



**“PLAN DE MARKETING PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DE UN *RETAIL* VIRTUAL DE MODA
DE DISEÑO INDEPENDIENTE”**

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

Presentado por

Gianina Chávez Aliaga

Aldo Díaz Mejía

Anggela Pérez Gamboa

Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva

2019

Agradecemos y dedicamos este trabajo a nuestras familias por el apoyo que nos han brindado

Resumen ejecutivo

El estilo de vida en nuestro país ha cambiado fuertemente en los últimos años y es que la mujer ha tomado un rol mucho más relevante en el desarrollo económico. Ella hoy tiene que equilibrar su vida entre los ámbitos familiar, laboral, académico y social, pero a diferencia de otros años hoy lo hace con mucho menos tiempo disponible y con una mayor expectativa de su entorno.

La moda también se ha vuelto hoy un tema muy relevante gracias al crecimiento de las redes sociales, las influencers, el ingreso de las fast fashions al país y el desarrollo de nuevas marcas de moda independiente. La moda es hoy más accesible y cercana. El servicio a desarrollar capturará el interés de mujeres de NSE A, B y C1 de las zonas 6 y 7 de Lima (San Isidro, Miraflores, San Borja, La Molina, Surco entre otros) que tienen entre 26 y 55 años de edad y además mantienen una actitud innovadora y vanguardista.

Para adquirir moda, hoy existen dos modalidades: retail presencial o canal online. En el caso del primero, se necesita invertir tiempo, traslado de un punto a otro de la ciudad, tráfico, hacer colas en los probadores y para pagar, y recorrer varias tiendas; sin embargo, en recompensa a ese esfuerzo se asegura la calidad de la prenda y la prueba. La segunda opción, permite evitar todo el esfuerzo; sin embargo, la gran desventaja es que no siempre la expectativa es igual a la realidad, y no permite la prueba del producto.

Por eso presentamos MUST, una plataforma on line que permite encontrar una gran variedad de prendas de vestir de diseñadores independientes de Lima. Un servicio que brinda la seguridad del canal presencial y la rapidez del canal online. Este servicio permite que el cliente pueda escoger las prendas que le interesan desde el dispositivo que seleccione, recibe las prendas dónde y cuándo las desee recibir y se las prueba en la comodidad de su hogar para luego devolver las que no le agradan. De esta forma se asegura de la calidad y una prueba de producto sin las barreras del canal tradicional pagando de forma segura.

En una primera fase el modelo de negocio consiste en cobrar al cliente un monto fijo de S/.22.5 por el servicio ya sea que compre o no alguna prenda; sin embargo, en el tiempo existe la oportunidad de evolucionar a un modelo que cobre un porcentaje del precio de las prendas al diseñador. Este modelo sería además más económico en comparación al margen que cobra una tienda por departamento o una cadena de centros comerciales.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	x
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional.....	1
1. Análisis del macroentorno (PESTEL)	1
1.1 Entorno político.....	1
1.2 Entorno económico.....	1
1.3 Entorno social.....	2
1.4 Entorno tecnológico	2
1.5 Entorno ambiental	3
1.6 Entorno legal	3
1.7 Conclusiones del macroentorno.....	4
2. Análisis del microentorno.....	4
2.1 Diamante de Porter	4
2.2 Análisis de los clientes	5
2.3 Conclusiones del microentorno	7
3. Análisis interno: la empresa	7
3.1 Canvas.....	7
3.2 Propósito, misión, visión y objetivos.....	8
3.3 Organización y estructura.....	8
3.4 Análisis FODA.....	9
3.5 Productos y servicios que ofrece	10
3.6 Análisis situacional.....	10
Capítulo II. Investigación de mercado.....	11
1. Objetivos de la investigación.....	11
1.1 Objetivo general	11
1.2 Objetivos específicos.....	11
1.2.1 Conocer la industria	11
1.2.2 Conocer el perfil de mis clientes	11
1.2.3 Validar la propuesta de valor.....	12
1.2.4 Estimar la demanda	12

2.	Metodología	12
3.	Fuentes de información	14
3.1	Información secundaria	14
3.1.1	Estadísticas.....	14
3.1.2	Estudios.....	15
3.1.3	<i>Blogs</i>	16
3.1.4	Diarios.....	17
3.1.5	Hallazgos de fuentes secundarias	17
3.2	Información primaria.....	18
3.2.1	Estudios etnográficos	18
3.2.2	Entrevistas.....	19
3.2.3	Encuestas.....	19
3.2.4	Hallazgos de fuentes primarias.....	25
4.	Estimación de la demanda	25
Capítulo III. Planeamiento estratégico		28
1.	Definición de los objetivos de marketing	28
2.	Estrategia genérica	28
3.	Estrategias de crecimiento	29
4.	Estrategia de segmentación de mercado	30
5.	Estrategia de posicionamiento	31
6.	Estrategia de marca	31
7.	Estrategia de clientes	36
Capítulo IV. Tácticas de marketing		38
1.	Estrategia de producto	38
2.	Estrategia de precios.....	39
3.	Estrategia de plaza.....	40
4.	Estrategia de promoción	41
4.1	Definición del concepto.....	41
4.2	Estrategia de comunicación	43
4.3	Estrategia digital.....	44
4.4	Estrategia de <i>influencers</i>	46
4.5	Plan de medios	47
5.	Estrategia de personas	50
6.	Estrategia de procesos	51

Capítulo V. Implementación y control	54
1. Presupuesto	54
1.1 Inversión inicial y gastos pre operativos	54
1.2 Gastos operativos y de Marketing	56
1.3 Gastos de personal	56
2. Proyección de ventas	57
3. Simulación.....	57
3.1 Flujo de caja	57
3.2 Estado de resultados	58
3.3 Análisis de sensibilidad	59
4. Control	60
5. Planes de contingencia	61
Conclusiones y recomendaciones	62
1. Conclusiones	62
2. Recomendaciones	62
Bibliografía	64
Anexos.....	68

Índice de tablas

Tabla 1. Entorno político.....	1
Tabla 2. Entorno económico	1
Tabla 3. Entorno social	2
Tabla 4. Entorno tecnológico	2
Tabla 5. Entorno ambiental	3
Tabla 6. Entorno legal	3
Tabla 7. Metodología para conocimiento de la industria	12
Tabla 8. Metodología para conocimiento del cliente final.....	13
Tabla 9. Metodología para conocimiento del diseñador independiente	13
Tabla 10. Metodología para validar la propuesta de valor.....	13
Tabla 11. Metodología para estimar la demanda.....	14
Tabla 12. Estimación de público objetivo	25
Tabla 13. Funnel de estudio de mercado	26
Tabla 14. Premisas del alcance de la comunicación	26
Tabla 15. Estimación de la demanda de los primeros 5 años.....	27
Tabla 16. Objetivos de marketing	28
Tabla 17. Plan de medios	47
Tabla 18. Presupuesto de Marketing	50
Tabla 19. Planilla de personal	51
Tabla 20. Inversión inicial en activos.....	54
Tabla 21. Depreciación de activos.....	54
Tabla 22. Gastos preoperativos	55
Tabla 23. Financiamiento de inversión y gastos preoperativos	55
Tabla 24. Gastos operativos y de Marketing	56
Tabla 25. Gastos de personal.....	57
Tabla 26. Detalle de estimación de ventas.....	57
Tabla 27. Simulación de flujo de caja	58
Tabla 28. Estado de resultados	58
Tabla 29. Indicadores relacionados a la penetración de mercado	60
Tabla 30. Indicadores de funcionamiento.....	60
Tabla 31. Indicadores de fidelización y financieros	61

Índice de gráficos

Gráfico 1. Diamante de Porter.....	4
Gráfico 2. Organigrama	8
Gráfico 3. Perfil del encuestado por edad.....	20
Gráfico 4. Perfil del encuestado por distrito	20
Gráfico 5. ¿Compró alguna prenda en las 4 últimas semanas?.....	21
Gráfico 6. ¿Dónde realizó la compra?.....	21
Gráfico 7. ¿Con qué frecuencia hace estas compras?	21
Gráfico 8. ¿Cuánto gasta en cada compra?.....	22
Gráfico 9. En el último mes, ¿compró ropa o calzado por canal <i>online</i> ?.....	22
Gráfico 10. Tienda dentro de un centro comercial	23
Gráfico 11. Tienda por departamento.....	23
Gráfico 12. ¿Estaría dispuesto a utilizar nuestro servicio?	23
Gráfico 13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por nuestros servicios?.....	24
Gráfico 14. ¿Cada cuánto tiempo usaría este servicio?	24
Gráfico 15. ¿Qué valoraría más de nuestro servicio?	24
Gráfico 16. Estrategias genéricas	29
Gráfico 17. Estrategias de crecimiento.....	30
Gráfico 18. Espíritu de la marca.....	32
Gráfico 19. ID Trinity	32
Gráfico 20. Logotipo de la marca.....	33
Gráfico 21. Icono de la APP.....	34
Gráfico 22. Paleta de colores.....	34
Gráfico 23. Tipografía de la marca.....	35
Gráfico 24. Estilo fotográfico.....	35
Gráfico 25. Estilo gráfico	36
Gráfico 26. <i>Price Brand Ladder</i>	39
Gráfico 27. Precio unitario vs. costos unitarios	40
Gráfico 28. Flujo de distribución	40
Gráfico 29. <i>Mock ups</i> de la Web desde celular.....	41
Gráfico 30. Concepto de comunicación	43
Gráfico 31. Plan de comunicación.....	44
Gráfico 32. Estrategia de PR y <i>malls</i>	44
Gráfico 33. Ecosistema digital	45

Gráfico 34. Dinámica digital	45
Gráfico 35. Estrategia de <i>influencers</i>	46
Gráfico 36. Cronograma de plan de medios	48
Gráfico 37. Visual de campaña de lanzamiento	48
Gráfico 38. Visual de campaña Multidevice	49
Gráfico 39. Visual de campaña en Facebook	49
Gráfico 40. Visual de campaña en Instagram	50
Gráfico 41. Proceso de registro del cliente	51
Gráfico 42. Proceso de registro de proveedores y <i>stocks</i>	52
Gráfico 43. Proceso de venta.....	52
Gráfico 44. Muestra de bolsas	52
Gráfico 45. Muestra de documentación.....	53
Gráfico 46. Muestra de empaque y <i>delivery</i>	53
Gráfico 47. Sensibilidad VAN (miles de S/) vs. penetración inicial.....	59
Gráfico 48. Sensibilidad VAN (miles de S/) vs. precio	59
Gráfico 49. Sensibilidad VAN (miles de S/) vs. % prendas pérdidas	60

Índice de anexos

Anexo 1. Respuestas del análisis etnográfico	69
Anexo 2. Detalle de entrevistas	71
Anexo 3. Encuesta.....	75

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

1.1 Entorno político

Tabla 1. Entorno político

Aspecto	Detalle	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Político	La crisis política no ha afectado a la economía	El Comercio	Oportunidad	No implica una estrategia

Fuente: Elaboración propia, 2019 (sobre la base de El Comercio 2018)

El país se encuentra en medio de una coyuntura política complicada. Por una parte, se tiene el incremento del impuesto selectivo al consumo, lo cual constituye una amenaza para nuestra idea de negocio en el sentido de que incrementa los costos de transporte, que tienen un peso muy importante dentro de la estructura de costos. Por otra parte, se tiene la renuncia del ministro de economía, que genera incertidumbre sobre la economía del país y hace más difícil conseguir inversionistas para proyectos como este (El Comercio 2018).

1.2 Entorno económico

Tabla 2. Entorno económico

Aspecto	Detalle	Fuente	Impacto	Decisión Estratégica
Económico	Inflación y tasa de interés de referencia estables	BCR: Reporte de Estabilidad Financiera (2018)	Oportunidad	Usar soles como moneda de transacción
Económico	Se espera un crecimiento del PBI entre 3,1% y 3,5% para 2018.	BCR: Notas de Estudio N17-2019	Oportunidad	Oportunidad de buscar socios inversores
Económico	Se espera un crecimiento del <i>e-commerce</i> en un 16% el 2018.	SEMINARIUM	Oportunidad	Potenciar la APP y Web como principal canal de venta

Fuente: Elaboración propia, 2019 (sobre las publicaciones BCRP, 2018 y 2019).

Hacia el 2018, se estima que el *e-commerce* en el Perú crecerá un 16% en comparación con el 11% de 2017, lo cual constituye una gran oportunidad para este tipo de negocio, que operará solo a través de canales digitales.

1.3 Entorno social

Tabla 3. Entorno social

Aspecto	Detalle	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Social	3er país a nivel mundial con la mayor cantidad de emprendimientos en fase temprana	Diario Gestión	Oportunidad	Aprovechar la demanda de moda independiente

Fuente: Elaboración propia, 2019 (sobre la base del estudio Gestión, 2018b)

Actualmente, el Perú es un país de gran crecimiento de emprendedores y nuevas apuestas de negocio que ponen en evidencia dos tendencias que tiene un impacto en el desarrollo de la presente idea. La primera tiene que ver con la apreciación y búsqueda de una oferta más “artesanal” o con una propuesta de valor innovadora que quiere hacer la diferencia como el caso de la moda independiente. La segunda tendencia tiene que ver con lo *handmade*, que tiene una actitud hacia la revalorización de lo clásico, de lo simple, de lo irreplicable y de piezas únicas con una propuesta innovadora. Ambas tendencias son claves para entender una oportunidad en la demanda del tipo de oferta de moda que se ofrece y del crecimiento de *retailers* de este tipo. (Gestión 2018a).

1.4 Entorno tecnológico

Tabla 4. Entorno tecnológico

Aspecto	Detalle	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Tecnológico	Se ha incrementado la penetración de <i>smartphones</i> y la capacidad de datos de los planes.	Diario Gestión	Oportunidad	Crecimiento de nuevos usuarios de la plataforma y publicidad en redes sociales

Fuente: Elaboración propia, 2019 (sobre la base de Diario Gestión, 2018b).

Hacia inicios del 2018, 4 de cada 10 peruanos ya cuenta con un *Smartphone*. Ahora bien, se conoce que esta penetración se ha alcanzado gracias al incremento en las importaciones de *Smartphones*, que pasaron de 1,1 millones el primer trimestre de 2014, a 2,6 millones para el mismo período del 2018. En ese sentido, se entiende como una gran oportunidad para el crecimiento del principal canal de venta, que vendría a ser una APP (Gestión 2018b).

La oferta de las operadoras de telecomunicaciones ha triplicado la cantidad de datos libres que viene con los planes en solo un año. Asimismo, entrega datos ilimitados en aplicaciones de redes sociales, *streaming* de música, servicios de ubicación y contenido propio. Así, se está frente a la oportunidad de una ventaja en la captación de nuevos usuarios para la plataforma y de comunicarse con el cliente a través de estos medios para dar a conocer nuestro servicio (Fuente: páginas web de operadores de Telecomunicaciones)

1.5 Entorno ambiental

Tabla 5. Entorno ambiental

Aspecto	Detalle	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Ambiental	La infraestructura vial está desbordada y el transporte tiene más costos de tiempo y contaminación.	Diario Gestión	Oportunidad	Apalancar el beneficio de que el cliente no necesita trasladarse

Fuente: Elaboración propia, 2019 (sobre la base de Diario Gestión, 2018d).

Lima ocupa el séptimo lugar entre las ciudades con tráfico más lento de la región. En promedio, toma 44 minutos llegar de casa al trabajo o al colegio (Gestión 2018d). Este hecho fortalece la propuesta de valor de nuestro servicio, que le evita al usuario trasladarse a la tienda física para hacer las compras.

1.6 Entorno legal

Tabla 6. Entorno legal

Aspecto	Detalle	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Legal	Se ha incrementado el ISC que afecta a los costos de transporte.	El Peruano	Riesgo	Es necesario considerar este incremento en la estructura de costos.

Fuente: Elaboración propia, 2019 (sobre la base de El Peruano, 2018).

El incremento del impuesto selectivo al consumo de los combustibles de menor octanaje, que es usado por las motos que hacen *delivery*, constituye una amenaza por que impacta directamente en la estructura de costos. Las primeras mediciones del MEF indican que el precio de combustible se ha incrementado en un 4,4% entre el 27 de abril y el 19 de mayo (Seminarium 2018); por lo cual, es necesario seguir de cerca este precio para hacer una correcta estimación de costos.

1.7 Conclusiones del macroentorno

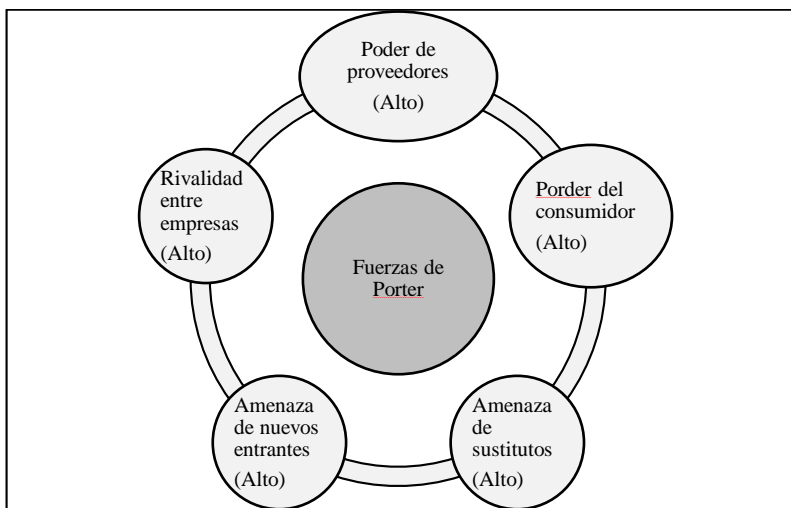
Del análisis del macroentorno, se observa que existen tendencias alineadas con la presente idea de negocio, cambios tecnológicos que potencian el canal digital que se piensa utilizar, factores ambientales que potencian la propuesta de valor, un aspecto económico que se debe tener en cuenta para proyectar los costos de manera adecuada.

2. Análisis del microentorno

2.1 Diamante de Porter

Para el análisis del microentorno, se revisarán las cinco fuerzas de Porter y, sobre la base de análisis, se determinarán las condiciones para el desarrollo de este proyecto.

Gráfico 1. Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2019

- Poder de negociación de los consumidores:

El poder de negociación de los consumidores es alto, y esto se da porque, actualmente, en el mercado existen múltiples opciones de tiendas para la compra de diseños de vestuario. Sin embargo, la presente propuesta tiene como objetivo que los clientes tengan acceso a diseños diferentes y exclusivos. Además, se les ofrece la posibilidad de ahorrar tiempo y tener la comodidad de probarse las prendas en sus hogares.

- Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es alto porque, al tener como uno de los servicios principales el *delivery*, se depende del desempeño del operador logístico. Además, la oferta de prendas de vestir se encuentra limitada por la capacidad del diseñador. Por ejemplo, podría suceder que no tengan el *stock* suficiente para cumplir con los pedidos.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes:

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, ya que existen bajas barreras de entrada al modelo de negocio y mucha informalidad por parte de un grupo de diseñadores. Para esto, lo que se debe proponer es agrupar a los mejores diseñadores independientes, que nos brinden la mayor variedad de diseños únicos y exclusivos.

- Amenaza de productos sustitutos:

La amenaza de sustitutos es alta; el desarrollo de los canales digitales del sector *retail* y la entrada de nuevos competidores bajo el mismo modelo está continuamente en crecimiento. Existen muchas opciones en el mercado que ayudan a cubrir la misma necesidad de los posibles clientes. Los clientes siguen teniendo como preferencia acudir a las tiendas físicas y, por lo tanto, se presenta la dificultad para adoptar modalidades de compras a través de canales digitales.

- Rivalidad entre las empresas:

El grado de rivalidad es alta, el mercado digital en el Perú año a año está creciendo; la inversión y promoción de las empresas del sector *retail* en los diferentes canales digitales se ha incrementado. Además, se trabaja en mejorar sus plataformas y servicios al cliente. En ese sentido, la presente propuesta debe enfocarse en brindar un servicio diferenciado todos los clientes.

2.2 Análisis de los clientes

Se ha identificado, durante el desarrollo del proyecto, que el negocio tiene dos tipos de clientes: el consumidor o cliente final y el diseñador independiente. Para entender y conocer mejor a nuestros clientes, se optó por el desarrollo del mapa de empatía. El objetivo de usar esta

herramienta fue no solo tener una mejor comprensión del cliente, sino incluso tener una mejor y adecuada propuesta de valor a sus necesidades reales. Entonces, mediante el mapa de empatía, se quería lograr conocer mejor a los clientes, tanto al cliente final como al diseñador independiente.

i. Para el consumidor final

Se trata de mujeres entre los 26 y 45 años en la ciudad de Lima. Poseen poco tiempo disponible, y son usuarios digitales y quienes gusta la moda o disfrutan hacer compras.

ii. Necesidad

- Poco tiempo disponible para visitar distintas tiendas y elegir prendas de vestir.
- No le gusta usar prendas repetidas o de producción masiva.
- Valora la exclusividad de diseños nuevos y diferentes.
- Valora su tiempo y comodidad.
- Está dispuesto a pagar un poco más por una experiencia de compra más placentera.

iii. Mapa de empatía del consumidor final (ver anexo 4)

iv. Para el diseñador independiente

Los diseñadores independientes son emprendedores que buscan expandir su negocio y llegar a nuevos clientes. De ese modo, quieren hacer conocida su marca y, además, no producen en serie.

v. Necesidad

- Poder de negociación bajo debido a no ser marcas conocidos
- Dificultad de entrar en grandes en almacenes o centros comerciales por la estructura de costos
- Llegar a más clientes

vi. Mapa de empatía del diseñador independiente (ver anexo 5)

2.3 Conclusiones del microentorno

Luego del análisis del microentorno, se determina que el nivel es alto para todas las fuerzas de Porter. De modo que la propuesta debe contar con atributos diferenciales y un nivel servicio de calidad hacia los clientes. Asimismo, el hecho de tener un mejor conocimiento acerca de los clientes de la empresa, permite tener una mejor propuesta de valor, que, a su vez, permite convertir a todos los clientes en personas. Para lograr esto, se debe segmentar, humanizar, empatizar e, incluso, imaginar cómo son nuestros clientes (mapa de empatía).

