



"PLAN DE NEGOCIOS ENJOY AGAIN S.A.C."

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sra. Elena Patricia Monzón Castillo

Sr. Héctor Felipe Rugeles Ferrer

Sr. Robert Schuldt Galdos

Asesor: Profesora Gina Pípoli de Azambuja

2016

A Dios, por la vida y por habernos regalado la oportunidad de conocernos en esta etapa de nuestras vidas; y a nuestras familias, por su apoyo incondicional y comprensión en todo momento.

A todos nuestros profesores de la maestría, en especial a nuestra asesora Gina, por sus valiosos consejos y dedicación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación presenta la viabilidad de la puesta en marcha de Enjoy Again, empresa dedicada a la comercialización vía página web y *app* de polos retro de alta calidad con diseños exclusivos que evocan épocas pasadas. Estas prendas están dirigidas hacia adultos de niveles socioeconómicos A y B, que buscan mediante estas prendas de vestir, revivir la moda asociada a los mejores momentos de su niñez y juventud.

En un entorno con presencia de grandes almacenes de *retail* con alta participación de mercado, Enjoy Again entra como una alternativa única para el nicho objetivo, teniendo en cuenta las diferencias principales en estilo, calidad, diseño y precio, además de proveer prendas exclusivas con producciones limitadas a comparación de la moda de las tiendas por departamento, enfocada en la moda actual y de producción masiva y las *fast fashion* que se enfocan en prendas a la moda, pero de menor calidad.

Es por esto que bajo una estrategia competitiva de enfoque en diferenciación, se busca que Enjoy Again se convierta en la empresa *retail* líder en el segmento de ropa retro, mediante la articulación entre las características del producto ya descritas, una comercialización electrónica vía web y *app*, un espacio de exposición de prendas ubicado en Miraflores (*showroom*) que permita al cliente comprobar la calidad de las prendas, y una preocupación por el desarrollo de la responsabilidad social en la empresa,. Todo esto se integra con el fin de dar una experiencia de compra diferente y enriquecida con un espacio de interacción entre los amantes de las prendas retro.

Con un capital propio de S/ 81.000 proporcionado por tres accionistas, se proyectan ventas de S/ 435.713 el primer año y utilidades a partir del segundo año, con estimaciones de márgenes de rentabilidad aceptables, con ROE superior al 56% a partir del tercer año de operaciones, VAN de S/ 354.718.97 y una TIR de 84,4%, lo que lo convierte en un proyecto económico y financieramente viable.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Descripción del negocio	3
1. Análisis del macroentorno (PESTEG).....	3
1.1 Entorno político	3
1.2 Entorno económico	4
1.3 Entorno sociocultural.....	5
1.4 Entorno tecnológico.....	6
1.5 Entorno ecológico	6
1.6 Entorno global.....	7
1.7 Conclusiones del análisis del macroentorno	7
2. Análisis del microentorno	8
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	8
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores: nivel alto	9
2.2.2 Poder de negociación de los clientes: nivel medio alto	10
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores: nivel medio bajo.....	10
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos: nivel medio.....	11
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes: nivel alto	12
2.3 Atractividad general de la industria	12
Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado	13
1. Objetivos	13
1.1 Objetivo general.....	13
1.2 Objetivos específicos	13
2. Metodología.....	13
3. Selección de mercados.....	14
3.1 Plan de muestreo.....	14
3.1.1 Unidad de muestra	14
3.1.2 Diseño de la muestra.....	14
4. Resultados de la investigación	15

4.1 Resultados de la investigación exploratoria cualitativa	15
4.2 Resultados de la investigación concluyente cuantitativa	16
5. Estimación de la demanda	18
Capítulo III. Planeamiento estratégico	19
1. Análisis del FODA.....	19
2. Visión.....	20
3. Misión	20
4. Objetivos estratégicos	20
4.1 Objetivos de rentabilidad	20
4.2 Objetivos de crecimiento	21
4.3 Objetivos de supervivencia	21
5. Estrategia competitiva.....	21
6. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	22
7. Matriz interna y externa (IE).....	23
8. Matriz de la estrategia principal.....	24
9. Estrategia de crecimiento	24
10. Modelo de negocio Canvas	24
Capítulo IV. Plan de marketing.....	26
1. Descripción del producto o servicio.....	26
2. Objetivo del plan de marketing.....	26
3. Formulación estratégica de marketing	26
3.1 Estrategia de segmentación.....	27
3.2 Estrategia de posicionamiento	28
4. Estrategias de la mezcla de marketing	31
4.1 Producto	31
4.2 Precio	32
4.3 Plaza.....	32
4.4 Promoción.....	32
5. Cronograma de actividades.....	33
6. Presupuesto de marketing	34
Capítulo V. Plan de operaciones	35
1. Objetivos y estrategia de operaciones	35

1.1 Objetivo general.....	35
1.2 Estrategias de operaciones	36
2. Diseño del producto o servicio	37
3. Diseño de los procesos.....	39
3.1 Procesos de dirección.....	39
3.2 Procesos de gestión	39
3.3 Procesos operativos.....	41
3.3.1 Proceso de diseño.....	41
3.3.2 Proceso de venta página web / <i>app</i>	42
3.3.3 Proceso de envío y entrega	42
4. Diseño de las instalaciones	43
5. Programación de las operaciones de la empresa.....	44
6. Presupuesto de inversión y capital de trabajo	44
Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	44
1. Estructura organizacional.....	44
1.1 Análisis y diseño de puestos	44
1.2 Organigrama de la empresa	45
2. Objetivos de gestión humana	45
3. Estrategia de administración de recursos humanos.....	45
3.1 Reclutamiento	45
3.2 Selección de empleados	45
3.3 Capacitación y desarrollo.....	46
3.4 Administración del desempeño.....	46
4. Presupuesto del plan de recursos humanos	46
Capítulo VII. Responsabilidad social empresarial.....	47
Capítulo VIII. Plan financiero	48
1. Supuesto y políticas	48
2. Presupuesto y análisis del punto de equilibrio	49
2.1 Presupuesto	49
2.2 Estructura de financiamiento	50
2.3 Análisis de punto de equilibrio	50
3. Estados financieros y flujo de caja.....	50

3.1 Estado de resultados.....	50
3.2 Estado de situación financiera	51
3.3 Flujo de caja.....	52
4. Indicadores de rentabilidad	52
5. Valor del proyecto.....	53
6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	53
7. Planes de contingencia.....	54
Conclusiones y recomendaciones	55
1. Conclusiones.....	55
2. Recomendaciones	55
Bibliografía	57
Anexos	61
Nota biográfica	80

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis de los factores políticos	3
Tabla 2.	Análisis de los factores económicos	4
Tabla 3.	Análisis de los factores sociales	5
Tabla 4.	Análisis de los factores tecnológicos.....	6
Tabla 5.	Análisis de los factores ecológicos	6
Tabla 6.	Análisis de los factores globales.....	7
Tabla 7.	Poder de negociación de los proveedores.....	9
Tabla 8.	Poder de negociación de los clientes	10
Tabla 9.	Amenaza de nuevos competidores	10
Tabla 10.	Amenaza de productos o servicios sustitutos	11
Tabla 11.	Rivalidad entre los competidores existentes.....	12
Tabla 12.	Atractividad general de la industria.....	12
Tabla 13.	Estimación de la demanda	18
Tabla 14.	Análisis FODA cruzado	19
Tabla 15.	Matriz para la definición de la visión	20
Tabla 16.	Matriz para la definición de la misión.....	20
Tabla 17.	Objetivos de rentabilidad.....	21
Tabla 18.	Objetivos de crecimiento.....	21
Tabla 19.	Objetivos de supervivencia.....	21
Tabla 20.	Matriz PEYEA	22
Tabla 21.	Modelo de negocio de Enjoy Again	25
Tabla 22.	Objetivos del plan de marketing.....	26
Tabla 23.	Necesidades y características del segmento meta.....	28
Tabla 24.	Propuesta de valor	29
Tabla 25.	Identificación de la competencia	29
Tabla 26.	Costos de publicidad en meses de temporada baja.....	34
Tabla 27.	Costos de publicidad en meses de temporada alta.....	34
Tabla 28.	Presupuesto de marketing por meses (en dólares americanos).....	34
Tabla 29.	Objetivos de operaciones.....	35
Tabla 30.	Estrategias de operaciones.....	36
Tabla 31.	Presupuesto de inversión y capital de trabajo.....	43
Tabla 32.	Características de la empresa.....	44
Tabla 33.	Presupuesto.....	49
Tabla 34.	Estructura de financiamiento	50

Tabla 35.	Estado de resultados proyectado, cifras anuales (en soles)	51
Tabla 36.	Estado de situación financiera proyectado, cifras anuales (en soles)	52
Tabla 37.	Cálculo de la tasa de descuento del accionista	53
Tabla 38.	Cálculo de valoración del proyecto	53
Tabla 39.	Resultados de análisis de sensibilidad	54
Tabla 40.	Resultados de análisis de sensibilidad por escenarios	54

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Perfil estratégico de Enjoy Again.....	23
Gráfico 2.	Matriz IE.....	23
Gráfico 3.	Matriz de la estrategia principal	24
Gráfico 4.	Mapa perceptual hipotético	29
Gráfico 5.	Vista panorámica del posicionamiento de marca	30
Gráfico 6.	Logo de la marca Enjoy Again.....	31
Gráfico 7.	<i>Banner</i> de publicidad de Enjoy Again.....	33
Gráfico 8.	Página de inicio de página web de Enjoy Again	37
Gráfico 9.	Página web - módulo de compra <i>online</i>	38
Gráfico 10.	<i>App</i> - módulo de compra <i>online</i> móvil	38

Índice de anexos

Anexo 1.	Guía de preguntas para entrevista y relación de expertos entrevistados.....	62
Anexo 2.	Cuestionario de preguntas de la encuesta investigación de mercado	63
Anexo 3.	Resultados de encuestas de investigación de mercado	65
Anexo 4.	Temáticas de publicidades por meses del año.....	69
Anexo 5.	Cronograma anual de actividades de marketing.....	69
Anexo 6.	Diseño de empaques	70
Anexo 7.	Propuesta de cliente sobre el diseño de polos.....	70
Anexo 8.	Flujograma del proceso de diseño	71
Anexo 9.	Flujograma del proceso de venta vía página web / <i>app</i>	72
Anexo 10.	Diseño de las instalaciones para el local de Enjoy Again.....	73
Anexo 11.	Programación de operaciones de Enjoy Again.....	74
Anexo 12.	Diseño de puestos de Enjoy Again	75
Anexo 13.	Organigrama de Enjoy Again	76
Anexo 14.	Estado de resultados proyectado (en soles)	77
Anexo 15.	Estado de situación financiera proyectado (en soles)	78
Anexo 16.	Flujo de caja proyectado (en soles)	79

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene el objetivo de presentar el plan de negocios para Enjoy Again, una nueva marca de polos retro, que estará apoyada en una plataforma web y *app*, con diversas alternativas de interacción con los usuarios y entre ellos. El modelo de negocio propuesto busca satisfacer las necesidades de un nicho de mercado conformado por la generación “X”; es decir, personas que nacieron entre 1964 y 1978, que pertenecen a los niveles socioeconómicos (NSE) A y B de Lima Metropolitana, y que tienen preferencias hacia polos con diseños exclusivos de la década de los setenta, ochenta y noventa, que les recuerde épocas de su niñez y juventud.

En el Capítulo I desarrollamos el diagnóstico del macro y microentorno para el presente plan de negocios. El análisis del macroentorno ha permitido identificar las oportunidades y amenazas a partir del estudio de diversos factores que afectarán a la futura empresa; concluyendo que si bien el entorno político representa un riesgo para nuestro emprendimiento, el desafío es apalancarnos en la tecnología actual -y futura-, a fin de buscar generar experiencias de compra en nuestro público objetivo y establecer un contacto emocional con él. Por su parte, también se realizó el análisis del microentorno a partir de las cinco fuerzas de Porter (2005), lo que permitió determinar que nuestro emprendimiento resulta atractivo, gracias, principalmente, al bajo poder de negociación de los proveedores y la baja rivalidad entre los competidores existentes.

En el Capítulo II, presentamos los resultados del estudio de mercado realizado, el cual tuvo como objetivo conocer las características de la demanda y estimarla. Para ello se realizó una investigación exploratoria cualitativa, con el levantamiento de información secundaria, lo que fue complementado con entrevistas a expertos del sector ropa y negocios web. Asimismo, se realizó una investigación concluyente cuantitativa, mediante la aplicación de encuestas personales. De esta manera, cuantificamos nuestro nicho de mercado y se identificaron los atributos que más valoran al momento de comprar polos.

En el Capítulo III, describimos el planeamiento estratégico de esta empresa, el cual permitió determinar la visión del negocio propuesto, definida como ser una empresa *retail* líder en el segmento de ropa retro, enfocada en los adultos de NSE A y B, que ofrece ropa retro de alta calidad que otorgue un estilo de vida con moda asociada a su niñez y/o juventud. Asimismo, definimos la misión de la empresa así como los objetivos estratégicos en términos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia. De igual modo, establecimos la estrategia

competitiva como la de enfoque en el mejor valor y, a partir del análisis de diversas matrices, concluimos que la estrategia de crecimiento por emplear es la de desarrollo de productos, a partir de los nuevos diseños creados, que tomarán en consideración la opinión de los clientes potenciales. Con todo ello, diseñamos el modelo de negocio del presente plan de negocios, a partir del modelo Canvas.

En el Capítulo IV formulamos el plan de marketing, definiendo los objetivos tanto cualitativos como cuantitativos. En cuanto a la segmentación, se usará la segmentación geográfica (Lima Metropolitana), demográfica (edad -generación- e ingresos) y psicográfica (estilo de vida en función de las experiencias vividas en la niñez y juventud). También señalamos las necesidades y características de nuestro segmento meta, y desarrollamos la estrategia de posicionamiento, a partir de la definición del mantra de marca, que radica en vestir de nuevo la moda de tus mejores momentos. De igual modo, realizamos las estrategias de la mezcla de marketing, basadas en las 4 P.

En el Capítulo V presentamos el plan de operaciones, en el cual se expondrá de forma más detallada los servicios que se ofrecerán en la página web y *app*, a efectos de fomentar una experiencia de compra. Asimismo, explicamos los tres procesos identificados como críticos: proceso de diseño, de venta por la página web y *app* y el proceso de envío y entrega. Presentamos, también, el diseño de nuestras instalaciones, teniendo previsto contar con un espacio para el área administrativa; el *showroom*, en donde se exhibirán las prendas a fin de que el cliente compruebe la calidad y materiales de nuestros productos, y el almacén, en donde se almacenarán las prendas que se tienen listas para la venta, de forma muy ordenada por diseño, color y tallas.

En el Capítulo VI se despliega la estructura organizacional y el plan de recursos humanos de la empresa; definiendo las principales estrategias como reclutamiento, selección, capacitación y administración del desempeño. En el Capítulo VII se formulan las actividades a realizar para integrar un comportamiento socialmente responsable en Enjoy Again.

En el Capítulo VIII consolidamos todos los planes funcionales y presentamos el plan financiero, incluyendo el análisis de punto de equilibrio, la proyección de estados financieros y el análisis de rentabilidad, resultando en indicadores atractivos (VAN y TIR) del presente plan de negocios.

Finalmente, manifestamos nuestras conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I. Descripción del negocio

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

1.1 Entorno político

En la tabla 1, se presenta el análisis de los principales factores políticos.

Tabla 1. Análisis de los factores políticos

Variable	Tendencia	Efecto probable	A / O	Fuente
Riesgo soberano	Estable	Mayor inversión extranjera.	Oportunidad	Fitch Ratings (2013)
Nivel de aprobación del gobierno	Decreciente	Menor inversión privada y desconfianza de consumidores.	Amenaza	Datum Internacional. Encuesta de opinión pública a nivel nacional.
Estabilidad política general	Decreciente, por elecciones presidenciales y conflictividad sociopolítica, especialmente en torno a los proyectos mineros	Postergación de inversión privada y aumento de desconfianza de consumidores.	Amenaza	
Índice de percepción de corrupción	Creciente	Menor inversión privada.	Amenaza	Transparency International (2015)

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en David, 2013.

Se identifica como amenaza la situación política actual del país, la cual se encuentra atravesando por un clima político más tenso e incierto, producto de la falta de liderazgo del gobierno en temas de interés nacional (fenómeno El Niño, derrame del petróleo, seguridad ciudadana, entre otros); del involucramiento de la pareja presidencial con la red de corrupción de Brasil, escándalo que ha tenido impacto internacional; del cuestionamiento a diversas figuras políticas del país, entre otros, lo que explica la baja aceptación de la gestión del actual gobierno y la creciente percepción de corrupción en el país. Esta situación afecta el entorno de negocios y explica el deterioro de la confianza empresarial de los últimos años. A esto se suma la inestabilidad generada en las elecciones presidenciales de abril de 2016, la cual continuará hasta conocerse el nuevo presidente de la República en junio de 2016, situación que ha tenido un impacto en las decisiones de inversión del país.

Por lo expuesto, concluimos que las tendencias políticas presentadas nos muestran un entorno negativo para los negocios, debido a su impacto en la confianza empresarial y decisiones de inversión del país.

1.2 Entorno económico

En la tabla 2, se presenta el análisis de los principales factores económicos.

Tabla 2. Análisis de los factores económicos

Variable	Tendencia	Efecto probable	A / O	Fuente
PBI	Crecimiento del PBI, cercano a su potencial	Mayor demanda interna.	Oportunidad	INEI (2016), MEF (2015) y Nota semanal del BCRP
PBI sector comercio	Crecimiento del PBI sector comercio, a un ritmo ligeramente mayor que PBI global	Mayor consumo, mayores ventas.	Oportunidad	
Inflación	Presiones inflacionarias se disipan para los próximos años. Convergencia gradual al rango meta (de 1 a 3%)	Mayor poder adquisitivo de la población y mayor consumo.	Oportunidad	BCRP (Reporte de Inflación de septiembre 2015)
Tipo de cambio	Estabilización al alza del tipo de cambio (acomodo hacia su nuevo nivel de equilibrio), consistente con el deterioro de fundamentos económicos (déficit en cuenta corriente, menores precios de exportación, menor fortaleza de la posición fiscal y menores ganancias de productividad).	Las familias y empresas peruanas se ven afectadas negativamente por el efecto hoja de balance. El menor poder adquisitivo conduce a una menor demanda interna. No obstante, el acomodo hacia ese nuevo equilibrio conlleva a que su incidencia sobre las decisiones de compra del consumidor sea menor.	Oportunidad	BCRP (Notas Informativas del Programa Monetario)
Índice de confianza del consumidor (ICC)	Las expectativas empresariales han descendido a la zona de pesimismo.	Recuperación más lenta de la economía y del empleo, lo que afectaría la inversión del sector privado y el consumo de las familias.	Amenaza	GFK (2015)
Inversiones en centros comerciales	Creciente	Los centros comerciales son considerados espacios para generar experiencias, invitando al público a comprar más en ellos.	Amenaza	ACCEP (2015)

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en David, 2013.

De acuerdo con el INEI (2016), el PBI peruano registró un crecimiento de 3,3% en el 2015, superior a las expectativas de crecimiento (alrededor del 2,5%), aunque por debajo de su potencial (estimado en 4,5%). El mejor resultado se explica por el repunte de la actividad económica en el último trimestre del 2015, impulsado principalmente por las actividades de extracción de minerales y de servicios. Por tipo de gasto, el dinamismo se sustenta por el consumo del Gobierno y por el mayor consumo final privado de los hogares, asociado a las mayores ventas al por menor, consumo con tarjeta de crédito e importación de bienes de consumo no duraderos.

Para los siguientes años, el Banco Mundial estima un crecimiento de 3,3% para el 2016; 4,5% para el 2017 y 4,6% para el 2018. No obstante, con los resultados oficiales del crecimiento del 2015, es muy probable que se ajusten al alza las expectativas de crecimiento de la actividad económica del país. Por tanto, dada la proyección de crecimiento de la actividad económica del país, así como la estabilización de precios, concluimos que el entorno económico se muestra favorable para nuestro negocio.

1.3 Entorno sociocultural

En la tabla 3 se presenta el análisis de los principales factores sociales que afectan este negocio; entre ellos están: el mayor interés por la moda y la tendencia de una moda actual inspirada en marcas, diseños y conceptos del pasado (moda retro¹).

Tabla 3. Análisis de los factores sociales

Variable	Tendencia	Efecto probable	A / O	Fuente
Interés por la moda	En aumento	Necesidad de renovar prendas de vestir aumenta el potencial de consumir moda.	Oportunidad	Diario Gestión
Interés por la moda retro	En aumento	Alta carga emocional al utilizar “la moda de tus mejores momentos”.	Oportunidad	Diario Perú21
Percepción de inseguridad y continuidad de la victimización	En aumento	Desincentiva inversión privada y consumo.	Amenaza	CEPLAN
Nivel de exigencia del consumidor	En aumento	Ofrecer productos de calidad, buscando cada vez una mayor satisfacción y una mejor experiencia de compra del consumidor.	Oportunidad	GFK (2015)
Uso de redes sociales	En aumento	Refuerza marca mediante el uso de redes sociales, aumenta los canales de comunicación con el cliente.	Oportunidad	GFK (2015)
Tasa de informalidad	Estable	Competencia desleal.	Amenaza	INEI

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en David, 2013.

¹ La palabra “retro” deriva del prefijo latín “retro”, que significa “hacia atrás”. El “estilo retro” alude a un estilo evocativo de una moda o tendencia propia del pasado, que corresponde a una creación reciente inspirada en la estética y los gustos de otra época. De esta manera, las prendas de vestir o accesorios con diseños o motivos antiguos son consideradas retro. Asimismo, los estilos retro también se pueden encontrar en otras expresiones artísticas y culturales, como la música, el cine, la decoración, el diseño, la arquitectura, etc. Por otro lado, el término *vintage* se emplea para denominar a objetos, accesorios, prendas, ropas, entre otros, perteneciente a épocas pasadas y que se encuentra en buen estado. “Lo *vintage* se diferencia de lo ‘retro’ porque mientras lo retro pretende imitar o evocar estilo o tendencias del pasado, es una creación actual; mientras que lo *vintage* ha sido creado, diseñado y producido en el pasado; y como tal, se encuentra en buen estado y tiene un valor estético intrínseco”. (Fuente: <http://www.significados.com/retro/> y <http://www.significados.com/vintage/>)

Concluimos que el entorno sociocultural representa una oportunidad para nuestro negocio; por ello, debemos aprovechar el uso intensivo de redes sociales para tener un contacto más cercano con el cliente potencial.

1.4 Entorno tecnológico

En la tabla 4 se presenta el análisis de los principales factores tecnológicos de este negocio.

Tabla 4. Análisis de los factores tecnológicos

Variable	Tendencia	Efecto probable	A / O	Fuente
Marketing digital	En crecimiento	Mayor interacción con el cliente.	Oportunidad	Diario El Comercio, GFK (2015)
Ventas por Internet (<i>e-commerce</i>)	En crecimiento	Mayores ventas, menores costos.	Oportunidad	Diario Gestión
Inversión en ciencia y tecnología	En crecimiento	Mayor competitividad de las empresas.	Oportunidad	Crece Mype

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en David, 2013.

