupan. *GESTIÓN*.
- Villegas, M. (2 de diciembre de 2020). *Höseg: la marca peruana cuyas prendas permiten abrigar un niño y plantar un árbol en el Cusco*. Obtenido de El comercio: <https://elcomercio.pe/somos/historias/hoseg-la-marca-peruana-cuyas-prendas-permiten-abrigar-un-nino-y-plantar-un-arbol-en-el-cusco-moda-sostenible-outdoor-cusco-huancavelica-noticia/?ref=ecr>
- Vogue Mx*. (s.f.). Obtenido de <https://www.vogue.mx/moda/articulo/la-diferencia-entre-ropa-deportiva-y-athleisure>
- Walther Reátegui. (30 de noviembre de 2018). *¿Por qué la sostenibilidad representa una ventaja competitiva?* Obtenido de Conexión ESAN_ Apuntes empresariales: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/11/por-que-la-sostenibilidad-representa-una-ventaja-competitiva/>