3. Análisis interno: la empresa

3.1 Canvas

Para el desarrollo de este proyecto, se utilizó una de las herramientas de la metodología Lean Startup: el Business Model Canvas, que permitió esbozar y evaluar el modelo de negocio. Esto último debido a que se pudo obtener una visión global de todos los aspectos a tomar en cuenta.

- **Segmento de clientes:** se tiene dos tipos de cliente: el consumidor final, conformado por mujeres desde 26 a 55 años de Lima con poco tiempo disponible, usuarios digitales, gustan de la moda y el shopping; y los diseñadores independientes.
- **Relaciones con el cliente:** amigable, confiable, práctico.
- **Canales:** Web, redes sociales y aplicativo.
- **Propuesta de valor**
 - Cliente o consumidor final: ahorrar tiempo y tener comodidad para probarse los diseños en sus hogares antes de comprarla.
 - Diseñador independiente: ampliar la base de clientes a los que llegan actualmente
- **Actividades clave:** administrar la plataforma de pedidos de ropa y llevar la ropa al cliente, cobrar y recoger la ropa no comprada.
- **Recursos clave:** movilidad, APP y Web de pedidos, administrador logístico, jefes de cuenta.
- **Socios clave:** diseñadores independientes.
- **Estructura de costos:** transporte, personal, merma, plataforma de pagos.
- **Fuentes de ingreso:** margen sobre el precio de venta de la prenda de vestir.

Del análisis del modelo Canvas, se pudo identificar que la presente propuesta de valor debía estar enfocada tanto en el cliente o consumidor final, como en el diseñador independiente. Debido a que, ambos, al hacer uso de la plataforma, tenían objetivos que lograr.

3.2 Propósito, misión, visión y objetivos

- Propósito

En Must, se cree que el tiempo y las experiencias siempre son la mejor recompensa y la mejor inversión en la vida.

- Misión

Ser la mejor alternativa *online* para que el público objetivo encuentre la mayor diversidad de productos que le permitan sentirse a la moda y, así, la moda independiente encuentre una nueva ventana de exposición para sus diseños.

- Visión

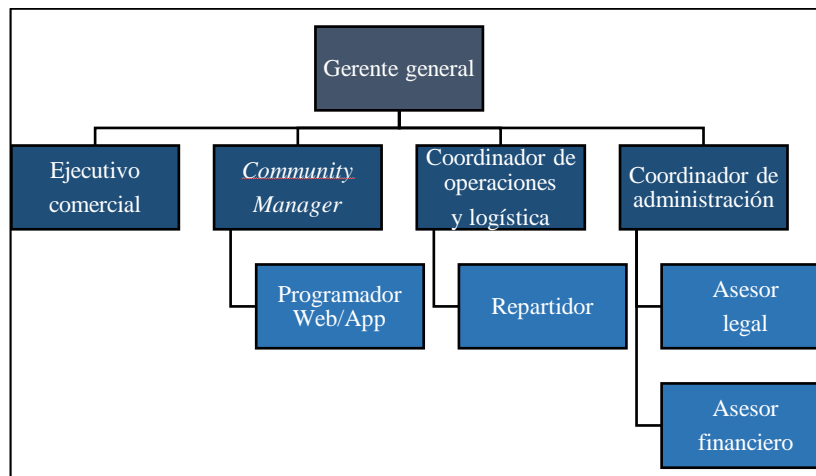
Ser el primer *retail* virtual de moda independiente, donde los clientes encuentren diseños únicos y exclusivos.

- Objetivos

- Ofrecer un servicio de la calidad
- Contar con el mejor grupo de diseñadores independientes
- Ofrecer una variedad de diseños únicos y exclusivos

3.3 Organización y estructura

Gráfico 2. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.4 Análisis FODA

El resultado del análisis FODA es el siguiente:

- Fortalezas:
 - Agrupar diversas marcas independientes de diseño en un solo canal
 - Ofrecer una experiencia de compra con menor tiempo y más comodidad
 - Opción de elegir, probarse y devolver la ropa sin costo y en la comodidad del hogar
 - Ofrecer mayor exposición y cocimiento para las marcas independientes
 - Ampliar la oferta independiente a nuevos segmentos de mercado
 - Producto exclusivo y diferenciado de moda

- Debilidades:
 - El segmento de mercado es de nicho.
 - Conocimiento poco profundo del negocio.
 - *Stock* limitado.
 - Bajo conocimiento de marcas de diseño independiente.
 - Logística de proceso de compra, envío y recojo.
 - Rentabilidad del modelo por baja tasa de conversión (tal vez se pueda cobrar un fijo).

- Oportunidades:
 - Existen barreras para el acceso al tipo de productos de diseño independiente.
 - Creciente tendencia de compra por medios digitales en Lima (16% para 2018).
 - Tendencia de crecimiento de diseño de moda.
 - El mercado del *delivery* viene creciendo a una tasa de 10% anual.
 - Tendencia creciente en el interés por la moda (redes sociales, *retail*, tendencias, *bloggers*, etc.).
 - El crecimiento económico se ha dado en los segmentos de media a alta de la pirámide poblacional.
 - Tendencia a buscar exclusividad y diferenciación en moda.

- Amenazas:
 - Informalidad de algunos emprendedores
 - Inestabilidad política que puede repercutir en que el consumo se retraiga.
 - Intervención de organismos reguladores y leyes en algunos negocios.
 - Posibilidad de ingreso de las marcas al canal moderno de *retail*.

Finalmente, cabe destacar que el modelo puede ser replicado por las bajas barreras de entrada.

3.5 Productos y servicios que ofrece

La plataforma tiene como objetivo agrupar diseñadores independientes para que ofrezcan sus diseños. Estos últimos se mostrarán en las siguientes categorías:

- Tops: polos, *bodys*, blusas, casacas, chompas
- Bottoms: shorts, faldas, pantalones
- Enterizos
- Vestidos: cortos y maxis

Después de elegir los diseños de su preferencia, los clientes podrán elegir un medio de pago: transferencia y depósitos en cuentas o tarjetas de créditos. Entonces, cada cliente podrá recibir las prendas elegidas en la comodidad de su hogar a través de un servicio de reparto. Recibirán su pedido correctamente empacado, acompañado de la boleta de venta por el pago de las prendas y el servicio de *delivery*.

3.6 Análisis situacional

Después de haber realizado los diferentes análisis referentes a la viabilidad de nuestro proyecto, se ha que el mercado de la moda está creciendo muy rápido y necesita de nuevas ventanas que permitan el acercamiento entre los diseñadores y los clientes. Han aparecido nuevas marcas y tiendas, pero se está perdiendo la exclusividad debido a que muchas prendas son masivas.

Mediante este proyecto, se busca la oportunidad de satisfacer las necesidades de los consumidores finales, que buscan lucir modelos nuevos y únicos. De igual manera, se pretende satisfacer las necesidades los diseñadores independientes, que tendrán la oportunidad de que sus diseños se hagan más conocidos y llegar a más personas. Con esta nueva modalidad de compra, se puede ahorrar tiempo porque el cliente puede probarse las prendas elegidas en la comodidad de su hogar y pagar aquello que más le haya gustado, luego, se recoge aquello vayan a devolver.

Capítulo II. Investigación de mercado

1. Objetivos de la investigación

1.1 Objetivo general

El objetivo general de la investigación de mercado es contrastar la idea de negocio con la realidad para validar que existe una oportunidad real de mercado. En el caso del presente proyecto, se desea validar si la idea un *delivery* de prendas de diseñador con la opción de probársela antes de comprarla es atractiva para el cliente final y, también, si el canal de distribución es atractivo para los diseñadores independientes de Lima.

1.2 Objetivos específicos

1.2.1 Conocer la industria

Es necesario conocer el comportamiento de los usuarios en el entorno digital (aplicaciones, consumo de medios digitales, relación con la tecnología, influenciadores sociales y crecimiento del *e-commerce* y *delivery*)

- Se debe conocer el modelo de negocio de intermediario digital como canal de venta entre el productor y el cliente final.
- Se debe conocer la oferta de diseñadores independientes en el Perú: cuántos son, volumen de ventas, marcas, etc.

1.2.2 Conocer el perfil de mis clientes

Acerca del consumidor final, se necesita lo siguiente:

- Conocer el comportamiento de los usuarios en el entorno digital (aplicaciones, consumo de medios digitales, relación con la tecnología, influenciadores sociales y crecimiento del *e-commerce* y *delivery*).
- Identificar la experiencia de compra en el *retail* tradicional y de diseño independiente para determinar los principales *drivers* y puntos de contacto que inciden en la satisfacción con la experiencia de compra de moda.

- Conocer los hábitos de compra, conocimiento de marcas, motivadores de consumo de moda, tendencias y relación con la moda.

De igual manera, acerca de diseñador independiente, se debe entender lo siguiente:

- Entender el crecimiento y desarrollo del mercado de moda de diseñadores independientes
- Conocer las expectativas de crecimiento y desarrollo de los diseñadores independientes
- Validar la intención de uso de la propuesta de negocio para los diseñadores independientes

1.2.3 Validar la propuesta de valor

- Se deben identificar los principales atributos valorados por el cliente final en la experiencia de compra de ropa de diseñador.
- Se debe cuantificar el valor que gana el cliente final y el diseñador con esta alternativa.

1.2.4 Estimar la demanda

Es necesario estimar la intención de compra y recompra a través del canal de *retail* virtual.

2. Metodología

Para conocer la industria, se utilizarán tres herramientas que se muestran en la tabla 7

Tabla 7. Metodología para conocimiento de la industria

Objetivos específicos	Herramientas	Fuente
Conocer el comportamiento de los usuarios en el entorno digital.	Estudios	Secundaria: Estudio Consumer Life de GFK. Influencers 2017 (Comex Perú-Euromonitor, 2017)
Conocer el modelo de negocio de intermediario digital como canal de venta entre el productor y el cliente final.	Casos de negocio	Secundaria: Caso Riqra. Entrevista a Alan Dupont (CMO) (ver anexo 2).
Conocer la oferta de diseñadores independientes en el Perú.	Entrevistas	Primaria: Entrevistas a expertos: 10 diseñadores independientes con mínimo 2 años en el mercado y 5 expertos en <i>retail</i> tradicional (ver anexo 2).

Fuente: Elaboración propia, 2019 (sobre la base de Comex Perú, 2017).

Para conocer y entender el perfil del cliente final, se utilizarán dos herramientas que se detallan en la tabla 8.

Tabla 8. Metodología para conocimiento del cliente final

Objetivos específicos	Herramientas	Fuente
Conocer el perfil del cliente final que forma parte de nuestro público objetivo.	Estudios	Secundaria: Estudio Consumer Life de GFK. Influencers 2017 (Comex Perú-Euromonitor, 2017)
Identificar la experiencia de compra en el <i>retail</i> tradicional y de diseño independiente	Observación	Primaria: observación en tiendas de diseño independiente y <i>retail</i> tradicional.

Fuente: Elaboración propia, 2019 (sobre la base de Comex Perú, 2017).

Para conocer y entender el perfil del diseñador, se utilizarán tres herramientas que se detallan en la tabla 9.

Tabla 9. Metodología para conocimiento del diseñador independiente

Objetivos específicos	Herramientas	Fuente
Entender el crecimiento y desarrollo del mercado de moda de diseñadores independientes.	Estudios	Secundaria: Comex Perú (2017), Ipsos (2017).
Conocer las expectativas de crecimiento y desarrollo de los diseñadores independientes.	Entrevistas	Primaria: diseñadores independientes (8) con mínimo 2 años en el mercado.
Validar la intención de uso de la propuesta de negocio para los diseñadores independientes	Entrevistas	Primaria: diseñadores independientes (8) con mínimo 2 años en el mercado.

Fuente: Elaboración propia, 2019 (sobre la base de Comex Perú, 2017; Ipsos, 2017 y anexo 2).

Para validar la propuesta de valor, se utilizarán dos herramientas detalladas en la tabla 10.

Tabla 10. Metodología para validar la propuesta de valor

Objetivos específicos	Herramientas	Fuente
Identificar los principales atributos valorados por el cliente final en la experiencia de compra de ropa de diseñador	Encuestas	Primaria: 400 encuestas al cliente final
Cuantificar el valor que gana el cliente final y el diseñador con esta alternativa	Entrevistas	Primaria: Entrevistas a expertos: 10 diseñadores independientes con mínimo 2 años en el mercado y 5 expertos en <i>retail</i> tradicional.

Fuente: Elaboración propia, 2019 (sobre la base de anexo 2).

Finalmente, para estimar la demanda, se utilizarán dos fuentes de información que se muestran en la tabla 11

Tabla 11. Metodología para estimar la demanda

Objetivos específicos	Herramientas	Fuente
Estimar el tamaño del público objetivo.	Estudios	Secundaria: APEIM- Niveles Socioeconómicos, 2017.
Estimar la intención de compra y recompra a través del canal de <i>retail</i> virtual.	Encuestas	Primaria: 400 encuestas virtuales al cliente final.

Fuente: Elaboración propia, 2019

3. Fuentes de información

3.1 Información secundaria

3.1.1 Estadísticas

- Crecimiento del *e-commerce* (Diario Gestión 2017c)

Sobre la base de un estudio de Ipsos, Gestión (2017c) señala que casi 2 millones de peruanos realizan sus compras *online* desde su celular, el 58% de los consumidores *online* adquieren moda, calzado y ropa, y un 47% buscan electrónica, celulares y accesorios. De este modo, la tecnología ha permitido a las empresas crear nuevos caminos para llegar a sus consumidores mediante plataformas que facilitan las transacciones y optimizan el tiempo, un recurso valioso para ambas partes.

- Viento en popa para el *e-commerce* (Comex Perú 2017)

Las ventas por Internet alcanzaron los USD 2.800 millones en 2016, lo que implica un crecimiento del 198% durante los últimos dos años. Si bien, en un inicio, el *e-commerce* estaba concentrado en los niveles socioeconómicos A y B; actualmente, esta tendencia viene dejándose de lado, de modo que el mercado de las empresas que implementan plataformas virtuales se encuentra en continua expansión. Más que una ventaja comparativa entre las empresas, se trata de una obligación contar con herramientas digitales, de manera que la diferenciación entre estas será dar, básicamente, a partir la eficiencia de los servicios que ofrezcan. La idea anterior es conocida por la mayoría de emprendedores o, en todo caso, se debería conocer, más aún si de hacer negocios con el mundo se trata.

- Comportamiento del comprador en línea (Ipsos 2017)

Perfil, dónde compra, qué compra, Webs que prefiere.

3.1.2 Estudios

- Estudio Consumer Life de GFK (Comex Perú- Euromonitor 2017)

Este estudio señala cuáles son los principales valores de los peruanos como motivadores en la relación de las personas con las marcas y categorías. Asimismo, explica que la relación emocional entre las marcas y los consumidores se intensifica al existir afinidad de valores. Así, al combinar valores, conductas, estilos de vida, mentalidades y vanguardismo no solo se puede explicar el mercado actual, sino que, además, es posible predecir el comportamiento futuro del consumidor.

Se cubren temas como el estado de ánimo de la población, tiempo libre y estilo de vida, valores personales, cuidado personal, salud y bienestar, consumo de bebidas, compra de productos, actitud hacia la vida, consumo de medios, adopción de tecnología, economía. Los datos se sostienen sobre la base de una investigación sobre el Perú urbano a partir 2080 encuestas a nivel nacional.

- Global Digital Future in Focus (Comscore 2018)

Este trabajo proporciona un panorama de uso en computadora de escritorio, *smartphone* y *tablet* en todo el mundo. Se entiende la participación móvil (y de aplicaciones) en el total del tiempo y audiencia digital en mercados internacionales, incluida la evolución del uso solo móvil. Asimismo, señala la elección de plataforma y el equilibrio demográfico de las categorías de contenido individual, incluida una actualización sobre dónde se produce más el comportamiento relacionado con *mobile first*. De igual manera, explica dónde se produce la consolidación del medio digital y por qué no es necesariamente un motivo de alarma para el mediano y largo plazo. Además, menciona cuál es el panorama de aplicaciones internacional y dónde ocurre el crecimiento. De igual modo, se menciona un panorama del consumo de videos multiplataforma.

- Gestión Influencers (Diario Gestión 2017e)

Según este estudio, los consumidores utilizarán herramientas digitales para articular y satisfacer sus necesidades, que van desde compras más rápidas y el bienestar como símbolo de estatus, hasta la personalización. Asimismo, el estudio releva las actitudes y comportamientos de los consumidores, así como las iniciativas de marcas y empresas. Los consumidores demandan más de los productos, servicios y marcas y usan herramientas digitales para articular y satisfacer sus

necesidades. De igual manera, desean autenticidad y esperan elementos de personalización tanto en bienes producidos en masa como en artículos de lujo

- La evolución del *e-commerce* (El Comercio 2017b)

Según El Comercio (2017), el nuevo comprador *online* peruano tiene entre 25 y 34 años, es mayoritariamente del nivel socioeconómico B y cuenta con educación superior completa; además, posee una tarjeta de crédito y es mujer. Por otra parte, el fenómeno más destacable en el sector es la evolución de este comprador digital, con un perfil cada vez más homogéneo en conocimiento y comportamiento, con mayor confianza en las transacciones *online*, que compara más, opina más y, sobre todo, que es mucho más exigente. En líneas generales, se trata de un cambio positivo, porque logra que toda la industria peruana mejore.

El *e-commerce* peruano crece cinco veces más en comparación con el *retail* tradicional, pero el mercado es aún pequeño en comparación con el tamaño del país: solo 1,6 millones de peruanos— el 5% de la población— compra vía *online*. Además, las barreras principales siguen siendo la baja bancarización, el temor al fraude y al incumplimiento de venta, así como la preferencia de probar lo que se va a comprar. Por ello, la clave del crecimiento de la industria se encuentra en la construcción de una relación de confianza, seguridad y transparencia con el comprador, en lograr que esa primera compra *online* sea perfecta y luego el que se animó a probar una vez se convierta en un comprador habitual.

3.1.3 Blogs

- Outfit Show (RPP 2016)

Los beneficios de comprar ropa de diseñadores independientes son los siguientes: ropa a la medida del cliente, precios accesibles, modelos únicos.

- El *e-commerce* en el Perú crecería un 16% para el 2018 [Entrevista a Javier Álvarez, gerente de estudios multicitientes de Ipsos Perú] (Seminarium 2018).

El *e-commerce* en todo el Perú crecerá, el 2017, hasta un 11%, en comparación con el 9% obtenido el año anterior. Sin embargo, si se considera a la población peruana que vive conectada con el mundo digital, la cual es el 65%, que representaría un 27,4% más que el de 2016.

3.1.4 Diarios

Gestión (2018e). El consumidor peruano se transforma ahora es más impaciente y acelerado. Estudio de Ipsos, “El Hábitat del *shopper* peruano”.

El consumidor peruano se transforma, en la actualidad es más impaciente y acelerado; según la publicación del diario Gestión del estudio de Ipsos El hábitat del *shopper* peruano actualmente, el cliente que compra por Internet desea el producto ese mismo día, de no recibir una respuesta inmediata está insatisfecho, pero a su vez busca experiencias memorables.

Gestión (2018c). El espíritu *handmade* y modo *vintage* son dos tendencias que debemos tener en cuenta al formular nuestra propuesta de valor.

Gestión (2018d), *Smartphones* en Perú. La cantidad de *smartphones* que ingresaron al Perú en los últimos cuatro años casi se ha triplicado. La cifra se expandirá hasta 10 millones de *smartphones* importados en el 2018, lo que elevaría la penetración promedio actual, que alcanza a 4 de cada 10 consumidores peruanos.

3.1.5 Hallazgos de fuentes secundarias

Al analizar las fuentes secundarias, se identificaron tres elementos que sirven como base para comenzar a sustentar la viabilidad del proyecto. El primero tiene que ver con el crecimiento del *e-commerce* en el país, que se viene dando de forma sostenida apalancado en el mayor acceso a la bancarización y a dispositivos con conectividad a Internet (*smartphones*, *tablets*, ordenadores). El segundo está relacionado con los cambios en el comportamiento del consumidor peruano, que cada vez se encuentra más empoderado y es más exigente con los bienes y servicios que consume, lo que, a su vez, se traduce en una mayor demanda de calidad e inmediatez. Finalmente, se ha identificado en un nicho que forma parte de los NSE más altos, una tendencia orientada a la búsqueda de productos y servicios originales y únicos que permitan diferenciarse del resto y expresar su personalidad.