Concluimos que el entorno tecnológico representa una oportunidad para el negocio, dada la importancia del canal digital para la venta (*e-commerce*) y el uso de estrategias de marketing. Asimismo, la tecnología es importante para lograr una mayor eficiencia en la distribución de los productos y rapidez en la respuesta al cliente (servicio al cliente).

1.5 Entorno ecológico

En la tabla 5 se encuentra el análisis de los principales factores ecológicos de este negocio.

Tabla 5. Análisis de los factores ecológicos

Variable	Tendencia	Efecto probable	A / O	Fuente
Responsabilidad social de las empresas	En crecimiento	Consumidores exigen productos de calidad y que no dañen el medioambiente, de empresas que respeten los derechos de sus trabajadores, etc.	Oportunidad	Datum Internacional (2010)
Protección de derechos del autor sobre creaciones de moda	En crecimiento	Incentivo al desarrollo de nuevos diseños y a la inversión en obras creadas, permitiendo asegurar el retorno de su inversión y asegurar continuidad.	Oportunidad	INDECOPI (2013)

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en David, 2013.

Concluimos que el entorno ecológico representa una oportunidad para nuestro negocio, por el mayor interés por la responsabilidad social de las empresas, en especial del cuidado del medioambiente, lo que representa un factor que incide en la decisión de compra del cliente.

1.6 Entorno global

En la tabla 6 se presenta el análisis de los factores globales. Al respecto, destaca que el Perú fue elegido el tercer mejor país en América Latina para hacer negocios, precedido por México y Chile.

Tabla 6. Análisis de los factores globales

Variable	Tendencia	Efecto probable	A / O	Fuente
Clima de negocios	Creciente	Incentiva inversión privada y dificulta hacer negocios en el país	Oportunidad	Banco Mundial (2016)
Nivel de competitividad global	Decreciente	Desincentiva inversión privada y dificulta hacer negocios en el país	Amenaza	World Economic Forum (2015)

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en David, 2013.

Concluimos, por tanto, que la tendencia del entorno global resulta favorable para este negocio; sin embargo, este ranking así como el relacionado al nivel de competitividad global, puede verse afectado, principalmente, por el entorno político.

1.7 Conclusiones del análisis del macroentorno

Del análisis del macroentorno, se concluye que el ruido político ha afectado el clima de negocios en los últimos años; se espera que en este año, las decisiones de inversión en el país se tomen con mayor cautela, considerando los comicios presidenciales para el quinquenio 2016-2021. Esta situación, sumada a la desaceleración del crecimiento económico del país, afectado a su vez por factores exógenos como el fenómeno El Niño y factores externos como las crisis de Europa, la ralentización de la economía China y la crisis de nuestros vecinos sudamericanos (Argentina, Brasil y Venezuela), hacen prever que el 2016 no será un año fácil para las inversiones y los negocios; aunque para los siguientes años, el contexto macroeconómico resulta más alentador para las inversiones.

Por otro lado, la preferencia de los consumidores en productos retro, asociada a un interés por revivir sentimientos del pasado (consumidor emotivo) y/o para diferenciarse del resto

(consumidor comercial)², junto con las innovaciones tecnológicas que han dado lugar al *e-commerce*, marketing digital y uso intensivo de redes sociales de la población, son factores que representan oportunidades muy favorables para este plan de negocios. Por tanto, si bien el entorno político representa un riesgo para nuestro emprendimiento, el reto es seguir innovando en diseño y tecnología, a fin de buscar generar experiencias de compra en nuestro cliente y establecer un contacto emocional con él.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El presente plan de negocios consiste en la creación de una marca de polos retro, la cual será ofrecida en una plataforma web/app. De este modo, la actividad económica de este negocio será la venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados (código CIU 4771 Cuarta Revisión), perteneciente al sector económico comercio, también conocido como el sector *retail*.

En cuanto a la evolución de este sector, según la Dirección de Estudios Económicos MYPE e Industria del Ministerio de la Producción (2016), las ventas de productos textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero de las tiendas por departamento y supermercados creció en 11,7% en el 2014, con ventas que superaron los S/ 4 mil millones; aunque en el primer semestre de 2015, el crecimiento fue de solo 2,8% respecto de similar periodo del 2014. Al respecto, las ventas de las principales empresas del sector de *retail* moderno crecieron en el 2015 a una menor tasa en los últimos 10 años. De acuerdo con las proyecciones de crecimiento del sector, se espera que el 2016 sea otro año difícil para la industria del *retail* moderno, aunque las perspectivas son más alentadoras para el 2017³.

El sector *retail* en el Perú se caracteriza por ser altamente competitivo, con la presencia de diversas *fast fashion*, en un entorno cada vez más digital. En los últimos años se ha visto un gran interés de marcas internacionales en tener presencia en nuestro país, como las *fast fashion* Zara (2012), Desigual (2014), Forever21 (2014) y H&M (2015), entre otros. Asimismo, se ha visto un crecimiento importante en la inversión para la apertura y/o remodelación de centros comerciales, tanto en la capital como en los principales departamentos del país (Equilibrium, 2015).

² Clemente, Buitrago y Sendra (2013).

³ Información obtenida del XIII Congreso Internacional *Retail* 2016 “Anticipándonos al futuro. Oportunidades y Desafíos del *Retail* en el Perú, realizado del 16 al 17 de marzo de 2016.

Un aspecto que destacar es la tendencia de utilizar el mundo *online* en la generación de experiencias de compra para los clientes, a través de blogs, redes sociales y páginas web, lo que ha facilitado el acercamiento a los clientes y un mejor posicionamiento de sus marcas. Por su parte, las redes sociales se han convertido en los canales más usados por los consumidores para buscar referencias sobre experiencias de otros clientes con sus marcas preferidas.

Además, si bien se percibe un menor temor por realizar compras *online*, especialmente en los niveles socioeconómicos más altos, se prevé motivar al cliente, a través de la página web y *app*, a visitar el *showroom* de este negocio, donde podrá realizar los pagos en efectivo o con tarjeta.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se analiza el impacto de cada fuerza en el sector con una escala de Likert entre 1 y 5, siendo i) 1: muy poco atractiva, nivel bajo; ii) 2: poco atractiva, nivel medio bajo; iii) 3: neutral, nivel medio; iv) 4: atractiva, nivel medio alto; y v) 5: muy atractiva, nivel alto. El impacto total se mide como un promedio ponderado de cada fuerza.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores: nivel alto

Un alto poder de negociación de los proveedores afectará negativamente en la atraktividad de la industria y viceversa. En este caso, el poder de negociación por parte de los proveedores es relativamente bajo, lo que se explica, principalmente, por la baja concentración de proveedores, los bajos costos para cambiarse de proveedor y la posibilidad de integración hacia atrás. Por tanto, de acuerdo con los factores planteados en la tabla 7, la fuerza es de nivel alto, resultando en una industria muy atractiva.

Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores

Peso %	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
50	Baja concentración de proveedores (gran número de participantes)						5		2,75
10	Relevancia de proveedores en la propuesta de valor					4			0,60
10	Posibilidad de integración hacia atrás				3				0,30
25	Bajos costos para cambiarse de proveedor						5		1,25
									4,90

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en Hax y Majluf, 2008.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes: nivel medio alto

A mayor poder de negociación de los clientes, menor grado de atractividad de la industria, y viceversa. En este negocio, si bien las compras son individuales y los clientes no se agrupan en determinadas asociaciones para definir a qué *retailer* comprar, el poder de negociación de los clientes se encuentra en aumento dada la importancia actual del “boca a boca” a través de las redes sociales, lo que puede generar un comportamiento de consumo hacia determinada marca o moda y ayudar o mermar su posicionamiento. En el análisis de la tabla 8 se desprende que la fuerza es de nivel medio alto, lo que resulta en una industria atractiva.

Tabla 8. Poder de negociación de los clientes

Peso %	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30	Fidelidad por la marca						5		1,50
25	Compra determinada por precio			2					0,60
35	Compra determinada por moda					4			1,40
10	Redes sociales pueden cambiar tendencia de la moda				3				0,30
									3,70

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en Hax y Majluf, 2008.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores: nivel medio bajo

Una mayor amenaza de nuevos competidores le resta atractividad a la industria y viceversa. Actualmente, en el mercado peruano se encuentran las principales marcas de ropa del mundo, incluyendo las principales tiendas por departamento de la región y las *fast fashion* más grandes del mundo (Zara, Forever 21 y H&M). No obstante, esto no significa que no existan nuevos interesados en ingresar al sector *retail* peruano, considerando el margen de ganancia atractivo y las bajas barreras de entrada del sector. Además, existe el potencial riesgo de que las marcas actuales puedan aplicar una moda retro a su surtido de productos, que pueda enfrentarlo directamente con el negocio planteado o generar una nueva marca enfocada a ofrecer productos retro. Por tanto, de acuerdo con el análisis de los factores (tabla 9), la fuerza es de nivel medio bajo, resultando en una industria poco atractiva.

Tabla 9. Amenaza de nuevos competidores

Peso %	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
10	Interés de marcas internacionales para ingresar en el mercado peruano			2					0,20
25	Margen de ganancia atractivo				3				0,75
25	Bajas barreras de entrada				3				0,75
40	Productos retro de marcas actuales		1						0,40
									2,10

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en Hax y Majluf, 2008.

2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos: nivel medio

A mayor amenaza de productos o servicios sustitutos, el grado de atractividad de la industria es menor. Los productos no retro son los sustitutos de este negocio, lo que representa una amenaza alta, pues pueden surgir cambios en el tipo de consumo de productos *fashion* a *fast fashion*, o viceversa, de forma temporal, dependiendo de cómo se mueva la economía. Al respecto, es preciso mencionar que en nuestro país se encuentran los principales jugadores de la región y existen distintos formatos de venta: tiendas por departamento, hipermercados, *Fast Fashion*, especialistas como Gamarra, marcas locales e internacionales e Internet.

En el caso de las tiendas por departamentos, destacan los principales jugadores de la región como: Ripley, Falabella y Paris del grupo Cencosud. Adicionalmente, se encuentran sus competidores locales como Oechsle del Grupo Interbank y Estilos que es una cadena de ropa muy fuerte en provincias. En el caso de supermercados, se encuentran Tottus del Grupo Falabella, Metro del Grupo Cencosud y Plaza Vea del Grupo Interbank. En lo que respecta a las *fast fashion*, se encuentran Zara del Grupo Inditex, H&M y Forever 21, que son los grupos más grandes del mundo de venta de ropa. Asimismo, encontramos marcas internacionales y locales que compiten con tiendas propias en los distintos centros comerciales a nivel nacional y el emporio de Gamarra.

En cuanto a la venta por Internet, destacan dos jugadores muy relevantes en el mercado, que son Falabella y Linio, y recientemente Ripley y Oechsle han implementado sus plataformas de venta por Internet. Debe comentarse que si bien el Perú ocupa el sexto lugar en cuanto a comercio electrónico en la región, después de Brasil, México, Argentina, Chile y Colombia, en los últimos años ha cobrado importancia, especialmente por el canal móvil, lo que lo convierte en el canal de venta con mayores potenciales (Diario El Comercio, 2016). De este modo, según los factores planteados en la tabla 10, la fuerza es de nivel medio, resultando en una industria de atractividad neutral.

Tabla 10. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Peso %	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20	Cambio en tendencias					4			0,80
30	Poder adquisitivo de las personas cambia patrón de consumo				3				0,90
50	Productos no retro de marcas actuales				3				1,50
									3,20

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en Hax y Majluf, 2008.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes: nivel alto

A una menor rivalidad entre los competidores existentes, el grado de atractividad de la industria es mayor. Para este negocio se han identificado pocos competidores en moda retro, destacando un jugador que se encuentra trabajando una colección en cada temporada (marca Adidas), aunque sus productos están más orientados al deporte y no es foco de su estrategia competitiva. Asimismo, existe una baja guerra de precios en este segmento, aunque existe un número elevado de tiendas y centros comerciales. En la tabla 11 se presentan los principales factores que resultan en una fuerza alta y en una industria muy atractiva.

Tabla 11. Rivalidad entre los competidores existentes

Peso %	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30	Baja guerra de precios en moda retro						5		1,50
50	Pocos competidores en moda retro						5		2,50
20	Número elevado de tiendas y centros comerciales				3				0,60
									4,60

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en Hax y Majluf, 2008.

2.3 Atractividad general de la industria

De esta manera, de acuerdo con la tabla 12, este nuevo negocio resulta atractivo, motivado principalmente por el bajo poder de negociación de los proveedores y la baja rivalidad entre los competidores existentes.

Tabla 12. Atractividad general de la industria

Peso %	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25	1. Poder de negociación de proveedores					4,9			1,23
30	2. Poder de negociación de clientes				3,7				1,11
10	3. Amenaza de nuevos competidores			2,1					0,21
10	4. Amenaza de productos o servicios sustitutos				3,2				0,32
25	5. Rivalidad entre los competidores existentes					4,6			1,15
									4,02

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en Hax y Majluf, 2008.

Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

El presente estudio tiene por objetivo conocer las características de la demanda.

1.2 Objetivos específicos

- Conocer las oportunidades de un nicho de mercado de ropa orientado a diseños de la década de los setenta, ochenta y noventa.
- Conocer las características y los requerimientos del producto/servicio a brindar con relación a las edades, precios, lugares de venta, tipo de uso y servicios complementarios.
- Conocer los atributos del producto a brindar que más valorarían los clientes.
- Conocer las preferencias del consumidor en cuanto al uso de medios virtuales en el *retail*.
- Conocer el tipo de cliente y estimar la demanda potencial de compra de ropa en la página web y otros dispositivos electrónicos.
- Obtener los fundamentos para desarrollar una adecuada estrategia de marketing de promoción y publicidad.

2. Metodología

Se realizaron dos fases de investigación: una exploratoria cualitativa y otra concluyente cuantitativa. Durante la primera fase, se inició con el levantamiento de información secundaria de las siguientes fuentes:

- Estructura de los NSE en el Perú (APEIM - Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado).
- El consumidor digital (Social Listening y Cookie tracking para la investigación de mercados en el Perú), GFK.
- Perú 2016: Un ambiente de cambios, desmintiendo mitos y analizando tendencias, GFK.

Posteriormente, dentro de la fase exploratoria, se efectuaron entrevistas en profundidad a diez expertos del sector de ropa y negocios web: dos directores, siete gerentes y un jefe de producto. La guía de preguntas empleada así como la relación de personas entrevistadas se encuentra en el anexo 1.

En la investigación concluyente se aplicó la técnica de encuestas personales, a través de un cuestionario estructurado y estandarizado de preguntas cerradas y abiertas dirigidas a clientes potenciales, ubicados en distritos de nivel socioeconómico A/B en Lima Metropolitana. En el anexo 2 se encuentra el cuestionario aplicado.

3. Selección de mercados

3.1 Plan de muestreo

3.1.1 Unidad de muestra

Para llevar a cabo la investigación concluyente, se determinaron las siguientes variables:

- Elementos de muestreo y unidades de investigación. Está conformado por las personas nacidas entre los años 1964 y 1978⁴, de los niveles socioeconómicos A/B, residentes en Lima Metropolitana, a partir de los cuales se seleccionaron a los participantes de nuestro público objetivo.
- Técnica de muestreo. Se desarrolló un muestreo probabilístico sistemático a partir del marco muestral referido.

3.1.2 Diseño de la muestra

El tamaño muestral se calculó con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de $\pm 5\%$, tomando en cuenta las siguientes variables:

- z = Variable normalizada (z nivel de confianza de 95%) = 1,962
- p = Probabilidad de éxito = 0,5
- q = Probabilidad de fracaso = $1 - p = 0,5$
- e = Margen de error = $\pm 5\%$
- n = Tamaño de la Muestra

$$n = z^2 \times p \times \frac{q}{e^2}$$

$$n = 1.962^2 \times 0.5 \times \frac{0.5}{0.05^2} = 384 \text{ encuestas}$$

⁴ De acuerdo con Kotler y Keller (2012), la generación “X” son las personas de ambos sexos nacidas entre los años 1964 y 1978, consideradas como parte de una brecha intergeneracional, que tienden puentes entre el conocimiento tecnológico de la generación “Y” y las realidades adultas de los *baby boomers*.

De este modo, se realizaron encuestas a 384 personas, quienes respondieron a 16 preguntas que, dentro de la investigación, se han definido de manera meticulosa.

4. Resultados de la investigación

4.1 Resultados de la investigación exploratoria cualitativa

De la revisión de la fuente de información secundaria especializada, destaca lo siguiente:

- Baja penetración de Internet en la región y de usuarios, especialmente en Perú.
- Bajo índice de bancarización y acceso a tarjetas de crédito para pagos en línea.
- Limitada experiencia en ventas *online* de los proveedores logísticos.
- Uso poco frecuente de compras *online* (desconfianza del comprador).
- Proyección de crecimiento de las ventas multicanal y en línea. Se espera que los *retailers* físicos con operaciones locales inviertan en expandir ventas multicanal y en línea.
- Gran importancia de los servicios complementarios para el caso de la venta de ropa por internet (logística, servicio al cliente).
- Relevancia en las relaciones con los clientes. Se espera que estas sean cada vez más cercanas y determinantes para el consumo de determinada marca.
- Preferencia de compradores en línea en experiencias personalizadas para productos como la moda, cosméticos e incluso muebles de la casa.
- Crecimiento importante de compras en línea vía dispositivos móviles (*smartphones* y *tablets*). En el 2011, el 11% de las ventas se realizaba vía dispositivos móviles; mientras que en agosto de 2014, este porcentaje ascendía a 51% en los Estados Unidos.

De la realización de las entrevistas en profundidad a expertos del sector de ropa y negocios web, destacan principalmente los siguientes resultados:

- Existe una gran oportunidad en los nichos de mercado de ropa, teniendo en cuenta que los principales competidores son grandes transnacionales enfocadas en mercados más masivos, orientados a economías de escala (eficiencia operativa) y basados en producción masiva.
- Existe una tendencia importante en los productos de moda de épocas pasadas, teniendo en cuenta que existe cada vez más reconocimiento de que todo lo pasado fue mejor.
- En los distritos de mayor poder adquisitivo se generan los mayores requerimientos de ropa diferenciada, dado que es el público que más se preocupa por vestirse diferente. Los principales distritos mencionados son Surco, San Isidro, La Molina, Miraflores y Barranco.

- Respecto de la infraestructura, los expertos recomendaron que lo ideal es no contar con fabricación propia, sino más bien tercerizar la producción de ropa y tener bajos inventarios, teniendo en cuenta lo cambiante de la moda y lo difícil que es estimar el clima en los cambios de temporada.
- El modelo de negocio clave en *e-commerce* es el *Market Place*; es decir, no contar con inventarios, solo ser un intermediario entre las marcas y el consumidor, siendo un nexo que le brinde valor agregado al cliente a través de servicios complementarios.
- La tendencia en la venta por internet será muy relevante en los próximos años. Se espera que el crecimiento sea de por lo menos dos dígitos.
- La tendencia del sector *retail* es hacia la omnicanalidad, que se refiere a la dependencia y complementariedad de los distintos canales de venta. Sobre el particular, la venta virtual se valoriza con la tienda física para probar el producto y vivir la experiencia de la marca.

Conclusiones de la investigación cualitativa

Luego de la investigación exploratoria, se concluye que existe una oportunidad interesante en un nicho de mercado de ropa con diseños de moda retro, fundamentalmente para los NSE A/B, y con diseños y experiencias personalizadas. Asimismo, la tendencia es que la venta física se traslade gradualmente hacia la venta virtual y se complementen entre ellas; por lo que en este contexto, los servicios complementarios son muy relevantes para el éxito del negocio. En el comercio electrónico, un punto clave es la logística, que es un aspecto que incide en la satisfacción del cliente, de modo que se garantice una entrega más rápida y segura. Además, es importante contar con un *app* para dispositivos móviles, que es la tendencia de compra actual.

Debe comentarse que debido a la poca penetración de internet, sumada a la reducida confianza para pagos en línea con tarjetas de crédito, resulta importante que el cliente tenga la posibilidad de pagar en efectivo o mediante un POS (*Point of Sale*); lo que permitirá generar relaciones personalizadas con los clientes. Asimismo, a través del empaque del producto, se buscará lograr emotividad con la marca y hará que el cliente nos recuerde.

4.2 Resultados de la investigación concluyente cuantitativa

Los resultados de la investigación concluyente cuantitativa, realizada a través de las 384 encuestas, se encuentran en el anexo 3. A continuación, se presentan los principales resultados:

- Al 57% de los encuestados le gusta la ropa retro. De estos, el 42,8% está dispuesto a comprar por página web/*app*; mientras que el 27,2% estaría dispuesto a comprar artículos de la marca Enjoy Again por página web/*app*.
- De los encuestados a los que les gusta la ropa retro, se encuentra que los aspectos que más valoran son la calidad y el diseño. Es importante destacar que ofrecer marcas reconocidas resulta ser indiferente.
- De los encuestados a los que les gusta la ropa retro, el 89% requiere de un sitio físico para poder evidenciar la calidad y diseño de los artículos.
- De acuerdo con lo manifestado por los encuestados a los que les gusta la ropa retro, el uso que le van a dar a los artículos/prendas compradas es personal (66%), seguido por regalo (25%) y colección (9%).
- De acuerdo con lo manifestado por los encuestados a los que les gusta la ropa retro, principalmente les gustaría enterarse de las promociones y lanzamientos vía redes sociales (34%), página web (20%) y correo electrónico (18%).
- De los encuestados a los que les gusta la ropa retro, el 41% está satisfecho con el mercado de ropa retro en Lima, el 39% está poco satisfecho y el 18% entre insatisfecho y muy insatisfecho. Estos resultados evidencian la falta de oferta de ropa retro de acuerdo a lo esperado por los clientes.
- El polo es el producto con mayor aceptación y el que comprarían en mayor cantidad (diez prendas al año).

Conclusiones de la investigación cuantitativa

- En general, podemos destacar que las personas están satisfechas con la originalidad, calidad, precio e interacción con el cliente. No obstante, están poco satisfechos con la variedad, al no encontrar lo que les gusta, con la opción de compra web y con la variedad de marcas ofrecidas.
- Se evidencian oportunidades importantes, especialmente en la opción de compra web, la variedad ofrecida y la opción de coleccionar los artículos.
- Se evidencia la necesidad de tener mayor acercamiento con el cliente para poder superar sus expectativas.
- Las variables más relevantes para los clientes son la calidad y el diseño; por otro lado, el polo es la prenda que más estarían dispuestos a comprar durante todo el año; asimismo, se evidencia poca oferta de ropa retro en el mercado y se cuenta con un 57% de personas que gustan de la ropa retro.

- Es fundamental considerar un espacio físico para probar los productos, requiriendo un mayor acercamiento con el cliente para poder superar sus expectativas.

5. Estimación de la demanda

Considerando la información respecto de los hogares de Lima Metropolitana, junto con los resultados de la encuesta, se obtiene una demanda estimada para la compra de polos retro por medios virtuales de 57.725 personas, cifra que se explica en la tabla 13.

Tabla 13. Estimación de la demanda

Estimación de la demanda	2015
Población Lima Metropolitana	10.269.613
% población NSE A/B Lima Metropolitana	24,40%
Total población NSE A/B Lima Metropolitana	2.505.786
% población usuaria de Internet en NSE A/B	82,0%
Total población NSE A/B Lima Metropolitana, usuaria de Internet	2.054.744
% población NSE A/B Lima Metropolitana entre 38 y 52 años	19,8%
Total población NSE A/B Lima Metropolitana, entre 38 y 52 años, usuaria de Internet	407.799
% de personas dispuestas a comprar ropa retro	57,0%
Personas dispuestas a comprar ropa retro	232.446
% de personas dispuesta a comprar polos retro	91,3%
Personas dispuestas a comprar polos retro	212.223
% de personas dispuesta a comprar polos retro de la marca Enjoy Again por Internet	27,2%
Número de personas que podrían demandar el producto/servicio	57.725

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en APEIM julio 2015, GFK octubre 2015 y los resultados del estudio de mercado.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Análisis del FODA

Sobre la base de los principales factores del macroentorno y su identificación como oportunidades o amenazas del sector, en la tabla 14 se muestra la matriz FODA (David, 2013), herramienta que ha permitido la formulación de estrategias empresariales a fin de obtener una posición competitiva fuerte en el mercado.

Tabla 14. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	1. Alta calidad del producto 2. Diseño exclusivo retro 3. Relación cercana - cliente 4. Precios competitivos (10% menor a competencia) 5. Personal especializado 6. Venta web con despacho incluido	1. Marca desconocida 2. No local de ventas físico (solo <i>showroom</i>)
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Crecimiento PBI 2. Estabilidad económica 3. Interés por la moda retro 4. Consumidor cada vez más exigente 5. Uso de redes sociales 6. Marketing digital en crecimiento 7. Ventas por Internet en crecimiento 8. Mayor inversión en ciencia y tecnología 9. Mayor protección sobre derechos de autor en creaciones de moda 10. Tendencia de moda pasajera	1. Comunicación al cliente sobre la alta calidad del producto (F1, O4) 2. Mantener y renovar los diseños exclusivos retro (F2, O3) 3. Enfocar la difusión en medios digitales para lograr una mayor cercanía con el cliente (F3, O5, O6, O7)	1. Enfocar las estrategias de marketing y venta en NSE que permita satisfacer los requerimientos de moda retro al precio de producción de alta calidad que se tiene (D1, O1, O3) 2. Dar a conocer la marca mediante campañas digitales segmentadas (D1, O5, O6, O7)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Aprobación del Gobierno – decreciente 2. Estabilidad política general decreciente 3. Alto índice de percepción de corrupción 4. Aumento de tipo de cambio 5. Índice de confianza del consumidor en tramo pesimista 6. Mayor inversión en centros comerciales 7. Tasa considerable de informalidad 8. Descenso en nivel de competitividad global 9. Muchos competidores relevantes en mercado de ropa en general 10. Ingreso de principales <i>fast fashion</i> del mundo en últimos años a Perú 11. Compra determinada por el precio	1. Fidelizar a los clientes mediante campañas, eventos, foros, encuentros y generar una experiencia de venta positiva (F1, F3, A5) 2. Sobre la base de la forma de venta y distribución, relación cercana con el cliente y especialidad en el diseño, establecer una diferenciación notable entre el mercado exclusivo <i>vintage</i> y el mercado de ropa tradicional (F1, F2, F3, F5, F6, A9, A10)	1. Alta inversión en publicidad para promocionar la marca y mostrar los puntos de diferenciación (D1, D2, A9, A10)

Fuente: Elaboración propia 2016, sobre la base de David, 2013.

2. Visión

Visión. Ser una empresa *retail* líder en el segmento de ropa retro, enfocada en los adultos de nivel alto, que ofrece ropa retro de alta calidad que otorguen un estilo de vida con moda asociada a su niñez y/o juventud.

Tabla 15. Matriz para la definición de la visión

Organización	Marco competitivo	Objetivo fundamental	Competencia distintiva
Ser una empresa <i>retail</i> líder en el segmento de ropa retro, enfocada en los adultos de nivel alto que ofrece ropa retro de alta calidad que otorguen un estilo de vida con moda asociada a su niñez y/o juventud.	Enfocada en los adultos de nivel alto que ofrece ropa retro de alta calidad	Ser una empresa <i>retail</i> líder en el segmento de ropa retro	Ofrecer un estilo de vida con moda asociada a su niñez y/o juventud

Fuente: Elaboración propia 2016, sobre la base de David, 2013.

3. Misión

Misión. Enjoy Again S.A.C. tiene como propósito fundamental ofrecer ropa retro, reconocidos por su calidad, para adultos del mercado de Perú, asumiendo mediante sus acciones el cuidado del medioambiente y preocupación por sus empleados.

Tabla 16. Matriz para la definición de la misión

	Descripción
1. Clientes	Adultos que les gusta la ropa de alta calidad, con diseños inspirados en décadas anteriores.
2. Producto	Ropa retro de alta calidad
3. Mercado	Perú, niveles socioeconómicos A y B.
4. Preocupación por la imagen pública	Cuidado del medioambiente: empaques, cajas y embalajes están elaborados con material reciclado, que pueden volver a ser utilizados por el cliente.
5. Preocupación por los empleados	Compensación con salarios, prestaciones de ley y beneficios adicionales que lleven a integrar no solo al colaborador sino a su familia

Fuente: Elaboración propia 2016, sobre la base de David, 2013.

4. Objetivos estratégicos

Sobre la base de la matriz FODA Cruzada, se identifican los siguientes objetivos estratégicos:

4.1 Objetivos de rentabilidad

El principal objetivo es ser rentables a partir del segundo año de operaciones. En ese sentido, en la tabla 17 se plantean los siguientes objetivos:

Tabla 17. Objetivos de rentabilidad

Variable	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 - 3 años)	Largo plazo (4 - 5 años)
Ventas	S/ 435.713	S/ 544.934	S/ 711.068
Utilidad neta	S/ -2.105	S/ 29.392	S/ 93.897
ROE	-2,6%	34,1%	63,5%

Fuente: Elaboración propia 2016.

4.2 Objetivos de crecimiento

Buscamos ser la mejor marca de ropa retro.

Tabla 18. Objetivos de crecimiento

Variable	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 - 3 años)	Largo plazo (4 - 5 años)
Incremento de ventas anual	25,1%	15,2%	13,2%
Participación de mercado	1,4%	1,7%	1,9%
N° polos vendidos	7.274	8.832	10.856

Fuente: Elaboración propia 2016.

4.3 Objetivos de supervivencia

Buscamos tener niveles de satisfacción no menores del 75%.

Tabla 19: Objetivos de supervivencia

Variable	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 - 3 años)	Largo plazo (4 - 5 años)
Índice de satisfacción del cliente	75%	80%	90%
Awareness (entre las empresas del mercado meta, estar entre las...)	20 primeras	15 primeras	10 primeras

Fuente: Elaboración propia 2016.

5. Estrategia competitiva

Tomando en consideración el análisis del sector, la empresa adoptará la estrategia competitiva de “enfoque - mejor valor” o también conocida como “diferenciación enfocada”, dado que el negocio se dirigirá a un nicho específico de mercado: personas pertenecientes a los NSE A y B, que pertenecen a la generación “X” (nacidos entre 1964 y 1978) y que tienen preferencias hacia la moda y les guste realizar compras mediante Internet, redes sociales y *app*. La empresa se diferenciará al ofrecer polos retro, con diseños exclusivos alusivos a la moda que estuvo vigente en el pasado, lo que permitirá al cliente revivir momentos de su juventud, al utilizar “la moda de sus mejores momentos”.

6. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA es un modelo de cuatro cuadrantes (fuerza financiera, ventaja competitiva, la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria) que indica las estrategias más adecuadas que una organización puede implementar: agresivas, conservadores, defensivas o competitivas. En la tabla 20, se presenta la evaluación de cada dimensión para Enjoy Again.

Tabla 20. Matriz PEYEA

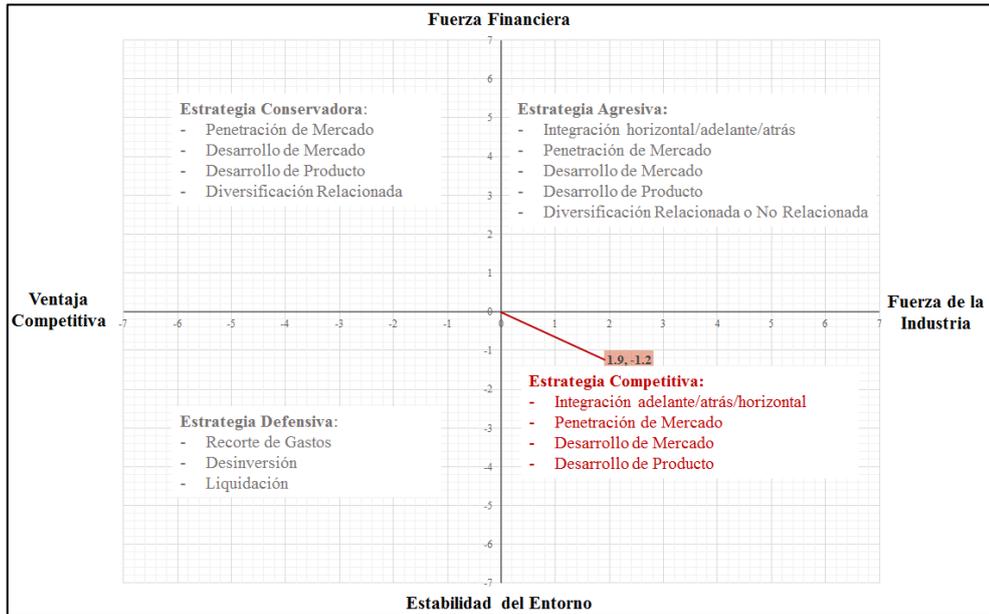
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Rendimiento sobre la inversión	5	Tasa inflacionaria	-3
Apalancamiento	5	Variabilidad de demanda	-6
Liquidez	4	Rango de precios de productos de competencia	-5
Capital de trabajo	4	Barreras de ingreso al mercado	-7
Flujo de efectivo	3	Presión competitiva	-7
Rotación de inventarios	5	Facilidad para salir del mercado	-5
Total FF promedio	4,3	Total EE promedio	-5,5
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación de mercado	-7	Potencial de crecimiento	4
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	4
Ciclo de vida del producto	-3	Estabilidad financiera	5
Lealtad del cliente	-2	Grado de apalancamiento	7
Utilización de la capacidad	-2	Utilización de recursos	4
Conocimientos tecnológicos prácticos	-3	Facilidad de ingreso al mercado	6
Control de proveedores/distribuidores	-3	Productividad, utilización de la capacidad	3
Total VC promedio	-3,0	Total FI promedio	4,9
Conclusión			
Eje x: $-3,0+4,9=1,9$		Eje y: $-5,5 + 4,3 = -1,2$	
<i>Enjoy Again</i> debe implementar estrategias competitivas.			

Nota: Para las variables que integran las dimensiones FF y FI, la puntuación va de +1 (la peor) a +7 (la mejor). Para las variables de las dimensiones EE y VC, la puntuación va de -1 (la mejor) a -7 (la peor)

Fuente: Elaboración propia 2016, sobre la base de David, 2013.

Como resultado, se aprecia que el perfil estratégico de Enjoy Again (gráfico 1) se encuentra en el cuadrante competitivo, correspondiendo, por tanto, la implementación de estrategias competitivas, como la integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto.

Gráfico 1. Perfil estratégico de Enjoy Again

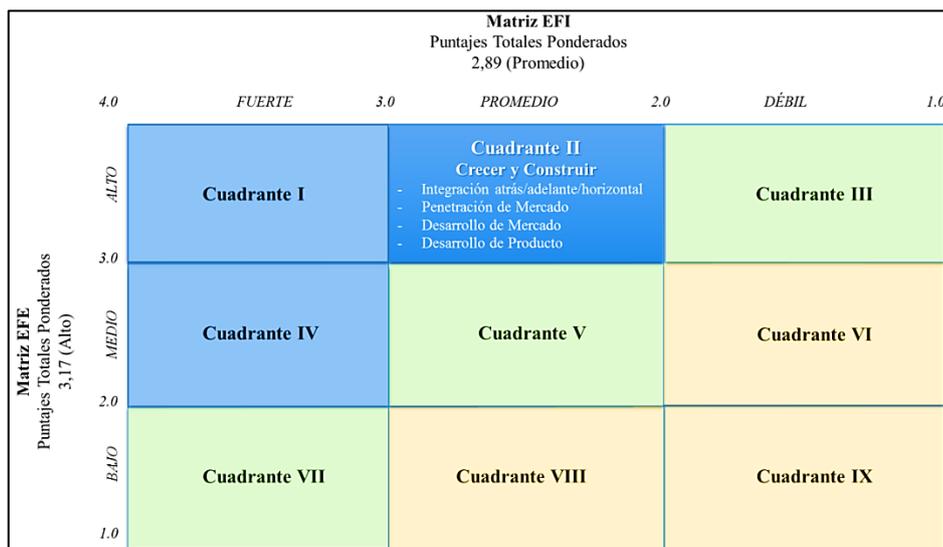


Fuente: Elaboración propia 2016, sobre la base de David, 2013.

7. Matriz interna y externa (IE)

En el gráfico 2, se presenta la matriz IE adaptada a Enjoy Again. De acuerdo con los resultados de la matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI), la posición interna es promedio; mientras que según los resultados de la matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE), la posición externa es alta. Por tanto, la región resultante de ambas matrices corresponde al cuadrante II, posición donde la estrategia apropiada es “crecer y construir”.

Gráfico 2. Matriz IE

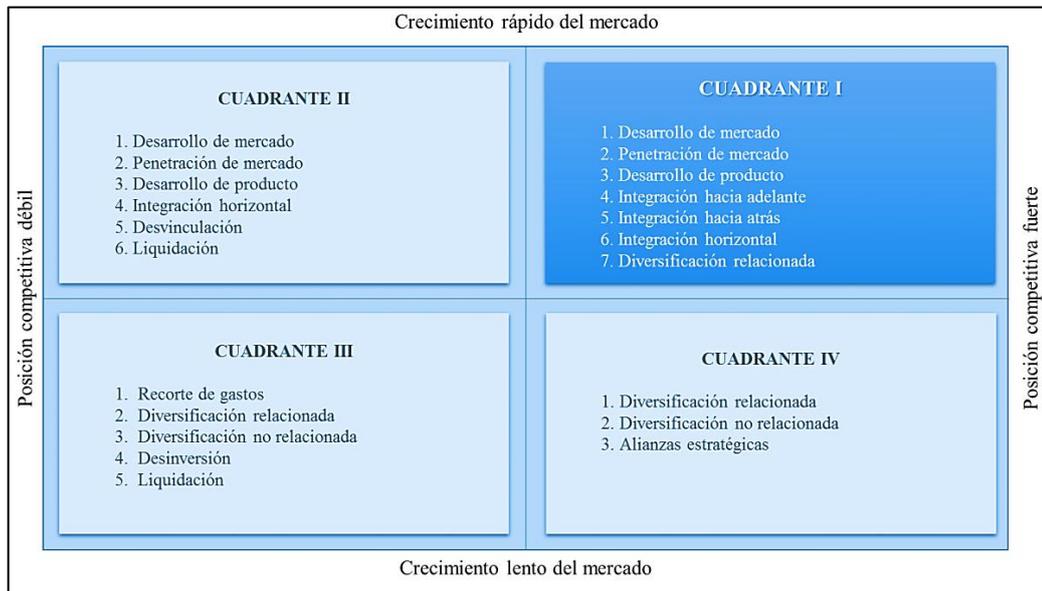


Fuente: Elaboración propia 2016, sobre la base de David, 2013.

8. Matriz de la estrategia principal

En el gráfico 3, se presenta la matriz de la estrategia principal encontrándose Enjoy Again en una excelente posición estratégica para implementar alguna de las estrategias del cuadrante I.

Gráfico 3. Matriz de la estrategia principal



Fuente: Elaboración propia 2016, sobre la base de David, 2013.

9. Estrategia de crecimiento

De acuerdo con las matrices PEYEA, IE y de la estrategia principal así como la matriz de dirección de crecimiento de Ansoff (1957), conocida también como la matriz producto/mercado, el negocio que se propone se basa en un mercado tradicional y productos nuevos, por lo que se propone desarrollar una estrategia de desarrollo de producto. De este modo, la empresa se mantiene en el mercado actual (sector *retail*, dirigido a personas pertenecientes a los NSE A y B, enfocándose principalmente en personas que nacieron entre los años 1964 y 1978 -“Generación X”-), desarrollándose gracias a la innovación tecnológica y nuevas creaciones de los diseñadores de la empresa, polos con diferentes diseños, que tomen en consideración la opinión de los clientes potenciales.

10. Modelo de negocio Canvas

En la tabla 21 se presenta el modelo de negocio planteado para Enjoy Again.

Tabla 21. Modelo de negocio de Enjoy Again

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Comunicación	Segmentos de Cliente
<ul style="list-style-type: none"> Fabricantes de polos (confección y estampado)  Operador logístico  Facebook/ Google  	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de prendas  Aprovisionamiento Marketing virtual Distribución Atención en <i>showroom</i> <hr/> <p style="text-align: center;">Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Capital de inversión Página web y <i>app</i> <i>Showroom</i> en Miraflores Recursos humanos Accionista con amplia experiencia en sector <i>retail</i> 	<p>El mejor diseño de polos retro, al mejor precio de mercado y brindando el mejor servicio al cliente con interacción entre los clientes.</p>   	<ul style="list-style-type: none"> Crear vínculo emocional con los clientes (publicidad virtual personalizada)  Experiencia de compra Interacción personalizada <hr/> <p style="text-align: center;">Canal</p> <ul style="list-style-type: none"> Página web con opción de compra <i>online</i> y <i>pick up</i> en <i>showroom</i> Atención directa en <i>showroom</i> 	<p>Generación “X”, personas nacidas entre los años 1964 y 1978, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A/B de Lima Metropolitana y profundamente influenciadas por las épocas en las que creció y con un estilo de vida enfocado a diferenciarse por la ropa inspirada en la moda de su niñez o juventud.</p> 
Costos		Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> Costo de ventas promedio al año: S/ 221 mil El costo de ventas representa en promedio el 36% de las ventas. Gastos administrativos promedio al año: S/ 279 mil De estos, los gastos por remuneraciones representan cerca del 75% en promedio. Gastos de ventas promedio al año: cerca de S/ 40 mil De estos, los gastos de marketing representan en promedio el 45%. Estos gastos representan en promedio el 3% de las ventas. 		<ul style="list-style-type: none"> Promedio anual de ventas de polos retro: S/ 625 mil. Utilidad positiva a partir del segundo año, en promedio S/ 80 mil entre el segundo y quinto año de operaciones. Se estima un crecimiento de unidades vendidas del 21,4% en el segundo año, 11,8% el tercer año y de 10% en el cuarto y quinto año. Se estima que el precio inicial de los polos retro será en promedio de S/ 59,90. 		

Fuente: Elaboración propia 2016, sobre la base del modelo desarrollado por Alexander Osterwalder, 2004.

Capítulo IV. Plan de marketing

1. Descripción del producto o servicio

El producto se basa en la creación de una marca propia de polos estampados con diseños de décadas anteriores, que se comercializará en una plataforma web y *app*. Adicionalmente, las personas podrán vender sus productos retro y compartir su closet virtual con quienes elijan esta plataforma virtual. El producto está enfocado a personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos A/B de Lima Metropolitana (segmentación geográfica), nacidas entre los años 1964 y 1978 -generación “X”- (segmentación demográfica) y con un estilo de vida orientado a la moda (segmentación psicográfica).

2. Objetivo del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing se presentan en la tabla 22.

Tabla 22. Objetivos del plan de marketing

Objetivos	Corto plazo (menor a 1 año)	Mediano plazo (1-3 años)	Largo plazo (+3 años)	Indicadores de medición
Nivel de ventas	S/ 435.713	S/ 544.934	S/ 711.068	Volumen de ventas
Participación de mercado	1,4%	1,7%	1,9%	% de participación de mercado (en cuanto a número de clientes)
Awareness (posición vs competencia) retro	Entre las primeras 5 en el mercado meta	Entre las primeras 3 en el mercado meta	Ser la número 1 en el mercado retro	<i>Top of mind</i> (mención de marca)
Posicionamiento de marca	Lograr que se conozca la marca en el mercado meta	Lograr que se transmita la calidad y servicios que ofrece la marca	<i>Top of mind</i> de ropa retro y calidad de servicio <i>on-line</i>	% incremento de ventas
Promedio de visitas a la web al mes	3.365	6.083	15.800	% incremento de visitas al mes

Fuente: Elaboración propia 2016.

3. Formulación estratégica de marketing

Las estrategias de marketing se dirigirán a la generación “X”, que son personas de ambos sexos nacidas entre los años 1964 y 1978, que forman parte de una brecha intergeneracional, entre el conocimiento tecnológico de la generación “Y” y las realidades adultas de los *baby boomers*.

3.1 Estrategia de segmentación

La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. En este caso, se aplican las variables de segmentación geográfica, demográfica y psicográfica.

- **Segmentación geográfica.** Divide el mercado en unidades geográficas, como naciones, estados, regiones provincias, ciudades o vecindarios que influyen en los consumidores. Para este caso, se aplica esta segmentación enfocada en Lima Metropolitana.
- **Segmentación demográfica.** Divide el mercado por variables como edad, tamaño de familia, ciclo de vida de la familia, género, ingresos, ocupación, nivel educativo, religión, raza, generación, nacionalidad y clase social. Para este caso se aplica edad, ingresos y generación.
- **Segmentación psicográfica.** La psicografía es la ciencia que utiliza la psicología y la demografía para entender mejor a los consumidores. En la segmentación psicográfica, los compradores se dividen en diferentes grupos sobre la base de sus características psicológicas, personalidad, estilo de vida o valores. Para este caso, se aplica el estilo de vida en función de las experiencias vividas en su juventud.

Uno de los sistemas de clasificación basado en mediciones psicográficas es el marco VALS (valores y estilos de vida), el cual segmenta a las personas, dependiendo de su personalidad, en ocho grupos principales sobre la base de las respuestas a un cuestionario de 4 preguntas demográficas y 35 de actitud. Las dimensiones principales son la motivación del consumidor (dimensión horizontal) y los recursos del consumidor (dimensión vertical). Los consumidores se inspiran en una de tres motivaciones principales: ideales, logros y autoexpresión.

Para el presente plan de negocio, se aplica la dimensión horizontal; es decir, la motivación del consumidor, quien se inspira fundamentalmente en los ideales. Al respecto, se puede calificar a las personas de nuestro segmento objetivo como “pensadores”, que son personas maduras, satisfechas y reflexivas, motivadas por los ideales; y que valoran el orden, el conocimiento y la responsabilidad. Asimismo, estas personas buscan durabilidad, funcionalidad y valor en los productos.

Definición del segmento meta

El segmento meta específico incluye, fundamentalmente, a la generación “X”, conformada por las personas nacidas entre los años 1964 y 1978, profundamente influida por las épocas en las que creció, es decir, por la música, las películas, la política, la moda y eventos definitorios del

periodo. Se dice que los miembros de cada generación comparten las mismas experiencias culturales, políticas y económicas, tienen puntos de vista y valores similares.