3.2 Información primaria

3.2.1 Estudios etnográficos

Se realizaron visitas a las tiendas multimarca en diferentes ocasiones y horarios para poder observar y conversar con las compradoras. Así, se visitaron las siguientes tiendas: Abstrakta, Guardiania, Ambrosia, Fascino, Vernacula, Occnu, The Hanger, Ohragazza y Lima Bonita.

Al finalizar, se observó, en su mayoría, mujeres solas o acompañadas por una amiga o una familiar mujer. Algunas solo ingresan a ver las prendas y accesorios, otras se prueban la mercancía, pero no la compran. Luego de la experiencia, solo dos clientes terminaron comprando el producto.

Se conversó con algunas de ellas y se les realizaron las siguientes preguntas:

- i.** Cuando piensas en hacer compras, ¿qué es lo primero que se te viene a la mente? ¿Dónde sueles realizar tus compras de vestimenta?
- ii.** ¿Prefieres hacer esas compras en una tienda multimarca o con prendas de diseñadores independientes? ¿por qué?
- iii.** ¿Hace cuánto tiempo lo haces?
- iv.** ¿Recuerdas cómo llegaste a esas tiendas?
- v.** ¿Qué ventajas encuentras en este tipo de tiendas y/o marcas?
- vi.** Si no encuentras lo que buscas ¿a dónde te dirigirías? ¿qué harías?

El detalle de las respuestas se puede revisar en el anexo 1. Del total de preguntas, se han identificado los siguientes hallazgos:

- i.** Cuando piensan en un lugar para hacer sus compras, lo primero que se viene su la mente es ir a un centro comercial. En primer lugar, el Jockey Plaza, debido a que posee una mayor variedad de tiendas y marcas.
- ii.** Buscan modelos únicos que se adecúen a su estilo y que sea muy poco probable que otra persona lo use.
- iii.** La mayoría ya compra este tipo de prendas hace más de 5 años.
- iv.** La mayoría llegó a tiendas multimarca por recomendación de una amistad.
- v.** Encuentran modelos novedosos y se sienten identificadas con algún diseñador.
- vi.** La mayoría sigue buscando *online* y en redes sociales.

3.2.2 Entrevistas

Se realizaron entrevistas a los siguientes expertos de la industria y diseñadores independientes:

- Alessandra Mazzini: diseñadora independiente de marca Camote Soup
- Graciela Pedreschi: Comercializadora Marca Market Marie
- Alan Dupont: Empresa Riqra
- Graciela Pedreschi: Comercializadora Marca Market Marie

El detalle de las entrevistas se encuentra en el anexo 2, mientras que los principales hallazgos se presentan a continuación:

Para comenzar, (1) los diseñadores independientes, en su mayoría, son especialistas de la moda, pero poseen conocimientos básicos de administración de empresas que limitan su crecimiento. No obstante, son conscientes de la relevancia del canal *online* para el futuro de su negocio. De otro lado, (2) el principal valor que observan en la propuesta de negocio es la publicidad que se puede generar para dar a conocer su marca e incrementar sus ventas. Asimismo, (3), prefieren que la forma de pago sea una comisión como porcentaje del valor de la venta. Finalmente, (4) con respecto al modelo de negocio, es sumamente importante la primera experiencia de compra para asegurar la recompra, que es la parte fundamental del éxito y sostenibilidad del negocio; por lo tanto, resulta sumamente importante tener todos los procesos probados y validados antes de salir al mercado.

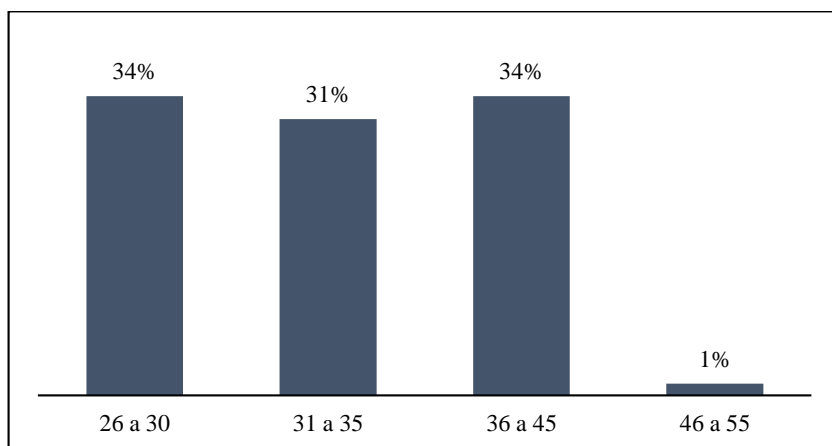
3.2.3 Encuestas

Se realizó una encuesta al grupo objetivo de mujeres entre 26 y 55 años. El ejercicio constó de 27 preguntas que se detallan en el anexo 3. Se obtuvieron 77 encuestas válidas y los resultados por pregunta se resumen a continuación:

- Perfil del Encuestado

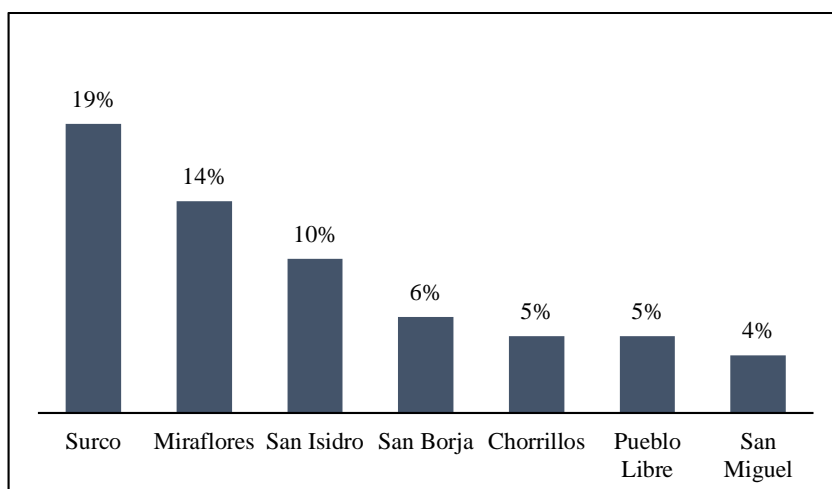
Las personas encuestadas son mujeres entre 26 y 55 años de edad, y su distrito de domicilio indica que pertenecen a niveles socioeconómicos A,B y C1.

Gráfico 3. Perfil del encuestado por edad



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 4. Perfil del encuestado por distrito

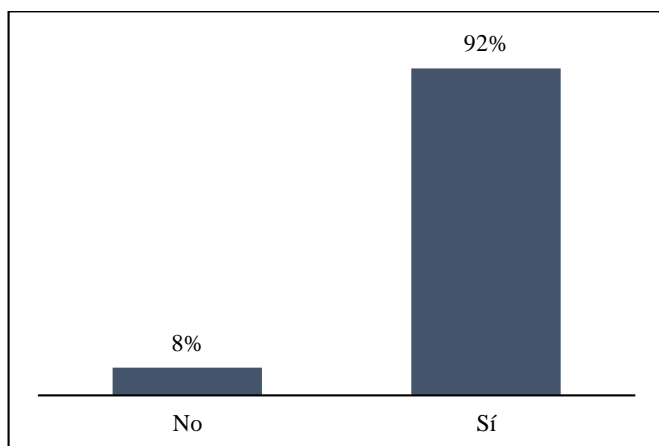


Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Hábitos de compra

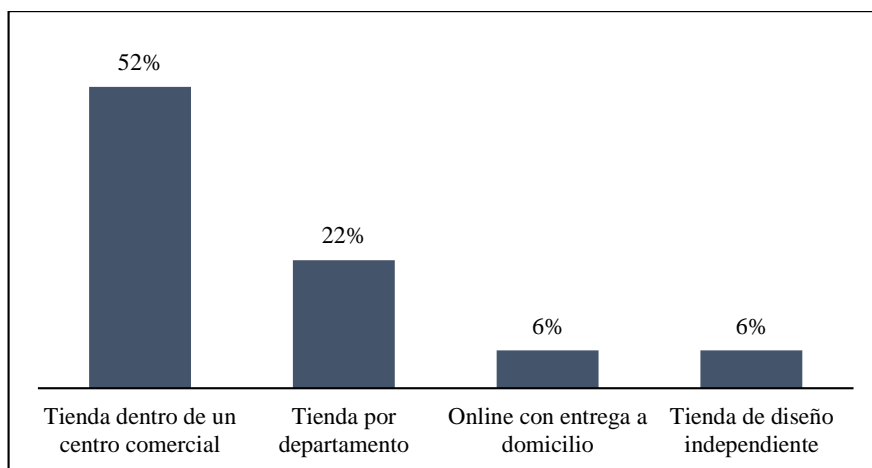
Revisando los resultados de las preguntas, se observa que casi todos han comprado una prenda de vestir en las últimas 4 semanas y, en su mayoría, lo han hecho en tiendas dentro de centros comerciales.

Gráfico 5. ¿Compró alguna prenda en las 4 últimas semanas?



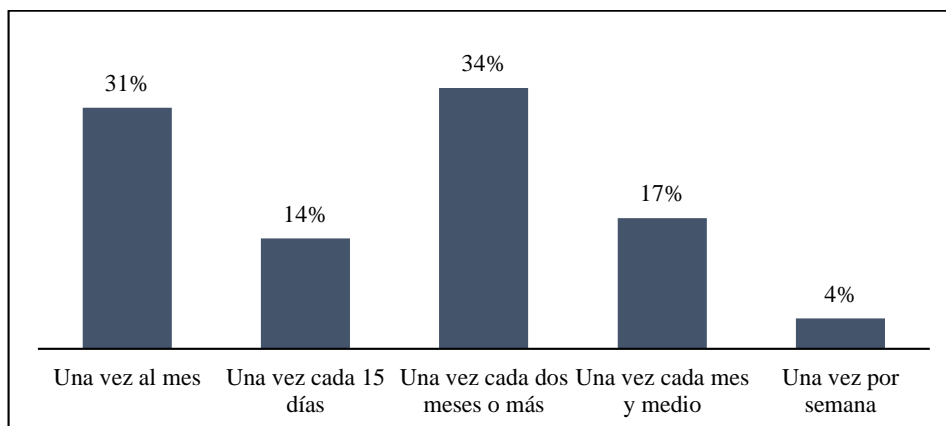
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 6. ¿Dónde realizó la compra?



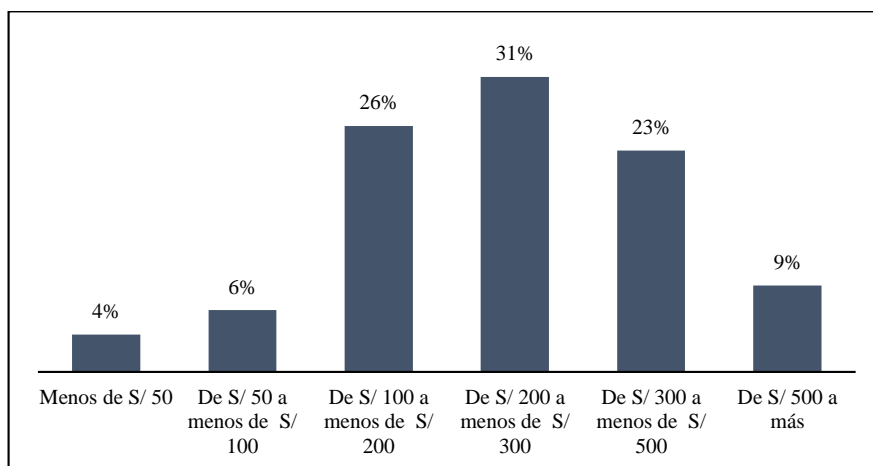
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 7. ¿Con qué frecuencia hace estas compras?



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 8. ¿Cuánto gasta en cada compra?

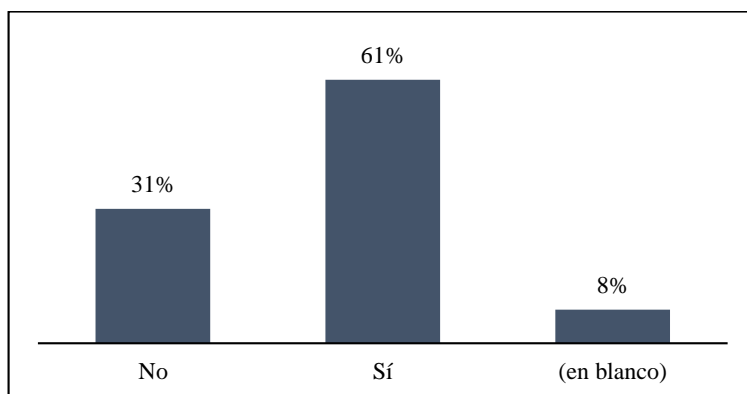


Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Comportamiento *online*

El servicio ofrecido se brindará a través de una página Web y/ o un APP, de modo que es importante entender qué proporción del público objetivo ya se encuentra familiarizado con este tipo de herramientas y la frecuencia con la que los utiliza.

Gráfico 9. En el último mes, ¿compró ropa o calzado por canal *online*?

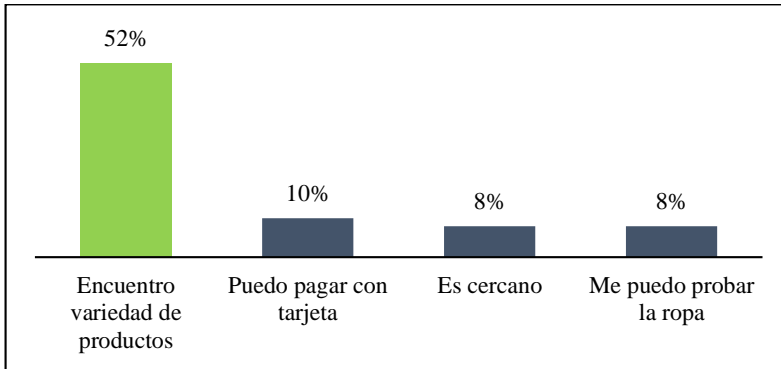


Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Razones de preferencia del lugar de compra

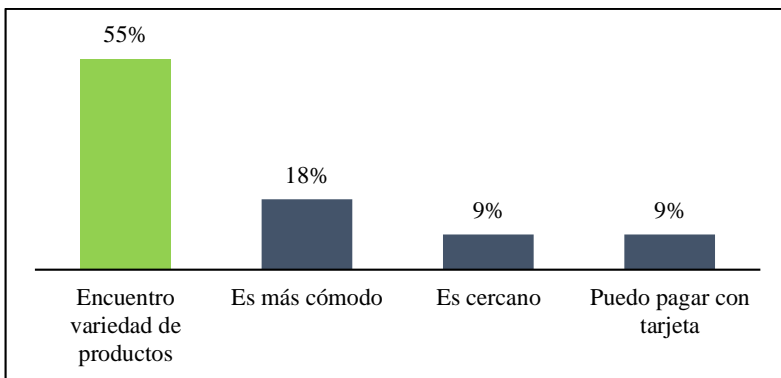
La principal razón de preferencia en los canales más preferidos es la posibilidad de encontrar variedad de productos.

Gráfico 10. Tienda dentro de un centro comercial



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 11. Tienda por departamento

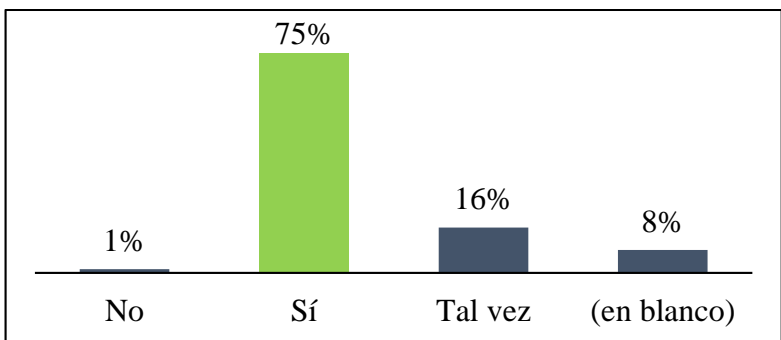


Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Actitud hacia la idea de negocio

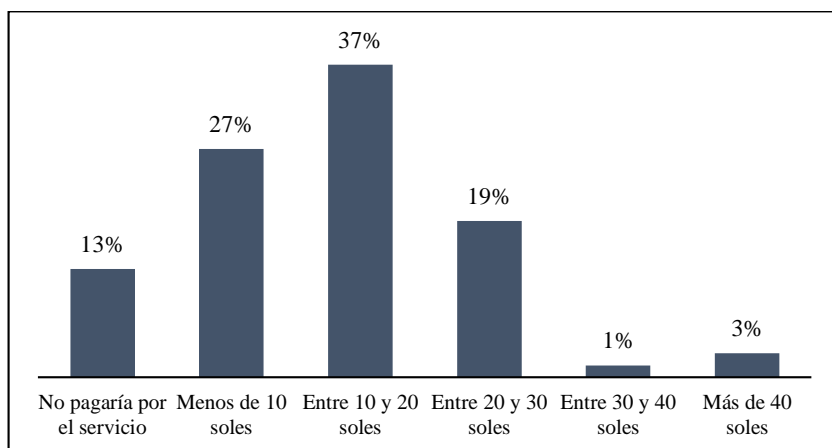
En esta parte de las encuestas, se presenta al cliente la idea de negocio y se logra comprobar que resulta atractiva para un 75% del público objetivo. De otro lado, un 23% estaría dispuesto a pagar más de S/ 20 y señala que lo más valorado del servicio sería la opción de probarse la ropa.

Gráfico 12. ¿Estaría dispuesto a utilizar nuestro servicio?



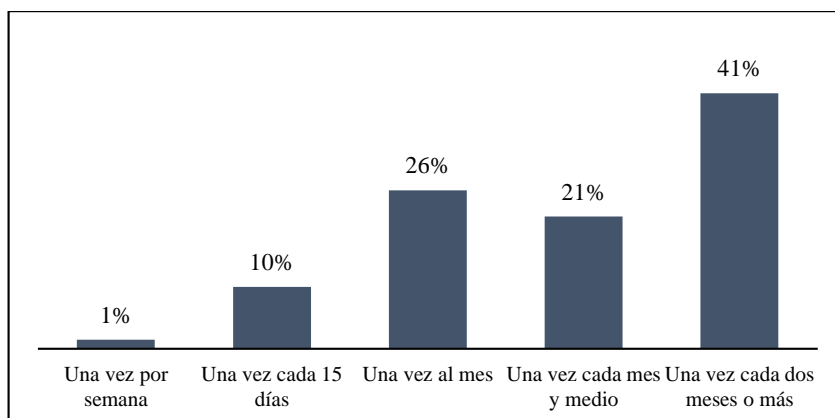
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por nuestros servicios?



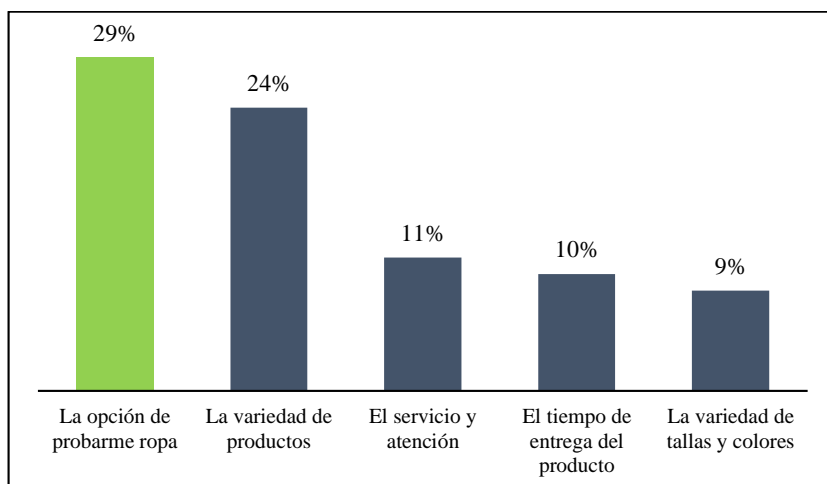
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 14. ¿Cada cuánto tiempo usaría este servicio?



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 15. ¿Qué valoraría más de nuestro servicio?



Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.2.4 Hallazgos de fuentes primarias

En base a lo que se obtuvo de las entrevistas y encuestas hemos logrado validar tres cosas muy importantes para nuestra idea de negocio:

- Lo que más valora el diseñador independiente de la propuesta es la publicidad que podría obtener su marca a través de nuestra plataforma.
- Lo que más valora el cliente final es la posibilidad de probarse la ropa en la comodidad de su hogar antes de comprar la prenda.
- La idea de negocio tiene un alto nivel de aceptación sobre el público objetivo que suele comprar por el canal digital.

4. Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda, se toma como punto de partida el Estudio sobre niveles socioeconómicos 2017 de APEIM, a través del cual es posible estimar el tamaño inicial del público objetivo. Así, se sabe que está compuesto por mujeres entre 26 y 55 años de edad, de los NSE A, B y C1, de las zonas 6 y 7 de Lima, y que estaría compuesto por 239 mil personas, como se puede apreciar en la tabla 12.

Tabla 12. Estimación de público objetivo

Población				
Población total	10.190.922			
NSE	A	B	C1	Total
% Población	4,40%	24,00%	27,30%	55,70%
% Mujeres	50,40%	53,70%	51,20%	52,21%
% de 26 a 55	44,50%	41,60%	40,90%	
26-30	6,70%	7,50%	7,80%	
31-35	8,10%	6,90%	6,60%	
36-45	16,30%	12,80%	14,50%	
46-55	13,40%	14,40%	12,00%	
Zona 6 y 7	72,50%	25,80%	4,30%	
Zona 6	16,90%	12,40%	2,40%	
Zona 7	55,60%	13,40%	1,90%	
% Total	0,72%	1,38%	0,25%	
Personas	72.911	140.965	25.052	238.928

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Partiendo del potencial de 239 mil personas, se aplica el porcentaje que hace compras *online*, y que representa un 61% del total de encuestados. De esa manera, se llega a un potencial de 146

mil personas, sobre el cual, más adelante, se aplica el porcentaje de personas que están dispuestas a usar el producto (85%); entonces, se llega a un potencial de 124 mil personas. Finalmente, se ajustan estos 124 mil con el porcentaje que estaría dispuesto a pagar más de S/ 20 (38%) y se llega a un potencial de 47 mil clientes, que representan un 19% del potencial inicial de 239 mil, tal y como se detalla en la tabla 13.

Tabla 13. Funnel de estudio de mercado

Estilo de vida	Hicieron compras el último mes	92%
	Compran <i>online</i>	66%
	Subtotal	61%
Disposición a usar el servicio		85%
Rango de precios	Entre S/ 10 y S/ 20	38%
	S/ 20 a más	38%
	Subtotal	38%
% Sobre total universo		19%
Clientes potenciales		46.544

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Luego, tomando en cuenta el plan de medios para el primer año, se estima un alcance de comunicación de 13.500 clientes, que representan un 29% del potencial total y una tasa creciente de penetración de mercado como se muestra en la tabla 14. De este modo, se pueden estimar las ventas anuales que se muestran en la tabla 15.

Tabla 14. Premisas del alcance de la comunicación

Clientes alcanzados el primer año	13.500
<i>Emailing</i>	500
Pauta en Facebook	6.000
Pauta en Instagram	5.000
Pauta en YouTube	1.000
Estrategia de <i>influencers</i>	1.000
% de Alcance del primer año	29%
<i>Ticket</i>	22,50
Frecuencia anual	11,47

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 15. Estimación de la demanda de los primeros 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes alcanzados	10.000	12.000	14.000	15.000	16.000
% Alcanzado	20%	25%	30%	33%	35%
Penetración/ Alcance	20%	25%	30%	33%	35%
Pedidos	22.933	34.400	48.160	56.760	64.213
% Crec. pedidos		50%	40%	18%	13%
<i>Ticket</i>	23	23	23	23	23
Ventas	516.000	774.000	1.083.600	1.277.100	1.444.800

Mensualización en %

Enero	5%	5%	5%	5%	5%
Febrero	5%	5%	5%	5%	5%
Marzo	10%	10%	10%	10%	10%
Abril	5%	5%	5%	5%	5%
Mayo	15%	15%	15%	15%	15%
Junio	5%	5%	5%	5%	5%
Julio	15%	15%	15%	15%	15%
Agosto	5%	5%	5%	5%	5%
Septiembre	5%	5%	5%	5%	5%
Octubre	5%	5%	5%	5%	5%
Noviembre	10%	10%	10%	10%	10%
Diciembre	15%	15%	15%	15%	15%

Mensualización en S/.

Enero	25.800	38.700	54.180	63.855	72.240
Febrero	25.800	38.700	54.180	63.855	72.240
Marzo	51.600	77.400	108.360	127.710	144.480
Abril	25.800	38.700	54.180	63.855	72.240
Mayo	77.400	116.100	162.540	191.565	216.720
Junio	25.800	38.700	54.180	63.855	72.240
Julio	77.400	116.100	162.540	191.565	216.720
Agosto	25.800	38.700	54.180	63.855	72.240
Septiembre	25.800	38.700	54.180	63.855	72.240
Octubre	25.800	38.700	54.180	63.855	72.240
Noviembre	51.600	77.400	108.360	127.710	144.480
Diciembre	77.400	116.100	162.540	191.565	216.720

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Definición de los objetivos de marketing

Entre los principales objetivos destacan las ventas de los diseñadores a través del canal virtual, el posicionamiento que asegurará un conocimiento del producto, la fidelización especialmente a través de la captación de *leads*, la satisfacción que medirá la experiencia durante la compra y el *engagement rate*.

Tabla 16. Objetivos de marketing

Objetivo	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Ventas	Ventas de las marcas de diseño vía canal virtual	S/ 448.496	S/ 717.593	S/ 1.076.365
Posicionamiento	TOM	5%	10%	25%
Fidelización	BBDD	5000 registros	20.000 registros	50.000 registros
Satisfacción	NPS	50%	60%	80%
<i>Engagement</i>	ER	6%	8%	10%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

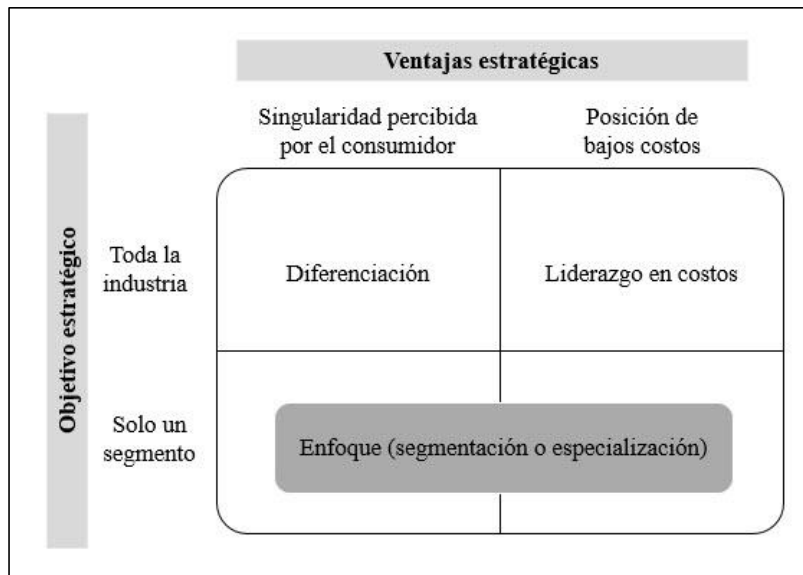
El objetivo principal será dar a conocer la propuesta de valor de Must y obtener el 2% de participación de ventas en el mercado de *retail* virtual en el primer año.

2. Estrategia genérica

Toda propuesta de valor debe estar alineada, según propone Michael Porter (1980) dentro de una de las clasificaciones de las estrategias genéricas: liderazgo general en costos, diferenciación o enfoque. La presente propuesta de valor se caracteriza por agrupar diversas marcas de diseñadores independientes en un solo canal y, al mismo tiempo, ofrece una experiencia de compra con menor tiempo y mayor comodidad. Así, los usuarios finales tienen la posibilidad de adquirir un producto exclusivo de moda.

Tomando en cuenta todos los aspectos de esta propuesta de valor: calidad, servicio, atributos diferenciados, precio premium y segmento nicho de mercado; se ha identificado que la estrategia sería la de diferenciación por enfoque.

Gráfico 16. Estrategias genéricas



Fuente: Elaboración propia, 2019.

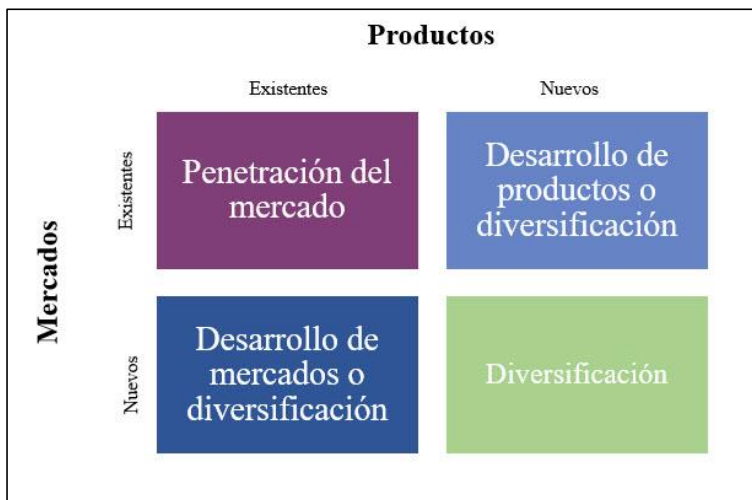
3. Estrategias de crecimiento

Para poder elaborar la estrategia de crecimiento, se utilizará la Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto– mercado. Esta herramienta permite determinar la dirección estratégica de la presente propuesta de valor.

- **Corto y mediano plazo:** penetración de mercado y posicionamiento
 - Buscar participación de mercado y posicionamiento para que tanto los clientes finales como diseñadores independientes conozcan la propuesta.
 - Se realizará el lanzamiento del producto.
 - Capturar el excedente del consumidor y asegurar los costos fijos.
 - Plan de comunicación en medios digitales para hacer conocida la marca.
 - Se firmarán alianzas estratégicas con diseñadores independientes.
- **Largo plazo:** desarrollo de producto y de mercado
 - Se ampliarán el número de lugares dónde se hace el *delivery* de lo elegido por el cliente.
 - Los clientes podrán acceder a nuevos productos como accesorios, carteras, correas, billeteras o zapatos, todos de diseñadores independientes
 - Se podrán acceder a *looks* determinados de acuerdo con las necesidades de los clientes y de acuerdo a los consejos de los diseñadores y las tendencias de moda.
 - Se desarrollará una aplicación como canal de venta.

- Desarrollo de mercados en otras zonas de Lima y en las provincias principales, como Piura, Trujillo y Arequipa.

Gráfico 17. Estrategias de crecimiento



Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Estrategia de segmentación de mercado

De acuerdo a la teoría de Kotler y Keller (2012), existen cuatro bases de segmentación de mercado: geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. Para segmentar el mercado objetivo, se utilizarán las variables demográficas: mujeres de 25 a 45 años; zona 6 y 7 de Lima Metropolitana; y NSE A, B y C1. Asimismo, se tomarán en cuenta las siguientes variables psicográficas: modernas, sofisticadas, hacen compras *online* o manejan redes sociales.

- Si Must fuera una persona, ¿cómo sería?

Sería una mujer moderna, de 30 años, dinámica, extrovertida, elocuente, juvenil, versátil, le gusta salir y visitar lugares de moda junto con amigas y amigos. Además, cuenta con poco tiempo disponible porque, también le gusta hacer deporte después de salir del trabajo. Asimismo, le encanta vestirse bien y estar a la moda, pero no le gusta tener prendas repetidas. Por eso, está dispuesta a pagar un poco más por su vestimenta. Suele buscar diversos tipos de *look* para cualquier ocasión a través medios digitales y le encanta conocer nuevas marcas y diseños.

5. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento que se intenta establecer es, según Kotler (2013), un posicionamiento basado en la calidad, ya que, al tener un servicio bajo una estrategia diferenciadora, nuestro mejor atributo es el beneficio y experiencia que se tiene al usar el servicio. De esta manera, la comparación versus los canales de *retail* más tradicionales y enteramente digitales son superados.

Se considera destacar el beneficio de la estrategia en relación a la experiencia de *comfort* en la compra y calidad de los productos. En este último punto, se tienen, además, atributos diferenciadores por los productos que serán parte de la plataforma, los cuales son de moda independiente, productos considerados por los consumidores como exclusivos, algo más caros que los demás y difíciles de encontrar. Por otra parte, es importante considerar el estilo de vida del segmento para apuntar bajo un posicionamiento por calidad y beneficio. La forma de alcanzar este posicionamiento será a través del plan de marketing de lanzamiento, aunque, sobre todo, un trabajo con las influenciadoras digitales correctas para hacer más tangible el lugar que se desea ocupar.

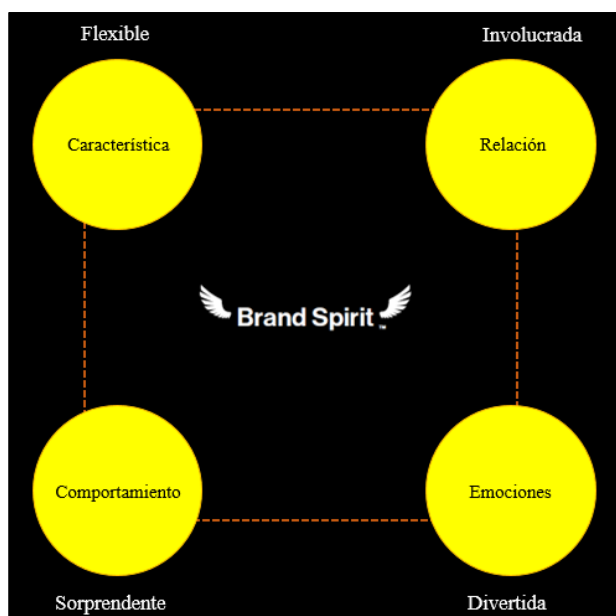
6. Estrategia de marca

La marca que se desea desarrollar, según la estrategia del Golden Circle de Sinek (2009), parte de la creencia de la marca y el propósito de la misma para poder desagregar la personalidad de la misma.

- a. Por qué: se cree que el tiempo y las experiencias siempre son la mejor recompensa y la mejor inversión en la vida.
- b. Cómo: se elaborará un canal virtual de venta de ropa cómodo, fácil de usar y que pone al alcance la moda de diseño independiente.
- c. Qué: Must- el primer *retail* virtual de moda independiente.

Todo el propósito de la marca debe verse reflejado en cada punto de comunicación y de contacto con el cliente y con el proveedor. De modo que toda la estrategia gire en torno a una marca coherente. El espíritu de la marca apunta a asumir que somos el nuevo canal moderno para los emprendedores de diseño y una nueva forma de hacer compras.

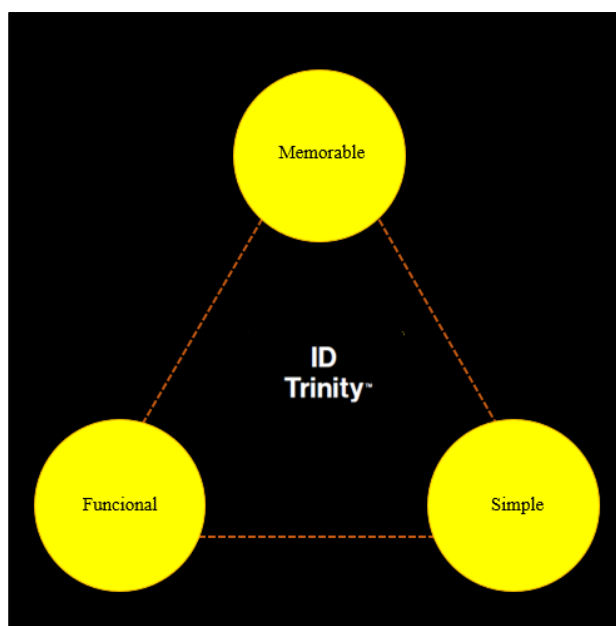
Gráfico 18. Espíritu de la marca



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para crear la marca, se aplicará la teoría del ID Trinity, que considera una marca memorable, funcional y simple.

Gráfico 19. ID Trinity



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Arquetipo de la marca:

- a. **Nombre:** se seleccionó un nombre que esté asociado de manera orgánica a la moda. *Must* es una palabra en inglés usada en español para dar a entender que una prenda o accesorio está o no de moda y que, por lo tanto, uno debería tenerla en su closet. El nombre es corto, fácil de pronunciar, asociado con la moda y con posibilidades de llegar a otros mercados.
- b. **Logotipo:** se ha considerado un logotipo sencillo a nivel de construcción tipográfica. En este caso, la idea es que el logo sea el nombre de la marca y no cuente con isotipos. La estrategia detrás es construir con el nombre y hacerlo de la forma más simple y sencilla. La tipografía es simple, Sin Serif en color sólido de manera que permita se almacenado fácilmente en la memoria.

Gráfico 20. Logotipo de la marca



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- c. **Responsiveness:** hoy en día, las identidades deben estar pensadas para vivir en múltiples plataformas digitales. *Must* está pensada para vivir especialmente *online* y en dispositivos. Se utilizará únicamente la primera letra de *Must* para destacar, por ejemplo, en pantallas, dispositivos celulares, etc.

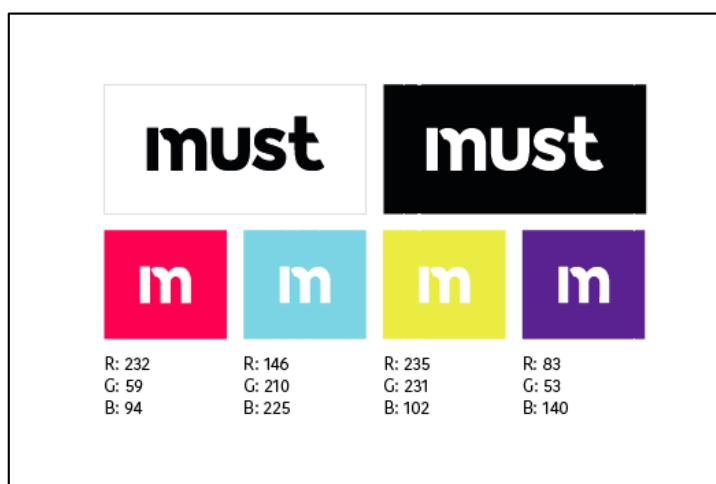
Gráfico 21. Icono de la APP



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- d. **Cromatismo:** la paleta de colores pensada para Must estará regida por un color principal, que debe ser el morado. Este color es poderoso y especial, muy moderno y vanguardista. No está explotado, ni sobreutilizado en la categoría de moda; además, vibra en las plataformas digitales. Con un color así de poderoso, se apuntará a posicionar y apalancar el color para apropiarse de él.

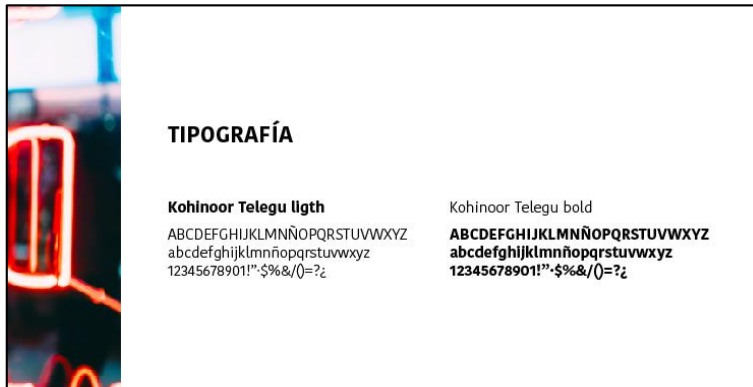
Gráfico 22. Paleta de colores



Fuente: Elaboración propia, 2019.

e. Tipografía

Gráfico 23. Tipografía de la marca



Fuente: Elaboración propia, 2019.

f. Estilo fotográfico

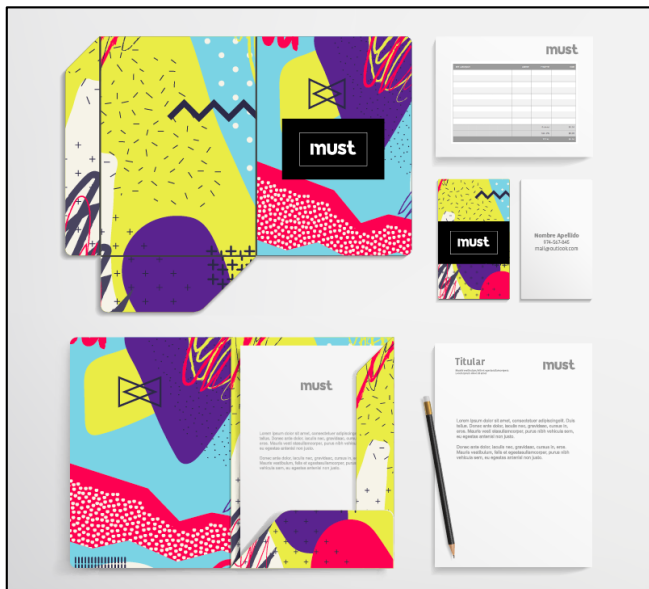
Gráfico 24. Estilo fotográfico



Fuente: Elaboración propia, 2019.

g. Estilo gráfico

Gráfico 25. Estilo gráfico



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- h. **Personalidad:** desprendida, siempre a la vanguardia, audaz, atrevida, sin miedo a probar, ni a equivocarse porque la única opinión que importa es la de uno mismo.
- i. **Tipo de comunicación:** sin clichés, no tradicional y moderna, lenguaje sencillo y sin complicaciones; es directo y posee un humor agradable.