De estas, el público objetivo son aquellas personas que se encuentran en Lima Metropolitana y que pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B. Al respecto, cabe mencionar que de acuerdo con el APEIM (2015), el promedio de ingreso familiar mensual de las personas de los NSE A y B asciende a S/ 11.596 y S/ 5.869, respectivamente, quienes realizan un gasto promedio mensual de vestido y calzado de S/ 233 y S/ 132, respectivamente. Lo anterior se complementa con las preferencias hacia un estilo de vida; es decir, consumidores que prefieren diferenciarse de la ropa de moda actual, para lo cual buscan la moda de la época cuando eran niños y jóvenes, ropa única y diferente del resto, que les permita tener una identidad particular. En la tabla 23, se presentan las necesidades del segmento meta.

Tabla 23. Necesidades y características del segmento meta

Segmento Meta	Necesidades del cliente	Características / beneficios correspondientes
Generación "X"	Diferenciarse en su vestimenta	Diseñar propia ropa (actualmente, masividad de colecciones)
	Mantener relación emocional con su juventud	Moda retro de los setenta, ochenta y noventa
	Mostrarle a sus hijos las cosas que le gustaban de niño	Trasladar moda a sus hijos
	Mantener vigente las cosas que le gustaban de niño o adolescente	Diseños de videojuegos (Atari), música (Nirvana...), programas de televisión, entre otros.

Fuente: Elaboración propia 2016.

3.2 Estrategia de posicionamiento

Se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta.

Determinación del marco de referencia competitivo

Consiste en identificar el mercado meta y la competencia. Al respecto, en las tablas 24 y 25, se presenta la propuesta de valor del presente plan de negocios, así como la identificación de la competencia, respectivamente.

Tabla 24. Propuesta de valor

Empresas y producto	Segmento meta	Beneficios clave	Precio	Propuesta de valor
Moda retro	Consumidores influidos por la moda de la época en que creció	Diseños de la época en la que creció	Por debajo del mercado, en por lo menos 10%	El mejor diseño retro al mejor precio del mercado, brindando el mejor servicio al cliente con interacción entre ellos

Fuente: Elaboración propia 2016, sobre la base de Kotler *et al.* (2012).

Tabla 25. Identificación de la competencia

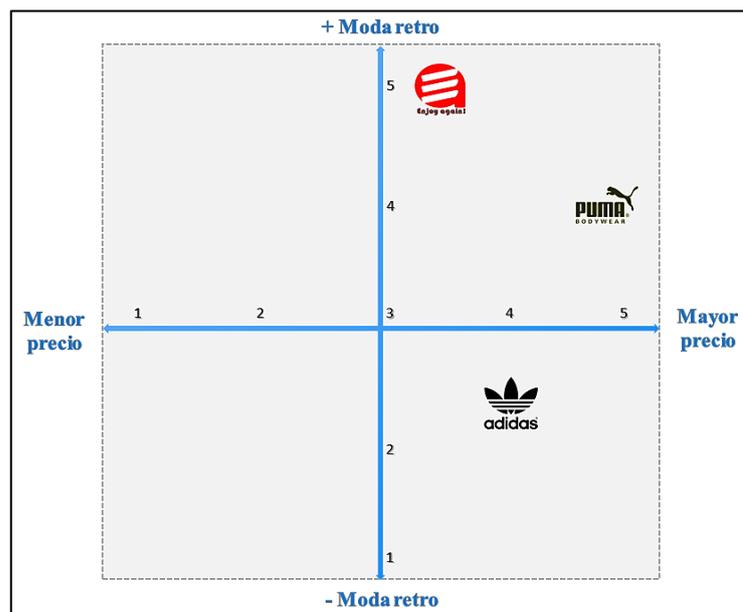
Factores críticos del éxito	Calificación		
	Adidas original	Puma	Competencia web
Publicidad	E	M	E
Calidad y diseño de productos	E	R	E
Competitividad de los precios	M	B	M
Administración	E	M	E
Posición financiera	E	M	E
Lealtad al cliente	B	R	B
Distribución de ventas	B	M	B
Comercio electrónico	M	E	M
Servicio al cliente	R	E	R

Nota: E=Excelente; B=Bueno; R=Regular; M=Malo.

Fuente: Elaboración propia 2016, sobre la base de Kotler *et al.* (2012).

Para clarificar las percepciones y preferencias del consumidor sobre la base del mercado actual e identificar oportunidades en alguna de las dimensiones de éxito, en el gráfico 4 se presenta el mapa perceptual hipotético.

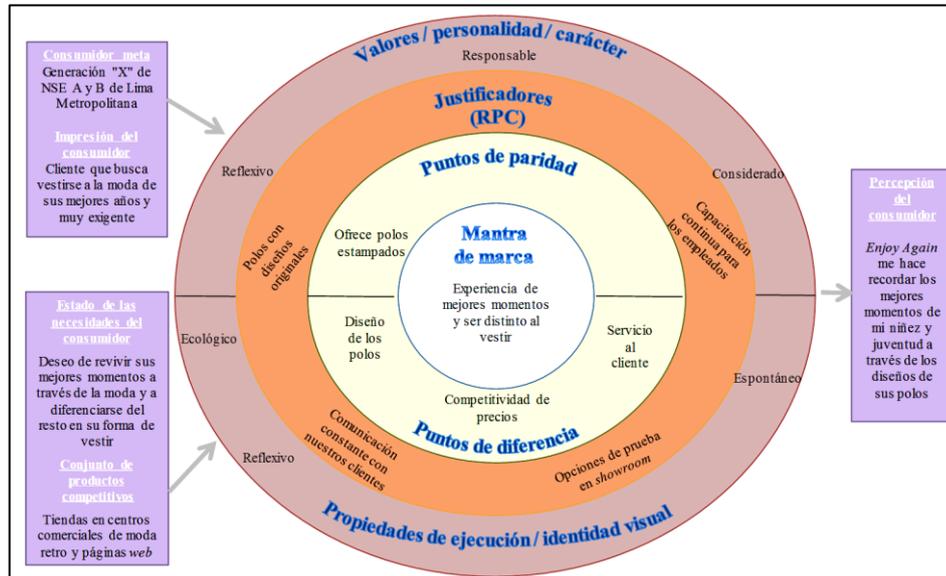
Gráfico 4. Mapa perceptual hipotético



Fuente: Elaboración propia 2016, sobre la base de Kotler *et al.* (2012).

De acuerdo con Kotler *et al.* (2012), en el gráfico 5 desarrollamos el esquema de vista panorámica del posicionamiento de marca.

Gráfico 5. Vista panorámica del posicionamiento de marca



Fuente: Elaboración propia 2016, sobre la base de Kotler *et al.* (2012).

A continuación, explicamos los componentes de la vista panorámica del posicionamiento de marca (leyéndose de adentro hacia afuera):

- El mantra de marca: “Viste de nuevo la moda de tus mejores momentos”. Usando nuestras prendas, los clientes podrán recordar y volver a vivir las experiencias de su niñez o juventud, y podrán mantener un vínculo con la originalidad de la época. Así, el presente proyecto aprovecha la tendencia de que “lo pasado fue mejor” y que “recordar es volver a vivir”.
- Puntos de paridad: el hecho de que cualquier empresa puede ofrecer polos con estampados alusivos a décadas pasadas.
- Puntos de diferencia: diseño de polos retro frente a los de la competencia (con sugerencias de los consumidores), la competitividad de los precios con relación a la calidad de los productos, el servicio al cliente ofreciendo interacción directa entre los mismos clientes.
- Los justificadores: polos con diseños originales (contaremos con una persona especializada en el diseño de nuestros polos); capacitación continua para los empleados; comunicación constante con nuestros clientes; opciones de prueba en *showroom*.
- Valores, personalidad o carácter de marca: reflexivo, responsable y considerado.
- Propiedades de ejecución e identidad visual: ecológico (empaques), reflexivo y espontáneo.
- Consumidor meta: generación “X” de los NSE A y B de Lima Metropolitana.

- Necesidades del consumidor meta: deseo de vivir sus mejores momentos de la niñez o juventud a través de la moda inspirada en dichas épocas; y con ello, diferenciarse del resto en su forma de vestir.
- Percepción del consumidor: los diseños de los polos de Enjoy Again me hacen recordar a la época de los mejores momentos de mi niñez y juventud.

4. Estrategias de la mezcla de marketing

4.1 Producto

Los productos que Enjoy Again ofrecerá son los polos retro, considerados bienes de consumo personal. Específicamente, son bienes de compra comparada, dado que requieren ser comparados en calidad, precio, estilo, diseño, entre otros, antes de ser comprados. En cuanto a su duración y tangibilidad, son bienes de consumo duraderos, al ser tangibles y poder ser usados muchas veces. Al respecto, los polos que Enjoy Again ofrecerá serán elaborados 100% con algodón pima, lo que asegura su duración por varias temporadas y permitirá diferenciar nuestras prendas de las ofrecidas por las *fast fashion*, las cuales se desgastan rápidamente.

Cabe mencionar que los diseños exclusivos ofrecidos en cada polo, harán posible que los clientes puedan revivir épocas pasadas, al utilizar diseños asociados a marcas, música, videojuegos, programas de televisión, gustos y preferencias que estuvieron vigentes en su etapa de niñez o juventud. Asimismo, los distintos diseños harán que las prendas sean variadas y coleccionables, lo que permitirá a nuestros clientes diferenciarse con los demás, al poder mezclar ropa actual con ropa inspirada en décadas anteriores.

Los productos tendrán el logo de la marca Enjoy Again (gráfico 6), en donde se muestran las dos iniciales en un contraste de rojo y blanco característico de la marca.

Gráfico 6. Logo de la marca Enjoy Again



Fuente: Elaboración propia 2016.

4.2 Precio

El precio promedio de las prendas Enjoy Again será de 10% por debajo de sus competidores de menor precio, valor que por la calidad de las prendas es muy competitivo con relación a las marcas de ropa actuales y *fast fashion*, que por valores más altos o similares entregan menor calidad, menor duración, diseños estándar y reproducido en grandes cantidades. Los precios se mantendrán mientras se logre consolidar y generar la identificación con la marca, y se logre la preferencia y la fidelización por parte del nicho esperado.

4.3 Plaza

Los productos serán distribuidos a través de Internet, en una plataforma que permita la compra y sugerencia de diseño por parte de los clientes. Para ello, se creará una página web y un *app* exclusivos de la marca mostrando todos los diseños y permitiendo sugerencias por parte de los clientes para generar sus propios diseños. El hecho de que existan tiendas especializadas en Internet de ropa retro, en donde se ofrecen productos de los años ochenta a precios muy elevados, permitirá posicionar a Enjoy Again como una marca retro y, al mismo tiempo, ser competitivos en precio y diseños. Debe comentarse que la página web y el *app* están enfocados en generar ventas, con contenidos que permitan tomar la decisión de compra, realizándose la distribución a través de un *partner* logístico. Además, serán espacios donde los clientes podrán interactuar en foros y comercializar, entre ellos, otra serie de productos de la época, retro o *vintage*, entre otros.

4.4 Promoción

Debido a que la estrategia es enfoque en diferenciación, resulta muy importante que las comunicaciones se basen en estos elementos diferenciadores y lleguen mediante la comunicación de marketing, enfocada a la publicidad virtual de la siguiente manera:

- Publicidad pagada que haga *link* a la página web de Enjoy Again a través de *Page Link Ads* en Newsfeed/Facebook.
- *Banners* de publicidad en páginas que tengan relación con nuestro público objetivo en Display Ads /Google Adwords que hagan link con nuestra página web.
- Palabras clave con búsqueda pagada Search Ads/ Google Adwords con enfoque de búsqueda en moda retro, retro, *vintage* y ropa *vintage*.

Al respecto, los costos para cada uno de los medios señalados son de USD 0,00005, USD 0,0002 y USD 0,004 por impresión⁵. En el gráfico 7 se presenta el *banner* de publicidad que derivará hacia la página web o *app* de Enjoy Again.

Gráfico 7. *Banner* de publicidad de Enjoy Again



Fuente: Elaboración propia 2016.

El recurso más importante es la segmentación que se puede encontrar a través de los filtros en Facebook, en donde se puede adquirir publicidad enfocada al rango de edades fijada para este proyecto de negocio. Para esto, es necesario relacionar la publicidad fuertemente con la página web y la *app*, lo que permitirá tener una aproximación inicial positiva y, de esta manera, generar el interés de compra. Para ello, la página web y la *app* gozarán de un interfaz muy cercano al cliente mediante la adecuada exposición de los elementos diferenciadores y de los puntos que relacionan nuestra marca con todo lo retro que las personas quisieran tener de nuevo. Estos medios son, además de plataformas de venta, un escaparate virtual que buscan generar el interés de visitar la tienda virtual. Además, se prevé que tanto la página web como la *app* sean un punto de encuentro para personas con intereses similares, permitiendo la interacción con y entre ellos.

El cierre de las comunicaciones del marketing es finalmente el cierre que se le da al momento de tener la experiencia de compra, con un servicio diferenciado y acorde al nicho que se está atendiendo.

5. Cronograma de actividades

En el anexo 4, se presentan las temáticas de la publicidad por meses del año, lo que se encuentra alineado con las fechas relevantes que maneja el sector *retail* en general. En el anexo 5, se presenta el cronograma anual de actividades de marketing, el cual está enfocado en mantener interacción con los clientes.

⁵ Costos proporcionados por la empresa Wunderman Phantasia en reunión sostenida con fecha 16.03.2016.

6. Presupuesto de marketing

En las tablas 26 y 27, se presentan los costos de publicidad proyectados para las temporadas con demanda baja y alta, incluyendo además las estimaciones de clics al *link* de la página web, el porcentaje de conversión a página web así como el número de sesiones a la página web.

Tabla 26. Costos de publicidad en meses de temporada baja

Formato/ Medio	Presu- puesto (USD)	Costo por impresión (USD)	Impre- siones	CPC (USD)	Proyecciones		
					Clic al <i>link</i> página web	% conversión a página web	Sesiones web
Page <i>link</i> ads - Newsfeed /Facebook	100	0,000543	184.151	0,02	5.000	33%	1.650
Display Ads - Google Adwords	50	0,000218	229.786	0,06	833	51%	425
Search Ads - Google Adwords	30	0,004766	6.295	0,09	333	100%	333
Total	180		838.365		459.612	459.612	4.706

Fuente: Elaboración propia 2016, sobre la base de los costos y proyecciones brindadas por Wunderman Phantasia en reunión de fecha 16.03.2016.

Tabla 27. Costos de publicidad en meses de temporada alta

Formato/ Medio	Presu- puesto (USD)	Costo por impresión (USD)	Impre- siones	CPC (USD)	Proyecciones		
					Clic al <i>link</i> página web	% conversión a página web	Sesiones web
Page <i>link</i> ads - Newsfeed /Facebook	200	0,000543	368.302	0,02	10.000	33%	3.300
Display Ads - Google Adwords	100	0,000218	459.571	0,06	1.667	51%	850
Search Ads - Google Adwords	50	0,004766	10.491	0,09	556	100%	556
Total	350		838.365		459.612	459.612	4.706

Fuente: Elaboración propia 2016, sobre la base de los costos y proyecciones brindadas por Wunderman Phantasia en reunión de fecha 16.03.2016.

En la tabla 28, se presenta el presupuesto anual de marketing.

Tabla 28. Presupuesto de marketing por meses (en dólares americanos)

Meses	Tempo- rada	Facebook	Google Display	Google Adwords	Total
Ene. / Feb. / Mar. / Abr. / Ago. / Sep. / Oct.	Baja	100	50	30	180
May. / Jun. / Jul. / Nov. / Dic.	Alta	200	100	50	350
Total al año		1.700	850	460	3.010

Fuente: Elaboración propia 2016, sobre la base de los costos y proyecciones brindadas por Wunderman Phantasia en reunión de fecha 16.03.2016.

Capítulo V. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategia de operaciones

1.1 Objetivo general

En la tabla 29, se presentan los objetivos operacionales para el presente plan de negocios.

Tabla 29. Objetivos de operaciones

Dimensiones competitivas	Objetivos	CP	MP	LP	Indicador
Costo					
1. Operaciones de bajo costo	Minimizar el costo operativo	10%	15%	30%	% de reducción de costo operativo por artículo vendido
Calidad					
2. Calidad superior	Satisfacción de empresa respecto calidad de polos entregada por fabricante	72%	80%	90%	Porcentaje de cumplimiento (pedidos y especificaciones) fabricante hacia la empresa
	Satisfacer expectativas de calidad del cliente	75%	80%	90%	Porcentaje de satisfacción del cliente con producto
3. Calidad consistente	Satisfacer cliente con canal de venta web/ <i>app</i>	75%	80%	90%	Porcentaje de satisfacción experiencia de compra web
	Dar confianza al cliente con medios de pago virtual	80%	85%	90%	Porcentaje de satisfacción con medio de pago virtual
Tiempo					
4. Velocidad de entrega	Controlar tiempo de entrega del artículo del fabricante al proveedor de distribución	85%	88%	90%	Porcentaje de cumplimiento en tiempos de entrega a proveedor de distribución
5. Entrega a tiempo	Cumplir con tiempo de entrega al cliente	85%	88%	90%	Porcentaje de cumplimiento tiempos de entrega a cliente
6. Velocidad de desarrollo	Renovar diseños de polos de acuerdo a preferencias	30	20	10	Días entre instrucción de cambio y diseño final
Flexibilidad					
7. Personalización	Proveer diferentes medios de pago en la página web	TC TD	TC TD	TC TD	TC: tarjeta de crédito TD: tarjeta de débito Visa y MasterCard
	Ofrecer alternativas /funcionalidades de interacción con usuarios y entre ellos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Envío estándar/<i>express</i> ▪ Recojo en Showroom 	W WA	W WA C	W WA C F COL I	Tipo de funcionalidades web <ul style="list-style-type: none"> ▪ W: venta web ▪ WA: venta <i>app</i> ▪ C: consejos ▪ F: foro ▪ COL: coleccionables ▪ I: intercambio
8. Variedad	Ofrecer diferentes diseños de ropa retro por temporada	20	40	60	Cantidad de modelos por temporada
9. Flexibilidad de volumen	Atender requerimientos de demanda de productos	85%	88%	90%	Porcentaje de satisfacción cliente con producto

Fuente: Elaboración propia 2016, sobre la base de Krajewsky, Ritzman, Malhotra, 2008.

1.2 Estrategias de operaciones

En la tabla 30 se muestran las estrategias operacionales para este proyecto.

Tabla 30. Estrategias de operaciones

Decisiones estratégicas	Estrategia operativa	Costo	Calidad	Tiempo	Flexibilidad
Diseño de bienes y servicios	Diseño de prendas por parte del área de Diseño		X	X	X
	Uso de las mejores materias primas, teniendo como base el algodón pima peruano		X		X
Calidad	Control de calidad dentro del proceso de fabricación	X	X	X	
	Relación muy cercana con el cliente / encuesta de satisfacción a todo el proceso de compra y a la calidad del producto		X		X
	Desarrollo de nuevos diseños y mejoras permanentes sobre la base de información del producto		X	X	X
	Todas las actividades con registro detallado, codificaciones, medición de tiempos	X	X	X	
Diseño de Procesos y Capacidad	Oficina principal localizada en Miraflores, con acceso a Internet		X	X	
Selección de la localización	<i>Showroom</i> localizado en Miraflores, para facilitar posible recojo de polos por parte de clientes		X		X
	Localización de la página web mediante buscadores, páginas especializadas			X	X
	Instalaciones enfocadas en un ambiente de conexión web que minimice los tiempos en el desarrollo del proceso			X	W,WA, C,F,I, COL*
Diseño de la distribución de las instalaciones	Instalaciones con disponibilidad de estudio de diseño		X	X	X
	Vinculación como los mejores colaboradores del campo		X		X
RR.HH. y diseño del trabajo	Comunicación muy cercana y en tiempo real con distribuidor logístico para atención de pedidos	X	X	X	X
Inventario	Se dispone de <i>stock</i> en almacén de oficina y se coordina con proveedor para reponer los polos a medida de que se vendan	X		X	X
Programación	Mantenimiento preventivo de la infraestructura tecnológica propia	X	X	X	
Mantenimiento	<i>Hosting</i> en <i>Data Center</i> reconocido que incluya sistemas de <i>backup</i> , seguridad y mantenimiento	X	X	X	

Nota: W: venta web, WM: venta web móvil, C: consejos, F: foro, I: intercambio. COL: coleccionables.

Fuente: Elaboración propia 2016, sobre la base de Heizer y Render (2009).

2. Diseño del producto o servicio

Se utilizarán los polos elaborados de 100% algodón pima peruano; para el diseño se utilizarán los últimos procesos productivos disponibles en el Perú⁶. Se ofrecerá una variedad de diseños en polos enmarcados en el concepto retro, como música, videojuegos, programas de televisión, así como marcas que estuvieron de moda en décadas pasadas, entre otros; también se tiene previsto recibir propuestas de los clientes sobre el diseño de polos.

Asimismo, se ofrecerán empaques que puedan ser coleccionables y reciclables, inspirados también en épocas pasadas, con diseños como los expuestos en el anexo 6. Estos empaques pueden servir para guardar los polos ordenadamente, reutilizarlo en el almacenamiento de otras cosas o para ser reciclado. El servicio será canalizado mediante la atención vía web / *app* para la compra e interacción con la comunidad retro. El gráfico 8 muestra la página de inicio de la web de Enjoy Again.

Gráfico 8. Página de inicio de página web de Enjoy Again



Fuente: Elaboración propia 2016.

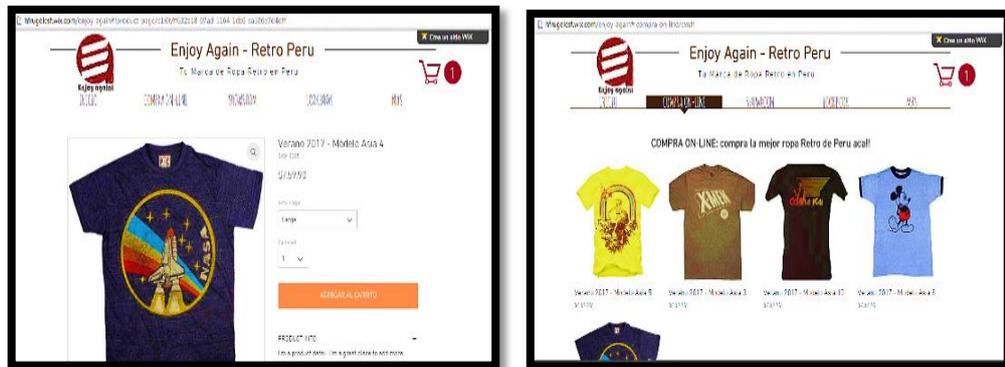
En la página web y la *app* se ofrecerán servicios adicionales, entre los que destacan los siguientes:

- **Compra online - página web.** Módulo de compra vía electrónica con interface muy agradable e intuitiva, que permite el pago mediante distintos medios de pago vía virtual como tarjetas de crédito y débito. En el gráfico 9, se observa que este módulo permite visualizar todos los modelos disponibles, así como escoger el diseño, los colores, tallas y

⁶ Se utilizará la serigrafía con estampadora automática tipo pulpo y con secado por horno de termofijado automático.

cantidad de productos a ser comprados. Para realizar la compra de productos en este módulo, el cliente debe registrarse y proporcionar datos principales, que servirán para la relación comercial y para la interacción con la comunidad retro.