7. Estrategia de clientes

Considerando los dos principales clientes de Must, se aplicará una estrategia de cliente diferente para cada uno. Para los diseñadores independientes, la estrategia estará centrada principalmente en generar captación en una primera instancia, aunque rápidamente evolucionaría a la fidelización. En el caso de los usuarios finales, sería similar, pero especialmente orientada a la captación y, luego, la retención antes de desarrollar estrategias de fidelización.

En el caso de los diseñadores independientes, a través de una búsqueda proactiva y estrategia comercial *one to one*, se seleccionarán a los diseñadores que serán los primeros en ser parte de la plataforma. Así, una vez que formen parte de la aplicación, se trabajará una estrategia de retención donde los diseñadores puedan obtener beneficios que sean relevantes para ellos y sus marcas.

Además, la obtención de beneficios estará directamente relacionada con las ventas realizadas a través de la plataforma y la evaluación de la experiencia entregada. De esta forma, no solo se asegurará que los diseñadores obtengan beneficios por quedarse en la plataforma, sino que se logrará incentivar la sana competencia y el interés por ofrecer la mejor experiencia y productos de parte de ellos. Además, para el equipo de Must, es una forma de llevar un ranking de desempeño sobre los diseñadores. Entre los beneficios escalonados para los diseñadores, se ofrecerá lo siguiente:

- i. *Pop ups* en las páginas de anunciantes
- ii. Presencia de la marca en la introducción de la plataforma como un destacado
- iii. Publicación destacada en Facebook con una pauta enfatice la marca
- iv. Presencia en el *banner* destacado de la Web
- v. Asistencia a congresos sobre desarrollo de marca, cadena de valor, y otros relacionado con el rubro de moda dentro y fuera del país

En el caso de los usuarios finales, se desarrollará una estrategia de captación dirigida al perfil de usuario ideal de Must. En este punto, es importante desarrollar una plataforma de gestión, de base de datos y de segmentación de clientes para mantener una comunicación constante con ellos a través del *e-mailing* o plataformas inmediatas como WhatsApp. Así, en cuanto al mediano y largo plazo, la estrategia de fidelización estará especialmente centrada en ofrecer la mejor experiencia de compra y una constante comunicación que sea bidireccional. Además, se planea utilizar la mayor cantidad de *feedback* sobre el servicio para mantener los niveles de experiencia de compra por encima de la expectativa.

Capítulo IV. Tácticas de marketing

1. Estrategia de producto

- ¿Qué se ofrece y cómo se ofrece?

Para los diseñadores independientes, el producto busca ofrecer la posibilidad de ampliar la base de clientes actuales y hacerse más conocidos incrementando las oportunidades de ventas. En el caso del usuario final, se le ofrece una experiencia de compra con la mayor comodidad; es decir, aprovechando mejor el tiempo y sin tener que moverse de casa.

Los diseñadores tendrán la posibilidad de vender a través del *retail* virtual, de acuerdo con la temporada. También, podrán ofrecer opciones de tallas y colores, así como cambiar de acuerdo al *stock* y estación del año propuesto. Es decir, podrán llegar a más personas de las que actualmente llegan sin costo adicional.

Por su parte, los usuarios podrán hacer pedidos de la manera más sencilla; es importante mantener una buena experiencia de compra y conseguir que los clientes puedan empezar el recorrido seleccionando y viendo las prendas que desean probarse. Luego, los productos seleccionados llegarán al domicilio asignado a través del servicio de *delivery* contratado. Una vez que se seleccionen las prendas, el último paso será registrarse con un correo electrónico. La tarifa será indicada y, después de 48 horas útiles, se entregarán las prendas. En el caso de que la usuaria desee comprar las prendas, deberá indicar cuáles son respondiendo el correo electrónico enviado con la lista de prendas o ingresando a la Web. En ese momento, se realizará la transferencia o pago con tarjeta de crédito. Después, se reconfirmará el domicilio para pasar a recoger las prendas no compradas y dejar el comprobante de pago.

- ¿En qué nos diferenciamos y qué nos hace especiales?

Sobre la base de la presente propuesta de valor, para el usuario final, Must se diferencia de cualquier *retail* virtual en dos aspectos: el primero supone el poder agregarle a la compra virtual la prueba del producto antes de la compra, que es una de las principales barreras para la compra de ropa; el segundo aspecto involucra reunir un grupo de marcas, cuya oferta de moda, hoy, no es tan accesible al público en general porque cuentan con pocos puntos de venta solo en Lima.

Además, se debe considerar que algunos ya usan las redes sociales como plataformas de venta y que esto supone riesgos que podrían desalentar a potenciales clientes.

Para el diseñador independiente, se ofrece una plataforma de venta de moda que, a diferencia de las demás, reunirá aquellas marcas de moda independiente que hoy no se encuentran al alcance de todos por diversos motivos como accesibilidad o conocimiento. Es decir, se ofrece una plataforma con propuestas de diseño de moda de alto nivel. La plataforma puede ser, por un lado, un buscador de información y, por otro, una plataforma de publicidad para los diseñadores.

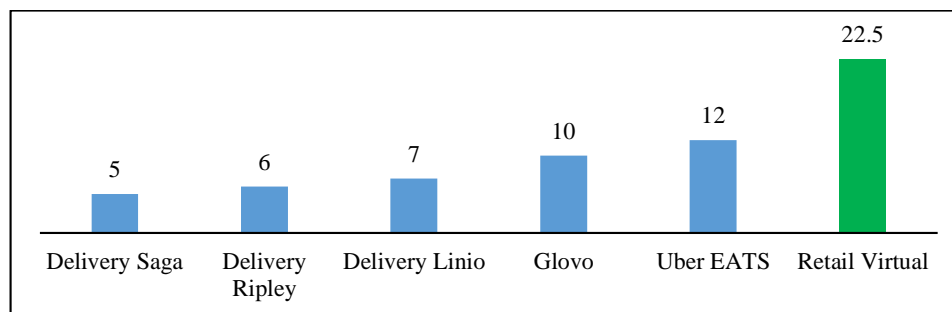
2. Estrategia de precios

Durante el primer año de funcionamiento, se busca maximizar la participación de mercado y que tanto los clientes finales como los diseñadores independientes conozcan la plataforma. Por ello, revisando los resultados de las encuestas y la estimación de la demanda; se está ante productos que se compran como mínimo 2 a 3 veces al mes y se conoce que los clientes están dispuestos pagar entre 10 a 25 soles por *delivery*.

De esa forma, por tratarse de un segmento de clientes muy específico con una disposición alta de gasto en moda y ser un servicio nuevo en su categoría, se aplicará una estrategia de Premium Price justificada por la exclusividad del servicio y por el valor agregado de tener la red de contactos de diseñadores independientes y el servicio de prueba de ropa antes de la compra.

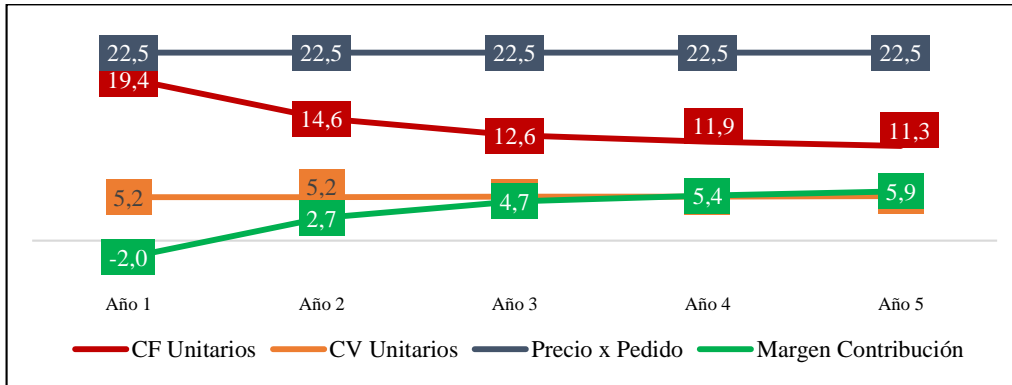
El gráfico 27 muestra el *Brand Ladder* respecto a otros servicios similares en el mercado peruano y el gráfico 28 presenta la relación entre el precio unitario y los costos fijos y variables.

Gráfico 26. Price Brand Ladder



Fuente: Elaboración propia, 2019

Gráfico 27. Precio unitario vs. costos unitarios



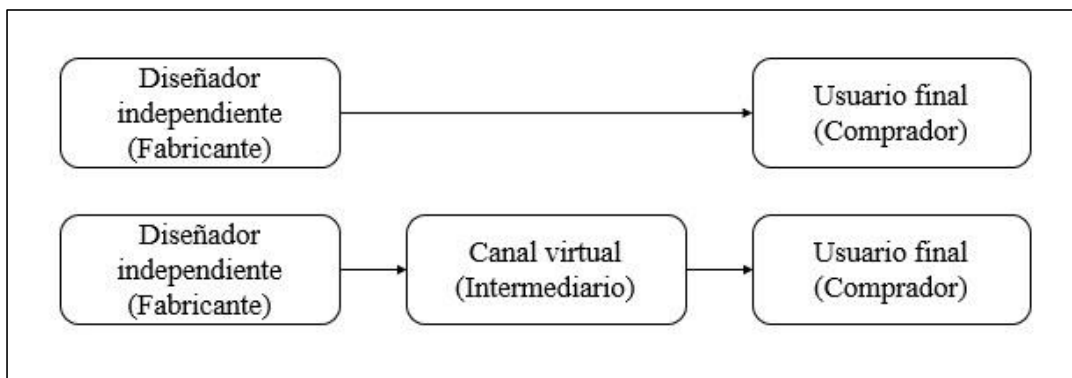
Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Estrategia de plaza

El canal por el que los usuarios podrán acceder a las prendas de vestir de los diseñadores, ya sea para pedir las a domicilio o acceder a la pasarela de pago, será específicamente virtual: inicialmente una *Web responsive* que, a futuro, puede evolucionar hacia una aplicación. De la misma forma, los diseñadores tendrán un acceso a la Web, aunque bajo un usuario y contraseña que les permitan visualizar, en tiempo real, el avance de las prendas, así como *analytics* de la misma.

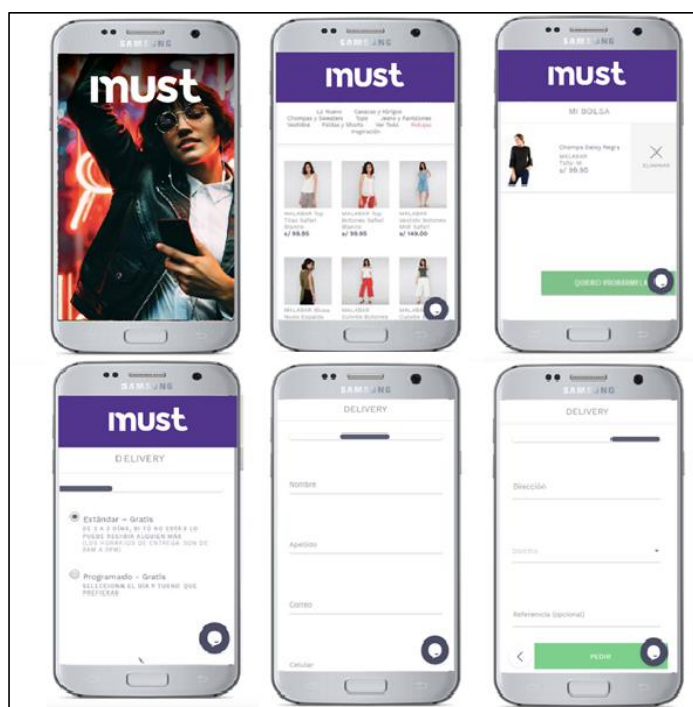
Toda la intermediación será vía la plataforma, así como la venta y el servicio de entrega y recojo. De esta forma, se asegura una distribución directa y la concentración de las personas que busquen el servicio en un solo canal.

Gráfico 28. Flujo de distribución



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 29. Mock ups de la Web desde celular



Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Estrategia de promoción

4.1 Definición del concepto

- **Público objetivo:** el público objetivo se ha definido en función de variables demográficas, psicográficas y por la actitud hacia la categoría.
- **Variables demográficas:** mujeres entre 25 y 55 años, zona 6 y 7 de Lima Metropolitana, NSE A, B y C1.
- **Variables psicográficas:** modernas, sofisticadas, hacen compras *online* o manejan redes sociales.
- ¿A quién se le ofrece el producto o servicio?

Se encuentra dirigido a mujeres modernas entre 25 y 55 años de edad, con afinidad e interés por el uso de la tecnología y/o redes sociales, ya sea para comunicarse o realizar transacciones. Asimismo, el grupo se conforma por mujeres solteras o casadas, tienen un interés por la moda, les gusta vestirse bien y destinan un porcentaje mayor que los demás en el gasto en prendas de vestir, calzado y accesorios. Disfrutan verse bien y estar a la moda. Por otro lado, el servicio como canal de venta de productos de vestir está dirigido a diseñadores independientes de moda que

buscan ampliar su base de clientes y llegar a más personas para hacerse más conocidos. En especial, aquellos diseñadores que tienen una marca más o menos consolidada -aunque con un mercado potencialmente pequeño-, que están en periodo de crecimiento, pero son capaces de soportar una inversión mínima para hacer crecer sus ventas y el negocio.

- Actitud hacia la categoría

El público objetivo ve la moda como una extensión que forma parte de su personalidad. La moda no es solo una tendencia pasajera -aunque en muchos casos lo sea-, sino que es importante para poder transformar el cómo quieren ser vistos: hombres y mujeres. Asimismo, dedica tiempo y esfuerzo a la búsqueda de esa prenda de vestir que las hará lucir de la forma que quieren proyectar, bajo el estilo deseado, tanto para ocasiones especiales como para el día a día. De igual manera, están dispuestas a invertir un poco más en aquello que les guste y les quede como ellas quieran. A diferencia de las personas que solo compran prendas de vestir, ellas son conocedoras de marcas, tanto de talla internacional, nacional y de diseño independiente. Así, con el fin de crear un concepto afín al usuario final, se ha desarrollado un concepto para la marca que parte de lo siguiente

- *Insight*

La mujer moderna de hoy en día tiene muchas exigencias a la vez, siempre debo estar pensando en desarrollarme de manera impecable en casi todos los ámbitos de mi vida, manteniendo siempre una constante expectativa sobre la sociedad y las personas a mi alrededor. El tiempo debe alcanzarme para ser buena madre, profesional, esposa o amiga y, además, verme bien. Sin embargo, es difícil poder lograrlo todo con el tiempo que tengo para mí, más bien, siempre tengo que adaptarme al tiempo de los demás.

- Beneficio

Porque tu tiempo es valioso, y solo tú dispones de él, hoy existe Must, que llega a la puerta de tu casa cuando tú quieras con las colecciones de los principales diseñadores de Lima.

- Razón para creer

En un máximo de 48 horas, y en la comodidad del lugar que tú elijas, puedes probarte, escoger y comprar solo la ropa de diseño independiente que a ti te guste.

- **Concepto:** moda en la comodidad de tu hogar

Gráfico 30. Concepto de comunicación



Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.2 Estrategia de comunicación

El principal objetivo del plan de comunicación en la etapa de lanzamiento será dar a conocer la propuesta de valor a un 19% del público objetivo y capturar un 29% de los que llegan a conocerla.

¿Cómo se llevará a cabo?

- i. Comunicación en el canal nativo de la plataforma (digital)
- ii. Ofrecer una experiencia gratificante del servicio

La estrategia de comunicación se basa en un plan de inversión mayoritaria en digital porque es el canal donde vive el servicio. Así, se facilitará el acercamiento con el usuario final y, además, será más sencillo pasar de un aviso a nuestra plataforma. Además, se utilizarán otros dos medios, por un lado, el PR, para ganar credibilidad y conocimiento del servicio frente a los diseñadores independientes. Por otro lado, la publicidad en centros comerciales, que incentive la captura de base de datos de usuarios finales y eventual prueba del servicio. Este medio es clave porque el usuario está presente en una ocasión de disponibilidad y apertura hacia la compra de moda.

Gráfico 31. Plan de comunicación



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 32. Estrategia de PR y malls



Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.3 Estrategia digital

La estrategia digital marca la pauta del plan de medios total y está dividida en tres partes: intriga, lanzamiento y Mantenimiento. En la primera, el objetivo es generar expectativa e incentivar la conversación sobre el servicio próximo a salir. Especialmente, se utilizarán Facebook, *e-mailing* Instagram y se estará apalancados de *influencers* que serán las embajadoras de la marca con una estrategia de *influencers* por etapa.

En el *devele*, se lanzará la plataforma, su uso y se hará especial foco en la experiencia de servicio: comodidad. En esta etapa, se seguirá utilizando redes sociales como YouTube, Instagram, Facebook e *influencers*. Además, en esta etapa, se trabajará más como contenido, ya sea desarrollado por las *influencers* o por recomendaciones y contenido utilitario y/o de uso del servicio. Finalmente, durante el mantenimiento, se tendrá Instagram con inversión de pauta, el uso del *feed* y Google Search.

Gráfico 33. Ecosistema digital



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 34. Dinámica digital

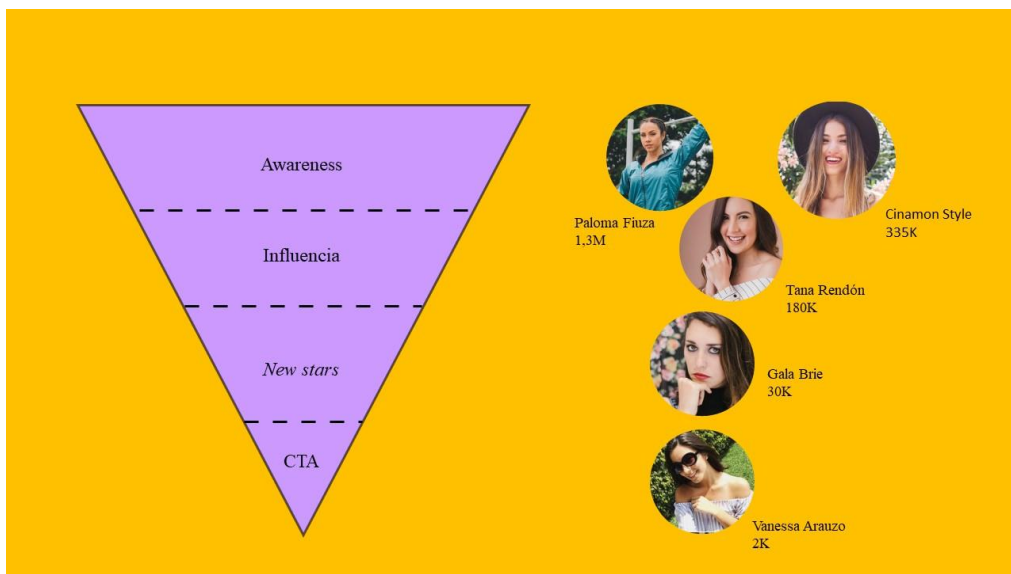


Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.4 Estrategia de influencers

La estrategia de *influencers* partirá alineada con las etapas anteriormente propuestas y se considerará que la afinidad y credibilidad con los *influencers* es clave. Por ejemplo, para generar *awareness*, se contará con dos *influencers* que cuentan con un gran número de seguidores, lo que brindará una buena escucha sobre la plataforma en la etapa de generar intriga e inicial *devele*. En la etapa dos de lanzamiento, se contará con Tana Rendón para generar influencia, aunque, con el fin de lograr mucha mayor credibilidad y uso de la plataforma, se necesitarán *influencers* de menor alcance, pero con mayor credibilidad a los usuarios. En este caso, Gala Brie, Carlos Meza y Vanessa Arauzo.

Gráfico 35. Estrategia de influencers



Fuente: Elaboración propia, 2019.