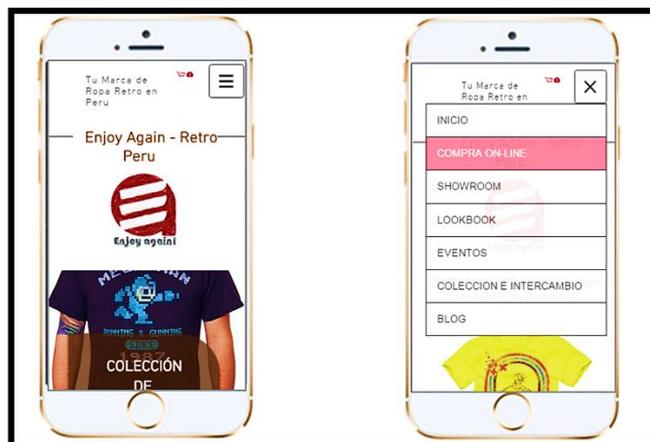
Gráfico 9. Página web - módulo de compra *online*



Fuente: Elaboración propia 2016.

- **Compra *online* - app.** Mecanismo de acceso vía *app* desde dispositivos móviles que adecua todo el funcionamiento del portal web, totalmente funcional en otros tamaños y sistemas operativos. En el gráfico 10, se muestra el módulo de compra *online* disponible en el *app*.

Gráfico 10. App - módulo de compra *online* móvil



Fuente: Elaboración propia 2016.

- **Consejos *Lookbook*⁷.** Es un espacio donde el área de diseño de Enjoy Again propone consejos de moda para que poder sacar, en toda ocasión, todo el potencial de las prendas ofrecidas.

⁷ Un *lookbook* es un libro de *looks*. Una marca lo suele lanzar para que se vea cómo es posible combinar las prendas de una misma colección. Fuente: <http://www.zyllanfotografia.es/2013/01/faq-que-es-un-lookbook.html>

- **Closet virtual.** Es un espacio que permite crear un armario virtual. Para esto, los clientes pueden tomarles fotos a sus prendas, cargarlas en su closet virtual y, si desean, pueden compartirlas con las personas que consideren de la comunidad retro. Este closet virtual está vinculado directamente con Facebook para poder compartir con las personas que el cliente considere y se genere toda la interacción de una red social segmentada hacia ropa retro.
- **Foro.** El foro de la página web / *app* facilita el intercambio de información y el desarrollo de temas entre usuarios de la comunidad retro.
- **Coleccionables e intercambios.** En este módulo de la página web / *app*, se puede realizar contacto con la comunidad retro así como buscar el intercambio de artículos coleccionables entre ellos, mediante acuerdos monetarios y logísticos propios. Enjoy Again facilita la concentración de la comunidad y un foro de intercambio en la página web / *app* para su interacción.

3. Diseño de los procesos

De acuerdo con el mapeo de procesos⁸ se identifican cuatro tipos de procesos para Enjoy Again: dirección, gestión, operativos y de apoyo.

3.1 Procesos de dirección

Los procesos de dirección son transversales a toda la organización, y entre ellos se encuentran los procesos de formulación, seguimiento y revisión de la estrategia; determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos; comunicación interna y revisión de los resultados por la Dirección. Por medio de estos procesos se asegura la mejora continua que se aplicará también dentro de cada uno de los grupos de procesos restantes. Estos procesos se llevan a cabo de manera intensiva al inicio de la operación, con reuniones de Dirección quincenales y, posteriormente, con reuniones estratégicas mensuales. En estas reuniones se establecen los indicadores objetivos y se evalúa el grado de cumplimiento de ellos, lo que permitirá evaluar la gestión de la empresa.

3.2 Procesos de gestión

A través de estos procesos se brinda toda la información necesaria a los demás procesos para la toma de decisiones, lo que asegura un comportamiento controlado de ellos y planes de mejora

⁸ Pérez Fernández, 2010.

sobre la base de la información real de los procesos. Entre estos procesos se encuentran la gestión económica, gestión de calidad, gestión de proyectos y gestión de comunicaciones.

A fin de evaluar dichos procesos, se realizarán reuniones quincenales en las que participarán la Gerencia General y Comercial, el jefe de Diseño, el jefe de Operaciones y el jefe de Marketing y *Community Manager*, en donde se revisarán los resultados de todos los indicadores de Dirección y se planificarán planes de acción generales para la organización para el siguiente periodo.

3.3 Procesos operativos

Estos procesos son los que, por medio de la adecuada transformación de recursos, se llegan a cumplir con los requisitos del cliente. Por medio de estos procesos se asegura el cumplimiento de los objetivos de la empresa. En el caso de Enjoy Again, se han contemplado tres procesos críticos, aparte de los procesos de diseño y desarrollo web, producto no conforme y comunicación con el cliente. A continuación, se explican los tres procesos identificados como críticos.

3.3.1 Proceso de diseño

De manera inicial, el jefe de Diseño genera los requerimientos básicos de los polos (tallas y color) y, posteriormente, genera los diseños de los estampados que se van a ofrecer a los clientes. A fin de garantizar la exclusividad del diseño, y considerando las condiciones negociadas con el fabricante de polos, serán 100 unidades por diseño. Adicionalmente, se tiene previsto recibir diseños de polos de nuestros propios clientes, a través del formato que se encuentra en el anexo 7. Estas ideas serán analizadas por el jefe de Diseño, quien evaluará su viabilidad y, llegado el caso, se pondrá a la venta en los canales ya establecidos, con la respectiva mención al cliente que lo propuso.

A fin de evaluar la propuesta de un diseño (propia o de los clientes), se realiza una verificación por parte del jefe de Operaciones y del fabricante, a fin de analizar la viabilidad de su fabricación y si hay variación en los costos de producción. En conjunto con los jefes de Diseño y Operaciones, se realiza una verificación a los prototipos para constatar la calidad de los productos que se van a ofrecer y dar el visto bueno a la producción completa. Una vez aprobado el diseño del producto, este es codificado y ofrecido en la página web. Adicionalmente, se envían muestras de los diferentes diseños al *showroom* para poder tenerlos en exhibición. En el anexo 8 se presenta el flujograma del proceso de diseño.

3.3.2 Proceso de venta página web / app

El cliente realiza vía web / *app* los procesos de navegación, búsqueda, registro, selección y definición de las características de los polos. Una vez escogido el diseño, el cliente debe elegir el número de prendas que desea comprar, a fin de añadirlo al carrito de compras. Luego de esto, si el cliente es nuevo, debe proceder con el registro de sus datos personales para establecer su nombre de usuario y contraseña. En este registro se deben diligenciar datos principales del cliente como nombres, apellidos, número de documento, edad, día de cumpleaños, sexo, dirección de vivienda (predeterminado para entregas), correo electrónico, teléfono de contacto y, por último, seleccionar de un listado de múltiple selección los diferentes temas de su preferencia (cine, series, consolas, música, deportes, tecnología, entre otros). Terminado el registro, estos datos son almacenados en la base de datos de clientes, lo que permitirá segmentar y dirigir futuros lanzamientos.

Luego del registro, el cliente debe especificar si las compras realizadas van a ser recogidas en el *showroom* o van a ser enviadas a su domicilio, para lo cual deberá especificar si la entrega de la compra se realizará en la misma dirección almacenada en su registro o, en su defecto, especificar la dirección de destino. En caso que el cliente escoja recoger las prendas en el *showroom*, podrá elegir entre pagar en dicho establecimiento (en efectivo o mediante el uso de POS *-Point of Cell* o punto de venta móvil-, a través de tarjetas de crédito o débito Visa o MasterCard) o realizar el pago *online* vía página web/*app*.

Por su parte, en caso que el cliente escoja la opción de *delivery*, deberá escoger el tipo de entrega: estándar (entrega en máximo de 48 h) o *express* (entrega en máximo de 24 h). Debe precisarse que la entrega estándar no representa costo alguno para el cliente; mientras que para la entrega *express*, el cliente asume alrededor de S/ 5,00 del costo y Enjoy Again el monto restante. En la opción de *delivery*, el cliente podrá escoger realizar el pago mediante tarjeta de crédito o débito. Una vez finalizada la compra, se notifica al cliente mediante el portal web o *app* la confirmación de la compra y se envía un correo electrónico con los datos principales de la transacción. Simultáneamente y de manera automática, se comunica al distribuidor logístico los detalles del envío (anexo 9).

3.3.3 Proceso de envío y entrega

Por medio de este proceso se finaliza la compra, donde se tiene una relación coordinada entre el distribuidor logístico y el personal del Área de Operaciones de Enjoy Again, bajo coordinación permanente con el cliente. En este proceso se llevan a cabo las indicaciones del cliente respecto

de la forma de pago, el lugar de entrega (*showroom* o domicilio) y el tipo de entrega (estándar o *express*), en caso de que la entrega no sea en el *showroom*. Luego de confirmada la entrega del producto, en el panel del usuario de la web / *app*, se activará una encuesta con calificación específica en calidad del producto, experiencia de la compra web, experiencia del pago en línea (si aplica), entre otros.

En caso el cliente decida devolver el producto recibido, la devolución se puede realizar con el mismo distribuidor logístico que está entregando la prenda. Esta devolución es procedente siempre y cuando el producto se mantenga en la condición original, incluyendo su embalaje. Junto con el producto devuelto se debe enviar el formulario impreso que entrega el distribuidor logístico al cliente, donde debe especificar el número de pedido, fecha de compra, motivo de la devolución, firma y DNI del cliente. El distribuidor logístico hace entrega del producto devuelto y del formato diligenciado en las oficinas de Enjoy Again para tramitar la devolución del dinero al cliente. Esta devolución del dinero se realizará en el mismo medio de pago realizado en la compra. Los datos recopilados del formato de devolución y seguimiento del proceso se almacenarán en la base de datos de clientes.

4. Diseño de las instalaciones

La oficina de Enjoy Again se ubica en calle Cantuarias 160, Miraflores. La oficina tiene un espacio de 80 m² y cuenta con instalaciones sencillas y espacios muy iluminados y amplios, que permiten el desarrollo de la creatividad y el máximo funcionamiento del equipo de trabajo. En el anexo 10, se presenta el diseño de las instalaciones para el local de Enjoy Again.

El área total se divide en las siguientes tres áreas básicas:

- **Oficinas.** Esta área cuenta con las facilidades básicas para cinco puestos de trabajo ubicados en cubículos. Se tienen dos oficinas con privacidad para el gerente general y Comercial y el jefe de Diseño, una oficina para el jefe de Marketing y *Community Manager* y dos puestos de trabajo para el jefe de Operaciones y el asistente general. Adicionalmente, se cuenta con una sala de reuniones central y abierta.
- **Showroom.** Es un área aproximada de 15 m², donde se exhibirán los polos más representativos ofrecidos por la marca para la temporada actual, con el fin de que las personas puedan comprobar la calidad de materiales y confección que se ofrece. El área consta de tres mostradores principales, uno de polos para varones, otro para mujeres y otro en el que se exhibirán las prendas de temporadas anteriores. Adicionalmente, esta área cuenta con una zona de descanso para los clientes y con una computadora donde puede

acceder a nuestra página web para hacer consultas. Debe precisarse que este espacio está pensado para que nuestros clientes vean los diseños y comprueben la calidad de los polos ofrecidos por la marca Enjoy Again. De esta manera, el *showroom* promueve la interacción de primera mano con los clientes para tener sus retroalimentaciones y, además, es un espacio donde los clientes pueden realizar el pago de sus compras, ya sea al contado o mediante POS.

- **Almacén.** Esta área es de aproximadamente 13 m²; y en ella se almacenan los productos que se tienen listos para la venta, de forma muy ordenada por diseño, color y tallas. Las prendas se encontrarán organizadas en estantes, conforme a los estándares de seguridad y salud ocupacional para almacenamiento. El ingreso a esta área es restringido, con autorización de acceso únicamente al jefe de Operaciones, quien tendrá la responsabilidad de control del inventario.

5. Programación de las operaciones de la empresa

En el anexo 11 se presenta la programación general de las operaciones de la empresa, previéndose la venta de un total de 7.274 polos en el primer año; 9.873 polos en el tercer año y 11.940 polos en el quinto año.

6. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

La tabla 31 muestra el presupuesto de inversión y capital de trabajo estimados para Enjoy Again.

Tabla 31. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

Ítem	Detalle	Inversión (S/)
Adecuación de infraestructura	Corresponde al presupuesto correspondiente para adecuar la infraestructura del local ubicado en Miraflores	S/ 14.540
Equipos de cómputo y diversos	Corresponde a la compra de 6 <i>Notebooks</i> HP	S/ 16.194
Muebles y enseres	Corresponde a la compra de una mesa para comedor; 1 <i>Home Collection</i> sofá cama New York; 7 estantes de metal 50x100x192 cm 1.500 kg Fixser; 2 combo escritorio vidrio + silla juvenil negra con pistón y brazos Asenti y 4 combo escritorio en L vidrio templado + silla malla negra Asenti; 8 tachos de basura.	S/ 4.485
Intangibles	Corresponde a la inversión en el diseño de la página web y <i>app</i> , así como los trámites para la constitución y funcionamiento de Enjoy Again	S/ 5.000
Gastos preoperativos	Corresponde a dos meses de alquiler del local de Miraflores, pagados como garantía	S/ 9.792
Total		S/ 50.011

Fuente: Elaboración propia 2016, sobre la base de precios listados en Sodimac y Saga Falabella⁹.

⁹ Información en páginas web: www.sodimac.com.pe y www.falabella.com.pe.

Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

En la tabla 32 se presentan las características de la empresa.

Tabla 32. Características de la empresa

Aspecto	Tipo	Descripción
Actividad de la empresa	Venta de ropa	Venta de polos retro de diseño exclusivo por medio de portal web propio
Tamaño	Microempresa	Se prevé contar con cinco trabajadores.
Tipo de inversión	Privada	Accionistas privados
Forma JURÍDICA	S.A.C Sociedad Anónima Cerrada	Ente máximo de la organización: Junta General de Accionistas. Regulación societaria bajo acciones.

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.1 Análisis y diseño de puestos

Se realiza un análisis y diseño de puestos teniendo en cuenta las necesidades de la organización, sobre la base, principalmente, de la industria, lo novedoso del canal utilizado y el tamaño de la empresa. Así, mediante el método de observaciones en empresas del rubro se identifican los datos, descripción y especificación del puesto ideal para el inicio de operaciones de la organización, teniendo en cuenta el potencial de crecimiento. Se establece la importancia de contar con profesionales de alto nivel, especialmente en la Gerencia General y Comercial y la jefatura de Diseño, debido a que en estos cargos se concentran las actividades principales de la cadena de valor.

Sobre la base del análisis de datos del puesto de trabajo, se decide tener como propias todas las actividades principales de diseño, operaciones, marketing y manejo de la comunidad virtual, así como las actividades de apoyo referidas a los procesos de dirección, recursos humanos y tecnología. Por su parte, las actividades de apoyo administrativas contables y legales se contratarán como servicios de terceros. Como resultado del análisis, se genera un diseño de puestos para los cargos de gerente general y Comercial, jefe de Marketing y *Community Manager*, jefe de Diseño, jefe de Operaciones, y asistente de la Gerencia General.

En el anexo 12, se presentan las especificaciones de los cargos y funciones del personal que se contratará en Enjoy Again.

1.2 Organigrama de la empresa

En el anexo 13 se muestra el organigrama de la empresa, el cual se caracteriza por tener una estructura sencilla, considerando que es una empresa basada en comercio electrónico y con producción externa.

2. Objetivos de gestión humana

- Asegurar la selección del personal idóneo para el desarrollo de todos los procesos, especialmente para los procesos críticos.
- Facilitar el enfoque en diseño de artículos y diseño web de la organización.
- Asegurar que se promuevan y se mantengan todas las políticas de manejo de personal establecidas por la Dirección, asegurando un clima organizacional proactivo y colaborativo.

3. Estrategia de administración de recursos humanos

3.1 Reclutamiento

El reclutamiento se manejará con fuentes externas. En la búsqueda se priorizarán los cargos de gerente general y Comercial, jefe de Diseño y jefe de Operaciones, por el impacto que tienen en el adecuado desarrollo del negocio. Estos cargos se buscarán por referencias de los socios y por búsqueda en redes laborales. Para jefe de Marketing, *Community Manager* y el asistente de Gerencia, se buscará por anuncios web en portales especializados laborales y posibles referencias de los cargos responsables de las actividades principales.

3.2 Selección de empleados

La organización se fortalecerá mediante la aplicación de estrategias de selección de personal muy detalladas que permitan la selección de los mejores colaboradores especializados en el rubro. Se considera que asegurar un ciclo del colaborador completo, pensando siempre en todos los *stakeholders*, facilita el desarrollo empresarial; por lo que se busca llegar a la meta de “maximizar los aciertos” (Scott *et al.*, 2013), mediante la selección detallada de los responsables con el apoyo de la Dirección de la organización, quienes tienen un amplio conocimiento en el rubro y de las necesidades establecidas en el análisis y diseño de puestos.

Se contempla realizar el proceso completo de selección formal, donde se incluyan entrevistas por parte de los directivos, revisión de referencias y experiencias presentadas, uso de pruebas necesarias para corroborar la idoneidad del postulante así como la realización de los exámenes preocupacionales médicos y psicológicos.

3.3 Capacitación y desarrollo

Por medio de la capacitación y desarrollo se busca que los colaboradores tengan una alta motivación y se les facilite la capacitación y actualización constante. Estos requisitos de capacitación y formación son el resultado de la implementación del modelo estratégico de capacitación (Scott *et al.*, 2013) y su ciclo de cuatro fases: evaluación de necesidades, diseño, implementación y evaluación.

La base de la gestión de personal es establecer sistemas de bienestar que complementen un salario justo y competitivo, que en conjunto motiven al colaborador a la autogestión y el desarrollo profesional y personal, así como un mayor desarrollo de la organización. Como parte de estos beneficios se busca involucrar a la familia a la organización para ayudar a complementar los planes de vida de los colaboradores, incluyéndolos en las jornadas laborales y propiciando actividades de integración. Al ser una organización pequeña, se busca un desarrollo de la persona donde cada uno busque hacer crecer su cargo, puesto que en la empresa no es fácil establecer una línea de carrera real para cada cargo.

3.4 Administración del desempeño

Con el fin de mantener el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Dirección, es necesario realizar una retroalimentación del desempeño del colaborador. Para esto, se plantea realizar una evaluación de desempeño inicialmente con el análisis mensual para identificar las conductas esperadas o no esperadas que pueden afectar en alto porcentaje el inicio de la operación. Este debe ser un proceso de revisión formal donde se involucre desde los directivos hasta los compañeros de trabajo y proveedores estratégicos como fabricante y distribuidor logístico, de ser aplicable.

Por ser un negocio nuevo y no tener comportamientos base de los cargos, se plantea iniciar con un método de rasgos con escalas gráficas de calificación, a fin de adoptar un sistema de administración por objetivos (Scott *et al.*, 2013), a medida que se van obteniendo resultados medibles y comparables de la organización.

4 Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto del plan de recursos humanos está incluido en el anexo 12.

Capítulo VII. Responsabilidad social empresarial

Sobre la base de la definición de responsabilidad social empresarial consignada en la norma ISO 26000 “Guía sobre Responsabilidad Social”¹⁰, se presentan las acciones específicas a adoptar en Enjoy Again:

- **Prácticas laborales.** Se seleccionarán proveedores que cumplan con prácticas laborales que apunten a facilitar el desarrollo del trabajo estable y de las relaciones laborales, y tengan adecuadas condiciones de trabajo, protección social, seguridad y salud laboral.
- **Prácticas justas de operación.** Mediante estudios, informes periódicos y auditorías, se buscará asegurar que tanto Enjoy Again como sus proveedores operen bajo la formalidad, con prácticas justas de operación, como respeto a los derechos de propiedad en diseños y *softwares* utilizados en todos los procesos, competencia justa y principio de anticorrupción; y busquen siempre promover la responsabilidad social en la esfera de influencia.
- **Medio ambiente.** Se buscará que los proveedores (fabricante de los polos y de los empaques) tengan procesos establecidos para la prevención de la contaminación y el uso sostenible de los recursos. De igual modo, sobre la base de la calidad como característica clave de nuestro producto, se fomentará que los polos tengan una duración mayor de uso, generando menor cantidad de polos desechados en el tiempo.
- **Asuntos de consumidores.** Por ser una empresa comercial, es necesario tener desarrollados los procesos de atención al cliente y de devoluciones, para así generar una experiencia de compra diferenciada en el cliente y promover su fidelización hacia nuestra marca. Asimismo, por tener un sistema de registro de clientes y tener como posibilidad el pago electrónico, se fomentará la protección y confidencialidad de la información de los consumidores.
- **Derechos humanos.** Enjoy Again, consciente de la gran responsabilidad que significa emprender un negocio, considera esta materia como transversal a las señaladas anteriormente, promoviendo la existencia de lineamientos esenciales aplicables dentro de la empresa, tanto para la atención al cliente como para la selección de proveedores. Esto permitirá desarrollar una política de responsabilidad social aplicable a nuestra empresa, que sea sostenible en el tiempo.

¹⁰ Este concepto es definido como “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”. (ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social).

Capítulo VIII. Plan financiero

En el presente capítulo se determinará el requerimiento de inversiones y se evaluará la rentabilidad del presente plan de negocio, considerando un periodo de evaluación de cinco años.

1. Supuesto y políticas

El plan financiero contempla los siguientes supuestos y políticas que influirán en la determinación de la rentabilidad de la empresa:

- Se estima un tipo de cambio de S/ 3,6 por dólar norteamericano para el primer año de proyecciones y un tipo de cambio de S/ 3,7 para los siguientes años¹¹.
- Se considera que son tres accionistas y que cada uno realiza un aporte de S/ 81.000 (equivalente a USD 7.500). No se prevé financiamiento bancario.
- Se considera un ajuste del 3% por efecto inflacionario¹², tanto en los precios como en los costos.
- Para el caso de los gastos administrativos, se prevé que se cuenta con cinco personas en planilla y, además, se considera que se utilizarán los servicios de asesoría legal y contable. Los gastos por remuneraciones representan cerca del 75% del total de gastos administrativos.
- Se estima un aumento del 5% de los gastos por remuneraciones al año.
- Para el alquiler de local, se considera un costo de USD 17 por m² para un espacio de 80 m² ubicado en Miraflores. De estos, el 81,25% corresponde a gastos administrativos; mientras que el 18.75% a gastos por alquiler.
- Se estima un costo de USD 6 promedio, por unidad¹³.
- Se presupuesta realizar un gasto de marketing anual equivalente al 3% de las ventas del año.
- Se considera un gasto de mantenimiento de página web de S/ 250 al mes. Adicionalmente, se proyectan otros gastos equivalentes al 2% de las ventas, de los cuales una mitad corresponde a otros gastos administrativos y la otra mitad, a gastos de ventas.
- Se considera que la tasa de IGV es de 18% y que la tasa de IR es de 27% para el 2017-2018 de 26% para el 2019 en adelante¹⁴.

¹¹ Si bien de acuerdo con la Nota Semanal 11-2016 de fecha 18.03.2016, el tipo de cambio promedio en lo que va del año fue de S/ 3,467 por dólar norteamericano, de acuerdo con la encuesta de expectativas macroeconómicas al 29.02.2016, el tipo de cambio esperado por parte de analistas económicos, sistema financiero y empresas no financieras es de S/ 3,6 en promedio para el 2016 y de S/ 3,7 para el 2017.

¹² De acuerdo con la Nota Semanal 11-2016 de fecha 18.03.2016, el índice de precios al consumidor durante el 2015 fue de 3,55%; y en lo que va del año, ha sido en promedio 4,5%. No obstante, de acuerdo con la encuesta de expectativas macroeconómicas al 29.02.2016, la inflación esperada por parte de analistas económicos, sistema financiero y empresas no financieras es de 3,5% para el 2016, de 3,2% para el 2017 y de 2,97% para el 2018.

¹³ <http://lima.blidoo.pe/compra-venta/ropa-accesorios/>.

- En cuanto a inventarios, se considera tener como inventario inicial 100 polos por cada diseño, ofreciéndose 10 diseños. Asimismo, se considera que se repone lo que se vende; por lo que en promedio se tendrán alrededor de 1.000 prendas en *stock*.
- Los activos fijos y activos intangibles tienen una vida útil equivalente a la vida útil del negocio. Se considera una inversión de activo fijo de 3% al año.
- Se estima un pago a cuenta del impuesto a la renta equivalente al 2% de las ventas mensuales, realizando la respectiva regularización en marzo del año siguiente.
- Se considera un reparto de dividendos del 50% de las utilidades del ejercicio a partir del segundo año de operaciones.
- Se constituye la reserva legal, equivalente al 10% de la utilidad neta al año, hasta que se alcance un monto igual a la quinta parte del capital social.

2. Presupuesto y análisis del punto de equilibrio

2.1 Presupuesto

Para la puesta en marcha del presente negocio, la inversión en activos fijos incluye la inversión en muebles y enseres, equipos de cómputo y adecuación de infraestructura por S/ 35.219; mientras que la inversión en intangibles asciende a S/ 5.000, en el que destaca el diseño de la página web y la *app*, así como los trámites para la constitución y funcionamiento. Asimismo, se ha considerado S/ 9.792 como gastos preoperativos, compuesto principalmente por los dos meses de garantía para el alquiler del local, el cual se encontrará ubicado en Miraflores.

Adicionalmente, la empresa necesitará alrededor de S/ 10 mil en caja, a fin de cubrir con efectivo cualquier uso de fondos. En inventarios, se prevé una inversión alrededor de S/ 10 mil, los que se encontrarán en el almacén de la oficina de Enjoy Again. Es así como se asume iniciar el proyecto con un nivel de activos de S/ 81.000 (tabla 33).

Tabla 33. Presupuesto

	S/
Efectivo y equivalente de efectivo	10.010
Inventarios	10.150
Activo fijo (muebles y enseres, equipos de cómputo diversos, adecuación de infraestructura)	35.219
Intangibles	5.000
Gastos preoperativos	9.792
Crédito fiscal	10.829
Total de Activos	81.000

Fuente: Elaboración propia 2016.

¹⁴ Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado mediante Decreto Supremo de fecha 08.12.2004. Al respecto, debe mencionarse que las tasas de impuesto a la renta fueron modificadas por el artículo 1 de la Ley 30296, del 31.12.2014 y vigente a partir del 01.01.2015. Disponible en <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/capvii.htm>

2.2 Estructura de financiamiento

La estructura de capital para Enjoy Again está conformada por el aporte de tres accionistas por un total de S/ 81.000, equivalente a US\$ 7.500 cada uno¹⁵ (tabla 34).

Tabla 34. Estructura de financiamiento

Accionista	Aporte de capital
Elena Patricia Monzón Castillo	S/ 27.000
Héctor Felipe Rugeles Ferrer	S/ 27.000
Robert Schuldt Galdos	S/ 27.000
Total	S/ 81.000

Fuente: Elaboración propia 2016.

2.3 Análisis de punto de equilibrio

El análisis de punto de equilibrio representa la cantidad de polos retro que se tienen que vender para poder cubrir los costos tanto fijos como variables. En este caso, los costos fijos ascienden a S/ 281.478; mientras que de acuerdo con el estudio de mercado, el precio unitario resultante es de S/ 59,90 y el costo variable unitario es de S/ 21,60 (equivalente a USD 6). Por tanto, el punto de equilibrio¹⁶ resultante es vender 7.350 polos retro, lo que equivale a 612 polos al mes y 20 polos diarios, en promedio. De acuerdo con nuestras proyecciones, en el mes 13 de operaciones alcanzamos el punto de equilibrio.

3. Estados financieros y flujo de caja

3.1 Estado de resultados

En la tabla 35 se presenta el estado de resultados proyectado para los cinco años de operaciones, en el cual se resumen las proyecciones de los ingresos y gastos del proyecto. En dicha tabla se aprecia que en primer año de funcionamiento, las ventas ascienden a S/ 435.713; mientras que la pérdida neta es de S/ 2.105. En el segundo año, las ventas ascienden a S/ 544.934; mientras que la utilidad neta proyectada es de S/ 29.392. En el quinto año de operaciones se proyectan ventas por S/ 805.950 y una utilidad neta de S/ 132.392. En el anexo 14, se presentan las proyecciones mensuales para el primer año.

¹⁵ Se considera un tipo de cambio de S/ 3,6 por dólar.

¹⁶
$$Q^* = \frac{\text{Costo fijo}}{(\text{Precio unitario} - \text{CV unitario})}$$

Tabla 35. Estado de resultados proyectado, cifras anuales (en soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	435,713	544,934	627,923	711,068	805,950
Costo de ventas	-157,118	-202,253	-226,092	-248,602	-273,426
Utilidad bruta	278,594	342,682	401,831	462,466	532,524
Gastos operativos					
Gastos administrativos					
Gasto por depreciación de activo fijo	-7,044	-7,255	-7,473	-7,697	-7,928
Gasto por amortización de intangibles	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
Gastos por remuneraciones	-186,732	-196,069	-205,872	-216,166	-226,974
Gasto por alquiler	-47,736	-50,534	-52,050	-53,611	-55,220
Gasto por asesoría contable y legal	-5,400	-5,562	-5,729	-5,901	-6,078
Otros gastos administrativos	-4,357	-5,449	-6,279	-7,111	-8,060
Total gastos administrativos	-252,269	-265,869	-278,403	-291,485	-305,259
Gastos de ventas					
Gastos marketing	-10,836	-16,348	-18,838	-21,332	-24,179
Gasto por alquiler (<i>showroom</i>)	-11,016	-11,662	-12,012	-12,372	-12,743
Gasto por mantenimiento de página web	-3,000	-3,090	-3,183	-3,278	-3,377
Otros gastos de ventas	-4,357	-5,449	-6,279	-7,111	-8,060
Total gastos de ventas	-29,209	-36,549	-40,311	-44,093	-48,358
Total gastos operativos	-281,478	-302,418	-318,714	-335,578	-353,616
Utilidad operativa	-2,884	40,264	83,117	126,887	178,908
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	-2,884	40,264	83,117	126,887	178,908
Impuesto a la renta	779	-10,871	-21,610	-32,991	-46,516
Utilidad neta	-2,105	29,392	61,507	93,897	132,392

Fuente: Elaboración propia 2016.

3.2 Estado de situación financiera

En la tabla 36 se presenta el estado de situación financiera al cierre de cada año proyectado, el cual resume los bienes, derechos y deberes de la empresa durante el periodo de proyección. En el anexo 15, se presentan las proyecciones mensuales del presente estado financiero para el primer año de operaciones.

Tabla 36. Estado de situación financiera proyectado (en soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Activo Corriente						
Efectivo y equiv. efectivo	10,010	21,747	59,624	121,289	200,253	299,465
Mercadería	10,150	14,402	14,652	15,476	16,192	16,975
Total Activo Corriente	20,160	36,149	74,276	136,766	216,445	316,440
Activo No Corriente						
Equipos Diversos	35,219	35,219	36,276	37,364	38,485	39,639
Dep. Acum. Equip. Diversos	-	-7,044	-14,299	-21,772	-29,469	-37,396
Intangibles	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Amortización intangibles	-	-1,000	-2,000	-3,000	-4,000	-5,000
Gastos preoperativos	9,792	9,792	9,792	9,792	9,792	9,792
Activo por IR diferido	-	779	-	-	-	-
Crédito fiscal	10,829	-	-	-	-	-
Total Activo No Corriente	60,840	42,746	34,769	27,384	19,808	12,035
Total Activo	81,000	78,895	109,045	164,150	236,253	328,475
Pasivo						
Tributos por Pagar	-	-	758	9,052	18,012	24,790
Dividendos por pagar	-	-	14,696	30,753	46,948	66,196
Total Pasivo	-	-	15,454	39,805	64,960	90,986
Patrimonio Neto						
Capital Social	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000
Reserva Legal	-	-	2,939	6,151	9,390	13,239
Resultados Acumulados	-	-2,105	9,652	37,194	80,903	143,249
Total Patrimonio Neto	81,000	78,895	93,591	124,344	171,293	237,489
Pasivo y Patrimonio Neto	81,000	78,895	109,045	164,150	236,253	328,475

Fuente: Elaboración propia 2016.

3.3 Flujo de caja

En el anexo 16 se presentan las entradas y salidas efectivas de dinero para el periodo de cinco años. Se aprecia que el flujo de caja resultante es equivalente a la cuenta contable disponible. Asimismo, se ha calculado el flujo de caja económico, el cual resulta equivalente al flujo de caja financiero, considerando que en Enjoy Again no se tiene proyectado recurrir a préstamo bancario. Con ello, se podrá calcular el valor del presente proyecto, mediante el uso de la tasa de costo de oportunidad (COK) del accionista.

4. Indicadores de rentabilidad

Los márgenes de rentabilidad del presente proyecto son aceptables, con utilidad operativa positiva a partir del segundo año de operaciones y ratios ROE cercano al 35% en el segundo año y superiores al 60% a partir del cuarto año de operaciones.

5. Valor del proyecto

En la tabla 37 se presenta el cálculo del COK del accionista sobre la metodología del CAPM (*Capital Asset Pricing Model*)¹⁷, añadiendo al valor resultante una prima por riesgo país. De esta manera, se obtiene la tasa de descuento del accionista, que representa la tasa mínima de rentabilidad exigida por el accionista.

Tabla 37. Cálculo de la tasa de descuento del accionista

Concepto	Valor
Nombre de la Industria	Ropa (<i>apparel</i>)
Beta desapalancada	0.88
Tasa libre de riesgo	4.0%
Prima de riesgo de mercado	7.20%
Prima de riesgo país	2.87%
Tasa de descuento del accionista	13.21%

Fuente: Elaboración propia 2016, sobre la base del Modelo CAPM, así como de las estadísticas proporcionadas por Aswath Damodaran¹⁸ (Febrero 2016).

Sobre la base de los supuestos indicados, en un periodo útil de cinco años y con un valor de realización de S/ 328.475, se concluye que el presente proyecto es rentable, con un VAN de S/ 354.718.97 y una TIR de 84,4% (tabla 38).

Tabla 38. Cálculo de valoración del proyecto

Concepto	Valor
Tasa anual de descuento del accionista	13.21%
Tasa mensual de descuento del accionista	1.04%
VAN de los flujos meses 0-60	178,052
VA del valor residual	176,667
VAN del proyecto	354,718.97
TIR mensual del proyecto	5.2332%
TIR anual del proyecto	84.4310%

Fuente: Elaboración propia 2016.

6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Se considera necesario realizar una simulación financiera, sensibilizando las variables de precio así como de la cantidad de polos retro que se venderán en el negocio, dado que ambas variables afectan directamente los ingresos. En la tabla 39, se ha sensibilizado cada variable de forma independiente, observándose que se podría soportar una caída hasta del 20% en el número de

¹⁷ $CAPM = R_f + \beta \times \text{Equity Risk Premium}$

¹⁸ Información disponible <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> y actualizada a febrero 2016.

polos vendidos y una disminución de hasta 10% en el precio ofertado de los polos. En ambos casos, sería necesario proveer capital adicional, ya sea a través de nuevos aportes de los accionistas o del ingreso de nuevos socios al negocio.

Tabla 39. Resultados del análisis de sensibilidad

Δ N° polos vendidos	VAN (S/)	TIR	Req. adicional de capital (S/)	Δ precio ofertado	VAN (S/)	TIR	Req. adicional de capital (S/)
-25%	-81,261.96	-6.6%	82,553	-25.0%	-282,355.67	-55.6%	270,561
-20%	21,495.90	17.7%	48,097	-20.0%	-175,720.66	-28.8%	155,827
-15%	116,788.05	36.4%	22,011	-15.0%	-58,101.70	0.1%	77,897
-10%	200,225.69	52.5%	12,639	-10.0%	99,264.57	32.8%	27,722
-5%	278,929.77	68.4%	5,418	-5.0%	232,665.96	58.7%	9,720
0%	354,718.97	84.4%	-	0.0%	354,718.97	84.4%	-
5%	423,203.06	101.2%	-	5.0%	459,952.53	112.6%	-
10%	487,252.59	120.0%	-	10.0%	560,932.51	147.3%	-
15%	551,663.52	141.2%	-	15.0%	660,475.53	190.8%	-
20%	615,962.06	165.2%	-	20.0%	760,454.16	244.1%	-

Fuente: Elaboración propia 2016.

En la tabla 40, se han estimado tres escenarios: normal, pesimista y optimista; cada uno con supuestos y rentabilidades (VPN y TIR) diferentes.

Tabla 40. Resultados del análisis de sensibilidad por escenarios

	Pesimista P: -5% / Q: -10%	Conservador P: 0% / Q: 0%	Optimista P: +10% / Q: +10%
VAN (S/)	78,358.33	354,718.97	708,140.50
TIR	28.8610%	84.4310%	211.6051%
Requerimiento de capital adicional (S/)	32,450.52	-	-

Fuente: Elaboración propia 2016.

7. Planes de contingencia

En caso ocurriese una disminución de la demanda que afecte el precio del servicio de tal forma que el escenario fuera adverso para la empresa, se llevarían a cabo campañas con promociones y descuentos, priorizando las prendas con mayor antigüedad. Asimismo, se realizarían concursos y sorteos, a fin de promover mayor actividad en la web y la *app*. Además, se buscaría participar de forma activa en las ferias retro que se realizan en Lima. Otra actividad sería realizar promociones con publicidad enfocada hacia otro público objetivo (no generación “X”). Asimismo, se podrían buscar clientes corporativos (empresas, colegios), a fin de ofrecer polos, retro o no retro, a trabajadores, alumnos, padres de familia para actividades específicas (*gymkhana*, olimpiadas).

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Existe una oportunidad interesante en un nicho de mercado de ropa con diseños de moda retro, fundamentalmente para la generación “X” de los NSE A/B y con diseños y experiencias personalizadas.

Nuestro modelo de negocio aprovecha la tendencia de que “lo pasado fue mejor” y que “recordar es volver a vivir” y el hecho de que la masividad de la ropa actual no permite a los clientes diferenciarse del resto. Estas personas encuentran en la moda y en los diseños de su niñez y juventud, una fuente de diferenciación,

Ofreceremos nuestros productos mediante medios virtuales y contaremos, además, con un *showroom*, en donde el cliente podrá comprobar la calidad de las prendas. Para el éxito de nuestro negocio, nos enfocaremos en ofrecer servicios complementarios en nuestra página web y la *app*, como compra *online*, consejos *lookbook*, *closet* virtual, foro, entre otros, a fin de buscar generar experiencias de compra en nuestro cliente y establecer un contacto emocional con él y satisfacer así a un consumidor cada vez más sofisticado. Asimismo, buscaremos integrar un comportamiento socialmente responsable, estableciendo actividades que sean sostenibles en el tiempo.

Los márgenes de rentabilidad del presente proyecto son aceptables, con utilidad operativa positiva a partir del segundo año de operaciones y ratios ROE superiores al 55% a partir del tercer año de operaciones. Asimismo, se proyectan utilidades a partir del segundo año, VAN de S/354.718,97 y una TIR de 84,4% lo que lo convierte en un proyecto económico y financieramente viable.

2. Recomendaciones

- Incorporar un nuevo mercado meta a otras generaciones potenciales que empiecen a valorar que lo pasado fue mejor, recomendación que se basa en el perfil del cliente y las nuevas tendencias que se puedan generar.
- Evaluar la ampliación del surtido de prendas en función de las sugerencias de los clientes. Se podría considerar la venta de *jeans*, que es la segunda opción que les interesa al mercado

meta y se puede desarrollar con producción local. Sin embargo, esta decisión requiere mayor nivel de prueba por parte de los clientes.

- Ofrecer adicionalmente polos retro para niños, lo que estará dirigido a clientes de nuestro segmento meta que deseen trasladar la moda de sus mejores momentos a sus hijos.
- Consideramos que resulta importante enfocar esfuerzos en generar alianzas con redes sociales para que los clientes puedan compartir su closet virtual.
- Recomendamos en un futuro, analizar la posibilidad de incorporar una tienda física en centros comerciales de NSE A/B como imagen de marca y buscando incrementar la relación del canal virtual con un canal físico de mayor recurrencia que un *showroom*.
- Participar en medios de publicidad masivos segmentado a nuestro mercado meta cuando la masa crítica del negocio lo requiera, con la finalidad de llegar a la mayor cantidad del mercado meta.
- A largo plazo, convertir la marca Enjoy Again en una red social de moda.

Bibliografía

Asociación de Centros Comerciales en el Perú. (2015). *Los Centros Comerciales en el Perú*. [En línea]. Lima: Accep. Fecha de consulta: 16/10/2015. Disponible en: <http://www.acep.org.pe/picsdb/ini_1443133531_PPT%20WEB.pdf>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2015). *Niveles Socioeconómicos 2015*. [En línea]. Lima: APEIM. Fecha de consulta: 12/12/2015. Disponible en: www.apeim.com.pe

Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Notas Informativas del Programa Monetario*. [En línea]. Lima: BCR. Fecha de consulta: 28/03/2016. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2016/presentacion-03-2016.pdf>>

Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017*. [En línea]. Lima: BCR. Fecha de consulta: 28/03/2016. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/report-de-inflacion-marzo-2016.pdf>>

Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Nota Semanal N° 11-2016*. [En línea]. Lima: BCR. Fecha de consulta: 28/03/2016. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>>

Centro Nación de Planeamiento Estratégico. (2015). *Foro de la Seguridad Ciudadana*. [En línea]. Lima: CEPLAN. Fecha de consulta: 15/10/2015. Disponible en: <<http://www.ceplan.gob.pe/documentos/foro-seguridad-ciudadana>>

Clemente, José; Buitrago, Juan y Sendra Eva (2013). “Estudio de factores de compra de productos retro y segmentación del mercado potencial retro”. *Contaduría y Administración*. Vol. 58 (1), p. 225-250.

David, Fred R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación de México.

Datum Internacional (2010). *Responsabilidad social: Un nuevo factor con incidencia en las decisiones de compra del consumidor peruano*. [En línea]. Lima: Datum. Fecha de consulta: 18/10/2015. Disponible en: <<http://www.datum.com.pe/pdf/x2.pdf>>

Datum Internacional (2016). *Encuesta de Opinión Pública a Nivel Nacional a Febrero 2016*. . [En línea]. Lima: Datum. Fecha de consulta: 28/03/2016. Disponible en: <<http://www.datum.com.pe/pdf/PUL0216.pdf>>

Diario El Comercio. (2016). *CCL: E-commerce crecerá 15% este año y moverá US. 2,300 millones*. [En línea]. Lima: Diario El Comercio. 03/04/2016. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-commerce-crecera-15-este-ano-y-movera-us3200-mlls-noticia-1890063>>

Diario Gestión. (2015). *La moda en el Perú: de la oferta limitada hacia la democratización*. [En línea]. Lima: Diario Gestión. Fecha de consulta: 19/10/2015. Disponible en: <<http://gestion.pe/empresas/moda-peru-oferta-limitada-hacia-democratizacion-2142356>>

Diario Gestión. (2015). *Cyber Perú Day: Transacciones electrónicas de Visa aumentaron 71%*. [En línea]. Lima: Diario Gestión. Fecha de consulta: 16/10/2015. Disponible en: <<http://gestion.pe/empresas/71-aumentaron-transacciones-electronicas-visa-durante-cyber-peru-day-2137627>>

Diario Perú 21. (2015). *Diseño y moda: la combinación perfecta para el éxito*. [En línea]. Lima: Diario Perú 21. Fecha de consulta: 16/10/2015. Disponible en: <<http://peru21.pe/emprendedores/disenio-y-moda-combinacion-perfecta-exito-2214465>>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (2015). *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento del Hogar*. [En línea]. Lima: Equilibrium. Fecha de consulta: 12/10/2015. Disponible en: <<http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>>

Fitch Ratings. (2013). *Peru. Full Rating Report*. [En línea]. Lima: Apoyo & Asociados Internacionales S.A.C. Fecha de consulta: 18/10/2015. Disponible en: <http://www.aai.com.pe/files/internacionales/Soberano_files/peru_2013%20.pdf>

GFK Perú. (2015). *Perú 2016: Un ambiente de cambios*. Congreso Retail 2015.

GFK Perú. (2015). *El consumidor digital, social listening and cookie, tracking para la investigación de mercados en el Perú*. Congreso Retail 2015.

Hax, A. & Majluf, N. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Editorial Granica S.A.

Heizer, Jay y Render, Barry (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. 7ª ed. México: Pearson Educación de México.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Informe Técnico 01 - Febrero 2016. Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2015*. [En línea]. Lima: INEI. Fecha de consulta: 13/03/2016. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-_2015iv.pdf>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2013). *Guía de derecho de autor en la industria de la moda*. [En línea]. Lima: INDECOPI. Fecha de consulta: 25/10/2015. Disponible en: <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/GDA_IndustriaDeLaModa.pdf>

Krajewski, Lee, Ritzman, Larry y Malhotra, Manoj (2008). *Administración de Operaciones*. 8ª ed. México: Pearson Educación de México.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. 4ª ed. México: Pearson Educación de México.

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2015). “*Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 Revisado*”. <http://www.mef.gob.pe/>. Agosto de 2015, 16/10/2015. <http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018_Revisado.pdf>

Ministerio de la Producción (2016). *Boletín de Comercio Interno: Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas*. [En línea]. Lima: Produce. Fecha de consulta: 26/02/2016. Disponible en: <<http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/estadistica/comercio-interno/datos-estadisticos/2016/enero.pdf>>

Ministerio de la Producción. (2015). *Inversión en tecnología e investigación*. [En línea]. Lima: Crecemype. Fecha de consulta: 15/10/2015. Disponible en: <<http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/coleccion-crecemype/creacion-de-valor/5%20 inversion%20en%20 investigacin.pdf>>

Organización Internacional de Normalización - ISO (2010). *ISO 26000: Guía en Responsabilidad Social*. ISO/TMB/WG SR.

Osterwalder, Alexander (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*. Suiza: Université de Lausanne Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

Pérez Fernández, José Antonio (2010). *Gestión por Procesos*. 4^a ed. México: Alfaomega Grupo Editor.

Porter, Michael (1995). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental

Scott, Snell y Bohlander, George. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. 16^a ed. México: Cengage Learning.

Transparency Internacional. (2015). *Corruption Perceptions Index 2015*. [En línea]. Berlin: Transparency. Fecha de consulta: 02/03/2016. Disponible en: <<http://www.transparency.org/cpi2015>>

World Bank. (2016). *Doing Business 2016. Measuring Regulatory Quality and Efficiency*. 13^o ed. Washington: World Bank Group.