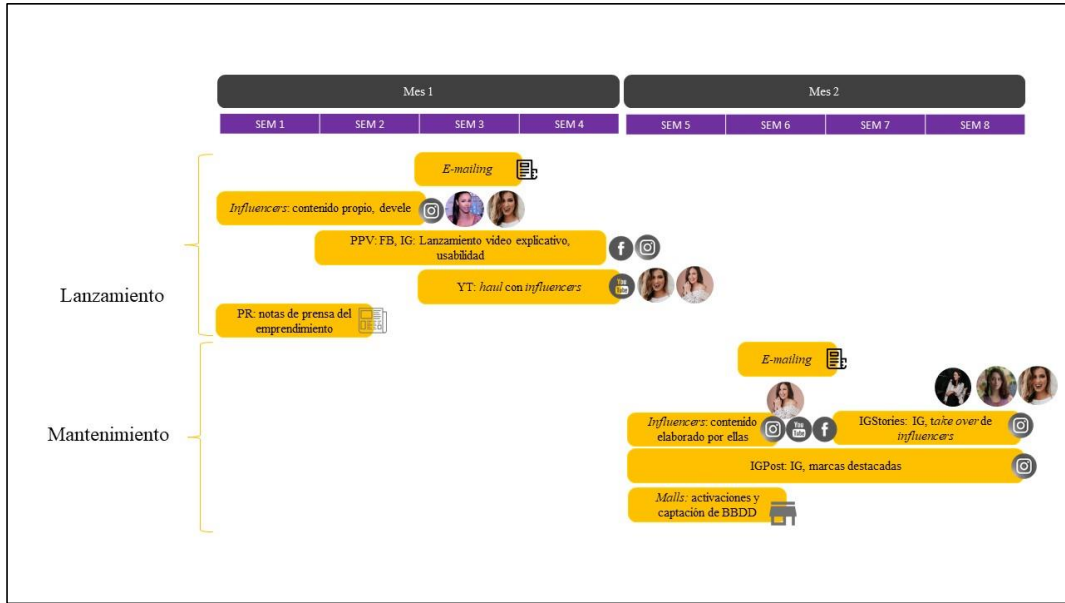
4.5 Plan de medios

Tabla 17. Plan de medios

Medio	Formato	Objetivo / KPI	Tipo de compra	Motivo	Segmentación	Universo potencial *	Vistas únicas	Vistas	Alcance	% Alcance logrado	Impresiones	Inv. Dol	Inv. Sol	Días	
Lanzamiento															
Facebook	PPV	Alcance	oCPM	Video lanzamiento Must	Lima H-M 26-49	6.300.000		36.000	800.000	12,70%	1.200.000	1.200,00	3.972,00	21	
Instagram	PPV	Alcance	oCPM			1.200.000	10.588	17.647	235.294	19,61%	352.941	600,00	1.986,00	21	
Instagram	Story	Alcance	oCPM			Contenido devele influencer	1.200.000	10.588	17.647	235.294	19,61%	352.941	600,00	1.986,00	15
Instagram	Story	Alcance	oCPM				1.200.000	10.588	17.647	235.294	19,61%	352.941	600,00	1.986,00	15
Youtube	Video contenido	Vistas	oCPM			Video haul de influencers	-	-	72.000	-	-	300.000	1.500,00	4.965,00	15
Mantenimiento															
Instagram	Story	Alcance	oCPM	Influencer take over	Lima H-M 26-49	1.200.000	10.588	17.647	235.294	19,61%	352.941	600,00	1.986,00	15	
Instagram	Story	Alcance	oCPM			1.200.000	10.588	17.647	235.294	19,61%	352.941	600,00	1.986,00	15	
Instagram	Story	Alcance	oCPM			1.200.000	10.588	17.647	235.294	19,61%	352.941	600,00	1.986,00	15	
Instagram	PPV	Alcance	oCPM	Post: marcas destacadas	Lima H-M 26-49	1.200.000	10.588	17.647	235.294	19,61%	352.941	600,00	1.986,00	30	
Instagram	Story	Alcance	oCPM	Contenido de usabilidad influencer		1.200.000	10.588	17.647	235.294	19,61%	352.941	600,00	1.986,00	30	
Facebook	PPV	Alcance	oCPM			6.300.000		72.000	1.600.000	25,40%	2.400.000	2.400,00	7.944,00	30	
Youtube	Video contenido	Vistas	oCPM			-	-	72.000	-	-	300.000	1.500,00	4.965,00	30	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 36. Cronograma de plan de medios



Fuente: Elaboración propia, 2019.

El plan de medios está distribuido en dos meses. La primera semana estará enfocada en el *devele* y usabilidad, mientras que la segunda semana será de mantenimiento y contenido de marcas y experiencia del servicio.

Gráfico 37. Visual de campaña de lanzamiento



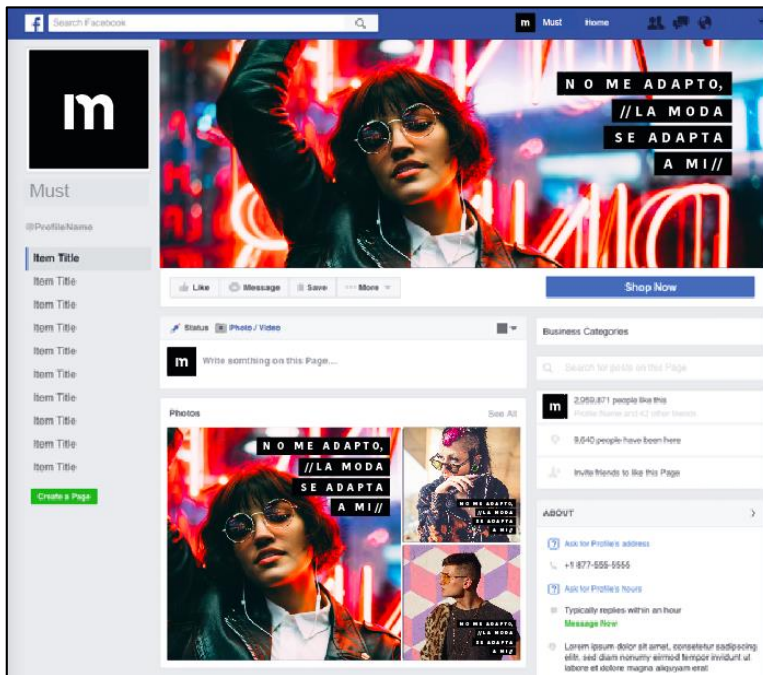
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 38. Visual de campaña Multidevice



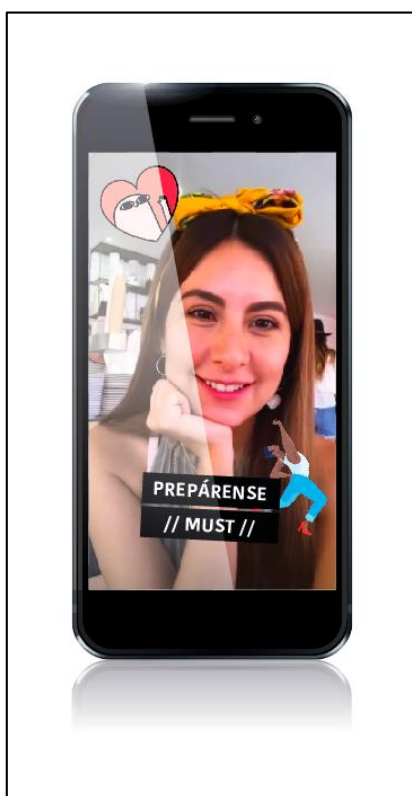
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 39. Visual de campaña en Facebook



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 40. Visual de campaña en Instagram



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 18. Presupuesto de Marketing

Gastos de marketing	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pauta Facebook		11.916	15.000	15.750	16.538	17.364
Pauta Instagram		15.888	10.000	10.500	11.025	11.576
Pauta YouTube		9.930				
<i>E- mailing</i>	10.000	2.000	5.000	5.250	5.513	5.788
<i>Influencers</i>		15.000				
Producción		10.999	8.600	12.040	14.190	16.053
Uniformes repartidores	500	500	500	500	500	500
PR	7.000					
Mantenimiento Web y APP	3.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Total	20.500	67.233	40.100	45.040	48.765	52.282

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Estrategia de personas

Las personas que colaboran con este proyecto deben estar alineadas con la misión y visión. Se buscará su enfoque con los objetivos de Marketing y en los de proyección de crecimiento de la empresa. De otro lado, la política de remuneraciones que se aplicará a los colaboradores será fija

y se contempla el pago de 15 remuneraciones anuales que se compone de 12 remuneraciones mensuales, 2 gratificaciones en los meses Julio y diciembre, y un pago de CTS, a pagar media en el mes de mayo y media en el mes de noviembre.

Tabla 19. Planilla de personal

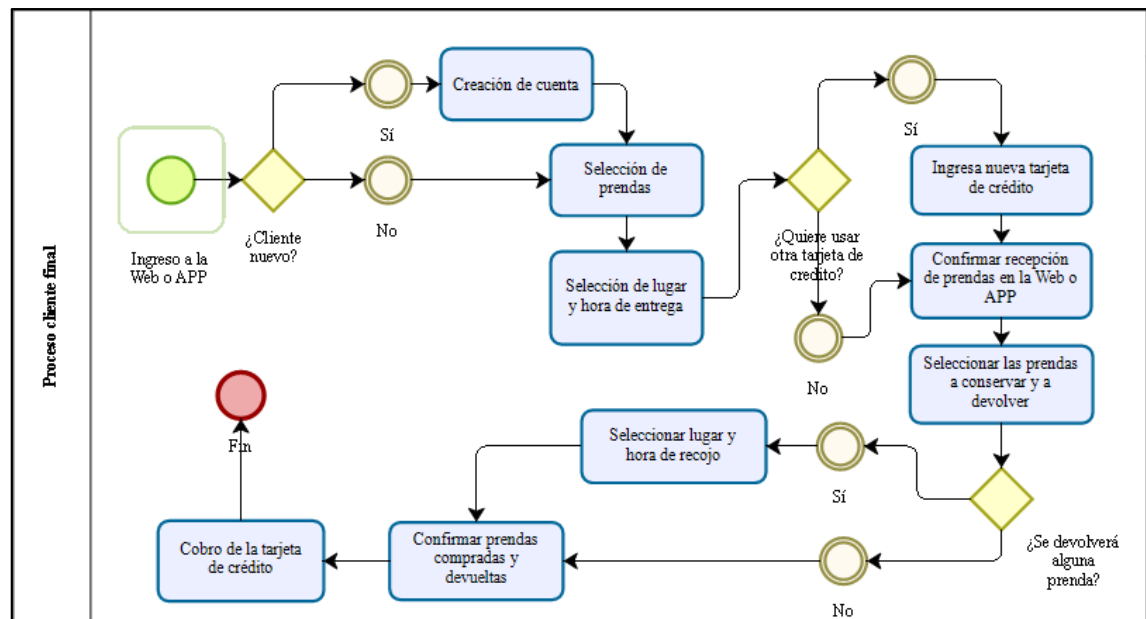
Concepto	Costo laboral por mes	Cantidad					
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Programador Web	3.000	1	1	1	1	1	1
Programador APP	3.000	1	1	1	1	1	1
<i>Community Manager</i>	4.000	1	1	1	1	1	1
Ejecutivo comercial	5.000	1	1	1	1	1	1
Repartidor	2.000		2	2	2	2	2
Coordinador de operaciones y logística	6.000		1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6. Estrategia de procesos

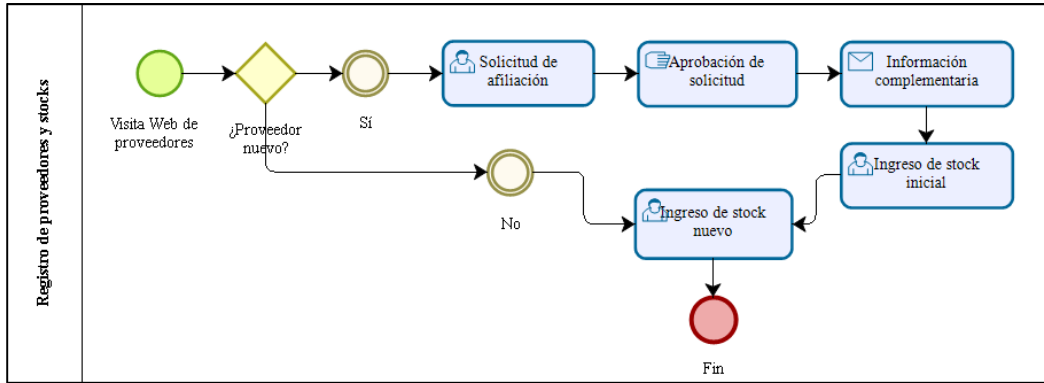
La propuesta presente contempla tres procesos: registro de proveedores y *stock*, proceso cliente, y proceso de venta.

Gráfico 41. Proceso de registro del cliente



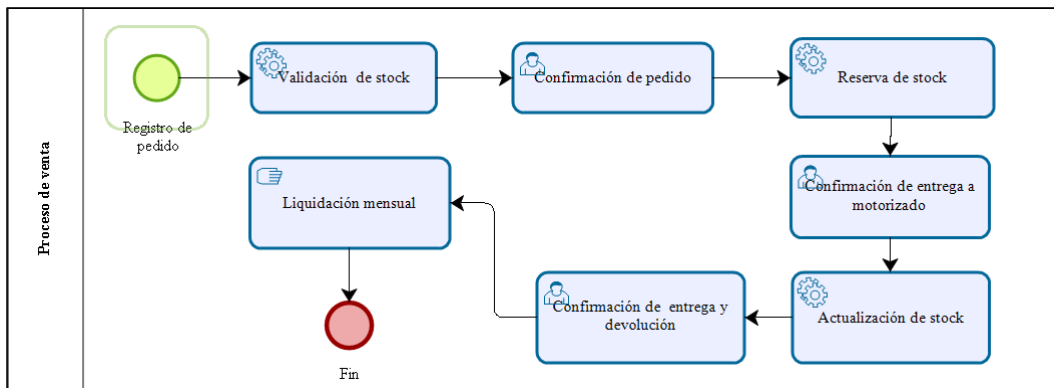
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 42. Proceso de registro de proveedores y stocks



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 43. Proceso de venta



Fuente: Elaboración propia, 2019.

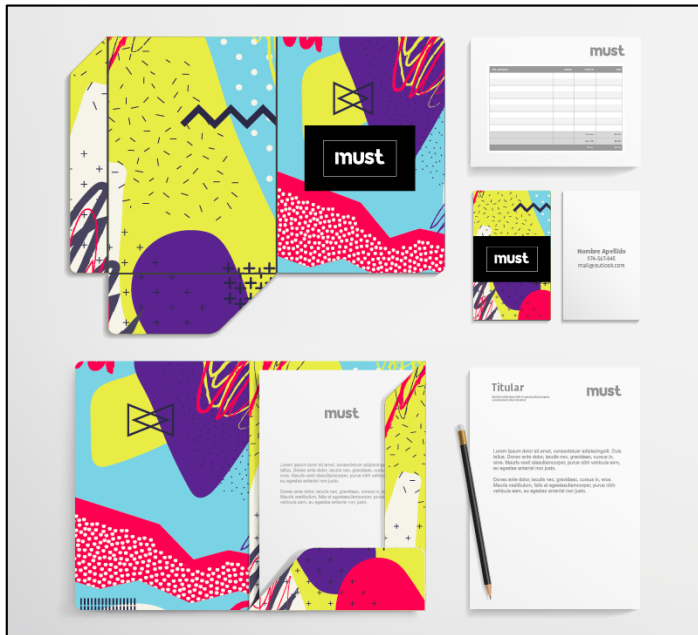
Las evidencias físicas del servicio se encuentran en los detalles de la experiencia de compra como el empaque de los productos.

Gráfico 44. Muestra de bolsas



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 45. Muestra de documentación



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 46. Muestra de empaque y *delivery*



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo V. Implementación y control

1. Presupuesto

1.1 Inversión inicial y gastos pre operativos

Al tratarse de una empresa nueva, es necesario hacer una inversión inicial en activos tangibles e intangibles. Además, a su vez, es necesario incurrir en algunos gastos preoperativos, los cuales necesitan ser financiados antes de que el negocio comience a generar ventas. En los siguientes dos cuadros, se observa el detalle de la inversión inicial necesaria detallada por tipo de activo, así como el detalle de su depreciación durante el periodo de evaluación del proyecto, que es de cinco años.

Tabla 20. Inversión inicial en activos

Concepto	Valor unitario	Vida útil	Rubro	Cantidad
				Año 0
Laptop	2,000	5	Equipos	5
Impresora	600	5	Equipos	1
Total equipos				10.600
Sistema información	3,500	10	Intangible	1
Desarrollo Web	5,000	10	Intangible	1
Desarrollo APP	30,000	10	Intangible	1
Software oficina	500	10	Intangible	3
Total intangibles				40.000
Total				50.600

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 21. Depreciación de activos

	Depreciación					Valor residual
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Equipos	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120	0
Intangible	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	20.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el siguiente cuadro vemos el detalle de gastos pre-operativos en los que se incurrirán un año antes de iniciar operaciones, como alquileres, desarrollos informáticos y gastos de personal.

Tabla 22. Gastos preoperativos

Gastos preoperativos	229.100
Gastos personal	180.000
Programador Web	36.000
Programador APP	36.000
<i>Community Manager</i>	48.000
Ejecutivo comercial	60.000
Repartidor	-
Coordinador de Operaciones y Logística	-
Gastos operativos	28.600
Alquileres	18.000
Material oficina	600
Asesoría legal y financiera	10.000
Gastos Marketing	20.500
<i>Merchandising</i>	10.000
Uniformes repartidores	500
Evento de lanzamiento	10.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Considerando la inversión inicial, más los gastos preoperativos, más el margen negativo del primer año, el monto necesario para iniciar el negocio sería de **S/ 334.700**. De ese total, se financiarán S/ 150.000 con capital propio y la diferencia será financiada con el banco, según se indica en la tabla 23.

Tabla 23. Financiamiento de inversión y gastos preoperativos

Gasto año 0	334.700	
Propio	150.000	
Préstamo banco	184.700	Cubrir el margen negativo del primer y segundo año
TEA (BCP)	9,0%	(BCP con garantía hipotecaria)

Cronograma de pagos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo	184.700					
Cuota anual		-47.485	-47.485	-47.485	-47.485	-47.485
Intereses		16.623	13.845	10.818	7.518	3.921
Saldo capital	184.700	153.838	120.198	83.531	43.564	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.2 Gastos operativos y de Marketing

En la tabla 24, se resumen los gastos operativos y de Marketing. Los gastos más importantes están asociados con el *delivery* de prendas y la pérdida de prendas que se tiene que cubrir, para lo cual se ha estimado un 5% de pérdida del cual se cubre el 30%.

Tabla 24. Gastos operativos y de Marketing

Gastos de marketing	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pauta Facebook		11.916	15.000	15.750	16.538	17.364
Pauta Instagram		15.888	10.000	10.500	11.025	11.576
Pauta YouTube		9.930				
<i>E- mailing</i>	10.000	2.000	5.000	5.250	5.513	5.788
<i>Influencers</i>		15.000				
Producción		10.999	8.600	12.040	14.190	16.053
Uniformes repartidores	500	500	500	500	500	500
PR	7.000					
Mantenimiento Web y APP	3.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Total Marketing	20.500	67.233	40.100	45.040	48.765	52.282

Gastos de ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Delivery</i> de prendas	0	29.027	44.629	64.043	77.366	89.713
Pérdida de prendas	0	68.800	103.200	144.480	170.280	192.640
Comisión Visa	0	20.640	30.960	43.344	51.084	57.792
Total ventas	0	118.467	178.789	251.867	298.730	340.145

Gastos operativos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquileres	18.000	54.000	66.000	78.000	90.000	90.000
Material de oficina	600	1.200	1.230	1.261	1.292	1.325
Asesoría legal y financiera	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Total operativos	28.600	65.200	77.230	89.261	101.292	101.325

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.3 Gastos de personal

En el siguiente cuadro, se muestran los requerimientos de personal para los cinco primeros años de funcionamiento de la compañía. Así, se ha decidido tener a los programadores dentro de la planilla porque forman parte fundamental de la cadena de valor del servicio.

Tabla 25. Gastos de personal

Concepto	Costo laboral por mes	Cantidad					
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Programador Web	3.000	1	1	1	1	1	1
Programador APP	3.000	1	1	1	1	1	1
<i>Community Manager</i>	4.000	1	1	1	1	1	1
Ejecutivo comercial	5.000	1	1	1	1	1	1
Repartidor	2.000		2	2	2	2	2
Coordinador de Operaciones y Logística	6.000		1	1	1	1	1
Total S/		180.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Proyección de ventas

En base a la estimación de la demanda calculada en el capítulo 2, podemos estimar las ventas para los siguientes 5 años.

Tabla 26. Detalle de estimación de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes alcanzados	10.000	12.000	14.000	15.000	16.000
% Alcanzado	20%	25%	30%	33%	35%
Penetración/ Alcance	20%	25%	30%	33%	35%
Pedidos	22.933	34.400	48.160	56.760	64.213
% Crec. pedidos		50%	40%	18%	13%
<i>Ticket</i>	23	23	23	23	23
Ventas	516.000	774.000	1.083.600	1.277.100	1.444.800

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Simulación

3.1 Flujo de caja

Para correr el flujo de caja, se ha tomado como base la rentabilidad de negocios similares, más un *plus* que se pensó lograr por tratarse de un producto con un Premium Price.

Tabla 27. Simulación de flujo de caja

Concepto	Año 0
Inversión equipo	-10.600
Inversión intangible	-40.000
Gasto preoperativo	-229.100
FC inversión	-279.700

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pedidos año	-	22.933	34.400	48.160	56.760	64.213

Ingresos	-	516.000	774.000	1.083.600	1.277.100	1.444.800
Ventas	-	516.000	774.000	1.083.600	1.277.100	1.444.800

Gastos	-229.100	-562.337	-681.417	-857.444	-971.419	-1.065.228
Gastos de personal	-180.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000
Gastos de Marketing	-20.500	-67.233	-40.100	-45.040	-48.765	-52.282
Gastos operativos	-28.600	-65.200	-77.230	-89.261	-101.292	-101.325
Gastos ventas	-	-118.467	-178.789	-251.867	-298.730	-340.145
Gastos IGV	-	-11.436	-60.813	-90.534	-107.905	-124.728
Gastos IR	-	-	-24.485	-80.742	-114.727	-146.748
FC operativo	-229.100	-46.337	92.583	226.156	305.681	379.572

FCF	-279.700	-46.337	92.583	226.156	305.681	379.572
-----	----------	---------	--------	---------	---------	---------

WACC	25.00%
VAN	107.861
TIR	35.65%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.2 Estado de resultados

Tabla 28. Estado de resultados

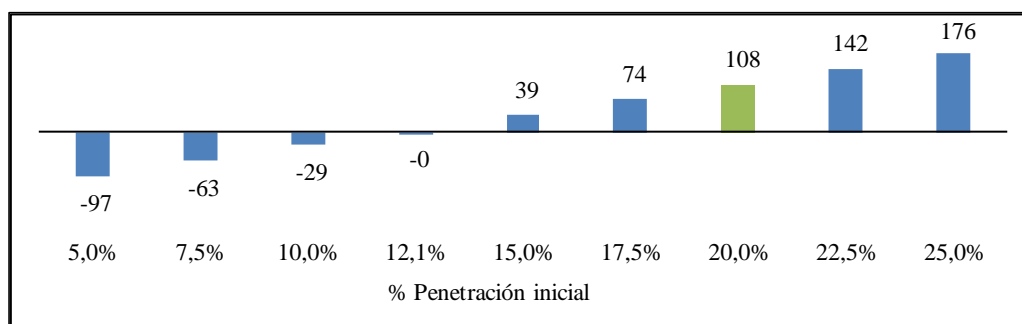
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	433,613	650,420	910,588	1,073,193	1,214,118
Costo Ventas	-	-	-	-	-	-
U. Bruta	-	433,613	650,420	910,588	1,073,193	1,214,118
Gastos de Personal	-180,000	-300,000	-300,000	-300,000	-300,000	-300,000
Gastos de Marketing	-17,227	-56,499	-33,697	-37,849	-40,979	-43,935
Gastos Operativos	-24,034	-54,790	-64,899	-75,009	-85,120	-85,147
Gastos Ventas	-	-99,552	-150,243	-211,653	-251,034	-285,836
Dep y Amortizaciones	-	-6,120	-6,120	-6,120	-6,120	-6,120
U. Operativa	-221,261	-83,347	95,461	279,958	389,941	493,080
Intereses		-16,623	-13,845	-10,818	-7,518	-3,921
U. Antes de Imp	-221,261	-99,970	81,615	269,140	382,423	489,159
IR	-	-	-24,485	-80,742	-114,727	-146,748
U. neta	-221,261	-99,970	57,131	188,398	267,696	342,412

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.3 Análisis de sensibilidad

Se han seleccionado las tres variables más relevantes para el proyecto y se ha analizado el punto de equilibrio en el VAN haciendo cambiar cada una de estas variables. Así, en el gráfico 40, se puede observar la sensibilidad del VAN respecto de la penetración inicial del proyecto. Es decir, si la penetración se encuentra por debajo del 12,1%, el proyecto no sería rentable, pero el valor que se ha estimado está muy por encima de esa cantidad.

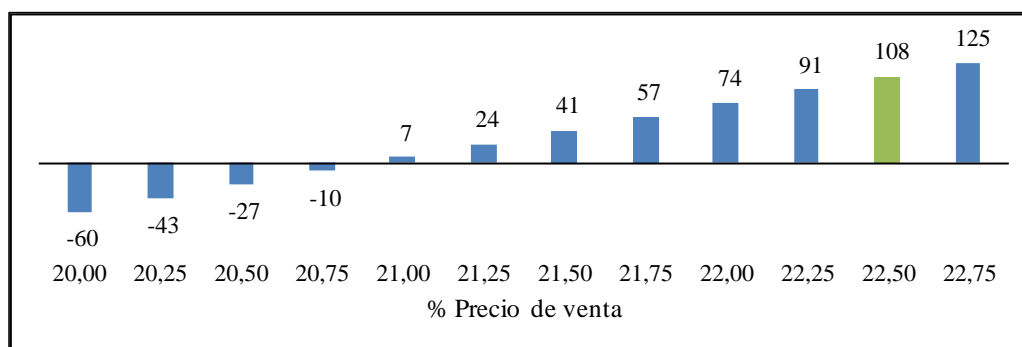
Gráfico 47. Sensibilidad VAN (miles de S/) vs. penetración inicial



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el Gráfico 41 se puede observar la sensibilidad del VAN respecto al precio por pedido. Si este se encuentra por debajo de S/ 21,00, el proyecto no sería rentable.

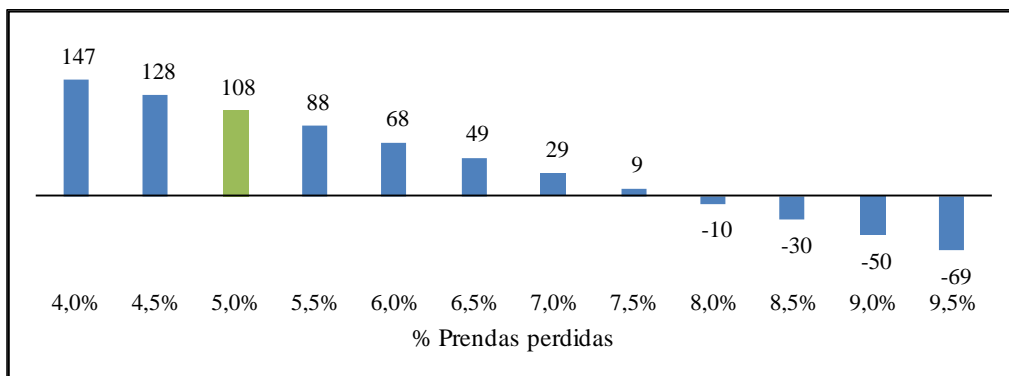
Gráfico 48. Sensibilidad VAN (miles de S/) vs. precio



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el gráfico 42 se puede apreciar la sensibilidad del VAN respecto al porcentaje de prendas que se pierden, ya que parte de esa pérdida es asumida por el presente proyecto. Si esta merma se encuentra por encima del 8%, el proyecto no sería rentable.

Gráfico 49. Sensibilidad VAN (miles de S/) vs. % prendas pérdidas



Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Control

Para llevar el control de negocio, se necesitará hacer un seguimiento minucioso a los indicadores que resultan más relevantes, partiendo del análisis de sensibilidad. Debido a esto, se iniciará con los indicadores que capaces de ayudar a alcanzar la penetración inicial de mercado y el crecimiento de esta, tal y como se muestra en la tabla 29.

Tabla 29. Indicadores relacionados a la penetración de mercado

Área responsable	Frecuencia	Indicador
Publicidad	Diaria	Impresiones en buscadores y redes sociales
Publicidad	Diaria	Clicks en los anuncios
Publicidad	Diaria	Seguidores en la página de Facebook e Instagram
Publicidad	Diaria	Visitas a la Web
Ventas	Diaria	Clientes que crean una cuenta
Ventas	Diaria	Clientes que hacen su primera compra
Ventas	Diaria	Clientes que hacen su segunda compra
Ventas	Diaria	Clientes que hacen su tercera a más compra

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Lo segundo más importante comprende hacer seguimiento a los supuestos que se habían asumido en el funcionamiento del negocio, de tal manera que sea rentable y eficiente:

Tabla 30. Indicadores de funcionamiento

Área Responsable	Frecuencia	Indicador
Operaciones	Diaria	Porcentaje de prendas perdidas
Operaciones	Diaria	Porcentaje de prendas compradas sobre pedidas
Operaciones	Diaria	Porcentaje de pedidos no atendidos

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Finalmente, es necesario realizar un seguimiento a los indicadores de fidelización y los indicadores financieros.

Tabla 31. Indicadores de fidelización y financieros

Área Responsable	Frecuencia	Indicador
Marketing	Mensual	Clientes que no compran hace 30, 60 y 90 días
Marketing	Mensual	Nivel de satisfacción en la venta y postventa
Finanzas	Mensual	Flujo de caja mensual
Finanzas	Trimestral	Estado de resultados

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Planes de contingencia

Partiendo del monitoreo de las variables más importantes y utilizando los tableros de control definidos previamente, se tomarán las siguientes acciones en caso de que no se logre cumplir con los valores que se habían estimado.

- Situación 1: no se logra alcanzar la cantidad de visitas necesaria.

Se debe ampliar el alcance de la comunicación y adelantar el presupuesto de publicidad en redes sociales.

- Situación 2: no se logra alcanzar la cantidad de cuentas nuevas.

Se debe lanzar promoción de descuentos en prendas por la primera compra, con el propósito de incrementar la intención de crear una nueva cuenta.

- Situación 3: la pérdida de prendas es superior a la estimada.

Se debe limitar la cantidad y el valor de prendas que puede pedir un cliente nuevo.

Situación 4: no se cumple a tiempo con los pedidos.

Se debe ampliar el dimensionamiento de la fuerza de *delivery*.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

A lo largo del desarrollo del presente proyecto, se pudo demostrar, mediante los métodos exploratorios y concluyentes, que existe un mercado femenino, mayoritariamente, que está buscando nuevas opciones para realizar sus compras y conocer nuevas marcas que brinden diseños únicos y diferentes. Adicionalmente, ellas están dispuestas a invertir un poco más que los demás. De igual modo, tienen poco tiempo disponible para visitar tiendas y elegir prendas de vestir. De manera que estarían dispuestas a utilizar esta herramienta, que les permite elegir prendas desde la comodidad de su hogar.

El mercado del comercio electrónico ha tenido tendencia al crecimiento en los últimos años y las proyecciones indican que se mantendrá. No obstante, lo que también existe es la desconfianza por el pago *online*, de manera que se establecerán protocolos que brinden seguridad a nuestros usuarios, tanto clientes finales como a los diseñadores independientes.

No está de más señalar que el tipo de consumidor que aquí interesa se encuentra dispuesta a costear un adicional por un servicio de calidad, por lo que se brindarán diferentes opciones y se estará al tanto de la aparición de nuevas marcas o diseñadores que se encuentren dispuestas a explorar este nuevo canal, que los acercará a un segmento distinto de clientes.

2. Recomendaciones

La propuesta de valor debe ser analizada periódicamente para poder recopilar información que consiga que el proyecto se mantenga al tanto de las tendencias de la moda que se presenten; de igual manera, que le permita conocer las preferencias del cliente y, así, conseguir ampliar la oferta.

Al inicio del proyecto, se tendrá cobertura solo en algunos distritos, de manera que es necesario realizar evaluaciones que determinen aquellos lugares donde se continuará expandiendo la zona de reparto. No solo Lima, sino también provincias. Al tratarse de un mercado nicho, se considera que el crecimiento debe darse de manera progresiva.

Debido a que los clientes se encuentran dispuestos a invertir en este tipo de compras, es necesario seleccionar a los mejores diseñadores, que ofrezcan diversidad de productos, pero que, además,

sean de calidad y brinden el *stock* necesario para poder cubrir la cantidad de pedidos que se presenten (tanto en tallas, colores y diseños).

El servicio brindado también deber ser evaluado, de manera que se realizarán encuestas de satisfacción una vez culminado el servicio. Esto permitirá conocer el nivel de satisfacción de los clientes e implementar las mejoras en los niveles de servicio.

Dado que se trata de un proyecto de comercio electrónico, resulta particularmente importante poseer un plan de comunicaciones que permita recordar la marca, aumentar el número de visitas en la plataforma y convertirlas en ventas.

Bibliografía

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) (2017). “Estudio sobre Niveles socioeconómicos 2017”. Fecha de consulta: 19/12/2018. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>>.

Bitel (2018). “Planes postpago” Fecha de consulta: 10/12/2018. Disponible en: <<https://bitel.com.pe/planes/movil/postpago/ichip>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2019). “Notas de Estudios del BCRP. No 17. 07/03/2019. Inflación: Febrero 2019”. Fecha de consulta: 13/12/2018. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2019/nota-de-estudios-17-2019.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2018). “Reporte de Estabilidad Financiera”. Fecha de consulta: 13/12/2018. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reportes-de-estabilidad-financiera/ref-noviembre-2018.html>>.

Claro (2019). “Planes postpago- Planes Max internacional”. Fecha de consulta: 10/12/2018. Disponible en: <<http://www.claro.com.pe/personas/movil/postpago/max-internacional/>>.

Comex Perú (2017). Viento en popa para el e-commerce septiembre 11, 2017, Lima. Fecha de consulta: 10/12/2018. Disponible en: <<https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/viento-en-popa-para-el-ecommerce>>.

Comex Perú- Euromonitor (2017). “Estudio Consumer Life de GFK. Influencers 2017 de GFK”. Fecha de consulta: 11/10/2018. Disponible en: <<https://www.gfk.com/es-pe/insights/press-release/influencers-desde-el-digital-al-valor-de-marca/>>.

Comscore (2018). “Global Digital Future in Focus”. Fecha de consulta: 11/10/2018. Disponible en: <<https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2018/Global-Digital-Future-in-Focus-2018>>.

Diario El Comercio (2017a). “Infografía de Compras Online. ¿Qué porcentaje de peruanos compra por Internet?”. Fecha de consulta: 11/12/18. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/vamos-compras/que-porcentaje-peruanos-compra-internet-1003215>>.

Diario El Comercio (2017b). "Perú: La evolución del e-commerce" Fecha de consulta: 12/14/2018. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/peru-evolucion-e-commerce-pamela-flores-noticia-478969>>.

Diario El Comercio (2018). "PPK renuncia a su cargo y afirma que habrá transición ordenada". Fecha de consulta: 16/12/2018. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/politica/ppk-comunicacion-ministros-renuncia-difusion-videos-noticia-506143>>.

Diario El Peruano (2018). Normas Legales. Modifican el Nuevo Apéndice III del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo. Decreto Supremo N° 094-2018-EF <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-9322/por-instrumento/decretos-supremos/17567-decreto-supremo-n-094-2018-ef-1/file>

Diario Gestión (2017c). "El mercado de delivery viene creciendo a tasas del 10% anual. Delivery representa en promedio el 40% de ventas de pollerías y pizzerías". Fecha de consulta: 11/12/18. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/mercados/delivery-representa-promedio-40-ventas-pollerias-pizzerias-219638>>.

Diario Gestión (2017e). "Ipsos. Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular". Fecha de consulta: 11/12/18. Disponible en: <<https://gestion.pe/tendencias/2-millones-peruanos-realizan-compras-online-celular-143284>>.

Diario Gestión (2018a). Perú es el país con mayor espíritu emprendedor en América Latina y el quinto en el mundo. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/peru-pais-mayor-espiritu-emprendedor-america-latina-quinto-mundo-237414>

Diario Gestión (2018b). "Penetración de smartphones en Perú casi se triplicó en últimos cuatro años". Disponible en: < <https://gestion.pe/economia/empresas/penetracion-smartphones-peru-triplico-ultimos-cuatro-anos-225607>>.

Diario Gestión (2018c). "INSIGHTS & Tendencias 2018: Cambia el escenario, cambia el consumo". Disponible en: < <https://gestion.pe/blog/consumerpsyco/2018/02/insights-tendencias-2018-cambia-el-escenario-cambia-el-consumo.html>>.

Diario Gestión (2018d). “Lima ocupa el séptimo lugar entre las ciudades con tráfico más lento de la región”. Disponible en: < <https://gestion.pe/peru/lima-ocupa-septimo-lugar-ciudades-traffic-lento-region-226029>>.

Diario Gestión (2018e). “El consumidor peruano se transforma ahora es más impaciente y acelerado. Estudio de Ipsos ‘El Hábitat del shopper peruano’”. Fecha de consulta: 11/12/2018. Disponible en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion_pdf-2018-04_04.pdf>.

Diario Gestión. Euromonitor (2017). “Las 10 principales tendencias globales de consumo para el 2017”. Fecha de consulta: 11/12/18. Disponible en: <<https://gestion.pe/tendencias/conoce-10-principales-tendencias-globales-consumo-2017-126718>>.

Entel (s.f.) “Celulares postpago- planes”. Fecha de consulta: 10/12/2018. Disponible en: <<http://www.entel.pe/celulares-postpago/planes/>>.

Hamish Pringle, Marjorie Thompson (1999). *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands*. 1ra Ed. Estados Unidos New York: John Wiley & Sons.

Ipsos (2017) Comportamiento del comprador en línea (11/03/2017). Fecha de consulta: 10/12/2018. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/ECommerce.pdf>>.

Kotler, Phillip y Keller, Kevin Lane (2012). *Dirección de Marketing*. 14ava. Ed. México D.F.: Pearson Educación México.

Kotler, Phillip y Armstrong, Gary (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11ava. Ed. México D.F.: Pearson Educación México.

Movistar (s.f.). “Planes postpago”. Fecha de consulta: 10/12/2018. Disponible en: <<http://www.movistar.com.pe/movil/postpago/planes-postpago>>.

Porter, Michael Eugene. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, 1980.

RPP (2016). “Outfit Show Blog de Moda”. Fecha de consulta: 11/12/18. Disponible en: <<https://rpp.pe/blog/outfit-show/video-los-beneficios-de-comprar-ropa-de-disenadores-independientes-noticia-1001126>>.

Seminarium (2018). “El e-commerce en el Perú crecería un 16% para el 2018” [Entrevista a Javier Álvarez, gerente de estudios multiclientes de Ipsos Perú]. Fecha de consulta: 18/12/2018. Disponible en: <<http://seminarium.pe/blog/retail-8/post/el-e-commerce-en-el-peru-creceria-un-16-para-el-2018-97>>.

Simon Sinek (2009). Start with why. 1ra edición. Estados Unidos. New York: Portfolio.

Anexos

Anexo 1. Respuestas del análisis etnográfico

- **Preguntas:**

1. Cuándo piensas en hacer compras, ¿qué es lo primero que se te viene a la mente? ¿Dónde sueles realizar tus compras de vestimenta?
2. ¿Por qué prefieres hacer esas compras en una tienda multimarca o con prendas de diseñadores independientes?
3. ¿Hace cuánto tiempo lo haces?
4. ¿Recuerdas cómo llegaste a esas tiendas?
5. ¿Qué ventajas encuentras en este tipo de tiendas y/o marcas?
6. Si no encuentras lo que buscas ¿A dónde vas? ¿qué haces?

- **Respuesta 1:**

Mujer- 28 años, entró a comprar a Vernácula. Estaba sola.

1. Principalmente, en línea, a través de tiendas en Instagram o Facebook.
2. Porque la posibilidad de encontrar a otra persona con la misma ropa es menor.
3. Varios años, 5.
4. Internet, perfiles en Facebook o Instagram.
5. Menor producción, exclusividad, mejor calidad (dependiendo de la marca).
6. Sigo buscando *online*.

- **Respuesta 2:**

Mujer – 36 años. Se le entrevistó en The Hanger. No compró nada.

1. Piensa en tiendas, pero le fastidia porque hay mucha gente. Suele hacerlo *online*.
2. Hay más opciones en las tiendas multimarca y los diseñadores independientes tienen mejor calidad y diversidad.
3. Hace 8 años.
4. Recuerda que sus amigas la llevaron en sus primeras visitas, después iba a sola.
5. Ofrecen prendas de mejor calidad y novedosas que no están en todos lados. No le gusta encontrar gente que tiene lo mismo.
6. Voy a tiendas físicas o consulto con webs en Facebook como “El buen dato”.

- **Respuesta 3:**

Mujer– 25 años. Estaba en Lima Bonita con su hermana.

1. Lo primero que se me viene a la mente es el Jockey Plaza, ya que encuentro variedad de tiendas y marcas
2. Prefiero en tiendas de diseñadores independientes, ya que conozco el estilo y sé que son las cosas que me gustan y no me gusta buscar entre tantas marcas siento que se pierde un poco el tiempo.
3. Hace 2 años, desde que salí embarazada.
4. Sí, buscando ropa o accesorios específicos.
5. Atención más personalizada, productos específicos y estilo que ya conozco y me gusta.
6. Si no encuentro lo que busco, primero busco en Internet o en tiendas multimarcas, por último.

- **Respuesta 4:**

Mujer – 38 años. Entrevista en Fascino. Estaba sola.

1. Primero, pienso en centros comerciales porque tienen diferentes tiendas y marcas. Ahora vengo a tiendas multimarcas porque tienen novedades.
2. Porque no tienen prendas en masivo y son modelos únicos.
3. Visito las tiendas multimarca hace un par de años.
4. Por recomendación de una amiga.
5. Prendas diferentes, modelos novedosos.
6. Ahora acudo a las redes sociales de las mismas marcas o compro *online*.

- **Respuesta 5:**

Mujer– 33 años. En The Hanger. Estaba sola.