World Economic Forum (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. [En línea]. Switzerland: Reports WEF Forum. Fecha de consulta: 15/11/2015. Disponible en: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>>

Anexos

Anexo 1. Guía de preguntas para entrevista y relación de expertos entrevistados

Guía de preguntas

Buenos días, somos alumnos de la Universidad del Pacífico de la Escuela de Posgrado, que estamos realizando un estudio de investigación para la implementación de una página web de venta de ropa retro.

Datos del entrevistado

- Nombre:
- Experiencia en el sector:
- Cargo:
- Institución donde trabaja:

Preguntas

1. ¿Cuál es su opinión acerca del sector de ropa y la venta *online*?
2. ¿Qué características debería tener la ropa para que sea un buen negocio?
3. ¿Qué características debería tener la página web para que sea un éxito?
4. ¿Qué metodología se debería usar para implementar un negocio de venta de ropa *online*?
5. ¿Cuáles son las tendencias del mercado de ropa *online* actualmente?
6. ¿Qué servicios son los más importantes en la venta *online*?
7. ¿Cuáles son los atributos que más valora el cliente?
8. ¿Con qué personal debería contar la empresa?
9. ¿Cuáles son las principales características de los usuarios de este producto/servicio?
10. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para instalar un negocio de venta de ropa retro *online*?

Relación de expertos entrevistados

Número	Cargo	Nombres	Institución	Sector
1	Gerente Comercial	Diego Reyes	Oechsle	Retail
2	Director de Marketing	Adalberto Müller	Plaza Vea	Retail
3	Director Comercial	José Sejas	Plaza Vea	Retail
4	Gerente de Proyecto	Luis Miguel Rubio	Linio	Retail
5	Gerente de Proyecto <i>Online</i>	Carolina Filinich	Plaza Vea	Retail
6	Gerente de Producto Ropa	John Briceño	Plaza Vea	Retail
7	Jefe de Producto Textil	Sandra Toro	Plaza Vea	Retail
8	Gerente Comercial	Adrián Espinoza	Hugo Boss	Retail
9	Gerente General	Claudia Tricerri	Forever 21	Retail
10	Gerente General	Nicolás Schottland	Umbro	Retail

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 2. Cuestionario de preguntas para la encuesta de investigación de mercado

Encuesta de Investigación de Mercado - Ropa Retro - Enjoy Again	
N°	
	Sexo: <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M
	Edad: _____
	Distrito: _____
1. ¿Te gusta la ropa retro (ropa con diseño inspirado en décadas de los 70s, 80s, 90s)?	
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
<i>Si respuesta es No, fin de la encuesta.</i>	
2. ¿Cuál de las siguientes marcas conoces?	
<input type="checkbox"/> Ocean Pacific <input type="checkbox"/> Ligthing Bolt <input type="checkbox"/> Yin Yan <input type="checkbox"/> Body Glove <input type="checkbox"/> L.A. Gear <input type="checkbox"/> Otro _____	
3. ¿Las usaste alguna vez?	
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
<i>Si respuesta 3 es "sí", ir a pregunta 4, sino a pregunta 5</i>	
4. ¿En qué año aproximadamente?	
<input type="checkbox"/> 1970 - 1979 <input type="checkbox"/> 1980 - 1989 <input type="checkbox"/> 1990 - 1999 <input type="checkbox"/> 2000 - 2009 <input type="checkbox"/> 2010 - 2015	
5. ¿Te gustaría que vuelvan a vender ese tipo de marcas en Perú?	
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
<i>Si respuesta 5 es "sí", ir a pregunta 6, sino a pregunta 7</i>	
6. ¿Cuáles te gustaría que vendan?	
<input type="checkbox"/> Ocean Pacific <input type="checkbox"/> Ligthing Bolt <input type="checkbox"/> Yin Yan <input type="checkbox"/> Body Glove <input type="checkbox"/> L.A. Gear <input type="checkbox"/> Otro _____	
7. ¿Dónde compras actualmente ropa y artículos retro?	
<input type="checkbox"/> Ripley <input type="checkbox"/> Falabella <input type="checkbox"/> Adidas <input type="checkbox"/> Puma <input type="checkbox"/> HyM <input type="checkbox"/> Zara <input type="checkbox"/> Oeschle <input type="checkbox"/> Paris <input type="checkbox"/> Estilos <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Otro _____	
8. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción respecto del mercado de ropa retro?	
<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Poco satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Muy satisfecho	
9. Respecto de las tiendas de ropa que conoces, ¿cómo valoras los siguientes puntos?	
Originalidad	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Poco satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Muy satisfecho
Variedad	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Poco satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Muy satisfecho
Calidad	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Poco satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Muy satisfecho
Precio	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Poco satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Muy satisfecho
Encontrar lo que me gusta	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Poco satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Muy satisfecho
Opciones de compra web	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Poco satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Muy satisfecho
Variedad de marcas	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Poco satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Muy satisfecho
Interacción con cliente	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Poco satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Muy satisfecho
Coleccionar, compartir	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Poco satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Muy satisfecho

10. ¿Cuánto estarías dispuesto a gastar por cada tipo de prenda de vestir y cuántas prendas comprarías por año?

	¿Comprarías?	S/. Monto por unidad	Cantidad al año (unidades)		¿Comprarías?	S/. Monto por unidad	Cantidad al año (unidades)
Polo				Vestido			
Jean				Shorts			
Chompa				Zapatos			
Casaca							

11. ¿Qué relevancia le da usted a los siguientes aspectos en la ropa retro?

Funcionalidad	<input type="checkbox"/> Nada relevante	<input type="checkbox"/> Poco relevante	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Relevante	<input type="checkbox"/> Muy relevante
Diseño	<input type="checkbox"/> Nada relevante	<input type="checkbox"/> Poco relevante	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Relevante	<input type="checkbox"/> Muy relevante
Marcas originales	<input type="checkbox"/> Nada relevante	<input type="checkbox"/> Poco relevante	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Relevante	<input type="checkbox"/> Muy relevante
Calidad	<input type="checkbox"/> Nada relevante	<input type="checkbox"/> Poco relevante	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Relevante	<input type="checkbox"/> Muy relevante
Otro: _____	<input type="checkbox"/> Nada relevante	<input type="checkbox"/> Poco relevante	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Relevante	<input type="checkbox"/> Muy relevante

12. ¿Requieres comprobar físicamente la calidad y diseño de la ropa para tomar la decisión de compra?

Sí No

13. ¿Dónde te gustaría adquirirla?

Supermercado Tiendas por departamento Internet/app
 Catálogos Tiendas especializadas

14. ¿Para qué tipo de uso comprarías ropa retro?

Personal Regalo Colección

15. ¿Comprarías ropa retro por internet (página web y app) de una nueva marca de ropa llamada *Enjoy Again*, la cual te ofrece alta calidad y diseño exclusivo?

Sí No

16. ¿A través de qué medios, te gustaría enterarte de promociones y lanzamientos?

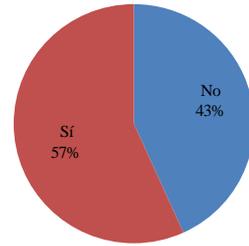
Radio Prensa TV
 Web Redes E-mail

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 3. Resultados de las encuestas de investigación de mercado

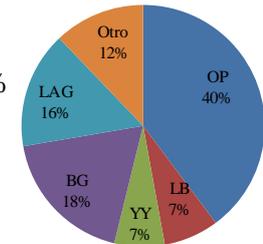
1. ¿Te gusta la ropa retro?

Respecto de la pregunta si les gusta la ropa retro, el 57% de los encuestados, equivalente a 218 personas, indicó que sí les gustaba la ropa con diseño inspirado de la década de los 70, 80 y 90. El 43%, equivalente a 166 personas, indicó que no le gustaba la ropa retro.



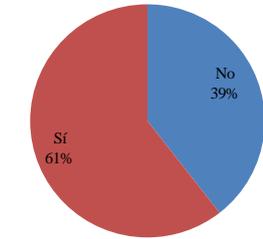
2. ¿Cuál de las siguientes marcas conoces?

En cuanto a las marcas que conocían los encuestados, cerca del 40% conocía la marca Ocean Pacific (OP). Le seguían las marcas Body Glove (BG), L.A. Gear (LAG), Lighting Bolt (LB) y Yin Yan (YY).



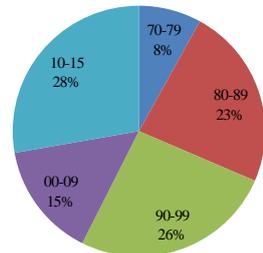
3. ¿Usaste alguna de esas marcas alguna vez?

De las 218 personas que les gusta la ropa retro, el 61% indicó que había utilizado alguna de las marcas antes mencionadas alguna vez.



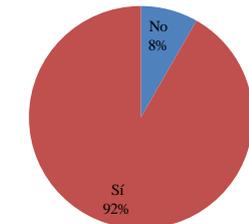
4. ¿En qué años aproximadamente utilizaste ropa de esas marcas?

De acuerdo con las respuestas de los encuestados, el 28% indicó que había utilizado ropa de esas marcas entre el 2010 y 2015; mientras que el 26% y 23% manifestó que habían utilizado dichas marcas en las décadas de los noventa y ochenta, respectivamente.



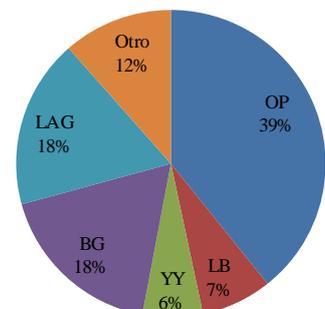
5. ¿Te gustaría que vuelvan a vender ese tipo de marcas en Perú?

De las 218 personas que les gusta la ropa retro, el 92% indicó que sí le gustaría que vuelvan a vender ese tipo de marcas en el Perú.



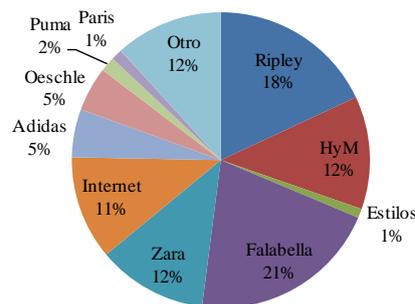
6. ¿Qué marcas te gustaría que vuelvan a vender en Perú?

Respecto de las marcas que les gustaría que vuelvan a vender en Perú, destacan Ocean Pacific (OP), L.A. Gear (LAG) y Body Glove (BG), con preferencias de 39%, 18% y 18%, respectivamente. Las marcas Lighting Bolt (LB) y Yin Yan (YY) tenían preferencias de 7 y 6%, respectivamente.



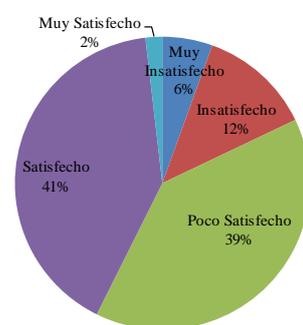
7. ¿Dónde compras actualmente ropa y artículos retro?

Respecto de la pregunta relacionada a dónde compran actualmente ropa y artículos retro, las respuestas son muy diversas, liderando en ellas las tiendas por departamento Saga Falabella y Ripley, con el 21 y 18% respectivamente. Le siguen las *fast fashion* H&M y Zara. El 11% de los que respondieron esta pregunta indicó que compraba por Internet; mientras que el 5% compraba en Estilos, Adidas y Oechsle cada uno. Entre otros lugares, se mencionaron algunas *boutiques*, como el Closet de mi Hermana, entre otros.



8. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción respecto del mercado de ropa retro?

En cuanto al nivel de satisfacción del mercado de ropa retro, el 43% de las 218 personas que les gusta comprar ropa retro manifestó encontrarse entre satisfecho y muy satisfecho. No obstante, cerca del 40% indicó encontrarse poco satisfecho; el 12%, insatisfecho; y el 6% muy insatisfecho.



9. Respecto de las tiendas de ropa retro que conoces, ¿cómo valoras los siguientes aspectos?

En cuanto a la originalidad, el 45% indica sentirse satisfecho. En cuanto a la variedad, el 44% manifiesta encontrarse poco satisfecho. En cuanto a la calidad, el 55% indica encontrarse satisfecho; mientras que en cuanto al precio, cerca del 50% manifiesta estar satisfecho. El 44% de los encuestados que les gusta la ropa retro indica estar poco satisfecho con encontrar prendas de su agrado, el 53% manifiesta encontrarse entre poco satisfecho e insatisfecho con la opción de compra web que ofrecen dichas tiendas. Por su parte, el 40% señala encontrarse entre satisfecho y muy satisfecho con la variedad de marcas que ofrecen; mientras que el 39% indica encontrarse poco satisfecho. Respecto de la interacción con el cliente, el 50% se encuentra entre satisfecho y muy satisfecho; mientras que el 42% señala encontrarse poco satisfecho con la posibilidad de coleccionar prendas.

Aspectos	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Originalidad	7,8%	10,6%	30,7%	45,4%	5,5%
Variedad	5,0%	13,8%	44,5%	32,1%	4,6%
Calidad	4,6%	7,8%	26,1%	54,6%	6,9%
Precio	6,4%	13,3%	26,6%	48,6%	5,0%
Encontrar lo que me gusta	3,2%	16,1%	43,8%	33,2%	3,7%
Opción de compra web	11,3%	14,6%	38,5%	29,6%	6,1%
Variedad de marcas	6,5%	15,2%	38,7%	35,9%	3,7%
Interacción con cliente	5,0%	15,1%	29,4%	46,3%	4,1%
Colección, compartir	4,8%	20,3%	42,0%	30,0%	2,9%
Total	6,3%	15,2%	36,2%	37,9%	4,4%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

10. ¿Cuánto estarías dispuesto a gastar por cada tipo de prenda de vestir y cuántas prendas comprarías al año?

En promedio, de las 218 personas que contestaron que les gusta la ropa retro, más del 90% indicó que le gustaría adquirir, en promedio, 10 polos al año, a un precio promedio de S/ 64 cada uno. Cerca del 80% se mostró interesado en adquirir 5 jeans con diseño retro al año, a un precio promedio de S/ 104 cada uno.

	% Interesados	Precio promedio	Cantidad de unidades al año
Polo	91,3%	S/ 64	10
Jean	79,4%	S/ 104	5
Chompa	57,8%	S/ 46	6
Casaca	58,7%	S/ 170	2
Vestido	41,7%	S/ 124	3
Shorts	48,2%	S/ 78	3
Zapatos	66,5%	S/ 197	4

Fuente: Elaboración propia, 2016.

11. ¿Qué relevancia le da usted a los siguientes aspectos en ropa retro?

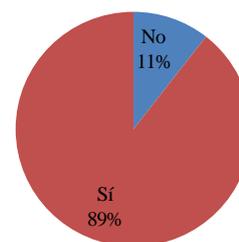
El 45,4% de las personas que gustan de la ropa retro considera que la funcionalidad de la prenda es indiferente. Cerca del 85% de estas personas considera que el diseño es una característica entre relevante y muy relevante; mientras que el 42,7% es indiferente a las marcas originales. Por su parte, más del 80% señala que la calidad de la prenda es una característica entre relevante y muy relevante.

	Nada relevante	Poco relevante	Indiferente	Relevante	Muy relevante
Funcionalidad	8,3%	6,4%	45,4%	31,2%	8,7%
Diseño	2,8%	3,7%	9,2%	49,5%	34,9%
Marcas originales	2,8%	6,9%	42,7%	35,3%	12,4%
Calidad	0,9%	3,2%	14,7%	48,6%	32,6%
Total	3,7%	5,0%	28,0%	41,2%	22,1%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

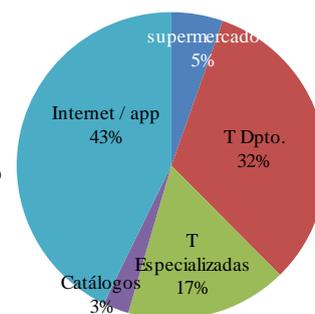
12. ¿Requieres comprobar físicamente la calidad y diseño de la ropa para tomar la decisión de compra?

El 89% de las personas a quienes les gusta la ropa retro requiere comprobar físicamente la calidad y diseño de la ropa, a fin de tomar la decisión de compra.



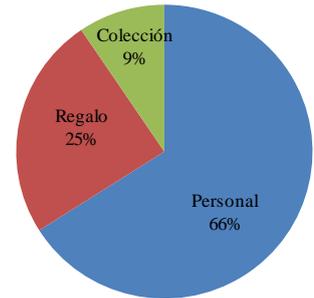
13. ¿Dónde te gustaría adquirir la ropa retro?

El 32,2% de las personas que les gusta la ropa retro señala que prefieren adquirir la ropa retro en tiendas por departamento; el 42,8% en internet/app; el 16,9% en tiendas especializadas; el 5,4% en supermercados, y el 2,7% restante en catálogos.



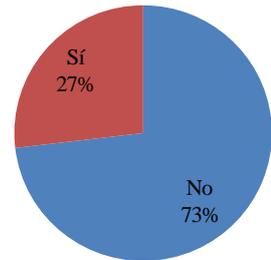
14. ¿Para qué tipo de uso comprarías ropa retro?

El 66% de las personas que gustan de la ropa retro manifiesta que comprarían ropa retro para uso personal, el 25% para regalo y el 9% restante para fines de colección.



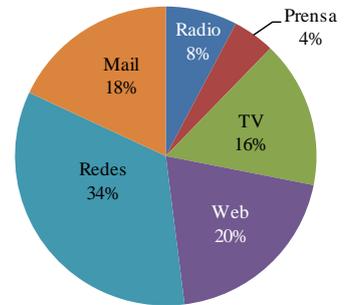
15. ¿Comprarías ropa retro por internet (página web y app) de una nueva marca de ropa llamada Enjoy Again, la cual te ofrece alta calidad y diseño exclusivo?

El 27,2% de las personas que indicaron que les gustaba la ropa retro manifiesta que compraría ropa retro de la marca Enjoy Again por internet (página web y app).



16. ¿A través de qué medios, te gustaría enterarte de promociones y lanzamientos?

El 34% de las personas que mostraron interés por la ropa retro indicó que le gustaría enterarse de promociones y lanzamientos mediante redes sociales; mientras que el 20% señaló que prefería enterarse mediante página web.



Anexo 4. Temáticas de publicidad por meses del año

	Temática	Temporada
Ene.	Año Nuevo. Es el momento de imponer una tendencia para el nuevo año	Baja
Feb.	San Valentín: “Para ganar tiempo en tus compras o perder la cabeza con ellas”	Baja
Mar.	Cambio de temporada otoño invierno: “Mira lo nuevo que tenemos para ti, revive tus mejores momentos”	Baja
Abr.	Para una compra más fácil o una decisión más difícil	Baja
May.	Día de la Madre	Alta
Jun.	Día del Padre	Alta
Jul.	Fiestas Patrias: “Para celebrar la independencia o ir por la conquista”	Alta
Ago.	Mes del Niño	Baja
Sep.	Cambio de temporada primavera verano: “Mira lo nuevo que tenemos para ti, revive tus mejores momentos”	Baja
Oct	Halloween	Baja
Nov. – Dic.	Navidad: Para ganar tiempo en tus compras o perder la cabeza con ellas	Alta

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 5. Cronograma anual de actividades de marketing

Meses	Canal	Actividad
Ene	Facebook & Google Display	<i>Banner "Tips de moda para este nuevo año. Visita nuestra página web".</i>
	Google Adwords	Búsqueda de principales palabras: retro, moda, <i>vintage</i> , ropa.
Feb	Facebook & Google Display	<i>Banner "El mejor regalo para revivir tus mejores momentos. Visita nuestra página web".</i>
	Google Display	
	Google Adwords	Búsqueda de principales palabras: retro, moda, <i>vintage</i> , ropa.
Mar	Facebook Google Display	<i>Banner "Este invierno vuelve a revivir tus mejores momentos. Visita nuestra página web".</i>
	Google Adwords	Búsqueda de principales palabras: retro, moda, <i>vintage</i> , ropa.
Abr	Facebook Google Display	<i>Banner "Para una compra más fácil o una decisión más difícil. Visita nuestra página web".</i>
	Google Adwords	Búsqueda de principales palabras: retro, moda, <i>vintage</i> , ropa.
May	Facebook Google Display	<i>Banner "El mejor regalo para mamá, para recordar. Visita nuestra página web".</i>
	Google Adwords	Búsqueda de principales palabras: retro, moda, <i>vintage</i> , ropa.
Jun	Facebook Google Display	<i>Banner "El mejor regalo para papá. Visita nuestra página web".</i>
	Google Adwords	Búsqueda de principales palabras: retro, moda, <i>vintage</i> , ropa.
Jul	Facebook Google Display	<i>Banner "Fiestas Patrias, lo mejor para ir por la conquista. Visita nuestra página web".</i>
	Google Adwords	Búsqueda de principales palabras: retro, moda, <i>vintage</i> , ropa.
Ago	Facebook Google Display	<i>Banner "lo mejor de la moda para los niños. Visita nuestra página web".</i>
	Google Adwords	Búsqueda de principales palabras: retro, moda, <i>vintage</i> , ropa.
Sep	Facebook Google Display	<i>Banner "Mira lo nuevo que tenemos para ti, primavera-verano. Visita nuestra página web".</i>
	Google Adwords	Búsqueda de principales palabras: retro, moda, <i>vintage</i> , ropa.
Oct	Facebook & Google Display	<i>Banner "Tips de moda retro. Visita nuestra página web".</i>
	Google Adwords	Búsqueda de principales palabras: retro, moda, <i>vintage</i> , ropa.
Nov – Dic	Facebook Google Display	<i>Banner "Para ganar tiempo en tus compras y no perder la cabeza con ellas. Visita nuestra página web".</i>
	Google Adwords	Búsqueda de principales palabras: retro, moda, <i>vintage</i> , ropa.

Anexo 6. Diseño de empaques



Fuente: Elaboración Propia 2016.

Anexo 7. Propuesta de cliente sobre el diseño de polos

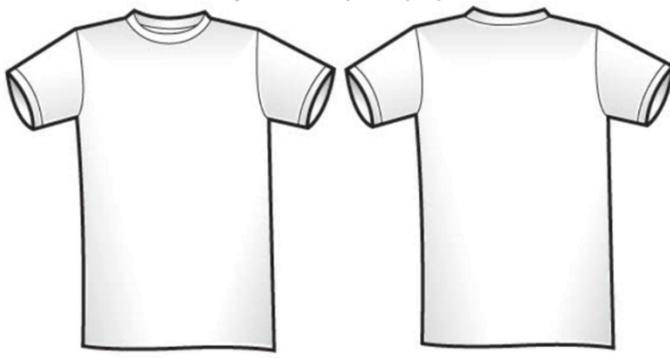
Quieres proponernos un diseño que tienes en la cabeza y te gustaría compartir?
Sigue los siguientes pasos para proponerlo y nosotros lo analizaremos



1. Escoge el color de fondo de tu Polo

1	2
3	4
5	6
7	8

2. Dibuja los estampados propuestos

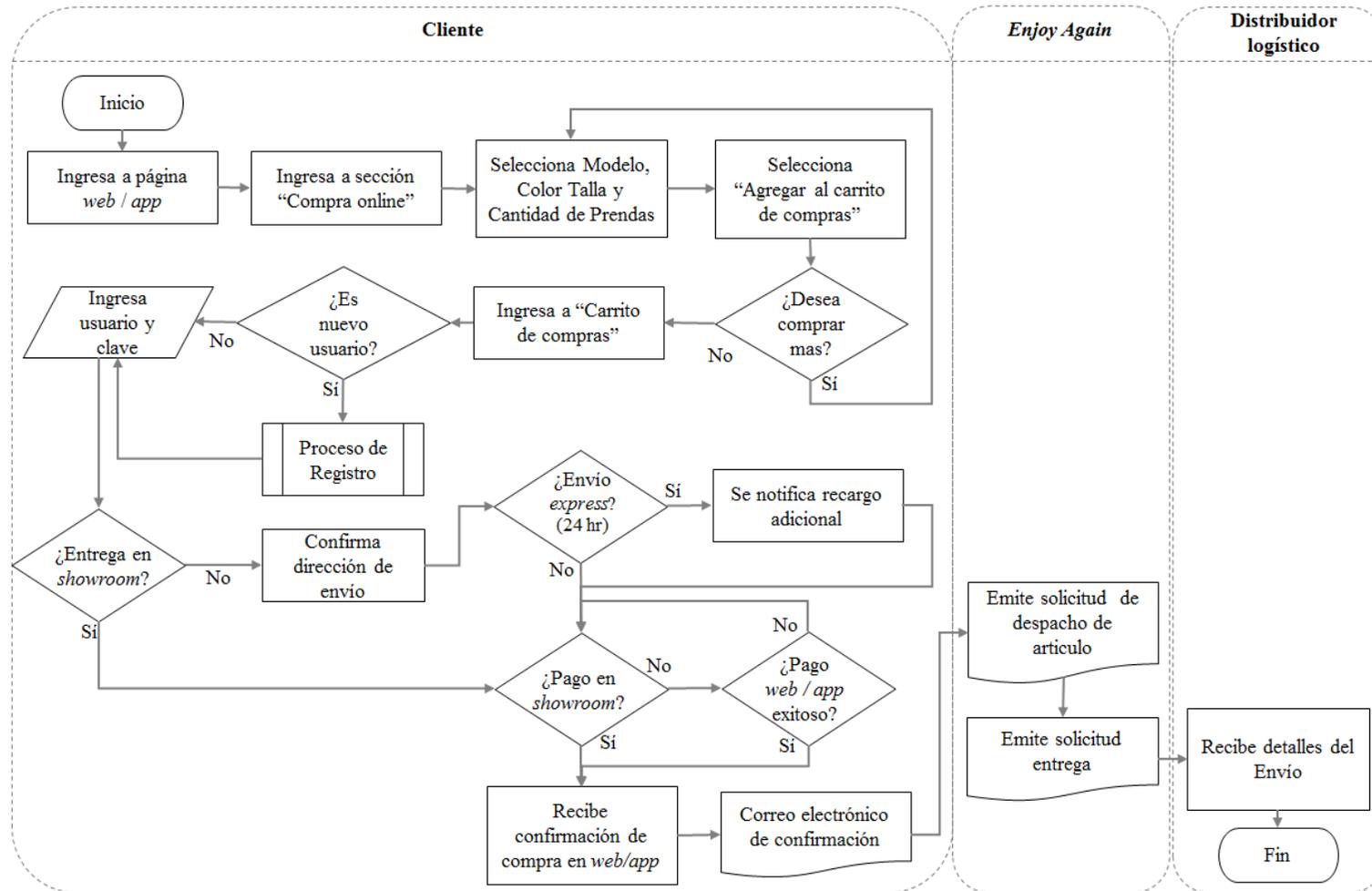


3. Envíanos esta hoja en fotografía o escáner al mail: midiseño@enjoyagain.pe
o entréganoslo personalmente en nuestro **Showroom** en CII Cantuarias 160, Miraflores.

Nombre de Usuario: _____ Fecha: _____

Fuente: Elaboración Propia 2016.

Anexo 9. Flujograma del proceso de venta vía página web / app



Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 10. Diseño de las instalaciones para el local de Enjoy Again



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 11. Programa de operaciones de Enjoy Again

Proyección de número de polos retro vendidos

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Total
Año 1	436	473	509	516	553	626	633	640	655	691	764	778	7,274
Año 2	715	715	715	715	724	742	742	742	751	751	760	760	8,832
Año 3	800	800	800	800	800	809	829	839	839	849	849	859	9,873
Año 4	879	879	879	879	879	890	912	923	923	934	934	945	10,856
Año 5	967	967	967	967	967	979	1,003	1,015	1,015	1,027	1,027	1,039	11,940

Fuente: Elaboración propia 2016.

Proyección de costos de fabricación (en soles)

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Total
Año 1	9,418	10,217	10,994	11,146	11,945	13,522	13,673	13,824	14,148	14,926	16,502	16,805	157,118
Año 2	16,374	16,374	16,374	16,374	16,580	16,992	16,992	16,992	17,198	17,198	17,404	17,404	202,253
Año 3	18,320	18,320	18,320	18,320	18,320	18,526	18,984	19,213	19,213	19,442	19,442	19,671	226,092
Año 4	20,129	20,129	20,129	20,129	20,129	20,381	20,885	21,137	21,137	21,389	21,389	21,641	248,602
Año 5	22,144	22,144	22,144	22,144	22,144	22,419	22,969	23,244	23,244	23,518	23,518	23,793	273,426

Fuente: Elaboración propia 2016.

Proyección de ingresos por ventas (en soles)

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Total
Año 1	26,116	28,333	30,489	30,908	33,125	37,497	37,917	38,336	39,235	41,391	45,764	46,602	435,713
Año 2	44,116	44,116	44,116	44,116	44,671	45,781	45,781	45,781	46,337	46,337	46,892	46,892	544,934
Año 3	50,880	50,880	50,880	50,880	50,880	51,452	52,724	53,360	53,360	53,996	53,996	54,632	627,923
Año 4	57,575	57,575	57,575	57,575	57,575	58,295	59,736	60,457	60,457	61,177	61,177	61,898	711,068
Año 5	65,273	65,273	65,273	65,273	65,273	66,083	67,703	68,513	68,513	69,323	69,323	70,133	805,950

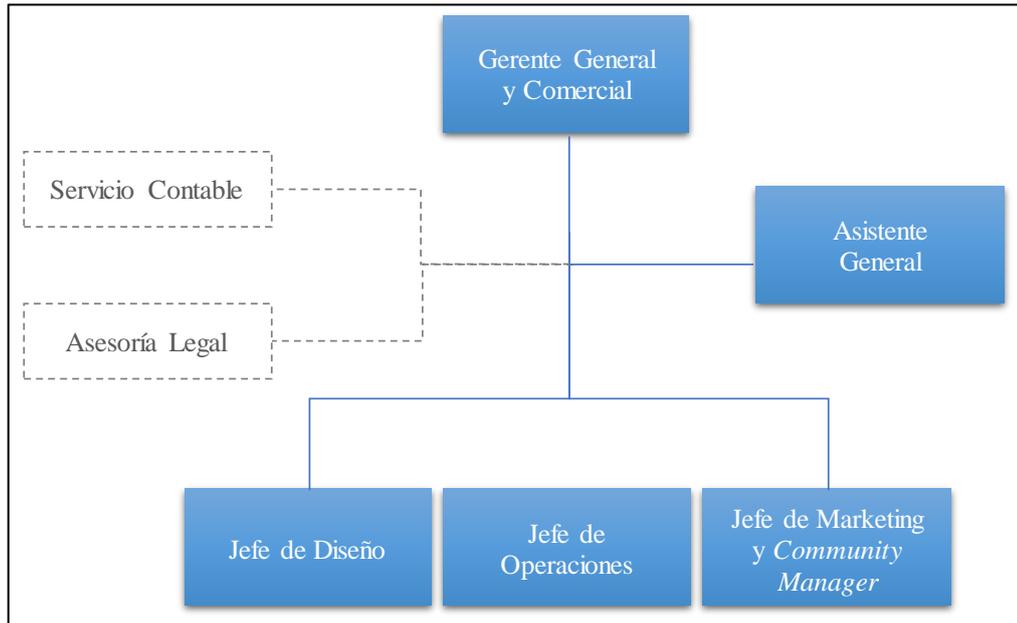
Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 12. Diseño de puestos de Enjoy Again

Cargos	Funciones	Cualificación y requisitos mínimos del puesto	Remuneración del trabajador		
			Sin prestaciones	Con prestaciones	
1	Gerente general y Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulación, comunicación, seguimiento y revisión de estrategias ▪ Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos ▪ Revisión de los resultados por la Dirección ▪ Gestión económica y de proyectos ▪ Gestión de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Egresado de las carreras de Administración, Economía, Contabilidad y carreras afines. ▪ Mínimo 3 años de experiencia en el sector <i>retail</i> en gestión comercial y de ventas. 	S/ 4.000	S/ 4.560
2	Gerente de Marketing y <i>Community Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de comunicaciones ▪ Gestión de redes ▪ Gestión de publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Egresado de las carreras de Marketing, Ciencias de la Comunicación y carreras afines. ▪ Mínimo 3 años de experiencia en puestos afines. ▪ Experiencia en elaboración y ejecución de planes de comunicación, comunicaciones gráficas y electrónicas. ▪ Experiencia en manejo de redes sociales. 	S/ 2.750	S/ 3.135
3	Jefe de Diseño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de artículos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Egresado de la carrera de diseño de modas. ▪ Mínimo 3 años de experiencia. ▪ Manejo de <i>software</i> como Adobe Illustrator, Photoshop, Corel draw. ▪ Conocimientos en diseño gráfico. ▪ Conocimiento en gestión de colecciones e investigaciones de tendencias globales. 	S/ 2.750	S/ 3.135
4	Jefe de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A cargo del diseño y desarrollo web, venta vía web, envío y entrega, producto no conforme ▪ Gestión de calidad ▪ Aprovisionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Egresado de las carreras de Ingeniería Industrial, Administración y carreras afines. ▪ Mínimo 3 años de experiencia en almacenes, gestión textil y/o despacho y entrega a cliente. 	S/ 2.750	S/ 3.135
5	Asistente general	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistencia a todos los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Egresada técnica en secretariado ejecutivo profesional. ▪ Mínimo 1 año de experiencia ▪ Indispensable manejo de Office e internet a nivel experto ▪ Conocimiento del manejo al cliente 	S/ 1.400	S/ 1.596
Total				S/ 13.650	S/ 15.561

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 13. Organigrama de Enjoy Again



Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 14. Estado de resultados proyectado (en soles)

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	26,116	54,449	84,938	115,847	148,971	186,469	224,385	262,721	301,956	343,347	389,110	435,713	435,713	544,934	627,923	711,068	805,950
Costo de ventas	-9,418	-19,634	-30,629	-41,774	-53,719	-67,241	-80,914	-94,738	-108,886	-123,811	-140,314	-157,118	-157,118	-202,253	-226,092	-248,602	-273,426
Utilidad bruta	16,699	34,815	54,309	74,072	95,252	119,228	143,472	167,984	193,070	219,536	248,797	278,594	278,594	342,682	401,831	462,466	532,524
Gastos operativos																	
Gastos administrativos																	
Gasto por depreciación de activo fijo	-587	-1,174	-1,761	-2,348	-2,935	-3,522	-4,109	-4,696	-5,283	-5,870	-6,457	-7,044	-7,044	-7,255	-7,473	-7,697	-7,928
Gasto por amortización de intangibles	-83	-167	-250	-333	-417	-500	-583	-667	-750	-833	-917	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
Gastos por remuneraciones	-15,561	-31,122	-46,683	-62,244	-77,805	-93,366	-108,927	-124,488	-140,049	-155,610	-171,171	-186,732	-186,732	-196,069	-205,872	-216,166	-226,974
Gasto por alquiler	-3,978	-7,956	-11,934	-15,912	-19,890	-23,868	-27,846	-31,824	-35,802	-39,780	-43,758	-47,736	-47,736	-50,534	-52,050	-53,611	-55,220
Gasto por asesoría contable y legal	-450	-900	-1,350	-1,800	-2,250	-2,700	-3,150	-3,600	-4,050	-4,500	-4,950	-5,400	-5,400	-5,562	-5,729	-5,901	-6,078
Otros gastos administrativos	-261	-544	-849	-1,158	-1,490	-1,865	-2,244	-2,627	-3,020	-3,433	-3,891	-4,357	-4,357	-5,449	-6,279	-7,111	-8,060
Total gastos administrativos	-20,920	-41,863	-62,827	-83,796	-104,786	-125,821	-146,859	-167,902	-188,953	-210,027	-231,144	-252,269	-252,269	-265,869	-278,403	-291,485	-305,259
Gastos de ventas																	
Gastos marketing	-648	-1,296	-1,944	-2,592	-3,852	-5,112	-6,372	-7,020	-7,668	-8,316	-9,576	-10,836	-10,836	-16,348	-18,838	-21,332	-24,179
Gasto por alquiler (<i>showroom</i>)	-918	-1,836	-2,754	-3,672	-4,590	-5,508	-6,426	-7,344	-8,262	-9,180	-10,098	-11,016	-11,016	-11,662	-12,012	-12,372	-12,743
Gasto por mant. página web	-250	-500	-750	-1,000	-1,250	-1,500	-1,750	-2,000	-2,250	-2,500	-2,750	-3,000	-3,000	-3,090	-3,183	-3,278	-3,377
Otros gastos de ventas	-261	-544	-849	-1,158	-1,490	-1,865	-2,244	-2,627	-3,020	-3,433	-3,891	-4,357	-4,357	-5,449	-6,279	-7,111	-8,060
Total gastos de ventas	-2,077	-4,176	-6,297	-8,422	-11,182	-13,985	-16,792	-18,991	-21,200	-23,429	-26,315	-29,209	-29,209	-36,549	-40,311	-44,093	-48,358
Total gastos operativos	-22,998	-46,040	-69,125	-92,218	-115,968	-139,805	-163,651	-186,893	-210,153	-233,456	-257,459	-281,478	-281,478	-302,418	-318,714	-335,578	-353,616
Utilidad operativa	-6,299	-11,225	-14,815	-18,146	-20,716	-20,577	-20,179	-18,909	-17,083	-13,921	-8,662	-2,884	-2,884	40,264	83,117	126,887	178,908
Utilidad antes de IR	-6,299	-11,225	-14,815	-18,146	-20,716	-20,577	-20,179	-18,909	-17,083	-13,921	-8,662	-2,884	-2,884	40,264	83,117	126,887	178,908
Impuesto a la renta	1,701	3,031	4,000	4,899	5,593	5,556	5,448	5,105	4,612	3,759	2,339	779	779	-10,871	-21,610	-32,991	-46,516
Utilidad neta	-4,598	-8,194	-10,815	-13,247	-15,123	-15,021	-14,731	-13,804	-12,470	-10,162	-6,323	-2,105	-2,105	29,392	61,507	93,897	132,392

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 15. Estado de situación financiera proyectado (en soles)

	Año 0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo																		
Activo Corriente																		
Efectivo y equiv. efectivo	10,010	4,769	2,329	1,474	1,160	1,045	1,263	2,275	4,158	6,534	10,075	15,412	21,747	21,747	59,624	121,289	200,253	299,465
Mercadería	10,150	11,632	11,931	12,223	12,280	12,579	13,171	13,227	13,284	13,406	13,697	14,288	14,402	14,402	14,652	15,476	16,192	16,975
Total Activo Corriente	20,160	16,400	14,261	13,697	13,440	13,625	14,434	15,502	17,442	19,939	23,772	29,701	36,149	36,149	74,276	136,766	216,445	316,440
Activo No Corriente																		
Equipos diversos	35,219	35,219	35,219	35,219	35,219	35,219	35,219	35,219	35,219	35,219	35,219	35,219	35,219	35,219	36,276	37,364	38,485	39,639
Dep. acum. equip. diversos	-	-587	-1,174	-1,761	-2,348	-2,935	-3,522	-4,109	-4,696	-5,283	-5,870	-6,457	-7,044	-7,044	-14,299	-21,772	-29,469	-37,396
Intangibles	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Amortización intangibles	-	-83	-167	-250	-333	-417	-500	-583	-667	-750	-833	-917	-1,000	-1,000	-2,000	-3,000	-4,000	-5,000
Gastos preoperativos	9,792	9,792	9,792	9,792	9,792	9,792	9,792	9,792	9,792	9,792	9,792	9,792	9,792	9,792	9,792	9,792	9,792	9,792
Activo por IR diferido	-	1,701	3,031	4,000	4,899	5,593	5,556	5,448	5,105	4,612	3,759	2,339	779	779	-	-	-	-
Crédito fiscal	10,829	8,960	6,844	4,488	2,085	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Activo No Corriente	60,840	60,002	58,545	56,488	54,314	52,253	51,545	50,767	49,754	48,590	47,066	44,976	42,746	42,746	34,769	27,384	19,808	12,035
Total Activo	81,000	76,402	72,806	70,185	67,753	65,877	65,979	66,269	67,196	68,530	70,838	74,677	78,895	78,895	109,045	164,150	236,253	328,475
Pasivo																		
Tributos por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	758	9,052	18,012	24,790
Dividendos por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14,696	30,753	46,948	66,196
Total Pasivo	-	15,454	39,805	64,960	90,986													
Patrimonio Neto																		
Capital social	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000
Reserva legal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,939	6,151	9,390	13,239
Resultados acumulados	-	-4,598	-8,194	-10,815	-13,247	-15,123	-15,021	-14,731	-13,804	-12,470	-10,162	-6,323	-2,105	-2,105	9,652	37,194	80,903	143,249
Total Patrimonio Neto	81,000	76,402	72,806	70,185	67,753	65,877	65,979	66,269	67,196	68,530	70,838	74,677	78,895	78,895	93,591	124,344	171,293	237,489
Pasivo y Patrimonio Neto	81,000	76,402	72,806	70,185	67,753	65,877	65,979	66,269	67,196	68,530	70,838	74,677	78,895	78,895	109,045	164,150	236,253	328,475

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 16. Flujo de caja proyectado (en soles)

	Año 0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos																		
Ingresos por ventas		30,817	33,433	35,977	36,472	39,087	44,247	44,742	45,236	46,297	48,841	54,001	54,991	514,141	643,023	740,949	839,060	951,021
Total Ingresos		30,817	33,433	35,977	36,472	39,087	44,247	44,742	45,236	46,297	48,841	54,001	54,991	514,141	643,023	740,949	839,060	951,021
Egresos																		
Por remuneraciones		-15,561	-15,561	-15,561	-15,561	-15,561	-15,561	-15,561	-15,561	-15,561	-15,561	-15,561	-15,561	-186,732	-196,069	-205,872	-216,166	-226,974
Por compras		-12,594	-12,356	-13,265	-13,209	-14,395	-16,547	-16,191	-16,369	-16,816	-17,904	-20,064	-19,943	-189,652	-238,909	-267,612	-294,067	-323,425
Por alquiler		-5,777	-5,777	-5,777	-5,777	-5,777	-5,777	-5,777	-5,777	-5,777	-5,777	-5,777	-5,777	-69,327	-73,391	-75,592	-77,860	-80,196
Por otros gastos (administrativos y de ventas)		-616	-669	-720	-729	-782	-885	-895	-905	-926	-977	-1,080	-1,100	-10,283	-12,860	-14,819	-16,781	-19,020
Por gastos de marketing		-765	-765	-765	-765	-1,487	-1,487	-1,487	-765	-765	-765	-1,487	-1,487	-12,786	-19,291	-22,228	-25,172	-28,531
Por mant. página web		-295	-295	-295	-295	-295	-295	-295	-295	-295	-295	-295	-295	-3,540	-3,646	-3,756	-3,868	-3,984
Por servicios de asesoría (contable y legal)		-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-5,400	-5,562	-5,729	-5,901	-6,078
Por pagos de IGV		-	-	-	-	-455	-3,028	-3,074	-3,231	-3,331	-3,572	-3,949	-4,043	-24,684	-45,027	-54,574	-64,377	-75,760
Por pagos de IR		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-9,335	-13,316	-24,031	-39,737
Inversión en capital de trabajo		-70,990	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-1,057	-1,088	-1,121	-1,155
Total Egresos		-70,990	-36,059	-35,872	-36,832	-39,202	-44,029	-43,730	-43,353	-43,921	-45,300	-48,663	-48,656	-502,404	-605,145	-664,587	-729,344	-804,860
Flujo de Caja Económico		-70,990	-5,241	-2,440	-855	-314	-115	218	1,012	1,884	2,375	3,541	5,338	11,737	37,877	76,361	109,717	146,161
Aporte de capital		81,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de dividendos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-14,696	-30,753	-46,948
Flujo de Caja Financiero		10,010	-5,241	-2,440	-855	-314	-115	218	1,012	1,884	2,375	3,541	5,338	11,737	37,877	61,665	78,963	99,213
Saldo máximo acumulado		10,010	4,769	2,329	1,474	1,160	1,045	1,263	2,275	4,158	6,534	10,075	15,412	21,747	59,624	121,289	200,253	299,465
Saldo inicial de caja		10,010	4,769	2,329	1,474	1,160	1,045	1,263	2,275	4,158	6,534	10,075	15,412	10,010	21,747	59,624	121,289	200,253
Saldo final de caja		10,010	4,769	2,329	1,474	1,160	1,045	1,263	2,275	4,158	6,534	10,075	15,412	21,747	59,624	121,289	200,253	299,465

Fuente: Elaboración propia 2016.

Nota biográfica

Elena Patricia Monzón Castillo

Nació en Lima - Perú, el 16 de junio de 1984. Licenciada en Economía de la Universidad del Pacífico, cuarto puesto de la promoción egresada en diciembre de 2005 y premio Excelencia Prima AFP 2006 en reconocimiento del desempeño académico durante la universidad. Primer puesto en el Tercer Programa Internacional de Especialización en Finanzas y Administración de Riesgos organizado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP - SBS (2006). Certificación CFA Niveles I y II aprobados (2007 y 2008). Experiencia de 10 años en el Sistema Financiero. Actualmente, se desempeña como jefe de Supervisión de Microfinanzas en la SBS.

Héctor Felipe Rugeles Ferrer

Nació en Sogamoso, Boyacá - Colombia, el 1 de octubre de 1982. Licenciado en Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá. Experiencia de 10 años en el sector transporte masivo de pasajeros. Actualmente se desempeña como gerente de Producción Corporativa de Lima Vías Express, concesionario de buses del sistema de transporte masivo de Lima, "Metropolitano". Entre los principales logros profesionales, destacan la participación activa en las fases del proyecto, implementación y producción de cuatro empresas de transporte de pasajeros en Lima, una de ellas concesionario del sistema metropolitano dedicado al transporte masivo de pasajeros.

Robert Schuldt Galdos

Nació en Lima - Perú, el 30 de agosto de 1975. Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad de Lima. Experiencia de 15 años en el sector *retail* y consumo masivo, ocupando posiciones gerenciales en empresas líderes del sector como es Unilever, Ripley, Maestro Perú y Supermercados Peruanos. Actualmente se desempeña como director comercial del Centro Comercial Jockey Plaza. Entre los principales logros profesionales, destacan el desarrollo de proveedores en los distintos países del mundo para todos los formatos de *retail*, logrando mejores condiciones comerciales para los *retails* y, por ende, mejores precios para los consumidores finales, lo cual cambió la dinámica competitiva de estos mercados en el Perú.