1. Si pienso en compras pienso en el Jockey. Siento que es un lugar que tiene muchas opciones y se puede ver de todo: ropa, zapatos, accesorios, etc. Mi ropa desde hace algún tiempo la compro en H&M. Antes la compraba principalmente en Saga Falabella.
2. Las tiendas multimarca y/o de diseño independiente no son mi primera opción, me gusta ir a ver lo que tienen porque tienen diseños distintos (y telas con estampados diferentes), pero por lo general me parecen caras y no encuentro ropa de mi talla (algunas marcas son talla estándar o de tallas pequeñas, y esto no ha cambiado desde hace muchísimo tiempo).
3. No vengo tan seguido, pero lo hago hace como 8 años
4. Creo que principalmente por redes. Alguien posteó o comentó algo sobre una prenda de una marca distinta y tratando de verla en vivo y en directo llegué a las tiendas.
5. La variedad que tienen (en el Jockey te puedes pasar toda la mañana, en una de estas tiendas, puede encontrar el *outfit* completo en un mismo sitio) y las cosas distintas que se pueden encontrar con relación a diseño, telas, colores. Yo no soy de buscar exclusividad en la ropa, pero de hecho saber que no hay cientos de prendas como la que te gusta y que la tuya es casi única, es chévere.
6. A las tiendas grandes que ya conozco, solo si me interesa muchísimo lo que estoy buscando voy a otras tiendas independientes dónde sé que puedo encontrarlo.

Anexo 2. Detalle de entrevistas

• Entrevista 1

Alan Dupont: Empresa Riqra

Riqra es un *marketplace* Web que conecta a las bodegas y restaurantes con los distribuidores (Alicorp, P&G, etc.). Su propuesta de valor consiste en poner su plataforma digital al servicio de los distribuidores como un canal más de venta. Por esto, cobran una comisión al distribuidor como membresía dependiendo del volumen de la venta que genere.

- ¿Cómo es el modelo de negocio de un intermediario entre el productor y el cliente final?

Se debe tener bien claro el rol que jugarás dentro del negocio. Por ejemplo, en el caso de Riqra, somos más b2b que b2c porque nuestro principal cliente es el distribuidor. Más que el cliente final, se negocia con el distribuidor la membresía que pagará por el servicio de *marketplace* y, por lo general, es en función a umbrales de venta. Es decir, pagan un monto fijo dependiendo de rangos de venta a través del *marketplace*, que solo toma los pedidos y los transmite del cliente final al distribuidor, y le proporciona como valor agregado el análisis de la información que pasa por la plataforma para tener un mejor conocimiento del *clientmare*.

- ¿Cuál es el factor de éxito de tu negocio?

Lograr la recompra, con buenas promociones se puede lograr una cantidad aceptable de registros y hasta el primer pedido, pero depende mucho de dar una muy buena experiencia para lograr la recompra futura que suele ser muy baja, al inicio hubo errores que nos impactaron fuertemente en la recompra por lo cual ahora ponemos mucho foco en la experiencia inicial, pues al ser un mercado limitado por que las bodegas no son tan digitales, cada cliente es muy importante. En el caso de nuestro negocio, esto es similar porque vamos hacia un nicho pequeño de mercado.

- Para el caso de nuestro proyecto, ¿cuál sería la mejor forma de cobrar por el servicio?

Para evitar problemas de morosidad y responsabilidad por el producto final, se recomienda un esquema de liquidación, pero que la factura salga del distribuidor. Es decir, su empresa debe recaudar los pagos y hacer una liquidación con el diseñador reteniendo una parte por concepto de servicios de *marketplace* y *delivery* de ser el caso. El periodo de liquidación es importante por el proceso de contabilización, y los costos de transferencia deben tener claro los plazos de liquidación.

- ¿Cómo definen el monto de la membresía?

Es producto de la negociación, pero previamente deben tener claro sus costos y el monto mínimo que deben cobrar para tener el margen suficiente que haga rentable el negocio. En el caso de su proyecto, debería estar por debajo de lo que le costaría vender su producto en un *retail* físico.

• Entrevista 2

Alessandra Mazzini: Diseñadora impiedente en CAMOTE SOUP

- ¿Cómo describirías actualmente el modelo de negocio de tu marca?

Diseño a pequeña escala con venta directa.

- ¿Cómo empezó?

Yo estudié diseño de moda, así que ya tenía experiencia en empresa del rubro. Pero la marca empezó de casualidad, en una feria navideña. No hice un plan al inicio.

- ¿Cuáles son las ventajas de ser un diseñador de moda en el Perú? y ¿las desventajas? ¿Por qué?

La ventaja es que tienes material y mano de obra a la mano. La desventaja es que el mercado es muy cerrado y tiene como prioridad el precio antes que la calidad o diseño.

- Cuéntanos un poco acerca de esta industria ¿Es fácil entrar? ¿Cuáles son las dificultades? ¿Está en crecimiento?

Antes era un poco más fácil, pero, ahora, hacerte de un nombre mientras la gente tiene los ojos puestos en los *retails* de consumo masivo como Zara o H&M, es más difícil. Con suerte, en unos años, la gente va a querer diferenciarse un poco más del resto y va a optar por buscar más diseño independiente y no manufactura china. Y es probable que la conciencia sobre la verdad detrás de la industria masiva de la moda, también origine esta diferencia.

- ¿Cuáles son las formas en que consideras podrías hacer que tu marca siga creciendo?

Ventas *online*, a la gente cada vez le da más flojera ir a lugares en busca de algo. Hay que hacerles la vida más fácil.

- ¿Cuál consideras que, a la fecha, ha sido tu estrategia de marketing para que tu marca crezca? y ¿cuál ha sido el foco hasta la fecha? (conocimiento de marca, crecer en clientes, expandirte, etc.)

Lo visual ha sido mi comodín, la buena calidad en las fotos de mis campañas.

- ¿Qué medios utilizas para llegar a tus clientes?

Redes sociales, *influencers*.

- ¿Has intentado utilizar medios digitales como una forma de publicidad o de intermediario para realizar ventas?

Sí.

- ¿Cómo describirías a las personas que compran tu marca o marcas como la tuya?

Son personas independientes, más artísticas, que aman la comodidad y que se sienten jóvenes siempre.

- ¿Cuál es tu expectativa de crecimiento en los próximos años o tus planes para la marca?

Planeo crecer de manera *online*. No tengo un número exacto ahorita.

- ¿Consideras que es un negocio rentable? ¿Qué producción realizas y como es la estacionalidad?, ¿Cómo es tu cadena de valor? ¿Márgenes? Etc.

Es rentable si te sabes mover y te adaptas al nuevo ojo del público. Mis producciones por campaña son de unas dos mil prendas. Esta temporada he empezado con 4 colecciones al año, antes eran 2.

- Se plantea la siguiente idea de negocio y le hacemos las siguientes preguntas:

En unos meses saldrá al mercado una nueva forma de vender ropa, calzado y accesorios de moda vía *online*. Será el primer canal de venta *online* que agrupe a las mejores marcas de diseño de moda del país, aquellas marcas únicas y diferenciadoras. Podrás acceder gratuitamente y escoger los productos que más te gusten, estos serán llevados a tu destino para que te los pruebes en la comodidad de tu hogar o tu oficina. Volveremos y llevaremos lo que no te guste o no te quede y solo pagarás lo que te guste y te quede perfecto.

- ¿Qué opinas acerca de convertirte formar parte de un intermediario como el anterior? ¿Te gustaría? ¿Por qué?

Ya lo tenía planeado hacer con mi propia marca. Ese modelo ya lo usan grandes *retails* en USA y algunas marcas pequeñas en Lima.

- ¿Consideras que es única y diferente? ¿Sería útil o es relevante para ti?

No, pero sí práctica.

- ¿Considero que es una propuesta que puede ser real y creíble?

Sí, es real.

- ¿Consideraría usar o probar este tipo de canal de venta para vender productos de tu marca? ¿Por qué?

No, porque preferiría hacerlo por mi cuenta. A no ser que el app o canal invierta en demasiada publicidad.

- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por ser parte de un canal como este y bajo qué esquema? ¿*Fee*? ¿Pago mensual? ¿Pago por producto?

Si invierten en tanta publicidad, que ser parte de ellos realmente me genere más ventas, solo comisiones.

- ¿Cuál crees que serían las dificultades y los beneficios?

Dificultades, no veo ninguna, es cosa de organizarse bien para que fluya la táctica. Beneficios, como mencioné, solo si se invierte en mucha publicidad, que sería una ventana más grande para mi marca.

• **Entrevista 3**

Dani Sanguinetti: Diseñadora independiente Marca Ohzsazsa

- Sobre su experiencia

Los diseñadores independientes están de moda, y la gente prefiere adquirir prendas de marcas independientes que marcas antiguas que se venden en tiendas por departamento porque buscan

diseños exclusivos. La desventaja es que no tenemos una guía, ni un libro de instrucciones como tendría una empresa. Los diseñadores independientes se guían por su propio instinto y creatividad, pero esto puede ser un riesgo si las colecciones no tienen buena acogida. Los clientes fieles a los diseños independientes no prestan atención a otras marcas masivas porque valoran la calidad y originalidad.

– Sobre la aparición del *retail* virtual

Me parece genial que exista un portal donde las compras puedan hacerse, como hace mucho tiempo se comenzaron a hacer alrededor del mundo, con la posibilidad de hacer pedidos de múltiples tallas o colores, probarlas y luego devolver lo que no sirvió. Sería súper útil para mis clientas y para mí. Me encanta la comodidad de poder probarme la ropa que pida como lo haría en una tienda, pero en la comodidad de mi casa y con la seguridad de poder devolver lo que no me gusto. Se podría cobrar un % de comisión por ventas.

• Entrevista 4

Graciela Pedreschi: Comercializadora Marca Market Marie

– Sobre tu experiencia

Las redes sociales (Instagram) y la aparición de las tiendas multimarca han representado una gran oportunidad para los diseñadores independientes. Esto les ha permitido llegar a un segmento B, B+ (que ya no va a los *malls*), que valoran una propuesta diferente y de buena calidad y desean una experiencia de compra personalizada. Este tipo de cliente es muy exigente.

Las desventajas que encuentran los diseñadores independientes es la falta de dinero, ya que no cuantifican la inversión, los costos fijos altos, no tienen conocimiento técnico de la industria de la moda y limitación en materiales. No conocen de la existencia de un cronograma de la moda o no tienen un calendario de la moda. Permanecer en una tienda es caro porque un espacio de 1.20m cuesta aprox. \$400 mensuales sin incluir *packing*, piezas, etc.

– Sobre la aparición del *retail* virtual

Siento que, en vez de promocionar el APP como un nuevo canal de venta, estarías dándole “publicidad” a la marca y los clientes optarían por buscarlas directamente, ya que se ahorrarían la comisión. Hay que tomar en cuenta que muchas marcas de diseño independiente no cuentan con *stock* suficiente y podrían fallar con el envío.

¿Por qué no piensan en la posibilidad de vender *looks* (para el trabajo, casual, noche, etc.)? Sin poner marcas para que los clientes no te salten y compren directamente con el APP. La gente aún va a las tiendas físicas porque no conocen las tallas de ciertas marcas y muchos diseñadores independientes sienten que es más fácil hacerse conocido de manera física o con tiendas propias. Ellos prefieren usar lo virtual a través de sus propias redes sociales para no gastar tanto.

Anexo 3. Encuesta

Estudio de mercado - Moda a domicilio

1. *Email address* *

Información del encuestado

2. Sexo

- Hombre
- Mujer
- Otro

3. Edad

- 18 a 25
- 26 a 30
- 31 a 35
- 36 a 45
- 46 a 55
- 55 a más

4. Distrito

- La Molina
- San Isidro
- Miraflores
- San Borja
- Surco
- Other: _____

Hábitos de compra

5. ¿Ha realizado usted en las últimas 4 semanas una compra de ropa, zapatos o accesorios de moda?

- Sí
- No

6. ¿Dónde realizó esa compra?

- Tienda dentro de un centro comercial
- Tienda por departamento
- Tienda de diseño independiente
- Online con Entrega a Domicilio
- Online con recojo en tienda
- Supermercado
- Galería

7. ¿Con que frecuencia realiza este tipo de compras?

- Más de una vez por semana
- Una vez por semana
- Una vez cada 15 días
- Una vez al mes
- Una vez cada mes y medio
- Una vez cada dos meses o más

8. ¿En Promedio cuantas prendas adquiere en una compra de este tipo?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 o más

9. Aproximadamente, ¿cuánto suele gastar en total en una compra de ese tipo?

- Menos de S/50
- De S/50 a menos de S/100
- De S/100 a menos de S/200
- De S/200 a menos de S/300
- De S/300 a menos de S/500
- De S/500 a más

10. ¿Con qué frecuencia compra los siguientes productos?

	Semanal	Quincenal	Mensual	Cada 2 meses o más	Nunca
Polos					
Blusas					
Vestidos					
Zapatos					
Carteras y similares					
Joyería y/o bisutería					
Accesorios					

11. ¿Dónde compra con mayor frecuencia este tipo de productos?

- Tienda dentro de un centro comercial
- Tienda por departamento
- Tienda de diseño independiente
- Online con entrega a domicilio
- Online con recojo en tienda
- Supermercado
- Galería

Comportamiento *Online*

12. ¿En el último mes, realizó usted algún pago o compra de algún producto vía el canal *online*?

- Sí
- No

13. ¿Ha comprado ropa, calzado o accesorios de moda vía *online* alguna vez?

- Sí
- No

14. ¿Ha oído hablar de la ropa o moda de diseño independiente?

- Sí
- No

15. ¿Puede nombrar 2 a 3 marcas de moda de diseño independiente? ¿Cuáles? (Especificar)

- _____
- _____
- _____
- _____

16. ¿Qué tanto reflejan estas frases lo que usted PIENSA?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me esfuerzo por tener la apariencia externa más atractiva posible					
Marco tendencias y me gusta la moda					
Sigo al menos dos <i>influencers</i> digitales de moda					
La moda de diseño independiente es mejor que la de tiendas regulares					
No tengo barreras para comprar en digital					
Me gusta la moda de diseñadores independientes					
No compra moda de diseño independiente porque es más cara					
No sé dónde encontrar moda de diseño independiente pero me gustaría saberlo					
Los lugares de moda de diseño independiente me quedan lejos					
Sigo marcas de diseño independiente por redes sociales					
Busco lugares elegantes y exclusivos					
Prefiero la calidad versus cantidad					
Me gusta ver contenido sobre moda en redes sociales					

17. ¿Dónde compra usted usualmente productos, prendas y accesorios de moda?

- Tienda dentro de un centro comercial
- Tienda por departamento
- Tienda de diseño independiente
- Online con entrega a domicilio
- Online con recojo en tienda
- Supermercado
- En una galería
- Other: _____

18. ¿Por qué prefiere realizar este tipo de compras en el lugar indicado en la pregunta anterior?

- Es más cómodo
- Es cercano
- Encuentro variedad de productos
- Puedo pagar con tarjeta
- Me ofrece facilidad de pagos
- Tiene buenas marcas
- Vende marcas de moda de diseño independiente
- Es más rápido comprar
- Me gusta el diseño de lo que compro
- Cuenta con buen servicio
- No hago colas
- Me puedo probar la ropa
- Other: _____

19. Pensando en la experiencia que ha tenido al realizar compras de productos de moda en canal *online* ¿cómo evaluaría los siguientes puntos?

	Malo	Aceptable	Bueno	Muy Bueno	Excelente
La variedad de productos					
La variedad de tallas y colores					
El tiempo de entrega del producto					
La facilidad del proceso de pago					
La rapidez del proceso de pago					
Las opciones de pago					
La opción de probarme ropa					
La comparación entre lo virtual y lo real					
La seguridad de la información					
La exhibición virtual de los productos					

20. Pensando en la experiencia que ha tenido al realizar compras de productos de moda en tiendas o tiendas por departamento ¿cómo evaluaría los siguientes puntos?

	Malo	Aceptable	Bueno	Muy Bueno	Excelente
La variedad de productos					
La variedad de tallas y colores					
El tiempo de entrega del producto					
La facilidad del proceso de pago					
La rapidez del proceso de pago					
Las opciones de pago					
La opción de probarme ropa					

La comparación entre lo virtual y lo real					
La seguridad de la información					
La exhibición virtual de los productos					

Lea la siguiente propuesta

En unos meses saldrá al mercado una nueva forma de vender ropa, calzado y accesorios de moda vía *online*. Será el primer canal de venta *online* que agrupe a las mejores marcas de diseño independiente del país. Podrás acceder gratuitamente y escoger los productos que más te gusten, estos serán llevados a tu destino para que te los pruebes en la comodidad de tu hogar o tu oficina. Volveremos y nos llevaremos lo que no te guste o solo pagarás lo que te guste y te quede perfecto.

Sobre la propuesta anterior, por favor responda las siguientes preguntas:

21. ¿Estaría dispuesto a comprar productos y accesorios de moda a través de esta modalidad?

- Sí
- Tal vez
- No

22. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio, además del costo de la ropa?

- Menos de 10 soles
- Entre 10 y 20 soles
- Entre 20 y 30 soles
- Entre 30 y 40 soles
- Más de 40 soles
- No pagaría por el servicio

23. ¿Cada cuánto tiempo estima que compraría productos de moda y accesorios a través de este servicio?

- Más de una vez por semana
- Una vez por semana
- Una vez cada 15 días
- Una vez al mes
- Una vez cada mes y medio
- Una vez cada dos meses o más

24. ¿Aproximadamente, ¿cuánto cree que gastaría en promedio cada vez que use este servicio?

- Menos de 50 soles
- De 50 a menos de 100 soles
- De 100 a menos de 200 soles
- De 200 a menos de 300 soles
- De 300 a menos de 500 soles
- Más de 500 soles

25. ¿Qué es lo que más valoraría de un servicio como éste?

- La variedad de productos

- La variedad de tallas y colores
- El tiempo de entrega del producto
- La facilidad del proceso de pago
- La rapidez del proceso de pago
- Las opciones de pago
- La opción de probarme ropa
- El servicio y atención
- La seguridad
- La exhibición de los productos.
- Other: _____

26. ¿A través de qué medio le gustaría enterarse de la existencia de este servicio, de las promociones y productos que tendrá?

- Redes sociales
- Internet
- Revistas especializadas
- TV
- Radio
- Influencers
- Blogs
- Other: _____

27. ¿Qué nombre / marca le pondría a este servicio?

- _____

Anexo 4. Mapa de empatía Consumidor Final

- ¿Qué oye?
 - “Como te ven te tratan”.
 - “Hay que dar una buena impresión”.
 - “Si alguien tiene la misma blusa que yo, me muero”.
 - “Siempre es lo mismo, falta novedad en moda”.
 - “Mira qué bien se viste, debe tener plata”.
- ¿Qué piensa?
 - “Comprar ropa por Internet sin probármela me da miedo porque no sé si me quedará como en la foto”.
 - “Comprar ropa de diseño es más caro”.
 - “Pierdo más tiempo en ir a ver diferentes tiendas de diseñadores (traslado y tiempo en tráfico)”.
 - “Quiero verme diferente y ser el centro de atención”.

- “Quisiera comprarme ropa más exclusiva y cara. No sé dónde”

- ¿Qué ve?
 - Recomendación: la ropa que usan las personas de su entorno
 - *Bloggers e influencers* de moda
 - Redes sociales: Instagram, Facebook, Pinterest
 - Instagram de moda de famosos
 - Revistas de moda
 - Televisión
 - Tiendas de ropa *online* tanto de Lima como de fuera del país

- ¿Qué esfuerzos hace?
 - Tráfico
 - Colas para probadores, cajas, estacionamiento (experiencia)
 - Desplazarse a la ubicación de las tiendas (lejos)
 - Pérdida de tiempo
 - Conocimiento de tiendas

- ¿Qué dice?
 - Compra en las tiendas por departamento o *malls*, que estén cerca a su casa.
 - Visita centros comerciales donde existen múltiples tiendas y no tiene que moverse a otros sitios para no perder tiempo
 - Sigue marcas de diseño en redes sociales, pero no siempre va a visitarlas y comprar
 - Hace pagos por Internet o aplicaciones: usa taxi, *delivery*, etc.

- ¿Qué resultado espera?
 - Conseguir una prenda de diseño diferente y atractiva que me quede bien y no morir en el intento.
 - Fácil, cómodo, accesible.

Anexo 5. Mapa de empatía del diseñador independiente

- ¿Qué oye?
 - “Aparecen más diseñadores y crecer se hace más difícil”.
 - “Las tiendas nuevas solo aceptan cierto tipo de diseños”.

- “Los clientes optan por otras marcas que tienen más tiempo en el mercado”

- ¿Qué piensa?
 - “¿Cómo hago para que más clientes me conozcan y opten por mis productos?”
 - “Tengo diseños diferentes y únicos. No me gusta hacerlo de forma masiva”
 - “Colocar mis diseños en ciertas tiendas puede ser muy costoso”

- ¿Qué ve?
 - Los clientes entran a otras tiendas porque ahí van los *influencers*
 - Tiendas nuevas, pero siempre las mismas marcas

- ¿Qué esfuerzos hace?
 - Inversión
 - Caja disponible
 - Conocimientos de marketing
 -

- ¿Qué dice?
 - Busca tener diseños diferentes que puedan captar la atención de los clientes.
 - Se acerca a sus amigos para que los ayuden captando otros clientes o referidos.
 - Conocer todo el paso a paso en la cadena de suministro (talleres, telas, acabados, etc.)

- ¿Qué resultado espera?
 - Incrementar la base de clientes.
 - Ampliar la venta de sus diseños en diferentes tiendas.